وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاعلامية

دراسة حالة إذاعة المدية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

من إعداد:

- يسرى علون
- خولة قاسمي

تحت إشراف الأستاذ:

- العيـدي موسى

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فالحمد هلل والشكر له أولا وأخيرا الذي أنعم علينا بفضله ونعمه إذ هدانا إلى طريق العلم ويسر لنا أمرنا.

وإقرارا بالفضل لذويه وردا لبعض المعروف إلى مستحقيه، وإتباعا لقول قدوتنا وقائدنا المصطفى عليه الصلاة والسلام:« لا يشكر الله من لا يشكر الناس» (رواه أحمد والترمذي)

نخص بالشكر الجزيل الأستاذ **العيدي موسى** لإشرافه على هذه المذكرة ومساعدتنا في إثراءها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة.

كما يطيب لنا اعترافا بالجميل أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ **مصطفى سحاري** الذي لم يبخل علينا بمساعدة أو إرشاد أو توجيه وإلى كل من علمنا حرفا من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

دون ان ننسى بجزيل الشكر والامتنان لجميع طاقم عمل إذاعة المدية الذين قدموا لنا كل التسهيلات لإنجاز بحثنا وأخيرا شكر موصول إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي فتح لي أبواب النجاح ورسم لي طريقي وعوضني عما فاتني ، شكرا للعثرات التي واجهتها في طريقي لأنها علمتني أن من لم يتألم لا يتعلم وأن السقوط بداية النجاح ،إلى من علمتني لذة النجاح في غيابها ... إلى من لم تمنحها الحياة عمرها طويلا ... إلى روح لطالما أردتها بجانبي في هذه اللحظة أمي ذهبية رحمة الله عليها.

- إلى من تتسارع له عبارات الشكر والامتنان على ما كل ما قدمه لي لأكون حاضرة في هذا المكان

أبي الغالي *

إهداء من القلب إلى سندي ، داعمي ومشجعي والذي بفضله ينعكس نجاحي هذا أبي الثاني ...

عمي رابح*

- إلى من تسابقوا وقدموا لي الدعم والأمان واحدا تلوا الآخر ...أخي وأختي هدى وسلمان.

وأخص بالذكر إلى معنى الحب والعطاء الرضا والدعاء جدي وجدتي.

- إلى عائلتي الكريمة بأكملها إلى كل من كان له دور في مساندتي أعمامي وعماتي ، أخوالي وخالاتي.
- وإلى كل من يعرفني من زملائي ومن لم يجد اسمه في الإهداء.
- إلى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلمي.

يسـرى علـون

إهداء

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمُ الصالحات الحمد لله ما انتهى درّب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضله الحمدُ لله على البلوغ ثم الحمدُ لله على التمام والحمدُ لله من قبل ومن بعد.

أهدي. ثمرة جهدي إلى الذي لا تفيه حروفي هذه حق صبره الكبير علي سندي وحبيب قلبي أبي الغالي و التي دعمتني و دعائها سدد دربي صديقتي ورفيقتي أمي الحبيبة.

إلى من شجعوني وفرحو لفرحي وهم من تفرح الروح لذكراهم وتسر العين للقائهم إخوتي فاطمة. مسعودة. ووحيدي محمد الأمين.

كما لا أنسى كل أفراد عائلتي الكبيرة على رأسهم جدي الحاج بن علية الذي لم يحرمني من دعائه يوما وجدتي الغالية أطال الله في عمرهم.

و الى الذي قيل فيه من علمني حرفا صرت له عبدي رحم الله روحه وطيب ثراه معلمي الدراجي ياحي.

والى كل صديقاتي اللواتي جمعتني بهن الأقدار اخص بالذكر ماجدة صابرين.خولة.نورة ..

دون أن أنسى بالذكر من تقاسمت معها هذا العمل زميلتي يسرى علون.

كما أهدي نجاحي هذا إلى جميع طلبة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة دفعة 2022/2021.

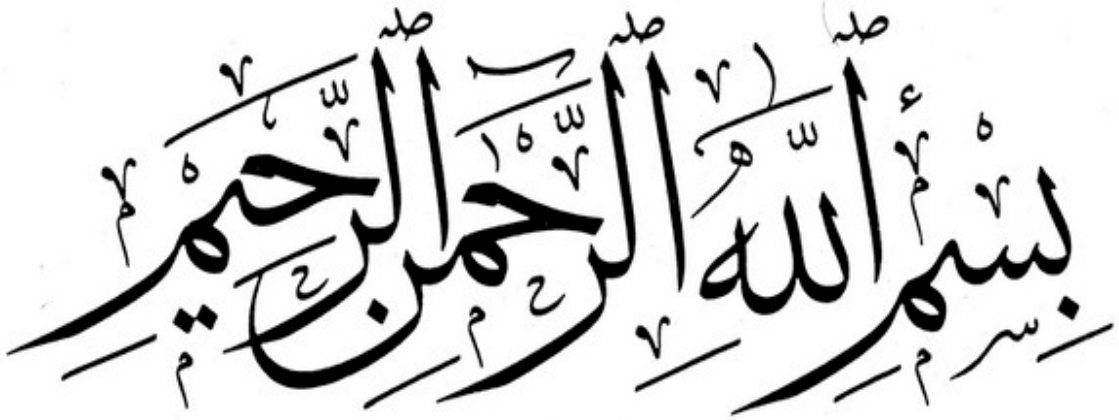
خولة قاسمي

خطة البحث

- مقدمة
- الإشكالية
- الثقافة التنظيمية في المؤسسة
  - ماهية الثقافة التنظيمية في المؤسسة
    - ✓ مفهوم الثقافة التنظيمية
    - ✓ مكونات الثقافة التنظيمية
    - ✓ أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومزاياها
  - مظاهر الثقافة التنظيمية وظائفها وأبعادها
    - ✓ وظائف الثقافة التنظيمية
    - ✓ انواع الثقافة التنظيمية
    - ✓ ابعاد الثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإعلامية .
  - مفهوم المؤسسة الإعلامية ومقوماتها .
    - ✓ مفهوم المؤسسة الإعلامية
    - ✓ تقسيمات المؤسسة الإعلامية ونشاطاتها.
    - ✓ نشاطات المؤسسة الإعلامية .
    - ✓ خصوصية الثقافة التنظيمية .
- الجانب التطبيقي .
  - أسس الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية .
    - ✓ التعريف بإذاعة المدية .
    - ✓ ماهية أسس الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية .
    - ✓ كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية .
    - ✓ إلى مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية .
  - نتائج الدراسة .
  - الخاتمة .

المراجع .

الملاحق .


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

مقدمـــة :

يعد موضوع الثقافة التنظيمية احد المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية لما لهذا الموضوع من أهمية في دراسة ورفع الآليات التي تتبعها المؤسسة ، خاصة بعد تغير الظروف المحيطة بها التي أصبحت غير مستقرة مما يؤدي بالمؤسسات إلى إجراء تغييرات على المستوى التنظيمي من أجل مواكبة هذه التغييرات. ولا يتم ذلك دون دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة من أفكار وقيم وعادات ومعايير وتوجهات والسلوكيات الثقافية للمؤسسة.

فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تمثل نقطة البداية الأساسية للتفكير في إنشاء هذه الأخيرة.

الثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي في النظام العام للمؤسسات لأنها تؤثر على نوع السلوك التي تتفاعل به المؤسسات مع موظفيها ومحيطهم حيث تولي المؤسسات الاهتمام لبيئة العمل وثقافة العامل لقناعته الراسخة بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية بقيمها وأخلاقياتها واتجاهاتها وعاداتها اتجاهاتها وعاداتها وأفكارها ومعتقداتها التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتؤثر على فعاليتها وكفاءتها، لأن الثقافة تلعب دورا مهما في تشكيلها ومواقفها وطرق تعاملها مع الأشخاص والأشياء من حولها.

تعد المؤسسات الإعلامية أهم المؤسسات لطبيعة نشاطها الإنتاجي التي يخاطب العقول التي تحتاج إلى مهارات عالية لتحقيق التميز المهاري والإبداعي في الشكل والمحتوى حفاظا على مقومات الديمومة والاستمرارية والتواصل مع الجمهور على اختلاف أنواعه.

لذلك فهي تولي أهمية كبيرة لمكونات الثقافة التنظيمية وتسييرها و علاقتها مع جمهورها بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز سمعتها. جاءت هذه الدراسة الوصفية عن واقع الثقافة التنظيمية في

المؤسسة الإعلامية من خلال اختيار إذاعة المدية كعينة للدراسة نسعى من خلالها إلى معرفة مكانة الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي ودورها في نجاح المؤسسة واستمرارها وللإلمام بهذا الموضوع قمنا قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة جوانب جانب منهجي وجانب نظري وآخر ميداني حيث تناولنا في الجانب المنهجي المنهجي إشكالية الدراسة والمنهج المتبع وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة كما تطرقنا إلى أدوات جمع جمع البيانات. وبالنسبة للجانب النظري الذي تم فيه تحديد الثقافة التنظيمية في المؤسسة تناولنا فيه ماهية ماهية الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي شملت كل من مفهوم مكونات وأهمية الثقافة التنظيمية، ثانيا مظاهر مظاهر الثقافة التنظيمية وظائفها وأبعادها. ثالثا الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإعلامية وتقسيماتها ومختلف ومختلف نشاطاتها وخصوصيتها كما خص عنصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإذاعية.

أما فيما يخص الجانب الميداني المعنون بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية فستطرق فيه أولا إلى عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة إذاعة المدية الجهوية ونبذة عن تاريخها وتطورها ثم نتجه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي شملت إجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة عن 17سؤالا في ثلاثة محاور خص أسس الثقافة التنظيمية وأهدافها وكذا مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التأثير على العاملين داخل إذاعة المدية.

إشكالية الدراسة:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة أو فشلها، فهي تؤدي دورا كبيرا في التغيير والتطوير التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة نظرا لاعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي من خلال المرونة في أبعاده وتبني استراتيجية تسمح لها بتطبيق أهداف المؤسسة خاصة بعد أن اكتسحت تكنولوجيا الاتصال جميع المجالات وأضحت عاملا مهما ومحدد أساسي لعملية التطور في أي مجال.

فطبيعة المؤسسة الإعلامية على اختلاف أنواعها, من أكثر المؤسسات أهمية وفاعلية في المجتمع وذلك لما تقدمه هذه الأخيرة من خدمات في مختلف المجالات وما تلعبه من أدوار توعويه تثقيفية داخل المجتمع.

ولقد أصبحت المؤسسات الإعلامية بما فيه الإذاعية من الضروري لها تبني مختلف قيم الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، لما تقوم به من دور حاسم في تحديد الأولويات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لاسيما تعزيز سمعتها وتحسين علاقتها بجمهورها.

وفي هذا السياق فإن دراستنا تستهدف تفكيك العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإعلامية ومختلف الأدوار والمهام التي تقوم بها وذلك من خلال اختبار هذه العلاقة في مؤسسة إذاعة المدية الجهوية كنموذج للدراسة.

ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل التالي: ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية؟ و التي تندرج عنها التساؤلات التالية:

-ما هي أسس الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإعلامية؟

-كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية؟

-إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تتجلى مكانة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تحقيق وتلبية أهداف المؤسسة إذ تعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في جميع المؤسسات لارتباطها بسلوك العاملين و أدائهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة الإعلامية كما تقوم هذه الأخيرة بضبط سلوك العامل داخل المؤسسة كونها معيارا للامتياز وتحريك الطاقات والقدرات لأنها تؤثر بالدرجة الأولى على مستوى الأداء وسير العمل التي يساعد على تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن باقي المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية بينهم حيث تعد هذه الأخيرة عاملا حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وفي عملية التطوير والإبداع. وتنبع أهمية موضوع دراستنا عن كونه يسعى إلى تحليل مكانة الثقافة التنظيمية وكيفية توظيفها في تسيير المؤسسة الإعلامية، باعتبار أن هذه الأخيرة تعد ضمن المؤسسات الأكثر اهتماما بتطوير أنظمة الاتصال وتكريسها لخدمته مما يعزز علاقة المؤسسة بالجمهور الداخلي والخارجي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإعلامية و إبراز دورها كونها من المواضيع التي يتم من خلالها التعرف على مدى الالتزام بالقوانين وتطبيقاتها داخل هذه المؤسسة عن طريق دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في كل مؤسسة وتشخيص مستوى تطبيق المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم كما تهدف دراستنا إلى تفكيك بنية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإعلامية والاطلاع على كيفية توظيف عناصرها في تسيير علاقه المؤسسة بالجمهور، وتهدف أيضا إلى رصد الصعوبات والعوائق التنظيمية التي تحول دون تكريس الأبعاد والإمكانات للثقافة التنظيمية بما يخدم نشاط المؤسسة وأهدافها.

أسباب اختيار الموضوع:

*** الأسباب الموضوعية:**

- ان اختيار موضوع الثقافى التنظيمية في المؤسسة التنظيمية نظرا لانسجامه التام مع التخصص.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم العمليات التطورية للمؤسسة.
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية وأثرها في زيادة فاعلية الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة.
- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة وبعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم والأخلاق وغيرها.

*** الأسباب الذاتية:**

- العمل والمثابرة للحصول على شهادة الماستر كثمرة لمجهود الدراسة الجامعية.
- إثبات الذات والشعور بإنجاز شيء يحمل قيمة علمية.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالثقافة.
- موضوع حديث قابل للدراسة في الميدان.

منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق لها.

وبذلك لقد عرف المنهج: بأنها لأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثة أو بحثة أو دراسة لمشكلة موضوع البحث[1] . المنهج إذن هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها تثيرها إشكالية البحث، كما أن اختياره لا يأتي من باب الصدفة أو رغبة الباحث لمنهج دون آخر، بل موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان المنهج المناسب، وهي الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على منهجين مختلفين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة نظرا لما يوفران من بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة .

فبالنظر إلى موضوع دراستنا، إشكاليتها والغاية المرجوة منها نجد أن المنهج الوصفي التحليلي شكل أنسب منهج يمكن إتباعه لإنجازها.

حيث يتجه هذا المنهج إلى دراسة الواقع يصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيرا كميا وكيفيا ومن خلال خلال هذا فإن المنهج الوصفي التحليلي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة ودقيقة عن ظاهرة وموضوع محدد خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما يسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة[2]

[1] عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1995، ص 29

[2] محمد عبيدات، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل، ط2، الأردن، 1999، ص 47-48 .

منهج دراسة الحالة: يعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج التي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر ومعرفة مختلف خصائصها عن طريق جمع معلومات متعمقة عنها وشاملة لمفردة واحدة.. استعملنا منهج دراسة الحالة من خلال التطرق للثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية.

منهج دراسة الحالة يهتم بدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالظاهرة أو موقف واحد يعتبر الفرد أو أو المؤسسة أو المجتمع وحدة للدراسة ويرتكز هذا المنهج على التعمق في المعلومات"[1] ، والوصف الدقيق الدقيق والتفصيلي للظاهرة وهذا الأسلوب استخدمناه لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال خلال الاستمارة المصممة والتي تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى محاولة محاولة الإجابة على أسئلة الإشكالية.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1- **مجتمع البحث:** يعتبر مجتمع البحث في العلوم الإنسانية جميع المفردات والأشياء وهو مجموعة عناصر عناصر لها عدة مزايا وصفات مشتركة تميزها من العناصر التي يجرى عليها البحث والتقصي[2]. ويتكون ويتكون مجتمع بحثنا المعنون بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإعلامية من جميع موظفي إذاعة المدية المدية الموزعون كما يلي:

-مدير.

-مساعد مدير 1.

-مدير الموارد البشرية.

-ملحق تجاري مكلف المبيعات والإشهار .

-السائقون- أعوان الأمن – عون نظافة.

-مشطبين – مخرجين- ضابط أمواج- صحفيين- تقنيين.

[1] عبود عبد الله العسكري ، منهجية البحث و العلوم الانسانية ط1 ن 2002، ص177 .

[2] موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبة للنشر ، طبعة ثانية منقحة ، الجزائر ، 2004-2006ن ص 298 .

2- عينة الدراسة :

يعد اختيار العينة أهم المراحل التي يجب على الباحث ضبطها وتحديدها بدقة وفقا لطبيعة الدراسة وتعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة.

ويمكن تعميم نتائج الدراسة المبنية على المجتمع بأكمله.

العينة هي مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة وتأخذ أشكالا مختلفة بناءا مختلفة بناءا على نوعية وظروف البحث وقد استخدمت لتسهيل البحث العلمي[1] .

واخترنا في هذه الدراسة عينة المسح الشامل بطريقةقصدية تمثل في جميع أفراد مجتمع البحث حيث قمنا بمسح شامل لإذاعة المدية الجهوية وذلك لعدة اعتبارات منها أن عدد أفراد مجتمع الدراسة ليس كبيرا جدا إضافة إلى أن هذا المجتمع (إذاعة المدية) يمكن اعتباره عينة لاحتوائه على جميع مميزات مجتمع الدراسة ككل.

أدوات الدراسة:

إن للبحث العلمي مجموعة من الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع المعلومات ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على كل من الاستبيان والملاحظة.

1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين[2] .ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة تتوزع تتوزع على فئة من مجتمع العينة[3].

---

[1] محمد عبد الحميد ، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام ، عالم الكتب : د ط ، القاهرة ، 1993 ، ص 183

[2] عامر ابراهيم القندليجي ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية : دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط 3، عمان : 2012، ص 288 .

[3] وجيه محجوب ، اصول البحث العلمي و مناهجه ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان، 2005،128 .

ويعرف أيضا على أنه وسيلة قائمة بحد ذاتها تستخدم لجمع البيانات عن موضوعات محددة من مجموعة كبيرة مجموعة كبيرة من الأفراد، والاستبيان عبارة عن استمارةتضم عدد من الأسئلة [1].

يرجع اختيارنا للاستبيان كأداة رئيسية في دراستنا لمجموعة من الأسباب نذكر من بينها توافق هذه الأحداث مع موضوع بحثنا وكذا قدرة هذه الأداة على جمع معلومات تفصيلية للظاهرة واستخراج بيانات لا يمكن استخراجها بأداة أخرى.

2- الملاحظة.

تصف ضمن أهم أدوات جمع البيانات والمعطيات الجدول حول لظاهرة موضوع البحث العلمي، لاعتبارها تشتمل على إمعان النظر والعقل لتأمل لظاهرة وتسجيلخصائصها والمعلومات المرتبطة بها حيث يتمكن بها حيث يتمكن الباحث من خلالها من مراقبة البحوث واستقاء المعلومات حولتصرفاته وسلوكاته ونشاطاته[2].

ونشاطاته[2].

وقد اعتمدنا على هذه الأداة لتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأسسها في إذاعة المدية خلال فترة الدراسة، حيث تم ملاحظة وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالنظام الداخلي لإذاعة المدية.

[1] محمد ابو شنب ، البحث و التصميم و التنفيذ التجريبي ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، الاسكندرية، مصر،2007، ص 257 .
[2]سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الاردن ، عمان ، 2019، ص150.

3- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

إن المفاهيم الأساسية التي تم التطرق إليها في دراستنا هذه هما الثقافة التنظيمية والمؤسسة الإعلامية و سنتاوله المفهوم الاجرائي للمفهومين لان المفهوم اللغوي و الاصطلاحي سنتاوله في الاطار النظري .

*** الثقافة التنظيمية:**

-**اصطلاحا** : "هب" whleen " : الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والقيم والقيم والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة " [1] .

-**إجرائيا:** هي مجموعة من القيم السائدة و اساليب الاتصال و طرق التنظيم ،كما تشمل المعتقدات و الاعراف و التوقعات التي يشترك بها اعضاء اذاعة المدية .

*** المؤسسة الإعلامية:**

اصطلاحا:

"تعرف على أنها " تنظيم اتصالي يجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة لها طابع قانوني اجتماعي تعمل تعمل على صياغة ثقافة المجتمع ونقلها إلى الأجيال وفق قيم أخلاقية وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور بها " [2].

تعرف أنها كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة تمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق تحقيق أهداف مشتركة [3].

اجرائيا: هي عبارة عن كيان اجتماعي فيه مجموعة من الأشخاص يقومون بمجموعة من الوظائف الإعلامية التي تتماشى مع طبيعة المجتمع ومتطلبات الجماهير و بالنسبة لنا فالمؤسسة الإعلامية التي اخترناها هي إذاعة المدية الإعلامية الحكومية.

---

[1] محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، الأردن، عمان، 2002 ص 31

[2] هاني محمودالكايد،**إدارة وهيكلة الهيئات المؤسسات الإعلامية**، داراليازوري العلمية للنشروالتوزيع، دط،عمان، 2009، ص14

[3] عبد الفتاح كنعان، **إدارة المؤسسات الاعلامية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ،عمان، 2013، ص54 .

الدراسات السابقة :

إن ما يميز البحث العلمي هو والاستمرار والتراكم الهائل وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستقي الباحثون دراساتهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا. ووقع اختيارنا في هذه الدراسة على ما يلي:

1- **الدراسة الأولى:** بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري مذكرة تخرج شهاده الماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل- من إعداد الطالب سويسي أحمد وإشراف الدكتور بوكربوط عز الدين كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية جامعه زيان عاشور الجلفة السنه الجامعية 2012/ 2013.

وكان السؤال الجوهري لهذه الدراسة على الشكل التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط؟

بحيث تم الاعتماد على ثلاث فرضيات هم:

- لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بمؤسسه ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسه ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زاد فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

أدوات الدراسة : تمثلت في الاستبيان.

ملخص عن الجانب النظري للدراسة:

اعتمد البحث عموما على أربعةفصول :

- **الفصل الأول** : تناول الإطار المنهجي للدراسة بما فيها أسباب اختيار الموضوع أهمية وأهداف الدراسة ،الإشكالية، الفرضيات، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية للدراسة، خلاصة.
- **الفصل الثاني:** فتناول الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة كمدخل عام بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي، عناصر الثقافة التنظيمية مركباتها ومظاهرها،أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية، التغيير الثقافي بالمؤسسة.
- **الفصل الثالث:** تناول الثقافة التنظيمية والتباين تطرق إلى ماهية الأداء الإجراءات تحسين الآراء ومعدلاته متغيرات حول الآراء الثقافة التنظيمية وانعكاساته على سلوك وأداء العاملين .
- **الفصل الرابع:** الجلب الميداني: تحليل بيانات الدراسة والنتائج تحليل الجداول و النتائج العامة للدراسة. **نتائج الدراسة :** توصل البلحث الى النتائج التالية :

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها .
- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البنيه الداخلية أو الخارجية لها .

- تعكس ثقافه تنظيميه عاده كرسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين فهي تمثل القيم السائدة والزبائن تعني طريقه الأشياء المعمول بها أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة .

- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعه من الخصائص التي تراعي عند ممارسه الإدارة عند ممارسه الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.

2- الدراسة الثانية:

<u>عنوان الدراسة:</u>

دور الاتصال في إدارة التسيير مؤسسه إعلاميه أذاعه سعيدة المحلية نموذجا، مذكرة نيل شهاده الماستر في الاتصال وصحافة مكتوبة " LMD" من إعداد الطالبة جلاط رجاء وإشراف الأستاذ بداني فؤاد كليه العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإنسانية تخصص اتصال وصحافه مكتوبه جامعه الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة –السنة الجامعية 2015- 2016 م.

انطلق البحث من سؤال جوهري تمثل في ما هو دور الاتصال في إدارة وتسيير المؤسسة الإعلامية؟

و يندرج ضمن إشكالية الدراسة التساؤل التالي:

هل يمكن اعتبار الاتصال الفعال مقياس لنجاح التسيير التنظيمي للمؤسسة الإعلامية؟

- **الفرضيات:**

-تتعدد إشكال الاتصال داخل المؤسسة الصحفية.

-تلعب الإدارة دورا مهما في المؤسسة الصحفية.

-وسائل الاتصال المتوفرة لدى إدارة كافية لتحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال

- **أدوات الدراسة:**

وأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات التي استخدمت في هذا البحث في الملاحظة .

- **المنهج:** استخدم المنهج الوصفي بطريقه دراسة الحالة.
- **دراسة العينة:** عينةقصدية.
- **الإطار الزماني:** امتدت فتره الدراسة من 25 ابريل 2016 إلى غايه 5 ماي 2016
- **الإطار المكاني:** إذاعة سعيدة الجهوية.

نتائج الدراسة :

-دور الاتصال الإداري فعال في تسيير مؤسسه إذاعة سعيدة.

-يساهم الاتصال في زيادة التمسك بين مختلف وحدات المؤسسة والصحفيين.

3- الدراسة الثالثة:

- **عنوان الدراسة:** اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حاله مديريه التشغيل لولاية بسكره مذكره مقدمه كجزء من متطلبات لنيل شهاده الماستر في علوم التسيير من إعداد الطالبة حمدي هبه وإشراف الأستاذة موسى سهام كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعه محمد خيضر بسكره السنه الجامعية 2019/2018.

انطلق البحث من سؤال جوهري تمثل في ما أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي للموظفين بمديريه التشغيل لولاية بسكرة؟

ومنه تتفرع من الأسئلة التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد للموظفين بمديريه التشغيل لولاية بسكرة؟
- ما درجه الرضا الوظيفي السائدة للموظفين بمديريه التشغيل لولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقه بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي؟

- الفرضيات:

- هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في مديريه التشغيل.
- هناك مستوى عالي من الرضا الوظيفي في مديريه التشغيل.
- هناك اثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديريه التشغيل عند مستوى المعنوي.

- **أدوات الدراسة :**

وأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة هي الاستبيان.

- **منهج الدراسة :** لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- **الإطار المكاني:** تم اختيار مديرية التشغيل لولاية بسكرة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.
- **المجال الزماني:** تم إجراء الدراسة والوصول إلى النتائج بموضوعية وتقديم نظرة حقيقية حول المديرية في الموسم الدراسي 2018-2019.

- نتائج الدراسة :

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

-تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في خلق الالتزام والانتماء للموظفين كما تعتبر إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون بالمنظمة.

-وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية

-أظهرت الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمة والرضا الوظيفي.

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد أفادتنا الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري من خلال الحصول على المراجع وإعداد خطة الدراسة وترتيب عناصر الفصل كما اعتمدنا عليها في الفهم والإحاطة الجوانب وكما ساعدتنا في اختيار المنهج و الاعتماد على أدوات جمع البيانات وصياغة أسئلة الاستبيان وتحديد مستوى عمقها. دعت هذه الدراسات إلى أهمية وعلاقة الثقافة التنظيمية وفعاليتها وبينت ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وعلى المؤسسة خلق ثقافة خاصة توجه العقل وتضبط السلوك التنظيمي ومختلف القيم السائدة في المؤسسة وإذا كان اعتمادنا على محل الدراسات السابقة المذكورة قد أغنى دراستنا وأفادنا في بناء الإطار النظري وإعداد الدراسة الميدانية فإننا سنتطلق في بحثنا من استكمال ما ذهبت إليه تلك الدراسات وعلى الخصوص التعمق في تحليل العلاقات بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (البنية+ التفاعلات) وتأثيرها على طبيعة النشاط الاتصالي داخل المؤسسة وانعكاساتها على أداء العاملين في المؤسسة الإعلامية.

الجانب النظري

تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الواسعة التي تعتبر محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، كونها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها إضافة إلى مظاهرها وكذا وظائفها وأبعادها .

I-1 ماهية الثقافة التنظيمية .

- **مفهوم الثقافة :**

استخدم مفهوم الثقافة لأول مرة من الفيلسوف " فلهم أوزفالد" w.osfald" ابتداء من عام 1909 [1] ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "cultura" التي يقصد بها «coulture» «culturage» و« culture » و « cultuvement » و « colture » والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العهود الوسطى وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض و فلاحتها التقدم انتاجا وخيرا، ومحصولا كثيرا تعم فائدته على الجميع[2] .

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الإجتماع الثقافي، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، دط، الإسكندرية، 2006، ص03.

[2] العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26.27 .

لقد اتخذ هذا المفهوم معاني مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد أو العمل الضروري لتحقيق التقدم وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية بصفه عامة للجماعات لأول مرة معنى جماعي وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى انجلترا على يد تيلور[1]

أما الثقافة لغة : من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو أظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد الاعوجاج.[2]

تتضمن كلمه الثقافة معاني الحذق والفطنة فنقول ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطنا. سرعة أخذ العلم وفهمه: يُقال : ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة. التهذيب التأديب تقال ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه تقوم المعوج من الأشياء: يقال : ثقف الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه كما ترد كلمة ثقف بمعنى جدد وسوى .

وبهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها في ما يلي: إن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية ودفعها لإطلاق طاقتها لتنشئ المعارف التي يحتاج إليها الانسان.

إن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح لوجود الانسان وتهذبه وتقوي اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة [3].

---

[1] العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص28.

[2] وهيبة عيساوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية، ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، الجزائر2012، ص 03

[3] المرجع نفسه، ص 04

التعريف الاصطلاحي للثقافة:

من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعا هو تعريف "إدوارد تايلور" وقد ظهر هذا التعريف القرن 19 في كتابه "الثقافة البدائية" حيث عرفها بان ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق، القانون والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الانسان بصفته عضو في المجتمع[1] بمعنى انه بفضلها يستطيع الفرد أن يفهم ويستوعب ويستجيب فكريا وعاطفيا لما يدور حوله من أمور.

كما أوضح الدكتور" حامد عمار" الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة على أن الثقافة جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وغيرهم من المجتمعات[2] .

أي أنها وسيلة الإنسان التعبير عن نفسه والتعرف على ذاته أكثر وبها يعيد النظر في انجازاته وأعماله وتفوقاته.

كما تعد الثقافه نتاج لأي نشاط إنساني نابع عن البيئة المحيطة به، ومعبر عن مختلف تفاعلاتها أو مواصل لتقاليدها.

فنستنتج من التعريفات السابقة أن الثقافة هي تركيبة مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتشكل ثقافة يكتسبها الفرد داخل مجتمعه ليتميز عن غيره من المجتمعات، كما تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره التكنولوجي وتجاربه التاريخية.

---

[1] دوني كوش، ترجمة قاسم مقداد، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، منشورات إتحاد كتاب العرب.دمشق،2002، ص 22 .

[2] عثمان فراج. **الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص33 .

I-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسيا في النظام العام للمؤسسات والذي ينبغي على قادتها مدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل فيه مع غيرها أو مع عامليها.

- **التعريف اللغوي للثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة، كمركب كلي يشمل كل من المعارف والعلوم والأفكار، والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكر الانسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تشكل سلوكه العملي في الحياة[1] .

وتعرف الثقافة التنظيمية أنها بطاقة تعريف للمجتمع وتعتبر هذه الأخيرة المكونة الشخصية للإدارة ويشترط أن تكون متميزة ومختلفة في نظر العاملين والعملاء، وترسم صورة كاملة تعكس القيم والمعتقدات حول كيف ستكون الإدارة مستقبلا .

ونستخلص مما ذكر أن الثقافة التنظيمية هي مجموع مبادئ وأسس وهي من صنع الإنسان تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة الإدارة وحل مشاكلها، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تحتوي على مجموعة من الأفكار وتقوم على نجاح الإدارة من حيث نشاط العمال .

- **التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية:**

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية مع عدم وجود اتفاق حول مفهوم واحد للثقافة التنظيمية حيث أشار شارما "Sharma " إلى وجود أكثر من 250 تعريفا للثقافة التنظيمية وذلك عائد إلى خلفية هؤلاء الباحثين واختلاف ثقافاتهم، حيث ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة التنظيمية مثل: القيم المعتقدات، اللغة، و فريق آخر من الباحثين ركز في

[1] أمل مصطفى عصفور، **القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص34 .

تعريفه على المظاهر المادية[1] . مثل اللباس، المباني، بينما الثالث قد مزج بين الأنماط الفكرية والمظاهر المادية لإعطاء صورة واضحة كما ذكر حول تعريف الثقافة التنظيمية، هناك عدة تعريفات تبين ذلك: يعرفها أوتشي ويليام "William Autchi " : بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار للأجيال اللاحقة من العاملين[2] .

يعتبر تعريف ويليام أكثر وضوحا لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يرى أنها تسعى لتوفير طرق واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء وتوفير الثبات للمؤسسة، وبين أن الاعتماد على قوه الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهما على اتجاهات وسلوكيات أعضاء المؤسسة.

حسب "إدجار شين" الثقافة التنظيمية نمط من الافتراضات الأساسية تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل أو الاندماج الداخلي والتي تثبت صلاحيته لكي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات[3] .

تعتبر الثقافة التنظيمية في نظر شين في كتابه الثقافة التنظيمية القيادة ثقافه المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

---

[1] أحمد ماهر، **الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، دط، مصر، 2007، ص49

[2] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية** دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص220

[3] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن عمان، 2005، ص236.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس التي تم تشكيلها وتطويرها في نظام مشترك واستقرت مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي تنعكس على منهج التفكير وأسلوب التصرف لدى الأعضاء كونها تعتبر عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

I-1-2 مكونات الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر والأسس التي لها تأثير فعال على سلوك الأفراد داخل المؤسسات تتمثل مكونات هذه الأخيرة في ما يلي :

- **القيم التنظيمية:**

القيم تتمثل في مجموعة من اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أو ما هو جيد أو ما هو مهم أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل فهي تعمل هذه القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وكذا الأداء واحترام الآخرين[1] ، ويقصد بها تلك القيم المتواجدة في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغيرها.

[1] نجوى يونس جمال الدين وآخرون، **الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**، مجلة العلوم التربوية، المجلد1، العدد 3، القاهرة، يوليو 2014، ص515 – بتصرف.

- **المعتقدات التنظيمية:**

المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفيه إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية وضع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[1] ، وتتمثل في تصورات راسخة في أذهان منتسبي المنظمة وعادة تكون مشتركة، وتكون في بيئة العمل الاجتماعية وطبيعة العمل والمهام والواجبات الوظيفية، وطريقة إنجاز الأعمال، ومن الأمثلة عليها أهمية مشاركة منتسبي المنظمة في صنع القرارات.

- **الأعراف التنظيمية:**

الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مهمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها واجبة الإتباع مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية منها كالبنوك[2] .

- **التوقعات التنظيمية :**

تتمثل التوقعات التنظيمية في ذلك التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية[3].

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان ،دط،الاردن.200، ص312.

[2] عبد الحميد أحمد رشوان، **علم إجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004،ص.ص189،188

[3] المرجع نفسه، ص313

I-1-3 أهمية الثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها في الشركات اليابانية والأمريكيّة.

وقد تكون الثقافة مصدر الضعف في المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

- **الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة .**

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكات و عادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة :

- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه بالرفض.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوئه.

- تسهل العمل في المنظمة وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة [1].

[1] خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، 2009، ص ص 265.267

- **الفرع الثاني: أهمية الثقافة للمنظمة .**

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.

- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.

- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.

- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.

- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.

- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة[1] .

[1] محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي**، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 23

- مزايا الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي تتميز بها مؤسسة عن غيرها من خلال تطبيقها للثقافة التنظيمية والتي نوردها فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية وجدانية إنسانية:** وتمثل في مجموع ما في جعبة الفرد من معارف وحقائق ومعاني، وقيم إلا أنها تختلف من فرد لآخر رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتها في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة[1] .

بمعنى أنها ترتبط بكل ما هو إنساني وهي وثيقة الصلة بقيم الإنسان أي أنها المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا توجد ثقافة.

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:**

فبكون الثقافة التنظيمية نظام متكامل فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي[2]، وهي عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، مثال قد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل. وعندما يكسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

- **الثقافة التنظيمية ذات طابع تراكمي:**

الثقافة التنظيمية هي نظام متغير ومتطور عادة ما تكون قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة[3] ،حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة

---

[1] موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف و الممارسة)، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، دط، 2005، ص42

[2] بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2009،ص372

[3] المرجع نفسه.ص372

على تسليمها للأجيال الأخرى اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه الخصائص.

I-2 مظاهر الثقافة التنظيمية وظائفها وأبعادها .

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم حيث تتضمن طقوسا و ممارسات تترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافات ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. كما أن لهذه الثقافات وظائف متعددة تختلف فيما بينها وكذا أنواع متميزة إضافة إلى الأبعاد التي تسلكها هذه الأخيرة، والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

I-2-1 وظائف الثقافة التنظيمية :

تشمل الثقافة التنظيمية وظائف متنوعة تساهم في تحقيق الفعالية والنجاح في المؤسسة ويمكن حصر مجمل هذه الوظائف فيما يلي:

تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية إذ أن مشاركة العاملين للمعايير والقيم والمدركات نفسها تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك [1] . بمعنى أنها تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

تسهل الثقافة التنظيمية الالتزام الجماعي إذ أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة [1]، وبهذا فهي تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين

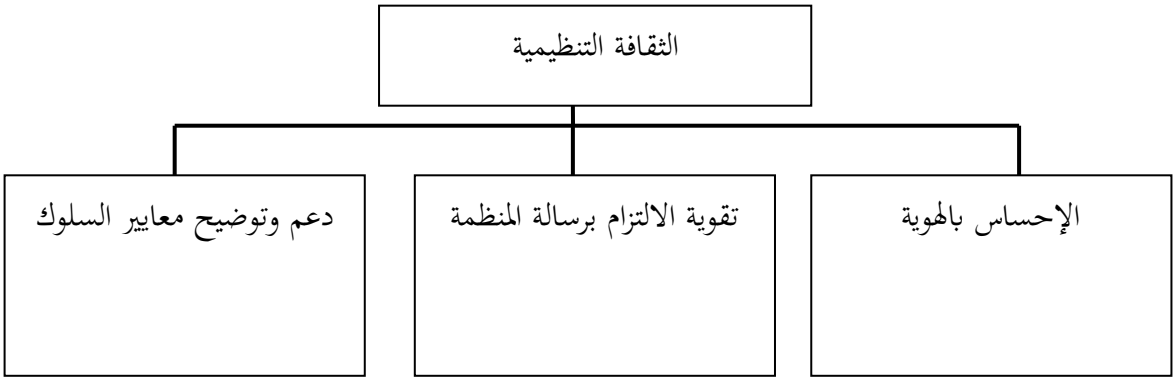
[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص313

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، ص265

للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين مع الأهداف العامة للمنظمة.

تدعم الثقافة التنظيمية وتوضح معايير السلوك بالمنظمة [2] ، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله وعمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت وبالتالي تحقق عملية الاستقرار داخل المنظمة وبهذا فهي تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي [3] :



[2] جرينبرج جيرالد وبارون روبرت. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي وبسيوني، دط ، دار المريخ للنشر .الرياض.ص630 .

[3] المرجع نفسه، ص631 .

تحقق الثقافة التنظيمية التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

تحدد الثقافة التنظيمية طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.

تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز.

تنمي الثقافة التنظيمية الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة. ومنه فالثقافة التنظيمية تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

I-2-2 أنواع الثقافة التنظيمية .

تلعب الثقافة التنظيمية ودورا أساسيا وفعالا في توجيه سلوك الأفراد والجماعات و تشكل العلاقات بينهم إما تساعد على تعزيز السلوك الرشيد وتحسين الأداء والمناخ التنظيمي بشكل إيجابي أو الدفع إلى السلوك غير الرشيد وزيادة النزاعات والصراعات، وهذا الذي ينعكس سلبا على أداء العاملين وعدم الفاعلية التنظيمية، ويمكن التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال السياسات والأهداف والغايات المرجوة وكذا العادات حيث يلاحظ وجود العديد من أنواع الثقافة التنظيمية فهي تختلف من قطاع إلى آخر يمكن التمييز بينها اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية:[1]

- **معيار القوة والضعف:**

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

- **الثقافة القوية:** هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحضى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدون بالمؤسسة [2].
- **الثقافه الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 1315

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص2373

والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

- **معيار التكيف مع المحيط** : ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة حيث يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية ويمكن إبرازها في ما يلي:

- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة المتعثرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة التكيفية (المرنة).[1]

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

- **الثقافة البيروقراطية:** يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.
- **الثقافة الإبداعية:** تهتم بتوفير العمل التي تساعد على تحديد والإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.[2]

---

[1] سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات**، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص132.

- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصداقة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ويكون التركيز على الجانب الإنسانيّ فيها والحرية الفردية وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.[1]

- **معيار نمط الثقافة:** حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون Harrison الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي ثقافة النفوذ (القوة)،ثقافة الدور (التخصص)، ثقافة المهمة (المشروع)،الثقافة الشخصية (الفرديّة).

وفي عام 1978 قام هاندي Handy بترتيب تلك الثقافات وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور ،ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس وتأتي هذه الثقافات كما ذكرها الرخيمي على النحو التالي [2] .

- **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 الاتصالات الفردية الشخصية. [3]

---

[1] زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة جامعة محمد خيضر، بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007، ص57 .

[1] سامي فياض العزاوي، مرجع نفسه، ص 102

[2] جلال الرخيمي ممدوح، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية** بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000،ص 77-79.

[3] عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني،2010، ص124.

- **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.

- **ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطى الأولوية لهذا النوع من الثقافة للأفراد،حيث تقوم على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك مهن المحامين، والأطباء والمصممين والمعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.

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

I-2-3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتداخل الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى [1] ويمكن تلخيصها كالآتي:

- **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية الناتجة عن الظروف.
- **طبيعة العمل:** ومتطلباتها بحيث تتمثل في نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل أو أنها تثير التحدي لدى العامل مما يدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع [2].
- **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تركز على الإنجاز كونه أساس للمكافآت أو الترقية و التطور.

أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو ما تمنحه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الاستثمارات لما ينتجه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه والرفع من معنوياته. مما يؤدي إلى الانخفاض في معدل الدوران للعاملين في المشروع.

أنماط السلطة: توحي السلطة المركزية بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي يحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تعتمده الإدارة هو الذي يحدد نمط تعامل العاملين معها، فكلما كانت الإدارة تحظى بالمصداقية والأمانة و الإخلاص و التعامل بالمثل كلما كان هناك تعامل العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع [1].

---

[1] ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة،دط ، الأردن، 2013، ص323

[2] خديجة محلق. وداد بوزنيط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة جيجل. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل.كلية العلوم الإنسانيّة والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل، 2019،2020، ص46

أنماط الثواب والعقاب: فالغاية من المكافأة والعقاب هو تكرار أو تعديل سلوك معين مرغوب، فالمكافأة تمنح للمنجز والملتزم بالحضور وكذا المبدع، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام إلا أنه أحياناً قد يكافئ الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين بدل الشخص المنجز، الأمر الذي ينتج مناخ غير صحي مما يعطل الإبداع والتطور.

الأمن الوظيفي: ويتمثل في مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل ضمان عدم فقدان الوظيفة دون أسباب مسبقة وشرعية،والأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء [2].

---

[1] خولة آيت إبراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص15

[2] إبتهال شكري بشير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 19- 20.

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الإعلامية مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون ادوار وفق قواعد معينه كما تقوم بإنتاج وتوزيع المعرفة كالإشهار والثقافة وهي همزه وصل بين أفراد المجتمع حيث تتوفر قنوات تربط فيها بين الناس وتربط كل فرد في مجتمعه.

I-3 الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاعلامية :

I-3-1 مفهوم المؤسسة الإعلامية ومقوماتها .

- **تعريف المؤسسة الإعلامية:**

يشير الدكتور محمد فريد محمود عزت « قاموس المصطلحات الإعلامية » أن المؤسسات الإعلامية هي كل الوسائل والأدوات أو الوسائط غير الشخصية للاتصال التي عن طريقها تنقل كل المعلومات السمعية والبصرية بشكل مباشر إلى الجماهير وتشمل التلفزيون والراديو والصحف والمجلات والصور المتحركة والسينما والكتب .....الخ [1] .

ويعرف قاموس وسائل الإعلام والاتصال " مارشال دانيسي" المؤسسات الإعلامية بأنها تلك المؤسسات التي توفر المعلومات إلى عملائها إما مباشرة من تلقاء نفسها عبر الوسائل الإعلامية أو غيرها وتقدم للمسوقين وسيلة للوصول إلى الجماهير من خلال الإعلانات. [2]

يقصد بالمؤسسة الإعلامية الإعلام بشكل عام لأنها تأخذ على عاتقها مهمة نقل وتدفق المعلومات ونشر الأخبار والنصوص الإعلامية عبر وسائلها المختلفة كما تعرف بأنها كيان اجتماعي منسق إداريا

[1] فريد عزت، قاموس **المصطلحات الاعلامية**، دط ، بيروت، دار ومكتبة الهلال، 2008،ص 207 .

[2] ياسر عبد الله طبت ، العلاقات العامة في المؤسسات الاعلامية، مطبعة ابو عمار ، 2019، ص 55 .

بحدود واضحة نسبيا، ويمارس وظائف اتصالية على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف محددة [3] ، بمعنى أنها كيان اجتماعي يحقق مجموعة نشاطات وأهداف متميزة من قبل أفراد يؤدون أدوارهم بكفاءة وفق قواعد معروفة ضمن حدود واضحة ومنضبطة، كما تعد حلقة وصل توفر قنوات لربط الأفراد بمجتمعهم، كما تدعم بدورها مؤسسات المجتمع المدني وخدمه المجتمع وأفراده كل حسب احتياجاته وإمكاناته.

فالمؤسسة الإعلامية فضاء مفتوح يشارك فيها كل أطياف الجمهور المجتمعي بشكل إداري، وتتميز أيضا بربطها بكل القطاعات والمجالات وارتباطها بالسلطة من حيث التنظيمات القانونية والجانب القانوني، وأخيرا تتوحد كل المؤسسات الإعلامية في تلبية الحاجات والرغبات الجماعية والفردية.

I-3-2 تقسيمات المؤسسة الإعلامية .

قسم المهتمون المؤسسات الإعلامية إلى أربعة تصنيفات أو تقسيمات رئيسية وهي:

- المؤسسات الإعلامية حسب حجم المؤسسة .
- المؤسسات الإعلامية حسب طبيعة العمل أو النشاط .
- المؤسسات الإعلامية حسب الملكية حسب الشكل القانوني .
- **المؤسسات الإعلامية حسب حجم المؤسسة :**

يمكن أن يقاس حجم المؤسسات بعده مؤشرات مثل رأس المال والتوزيع وحجم الإنتاج و الدخل وغيرها لكن المعيار العام لقياس حجم المؤسسة هو عدد العاملين وتقسم المؤسسات الإعلامية وفقا لعدد العاملين فيها إلى:

- مؤسسات صغيره الحجم عددهم 10الى 100 .
- مؤسسات متوسطة الحجم : عددهم بين 100الى 500 .
- مؤسسات كبيرة الحجم : عددهم أكثر من 500 .

[3] بطرس حلاق. إدارة المؤسسات الإعلامية. منشورات الجامعية الافتراضية الجمهورية السورية، 2002، ص 34 .

- المؤسسات الإعلامية حسب طبيعة العمل أو النشاط :

تقسم المؤسسات حسب طبيعة العمل عموما إلى عده تقسيمات منها: مؤسسة الصناعات التحويلية، ومنشآت الصناعات الاستخراجية، ومنشآت زراعية وغيرها [1] .

أما المؤسسات الإعلامية فتقسم حسب طبيعة العمل إلى:

- مؤسسات إذاعية: هي التي تقدم مواد الإعلام المسموع.

- مؤسسات صحفية : وهي التي تنتج مواد الإعلام المقروء وتكون في الأغلب عبارة عن صحف ومجلات

- مؤسسات تلفزيونية و قنوات فضائية.

- مؤسسات العلاقات العامة.

2- مؤسسات الإعلام التفاعلي أو الوسائط الإعلامية المتعددة .[2]

المؤسسات الإعلامية حسب نمط ملكية:

تقسم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص إلى:

- مؤسسات عامة أو حكومية وهي المؤسسات التي تمتلكها الدولة وتسهم بكامل رأسمالها أو الجزء الأكبر منه، ودائما تسعى لتقديم خدمات عامة ولا تهدف للربح في الغالب.

- مؤسسات خاصة وتكون في الأغلب مؤسسات ربحية [3] .

[1] علي عبد الفتاح كنعان، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار اليازوري الإعلامية للنشر والتوزيع، 2014، ص38 .

[2] المرجع نفسه، ص38 .

[3] المرجع نفسه، ص39 .

المؤسسات الإعلامية حسب الشكل القانوني :

تقسم المؤسسات في هذا التصنيف إلى:

- **مشروعات فردية:** يمتلكها شخص واحد ويكون مسؤول عنها، ودائما يكون هذا النموذج في المشروعات الصغيرة.

- **شركات الأشخاص:** وهي تضامنية تنشأ بناءًا على تعاقد اثنين أو أكثر من الناس لكل واحد منهم حصة في رأس المال وكل شريك له مسؤولية خاصة اتجاه الشركة، أو شركة توصية بسيطة ويقسم أصحابها إلى صنفين.

شركاء متضامنين وشركاء موصين،أما النوع الثالث هو شركة التوصية بالأسهم ويكون لكل شريك نصيب في رأس المال والأرباح.

شركات الأموال: هذا النوع من الشركات له شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء وتنفصل الملكية عن الإدارة وهي: شركات ذات مسؤولية محدودة وشركات المساهمة [1].

نشاطات المؤسسة الإعلامية .

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنسانيّ سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها، ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي فإن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل، وإن كان يتفق بالأهداف ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيله إعلامية تفرض شكلا من الرسائل مختلفة بعضها عن بعض الآخر.

[1] علي عبد الفتاح كنعان، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار اليازوري الإعلامية للنشر والتوزيع، 2014، ص39 .

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة، وعن الكتاب..... ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة، وإن اتفقت في الهدف كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية التلفزيونية وإن كانت تلتقي في الهدف.

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلا واحدا من الأعمال، بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه، مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما. وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملي يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع إحساس بالمسؤولية والتقدير له . [1]

قد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطات منها:

نشاط صحفي: يقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون و الرسامون.

نشاط صناعي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية و توزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة [2].

نشاط مالي وإداري: ويتولى المحاسبون والإداريون.

وهكذا نجد نشاط المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشبعت وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الأكمل [3] .

[1] محمد فريد عزت، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع،دط ، القاهرة، 1993، ص 25 .

[2] علي عبد الفتاح كنعان، **إدارة الإعلام**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2014، ص ص 127-128

[3] المرجع نفسه ، ص 128 .

I-3-3 خصوصيات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإعلامية :

تعد الثقافة التنظيمية أن أهم عناصر القوة لأي مشروع حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيراً في تشكيل الأولويات وفي اتخاذ القرار وتؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة وجودة المخرجات التي تقدمها المشاريع لذلك فإن الثقافة التنظيمية المؤسسة من عوامل الضعف وعوامل القوه في نفس الوقت، ونظرية الثقافة التنظيمية هي واحدة من أهم النظريات المستوحاة من الدراسات الانثروبولوجية وقد بدأ الاهتمام بهذه النظرية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية في السنوات الأخيرة من نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين حيث تفترض هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية وإلمام العاملين بها يلعب دورا كبيراً في تشكيل القيم السائدة ودعم الاتجاه نحو المشاركة في صنع القرار وصياغة السياسات وأيضا المساهمة في صياغة هيكل اجتماعي متماسك داخل المؤسسات وأيضا تساهم في تبادل الخبرات والممارسات وكذلك في تدفق المعلومات وتحقيق الديمقراطية في الإدارة والديمقراطية التنظيمية وتفترض النظرية أن نمطاً من الثقافة التنظيمية يسود في داخل أي مؤسسة من شأنها رفع كفاءة الأداء وتطوير أساليب القيادة والظروف السائدة وخلق مناخ تنظيمي وبيئة العمل المناسبة التي تضمن جودة المخرجات النهائية.

فيما يتعلق ببحوث إدارة المشاريع في الصحافة والإعلام، فقد ركزت العديد من الدراسات الجديدة من خلال تطبيق هذه النظرية وخاصة تلك الدراسات التي تناولت طرق تنظيم غرفة التحرير الجديدة والمعايير المهنية التي تحكمها

وكذلك الدراسات التي تركز على السلوك البشري في التنظيم و الدراسات التي ركزت على الثورة الإدارية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية والدراسات التي تناولت أثر الثقافة والقيم المهنية والتنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية.

ويعتقد بعض الباحثين أن الاهتمام المتزايد بالدراسات الثقافية التنظيمية في المؤسسات الصحفية والإعلامية منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة.[1] .

ويرجع ذلك أساسا إلى حقيقة أن العديد من النقاد والصحفيين والمحللين الماليين فشل المؤسسات الإعلامية في تحقيق أهدافها وتحقيق التنسيق والتكامل بين قطاعاتها ووحداتها المختلفة ويرجع ذلك أساسا إلى الأجواء السائدة في الصراع تنظيمي داخل هذه المؤسسات وغياب ثقافه المؤسسة قادرة على استيعاب هذه الصراعات مما يؤثر سلباً على كفاءة أداء هذه المؤسسات بالنظر إلى ذلك الثقافة التنظيمية هي نتاج مجموعة من العوامل بما في ذلك الآثار طويلة المدى التي تشمل نمط الثقافة والقيم الوطنية السائدة في المؤسسات الإعلامية التي تحكم عملية إدارة هذه المؤسسات وأساليب تشغيلها وطرق عملها ونمط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة والقيم والتصورات التي يحملونها حول أهداف ووظائف المشروع الإعلامي وبيئة العمل الصحفي والقيم والمعايير المهنية والأخلاقية التي تعكسها، وكذلك نمط تكنولوجيا الإنتاج السائد وقدرتها على التمكين من أداء واجباتهم بالسرعة وبالكفاءة المطلوبة بالإضافة إلى خصائص السوق التنافسي الذي يعمل في إطاره الإعلام والقيم التي يفرضها وخصائص المؤسسات الإعلامية المنافسة لها وغيرها من العوامل [1].

وتشير الدراسات إلى أنه يوجد في إطار كل مؤسسة أنماط من الثقافات الفرعية والمهنية التنظيمية، ودمج هذه الثقافات هو ما يؤدي في النهاية إلى خلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة إضافة إلى أن هذه الثقافات الفرعية إذا ما استمر بينها درجة كبيرة من التوافق والاتساق مع نمط الثقافة التنظيمية العامة السائدة والتي تشكلت داخل المؤسسات الإعلامية ليس هناك شك في أنها ستؤدي إلى ما يمكن أن نسميها وحده الثقافة التنظيمية، حيث تساهم هذه الوحدة في انصهار كل التيارات السائدة في نفس

---

[1] محرز حنين غالي، **الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية و اقتصاداتها وتطبيقاتها في البحوث و الدراسات العربية**، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد 23، أكتوبر، 2018، ص 21 .

[1] المرجع نفسه ، ص22.

المؤسسة إلا أنه من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي إلى خلق نوع من التقارب والوحدة والانسجام بين الصحفيين والموظفين العاملين في مؤسسات مختلفة، شريطة أن تسود نفس معايير هذه الثقافة التنظيمية وأبعادها، والعبرة هنا هي طبيعة القيم والمعايير والأنماط السائدة وليس وحدة المؤسسات والمشاريع نفسها [1].

[1] محرز حنين غالي، **الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية و اقتصاداتها وتطبيقاتها في البحوث و الدراسات العربية**، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد 23، أكتوبر، 2018، ص 22 .

الجانب التطبيقي

التعريف بإذاعة المدية :

- **التسمية:** إذاعة المدية الجهوية
- **تاريخ الإنشاء** : انطلقت إذاعة المدية الجهوية في 22 مارس 2010
- **الموقع:** تقع إذاعة المدية الجهوية في القطب الحضري الجديد – المدية
- **الهاتف** : 025 78 50 05 / 025 78 50 14
- **الفاكس** : 025 78 50 03
- **الاستوديو (البث المباشر)** : 025 78 50 40 025 78 50 42
- **البريد الإلكتروني** : **achirmedea26@gmail.com**

- **مناقشة البيانات :**

1- عرض و تحليل و مناقشة البيانات :

الجدول رقم (01):

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

التكرار / الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
الانثى	08	% 40
الذكر	12	%60
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، فنلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة الذكور بنسبة (60 %)، ثم تليها الفئة الاناث بنسبة40 %)

الجدول رقم (02):

جدول توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة

التكرار / الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية(%)
طاقم اداري	05	% 25
طاقم منشطين	06	%30
طاقم صحفي	05	% 25
طاقم تقني	02	%10
طاقم مهندسي	02	% 10
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، فنلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة اطاقم منشطين بنسبة (30 %)، ثم تليها الفئة طاقم صحفي وطاقم اداري بنسبة25 %) (ثم تليها فئة طاقم مهندسي وطاقم التقني بنسبة10 %)

الجدول رقم (03):

جدول توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

التكرار / الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
اقل من 5 سنوات	05	% 25
6 –10 سنوات	03	%15
11–15 سنة	09	% 45
أكثر من 16 سنة	03	%15
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، فنلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة 11–15 سنة بنسبة (45 %)، ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة25 %) (ثم تليها الفئة 6–10 سنوات و أكثر من 16 سنة بنسبة15%)

الجدول رقم (04):

جدول يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة الاتصال السائد في اذاعة المدية و اولوياته .

الاجابة		التكرار		النسبة المئوية(%)
الاتصال الرسمي	الاتصال الصاعد	15	01	%6.6
	الاتصال النازل		02	%13.4
	الاتصال الافقي		03	%20
	الاتصال الجمعي		09	%60
الاتصال الغير الرسمي		05		% 25
المجموع		20		% 100

يوضح لنا الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب اسس الثقافة التنظيمية السائدة في اذاعة المدية، فنلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة **الاتصال الرسمي أي بنسبة(** 75%)، ثم تليها **الاتصال الغير الرسمي** بنسبة25%

الجدول رقم (05):

جدول يمثل تحليل مدى وجود قواعد اتصالية و تنظيمية ثابتة في اذاعة المدية

التكرار / الاجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
تماما	03	%15
نسبيا	17	% 85
لا توجد	00	% 00
المجموع	20	% 100

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين لنا نسبية مدى وجود قواعد التنظيمية ثابتة في المؤسسة بالنسبة الأكبر من نصيب 85% ، و تليها بعد ذلك الأقل تماما بنسبة 15%

الجدول رقم (06):

يمثل مدى مراعاة القواعد التنظيمية العامة لخصوصيات مؤسسة اذاعة المدية

التكرار / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	20	% 100
لا	00	% 00
المجموع	20	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال في دراستنا هذه قد أجابوا على الإجابة (نعم) بنسبة 100%.

الجدول رقم (07):

جدول يبين مدى ايصال المؤسسة للمعلومات حسب مستويات الموظفين .

التكرار / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	18	% 90
لا	02	% 10
المجموع	20	% 100

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإننا نلاحظ أنه غالبية العمال قد أعطوا موافقتهم بنسبة 90 %والباقي تحصلت عليه الدرجة لا بنسبة 10% .

الجدول رقم (08):

جدول يوضح القرارات التي تتخذها المؤسسة .

الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
اقتراحات ومساهمات العمال	14	% 70
وجود قبول من طرف العمال	06	% 30
يتم اتخاذ القرار دون الرجوع إلى العمال	00	% 00
المجموع	36	% 100

يتبين لنا من الجدول رقم (08) أن أفراد العينة قد أجابوا اقتراحات ومساهمات العمال بنسبة 70%متقدمة على الدرجة وجود قبول من طرف العمال والتي نالت النسبة 30%

نستنتج أن هناك قنوات لإيصال انشغالات هؤلاء العمال وبطريقة جيدة.

وهذا ما تم رصده من خلال تواجدنا في المؤسسة الإذاعية أن جل القرارات التي يتم اتخاذها تتم عن طريق التشاور والموافقة بين الموظفين في مختلف تخصصاتهم مما يعطي مبدأ التشاور والتواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(09):

جدول يشير الى الاجراءات التي يخضع لها القرار في المؤسسة .

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	النسبة المئوية(%)
سلطة المنصب الرسمي	04	% 20
المواصفات الشخصية وسجل الانجازات	06	% 30
أن لي كل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة	10	% 50
المجموع	20	% 100

يتضح من الجدول أعلاه أن اتخاذ القرار في مؤسستكم يخضع الى كل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة وبنسبة (50%) ثم تليها الإجابة المواصفات الشخصية وسجل الانجازات وبنسبة (30%) لتأتي بعدها الإجابة سلطة المنصب الرسمي أي بنسبة(20%).

الجدول رقم (10):

جدول يظهر مدى مشاركة العاملين في وضع الاهداف

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	النسبة المئوية(%)
دائما	07	% 35
احيانا	08	% 40
نادرا	05	% 25
المجموع	20	% 100

تظهر النتائج بأن أفراد عينة العاملين قد أجابوا بالإجابة (احيانا) أي بنسبة 40 % ثم تليها المجموعة (دائما) بنسبة 35% لتأتي في الأخير الإجابة بـ(نادرا) بنسبة 25 %.

الجدول رقم (11):

جدول يبين مدى تخصيص اوقات خاصة للمسؤولين لإصغاء انشغالات الموظفين

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
نعم	20	%100
لا	00	% 20
المجموع	20	% 100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة قد يرون أن مشاركة العاملين في وضع اهدافهم امرا ضروريا ولازما لنجاح مؤسستهم أجابوا بالإجابة (نعم) أي بنسبة100%.

الجدول رقم (12):

جدول يمثل اسس تحديد المهام في تحقيق اهداف المؤسسة

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
على اساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا	05	% 25
على اساس اجتماع من الادارة والعمال حول طريقة معينة	12	% 60
بواسطة الافراد المعنيين مباشرة في موقع العمل	03	% 15
المجموع	20	% 100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة قد أجابوا على اساس اجماع من الادارة والعمال حول طريقة معينة بنسبة(60%) ثم تأتي بعدها على اساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا بنسبة 25% ثم تأتي بواسطة الافراد المعنيين مباشرة في موقع العمل بنسبة (15%) .

الجدول رقم (13):

جدول يبين ما اذا كانت المؤسسة تقوم بتنظيم اجتماعات دورية لضبط الاهداف و تحقيقها

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	النسبة المئوية(%)
نعم	16	% 80
لا	04	% 20
المجموع	36	% 100

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإننا نلاحظ أنه غالبية العمال قد أعطوا موافقتهم بنسبة 80 %والباقي تحصلت عليه الدرجة لا بنسبة 20% .

الجدول رقم (14):

جدول يمثل مشاركة الموظفين في وضع الخطط و المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة

التكرار / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	15	% 75
لا	05	% 25
المجموع	20	% 100

من خلال الجدول رقم() يظهر لنا أن الأفراد العاملين في دراستنا الحالية قد أجابوا بـ(نعم) بنسبة (75%) ثم تليها بنسبة (25%).

الجدول رقم (15):

جدول يبيين مدى اهتمام الادارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات

التكرارات / الإجابة	**التكرار**	**النسبة**
دائما	03	% 15
احيانا	17	% 85
لا تهتم	00	% 00
المجموع	20	% 100

تظهر النتائج بأن أفراد عينة العاملين قد أجابوا بالإجابة (احيانا) أي بنسبة 85% ثم تليها المجموعة (دائما) بنسبة 15%

الجدول رقم (16):

جدول يوضح مدى توفر المؤسسة على نظام لتحفيز العمال لرفع مستوى ادائهم

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	12	% 60
لا	08	% 40
المجموع	20	% 100

يتضح من الجدول السابق رقم () أن الأفراد العاملين قد أجابوا بالإجابة (نعم) أي بنسبة (60%) ثم تليها الإجابة بـ(لا) أي بنسبة(40%).

الجدول رقم (17):

جدول يبين علاقة الثقافة التنظيمية لزيادة فعالية الاداء

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	% 95
لا	01	% 05
المجموع	20	% 100

يتضح من الجدول السابق رقم () أن الأفراد العاملين قد أجابوا بالإجابة (نعم) أي بنسبة (95%) ثم تليها الإجابة بـ(لا) أي بنسبة(05%)

الجدول رقم (18):

جدول يوضح نتائج حل مشكل عدم الرضى حول القرارات المتخذة

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
بتدخل الادارة العليا واستخدام السلطة لرفض القرار	00	% 00
عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الجميع	18	% 90
الغاء القرار وتعويضه بقرار اخر	02	10
المجموع	36	% 100

يتضح من الجدول السابق رقم () أن الأفراد العاملين قد أجابوا عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الجميع أي بنسبة (90%) ثم تليها الإجابة الغاء القرار وتعويضه بقرار اخر أي بنسبة(10%)

الجدول رقم (19):

جدول يوضح طرق تعامل المؤسسة مع الاخطاء في اداء المهام

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
كأداة للتعلم وكتجربة لتفادي الاخطاء في المستقبل	14	% 70
المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه	06	% 30
المجموع	20	% 100

يتضح من الجدول السابق رقم () أن الأفراد العاملين قد أجابوا كأداة للتعلم وكتجربة لتفادي الاخطاء في المستقبل أي بنسبة (70%) ثم تليها الإجابة المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه أي بنسبة(10%)

الجدول رقم (20):

جدول يوضح اجابات المبحوثين حول طبيعة الاتصال السائد في اذاعة المدية حسب متغير الوظيفة

الاجابة	**الوظيـــــفة**					**النسبة**
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
الاتصال الرسمي	05 %33.4	05 %33.4	03 %20	04 %6.6	04 %6.6	15 %100
الاتصال الغير رسمي	00 %00	01 %20	02 %40	01 %20	01 %20	05 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في صنف العاملين بالطاقم المنشطين بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة الاتصال الرسمي قدرت ب 33.4% ، تليها فئة الاتصال الغير رسمي بنسبة 20%، أمّا في العمود الأول فنسجل نسبة 25% من مجموع أفراد

العينة، ممن يشكلون أفراد العينة من الطاقم الإداري- وبأعلى نسبة 33.4% في فئة الاتصال الرسمي، كما نجد نفس النسبة في العمود رقم ثلاثة (ممن يشكلون طاقم صحفي بنسبة 40% في فئة الاتصال الغير رسمي ثم فئة الاتصال الرسمي بنس 20% ، أما في العمود الرابع والخامس ممن وظائفهم تتمثل في الطاقم التقني والطاقم المهندسين بنسبة 10% وبأعلى نسبة في كلتا العمودين هي لصالح الاتصال الغير رسمي بسنبة 20%، ثم تليها فئة العاملين بهاته الطواقم المهنية في الاتصال الرسمي بنسبة 6.6%

الجدول رقم (21):

جدول يبيناجابات المبحوثين حول ايصال الادارة للمعلومات الى كل المستويات حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
نعم	05 %27.7	06 %33.3	03 %16.6	02 %11.2	02 %11.2	18 %100
لا	00 %00	00 %00	02 %100	00 %00	00 %00	02 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في صنف العاملين بالطاقم المنشطين بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة متمثلة في الاجابة بنعم على أن الادارة تقوم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بحيث قدرت 33.3%، أمّا في العمود الأول فنسجل نسبة 25% من مجموع أفراد العينة، ممن يشكلون أفراد العينة من الطاقم الإداري- وبأعلى نسبة 27.7% في فئة الموافقة على قيام الادارة بايصال المعلومات الى كل المستويات، كما نجد نفس النسبة في العمود رقم ثلاثة (ممن يشكلون طاقم صحفي بنسبة 100% في فئة الرافضين لهذه الفكرة ثم فئة بالاجابة بنعم 16.6%ليأتي في الاخير العمود الرابع والخامس بنفس النسبة وهي 10% ممن يوافقون على هذه السياسة المنتهجة من قبل الادارة.

الجدول رقم (22):

جدول يشير الى القرارات التي تتخذها المؤسسة حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
اقتراحات	04 %28.5	04 %28.5	04 %28.5	00 %00	02 %14.5	14 %100
وجود قبول	01 %16.6	02 %33.3	01 %16.8	02 %33.3	00 %00	06 %100
يتم اتخاذ القرار	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في صنف العاملين بالطاقم المنشطين بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة متمثلة في كون أن القرارات التي تتم فيها مراعاة الاقتراحات ومساهمات العمال بحيث قدرت 28.5%، أمّا في العمود الأول والثاني فنسجل نسبة 25% من مجموع ممن يشكلون أفراد العينة من الطاقم الإداري وطاقم المنشطين - وبأعلى نسبة 28.5% في فئة الاقتراحات والمساهمات، ثم فئة وجود قبول من طرف العمال بنسبة16.6%، ليأتي بعدها العمود الرابع الذي يضم الطاقم التقني بنسبة10% وبأعلى نسبة تمثلت في الاجابة بوجود قبول من طرف العمال، ليأتي في الأخير العمود الخامس بنفس النسبة 10% والغالبية فيه من المبحوثين كانت اجاباتهم حول أن القرارات المتخذة من قبل الادارة تراعي اقتراحات ومساهمات العمال.

الجدول رقم (23):

جدول يمثل اجابات المبحوثين حول اسس تحديد المهام لتحقيق اهداف المؤسسة حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
على اساس التخطيط	02 %40	01 %20	00 %00	01 %20	01 %20	05 %100
على اساس الاجتماع	03 %25	05 %41.6	02 %16.6	01 %8.3	01 %8.3	12 %100
بواسطة الافراد	00 %00	00 %00	03 %100	00 %00	00 %00	03 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في صنف العاملين بالطاقم المنشطين بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة قدرت 28.5%متمثلة في كون هؤلاء المبحوثين يعتبرون أن المهام في تحقيق أهداف المؤسسة على أساس الاجتماع من الادارة والعمال حول طريقة معينة ثم تأتي بعدها نسبة 20% ممن يعتبرون أن تحدد المهام على أساس التخطيط، أمّا في العمود الأول فنسجل نسبة 25% من مجموع ممن يشكلون أفراد العينة من الطاقم الإداري-وبأعلى نسبة 40% في فئة يقرون بالإجابة على اساس التخطيط، ثم فئة على أساس الاجتماع 25% من من الطاقم الإداري ، ليأتي بعدها العمود الثالث الذي يضم الطاقم الصحفي بنسبة25% وبأعلى نسبة تمثلت في اجابتهم عن طريق الأصدقاء في تحديد اهداف المؤسسة بنسبة 100% بالإضافة إلى 16.6% من الصحفيين قد أقرو في تحديد الأهداف على أساس الاجتماع، ليأتي فيما بعد العمود الرابع والخامس بنفس النسبة 10% والغالبية فيه من المبحوثين كانت اجاباتهم حول أن تحديد أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط بنسبة 20%، ونسبة.8.3% .

الجدول رقم (24):

جدول يوضح اجابات المبحوثين حول مشاركة المبحوثين في وضع الخطط و نوعها حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
نعم	03 %20	06 %40	03 %20	01 %6.6	02 %13.4	15 %100
لا	02 %40	00 %00	02 %40	01 %20	00 %00	05 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100
المجموع	100 %23.3	185 %43	86 %20	44 %10.2	15 %3.5	430 %100

تشير نتائج الجدولأن غالبية العمال بمختلف تخصصاتهم يشكّلون الاتجاه العام بنسبة 43% من مجموع المبحوثين، وبأعلى نسبة 40% في فئة من شاركوا في وضع خطط معينة من الطاقم المنشط ثم تأتي بعدها فئة الرافضية هذه الامر بنسبة 30%، أما الطاقم الاداري بلغ نسبة 23.3%

حوالي 20%ممن يقرون بموافقتهم على في وضع الخطط. ثم تأتي فئة الطاقم الصحفي بنسبة 20% ممن يرفضون المشاركة في وضع القرارات السليمة والتي صرحت بعدم رضاها بنسبة% 20" لتاتي بعدها للطاقم التفني وبأعلى نسبة 6.6ممن يوافقون على ذلك، فئة أما فيما يخص الطاقم المنهدسين جل اجابتهم بالموافقة .

الجدول رقم (25):

يبين الجدول اجابات المبحوثين حول مدى اهتمام الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
دائما	00 %00	01 %33.4	02 %66.6	00 %00	00 %00	03 %100
احيانا	05 %29.4	05 %29.4	03 %17.8	02 %11.7	02 %11.7	17 %100
لا يهم	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تشير نتائج الجدول أنّ الموافقة على اهتمام الادارة بتوسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، يشكّل الاتجاه العام تقريبا كل الموظفين هنا في مختلف تخصصاتهم يبقرون بالموافقة الدائمة أو احيانا على أن الادارة تقوم بتوسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات مما يعطي مبدأ التشاور والتواصل داخل المؤسسة ، الأمر الذي يقضي على الاحادية في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (26):

جدول يبين اجابات المبحوثين حول توفر نظام اتحفيز و تشجيع العمال لرفع مستوى الاداء لديهم حسب متغير الوظيفة

الاجابة	الوظيـــــفة					النسبة
	طاقم اداري	طاقم منشطي	طاقم صحفي	طاقم تقني	طاقم مهندسي	
نعم	02 %16.6	04 %33.4	03 %25	02 %16.6	01 %8.4	12 %100
لا	03 %37.5	02 %25	02 %40	01 %20	00 %00	08 %100
المجموع	05 %25	06 %30	05 %25	02 %10	02 %10	20 %100

تبيّن نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في صنف الطاقم المنشط بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، وبأضعف نسبة 10% في فئة الموافقين بنعم، لتصل النسبة إلى 25% في فئة الرافضين لهاته السياسة، ا. أمّا في العمود الثاني والثالث فنسجل نسبة 25% من مجموع أفراد العينة من الاداريين والصحفيين وبأعلى نسبة (37.5% و40) على التوالي للرافضين هذه السياسة في اتخاذ القرارات، لتأتي بعدا نسبة الموافقة ب(15.6 و 25 %على التوالي ، ليأتي في الاخير كل من الطاقم التقني والمنهدسين بنسبة 10% .

الجدول رقم (27):

جدول يوضح اجابات المبحوثين حول وجود قواعد اتصالية وتنظيمية ثابتة في المؤسسة و ذلك حسب متغير الخبرة المهنية

الاجابة	الخبـــــرة				النسبة
	اقل من 5 سنوات	6-10سنوات	10-15 سنة	أكثر من 16 سنة	
تماما	03 %100	00 %33.4	00 %66.6	00 %00	03 %100
نسبيا	02 %11.7	03 %17.6	09 %53.1	03 %17.6	17 %100
لا يوجد	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %100
المجموع	05 %25	03 %15	09 %45	03 %15	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثالث في صنف الذّين أفراد ذو الخبرة المهنية من 10-15 سنة بنسبة 45% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 66.6% ممن يقرون بوجود قواعد اتصالي وتنظيمية ثابتة في المؤسسة ثم تأتي الاجابة نسبيا بنسبة 53.1%ليليها العمود الاول للأفراد الذين لديهم خبرة حوالي أقل من 5 سنوات الذين يقرون بنسبة 100% بالموافقة بوجود تلك القواعد وبنسبة 11.7% كانت اجابتهم نسبيا، ليأتي العمود رقم اثنين الذي يخص الافراد ذوو خبرة مهنية 6-10 سنوات بنسبة 15% كانت أغلبية اجابتهم بالموافقة على وجود فعلا تلك القواعد بالمؤسسة ونفس الشيء بالنسبة للعمود الاخير.

الجدول رقم (28):

جدول يوضح اجابات المبحوثين حول اتخاذ القرار في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية

الاجابة	الخبـــــرة				النسبة
	اقل من 5 سنوات	6-10سنوات	10-15 سنة	أكثر من 16 سنة	
سلطة المنصب	02 %50	00 %00	02 %50	00 %00	04 %100
المواصفات	02 %33.4	01 %16.6	03 %50	00 %17.6	06 %100
أن لكل شخص مهما...	01 %10	02 %20	04 %40	03 %30	10 %100
المجموع	05 %25	03 %15	09 %45	03 %15	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثالث في صنف الذّين أفراد ذو الخبرة المهنية من 10-15 سنة بنسبة 45% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 50% ممن يقرون اتخاذ القرار في المؤسسة يخضع لسلطة المنصب والمواصفات معا ثم نسبة 40% لكليهما، ثم يأتي العمود الاول للأفراد الذين لديهم خبرة حوالي أقل من 5 سنوات الذين يقرون بنسبة 50% بالموافقة على أن اتخاذ القرار يكون من طرف السلطة بالدرجة الأولى ثم المواصفات ثم لكليهما ليأتي العمود رقم اثنين الذي يخص الافراد ذوو خبرة مهنية 6-10 سنوات بنسبة 15% كانت أغلبية اجابتهم بالموافقة على توفر المواصفات في اتخاذ القرار بالمؤسسة ونفس الشيء بالنسبة للعمود الاخير.

الجدول رقم (29):

جدول يشير الى اجابات المبحوثين حول مشاركة العمال في وضع الاهداف و ذلك حسب متغير الخبرة المهنية

الاجابة	الخبـــــرة				النسبة
	اقل من 5 سنوات	6-10سنوات	10-15 سنة	أكثر من 16 سنة	
نعم	05 %25	03 %15	09 %45	03 %15	20 %100
لا	00 %00	00 %00	00 %00	00 %00	00 %100
المجموع	05 %25	03 %15	09 %45	03 %15	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام يوجد في العمود الثالث في صنف الذّين أفراد ذو الخبرة المهنية من 10-15 سنة بنسبة 45% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 45% ممن يقرون أن مشاركة العمال في وضع الاهداف امرا ضروريا ولازما لانجاح المؤسسة ثم يأتي العمود الاول للأفراد الذين لديهم خبرة حوالي أقل من 5 سنوات الذين يقرون بنسبة 25% بالموافقة على ذلك، ليأتي العمود رقم اثنين وثلاثة الذي يخص الافراد ذوو خبرة مهنية 6-10 سنوات والافراد أكثر من 16 سنة خبرة بنسبة 15% كانت أغلبية اجابتهم بالموافقة على ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرار وهذا يخدم مصلحة المؤسسة بشكل عام ومصالحهم بشكل خاص .

الجدول رقم (30):

جدول يظهر اجابات المبحوثين حول علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة فعالية الاداء حسب متغير الخبرة المهنية

الاجابة	الخبـــــرة				النسبة
	اقل من 5 سنوات	6-10سنوات	10-15 سنة	أكثر من 16 سنة	
نعم	05 %26.4	03 %15.7	09 %47.3	02 %10.6	19 %100
لا	00 %00	00 %00	00 %00	01 %100	01 %100
المجموع	05 %25	03 %15	09 %45	03 %15	20 %100

تظهر نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام كل أصناف الخبرات تقر بوجود واتفاق على أنن من الضروري الاعتماد على الثقافة التنظيمية وهذا من أجل زيادة فعالية أداء العمال داخل المؤسسة ممن يحقق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبل القائمين على تسييرها. وأصحاب الخبرة ما بين 10-15سنة هم أعلى فئة تنتهج هذا الحل والمسلك لهذه المؤسسة .

الجدول 11:وهذا ما لاحظناه من خلال متابعتنا للنظام الداخلي للمؤسسة الإذاعية أثناء فترة الدراسة الميدانية أن اعتماد العمال على الثقافة التنظيمية زاد من فعالية أدائهم داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل مسيريها.

نتائج الدراسة الميدانية:

يعتمد أغلبية موظفي إذاعة المدية على الإتصال الرسمي.

- نوع الاتصال الرسمي السائد في إذاعة المدية هو الاتصال الجمعي لكثرة إستخدامه بين الموظفين.
- نسبية وجود القواعد الاتصالية والتنظيمية التي تحكم سيرورة المؤسسة.
- وجود قواعد تنظيمية عامة ترعى خصوصية اذاعة المدية.
- موافقة اغلب موظفي إذاعة المدية أن الادارة تقوم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات دون التفريق بينها.
- استناد الإدارة الاذاعية في القرارات التي تتخذها على اقتراحات ومساهمات العمال. لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في مشاركة و اتخاذ القرار.
- إصغاء الادارة لانشغالات العمال أمرا يعتمد عليه احيانا في اذاعة المدية.
- نجاح اذاعة المدية مرتبط بمشاركة العاملين في وضع أهدافها.
- قيام تحديد المهام في تحقيق اهداف المؤسسة على الإجماع من الادارة والعمال حول طريقة معينة.
- اعتماد اذاعة المدية بشكل كبير على تنظيم اجتماعات دورية لضبط الأهداف وتحقيقها.
- يتم تحقيق أهداف اذاعة المدية عن طريق التشاور والمشاركة في وضع الخطط.
- تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات بشكل كبير.
- تتوفر اذاعة المدية على نظام لتشجيع العمال وتحفيزهم لرفع مستوى الأداء.
- يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين.
- تتعامل اذاعة المدية مع الخطأ في أداء المهام باعتباره أداة للتعلم وتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل .

خاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة التي تعكس المعتقدات والذهنيات المختلفة وكذا المعايير التي يشترك بها أعضاء المؤسسة الواحدة والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الاهداف المحددة كما تميز هذه المعايير مؤسسة على أخرى وهذه الثقافة ذات اهمية قصوى في تحديد سلوك الفرد وبالتالي تحقيق الاهداف الموضوعة.

كما تبين لنا من خلال الإطار النظري الثقافة التنظيمية تشكل العمود الفقري للمؤسسات الإعلامية بمختلف نشاطاتها كما تساعد على تعزيز و تشجيع الإبداع والاداء المتميز لتحقيق التفوق والنجاح والقدرة على الصمود أمام المنافسين في خضم بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، والتي لم يعد البقاء فيها هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النجاح والتميز فيها وعليه بات ضروريا على المؤسسات الإعلامية مواكبة هذه التغيرات السريعة ومواجهة التحديات وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على الثقافة التنظيمية كونها جزء من نجاح وتطور المؤسسات الإعلامية.

وحتى تتمكَّن المُؤَسَّسَة من حماية كيانها، عليها أولًا بناء ثقافة تنظيميَّة قويَّة وراسخة تُوَفِّر لها عوامل الاستقرار، ويتحتَّم عليها كذلك الاهتمام بالكثير من العناصر الخاصَّة بها، وفي مقدِّمتها الرؤية؛ فالثَّقَافَة التَّنظِيمِيَّة الناجحة تنبُع من رؤية محدَّدة للمُؤَسَّسَة، تعكس بوضوح طبيعة مهامها أو أهدافها، بما يُقْنِع عملاءها المستهدَفين باتِّخاذ القرار نحو التعامُل معها.

ومن الضروري للغاية أن ترتبط رؤية المُؤَسَّسَة بشكلٍ وثيقٍ بالقِيَم التي تتبَّناها، فهي جوهر ثقافتها التَّنظِيمِيَّة؛ لأنها تتمحور حول مجموعة من الإرشادات بشأن السلوكيَّات والمعتقدات الواجب اتباعها مِن قِبَل الأفراد لتحقيق أهدافها.

المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1-أبو شنب محمد. البحث الصميم والتنفيذ التجريبي. دار المعرفة الجامعية. دط. الإسكندرية. مصر. 7200.

2- السكارنة بلال خلف. التطوير التنظيمي والاداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1. عمان الاردن. 2009.

3-الصادق العلالي. العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية) ديوان المطبوعات الجامعية. دط. الجزائر. 2006.

4-سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. 2009.

5- العسكري عبود عبدالله. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط1. 2002

6- العميان محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. دط. عمان الاردن. 2000

7-الفريجات خضير كاظم محمود. السلوك التنظيمي المفاهيم المعاصرة. أثراء للنشر والتوزيع ط 1. الاردن عمان. 2009.

8-القنديجي عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط3. عمان. 2012.

9-الكايد هاني محمود. ادارة المؤسسات الإعلامية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. د ط. عمان. 2009

10-المشهداني سعد سلمان. منهجية البحث العلمي. دار اسامة للنشر والتوزيع. ط 1. الأردن عمان. 2010

11- أنجرس موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. دار القصبة للنشر. لطبعة الثانية منقحة. الجزائر. 2004. 2006.

12-بطرس حلاق. إدارة المؤسسات الإعلامية. منشورات الجامعية الافتراضية الجمهورية السورية. 2002.

13-بحوش عمار. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية دط. 1995

14-جيرالد جرينبرج. روبرت بارون.إدارة السلوك في المنظمات ترجمه رفاعي وبسيوني اسماعيل. دار المريخ للنشر. للنشر. الرياض.2004.

15- حريم حسين. إدارة المنظمات منظور كلي. دار وائل للنشر والتوزيع.ط1. عمان. 2003

16-حريم حسين. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار حامد. دط. 2009

17 -خليل موسى. الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) المؤسسة الجامعية. دط. بيروت لبنان. 2005. 2005.

18 -رشوان عبد الحميد أحمد. الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي. مؤسسة شباب الجامعة للنشر. دط. الإسكندرية. 2006.

19 -رشوان عبد الحميد أحمد. علم إجتماع التنظيم. مؤسسة شباب الجامعة. دط. الإسكندرية. 2004.

20-سالم مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر.ط1.الأردن عمان. 2005

21-طبت ياسر عبدالله. العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية. مطبعه أبو عمار. دط. 2019.

22- عبد المهدي ماجد. مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي. دار المسيرة. دط. الأردن. .222013

23-عبيدات محمد. منهجية البحث العلمي. دار وائل.ط 2. الأردن. 1999.

24-فراج عثمان. الثقافة وتسير عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر. بالجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

25- كنعان علي عبد الفتاح. إدارة المؤسسات الإعلامية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الطبعة العربية. عمان. 2013.

26-كنعان علي عبد الفتاح. إدارة الإعلام. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2014.

27- كوش دوني. ترجمه قاسم مقداد. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. منشورات إتحاد كتاب العرب. دمشق. دمشق. 2002.

28-ماهر أحمد. الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرية. الدار الجامعية للنشر. دط. الإسكندريةمصر. 2007. 2007.

29-محجوب وجيه. أصول البحث العلمي ومناهجه. دار المناهج للنشر والتوزيع .ط2.عمان. 2005.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1-ممدوح الرخيمي جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000.

بتاريخ 17أفريل 2022. http://theses.Univ_batna.dz

2-العوفي محمد بن غالب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.2005 .بتاريخ 2ماي 2022.الساعة 13:15http\\ despace univ_msila.dz

3-آيت إبراهيم خولة. اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز. دراسة حالة مؤسسة..... للإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكاديمي. تخصص إدارة أعمال المؤسسة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي.

4- شكري بشير إبتهال. أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة رسالة ماجستير. تخصص إدارة كليه التجارة الجامعة الإسلامية. غزة.2007.

.بتاريخ23ماي2022.الساعة 35:http://hdl.handle.net/20.500.12358/1754618

5-عبدالله علي. أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. دراسة حالة الجزائر أطروحة لنيل شهاده الدكتوراه الدكتوراه دولة. العلوم الاقتصادية. كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.1999.

6-عيساوي وهيبة. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة فئة أفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار. رسالة ماجستير. تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. بلقايد تلمسان. الجزائر 2012.م

7-حلق خديجة. بوزنيط وداد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة. دراسة ميدانية ببلدية سلمى سلمى بن زيادة جيجل. مذكرة لنيل شهاده ماستر. تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد محمد الصديق بن يحيى. جيجل2020.2019

المجلات:

1-بروش زين الدين. هدار لمين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007 .

2-عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 26، العدد الثاني،2010،ص،124

3-حسين غالي محرز. الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية وإقتصادياتها وتطبيقاتها في وتطبيقاتها في البحوث والدراسات العربية. المجلة العربية لبحوث الإعلام والإتصال. العدد 23.أكتوبر 2018.

4-يونس جمال الدين نجوى وآخرون. الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي. مجلة العلوم التربوية. المجلد 1.العدد 3.القاهرة. يوليو 2014.

الملاحق

الملحق 1: الاستمارة

الملحق 2 : البطاقة التقنية لإذاعة المدية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة بحث حول موضوع :

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاعلامية

دراسة حالة : اذاعة المدية

نحن طلبة السنة الثانية ماستر اعلام واتصال تخصص اتصال و علاقات عامة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية بصدد انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان : واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاعلامية و اننا نتعهد لكم بان المعلومات المصرح بها سوف تبقى طي الكتمان و لن يتم استخدامها لأغراض علمية و نرجوا تعاونكم معنا من خلال الاجابة بكل صدق و موضوعية حول اسئلة الاستمارة

من اعداد الطلبة :

- **علون يسرى**
- **قاسمي خولة**

تحت اشراف الاستاذ :

- العيدي موسى

السنة الجامعية : 2022/20021

المحور الاول: المعلومات الشخصية

- الجنس :.....
- الوظيفة :.....
- الخبرة المهنية :.....

المحور الثاني : اسس الثقافة التنظيمية السائدة في اذاعة المدية

1. ما هو أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في اذاعة المدية؟

-الاتصال الرسمي ☐

-الاتصال الغير الرسمي ☐

1. اذا كانت الاجابة بالاتصال الرسمي فما و أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في اذاعة المدية؟ المدية؟

2. رتبها حسب الأولوية وكثرة الاستخدام

-الاتصال الصاعد ☐

-الاتصال النازل ☐

-الاتصال الأفقي ☐

-الاتصال الجمعي ☐

3. ما مدى وجود قواعد اتصالية و تنظيمية ثابتة في مؤسستكم؟

-تماما ☐

-نسبيا ☐

-لا توجد ☐

4. هل تراعي القواعد التنظيمية العامةخصوصية المؤسسة؟

-نعم ☐

-لا ☐

5. هل تقوم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

- نعم ☐

-لا ☐

6. هل القرارات التي تتخذها المؤسسة تتم فيها مراعاة: --اقتراحات ومساهمات العمال

-وجود قبول من طرف العمال ☐

-يتم اتخاذ القرار دون الرجوع الى العمال ☐

7. حسب رأيك هل اتخاذ القرار في مؤسستكم يخضع إلى

-سلطة الضبط الرسمي ☐

-المواصفات الشخصية سجل الانجازات ☐

-أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة ☐

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية وتحقيق الاهداف في اذاعة المدية

1) هل ترى ان مشاركة العاملين في وضع الاهداف أمرا ضروريا ولازما لنجاح مؤسستكم

-نعم ☐

- لا ☐

2) هل يخصص لكم المسؤولين اوقات خاصة للإصغاء لانشغالاتكم؟

-دائما ☐

-احيانا ☐

- نادرا ☐

3) هل ترى ان مشاركة العاملين في وضع الاهداف أمرا ضروريا ولازما لنجاح مؤسستكم؟

-نعم ☐

-لا ☐

في الحالتين لماذا؟.....

4)على اي أساس يتم تحديد المهام في تحقيق أهداف المؤسسة؟

-على أساس التخطيط وبطاقات عمل محددة مسبقا ☐

-على اساس الاجتماع من لإدارة والعمال حول طريقة معينة ☐

-بواسطة الافراد المعينين مباشرة في موقع العمل ☐

أخرى اذكرها.....

4) هل تقوم مؤسستكم بتنظيم اجتماعات دورية لضبط الاهداف وهب كل مرحلة؟

-نعم ☐

-لا ☐

5) هل سبق لك وان شاركت في وضع خطط معينة من أجل تحقيق اهداف المؤسسة؟

-نعم ☐

-لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم اذكر طبيعة هذه الخطط.....

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية واثرها على اداء العاملين بإذاعة المدية

1-تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات بشكل:

-دائما ☐

-أحيانا ☐

-لا تهتم ☐

2-هل ترى أن المؤسسة تتوفر على نظام لتحفيز العمال لرفع مستوى أدائهم؟

-نعم ☐

-لا ☐

3-هل ترى ان الاعتماد على الثقافة التنظيمية زاد من فعالية الأداء ؟

- نعم ☐

-لا ☐

4-كيف يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة؟

-بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار ☐

-عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين ☐

-إلغاء القرار وتعويضه بقرار آخر ☐

5-كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام

-كأداة للتعلم وكتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل ☐

-المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه ☐

طريقة أخرى أذكرها.....

الإذاعة الجزائرية

البطـــاقـــة التقنيـــة

لإذاعـــــة المدية

ـ التسمية: إذاعة المدية الجهوية

ـ تاريخ الإنشاء : انطلقت إذاعة المدية الجهوية في 22 مارس 2010

ـ الموقع: تقع إذاعة المدية الجهوية في القطب الحضري الجديد – المدية

ـ الهاتف : 025 78 50 05 / 025 78 50 14

ـ الفاكس : 025 78 50 03

ـ الاستوديو (البث المباشر) : 025 78 50 40 025 78 50 42

ـ البريد الإلكتروني : achirmedea26@gmail.com

ـ مكونات المقر : يحتوي المقر على طابق أرضي + 3 طوابق + الحظيرة

محتويات الإذاعة : أستوديو للبث ، أستوديو للتسجيل، مركز البث CDM ، قاعتين للتحرير (إنتاج وأخبار) ، قاعة التركيب للأخبار ، مكتب المنشطين ، قاعة ضيوف الحصص، بهو + نادي + مصلى + بهو الثقافة ،

مكتب المديرة ، 7 مكاتب إدارية ، غرفة الصيانة ، مخزن العتاد ، مكتبة ، قاعة الاجتماعات ، مكتب الفرع النقابي .

* **الفريق الرياضي للإذاعة** : انشأ في 03 ماي 2014 بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي لحرية التعبير وشارك في عدة دورات رياضية محلية وجهوية.

ـ عدد العمـال:

عند الانطلاقة، في مارس 2010 : كان عدد العمال 27 عامل + المدير (السيد : سليمان مبروكي)
بعده تقلدت السيدة رشيدة قاسم منصب مديرة الإذاعة من جويلية 2012 إلى غاية جويلية 2021 .
و في الوقت الحالي ، أصبح عدد العمال: 36 عاملا + المدير (السيد : باديس العلمي)، التي استلم مهامه في الإذاعة في جويلية 2021 .

توزيع العمال حسب المهام :

مصلحة الإنتاج والبرمجة : رئيسة المصلحة + 08 منشطين ومخرجين

مصلحة الأخبار : رئيس المصلحة + 06 صحافيين

المصلحة التقنية : رئيس المصلحة + 06 تقنيين

مصلحة الإدارة والمالية : رئيس المصلحة + 01 مساعدة مديرية + 01 مسيرة المـوارد البشـرية + 01 مكلـف بالإشهار + 03 سائقين + 05 أعوان أمن +01 عون نظافة

العمال بالقطعة : 10 مراسلين موزعين على 16 دائرة من أصل 19 دائرة

المتعاونون في الحصص المتخصصة : 04

تطور الحجم الساعي للبث منذ تاريخ إنشاء الإذاعة :

ـ من مارس 2010 إلى جويلية 2010 : 07 سا و 20 د يوميا

من الساعة 06:40 إلى الساعة 14:00

ـ من جويلية 2010 إلى أفريل 2012: 10 سا و 20 د يوميا

من الساعة 06:40 الى الساعة 17:00

ـ من أفريل 2012 إلى يومنا هذا : 13 سا يوميا

من الساعة 06:55 الى الساعة 20:00

ـ الربط مع القنوات الوطنية :

- **20.00 سا – 23.00 سا الإذاعة الثقافية.**
- **23.00 سا – 00.00 سا القناة الأولى**
- **00.00 سا –02.00 سا إذاعة القرآن الكريم .**
- **02.00 سا –05.00سا القناة الأولى**
- **05.00 سا – 06.55 سا إذاعة القرآن الكريم.**
- **06.55 سا إنطلاق البث اليومي للإذاعات الجزائرية**

جهاز البث : تبث إذاعة المدية عبر جهاز إرسال بقوة 250 واط

وتبث عبر الساتل : **Atlantic bird 3 23704 H / 11059**

وعبر الموقع الإلكتروني **radio**algerie.**dz**/live/**medea**

ولقد زودت الإذاعة بنظام MENOS : (هو نظام تبادل رقمي) ، وذلك بعد تدشينه من طرف وزير الاتصال السيد حميد قرين عند زيارته التفقدية إلى مقر الإذاعة يوم 26 جانفي 2015 .

ـ موجات البث : يمكن التقاط برامج إذاعة المدية الجهوية على عدة موجات وهي :

* على الموجتين: FM92.3 –FM 100.7 بالنسبة لمقر الولايــة و البلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة: FM 101.0 بالنــسـبة لتــابـــلاط والبلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة: FM 90.6 بالـنسـبـة لـــقـــصر البخاري والبلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة: FM 103.7 بالنسبة لعين بوسيف والبلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة: FM 98.8 بالـــنســبة للعـــمارية والبلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة : FM 90.6 بالنسبة لبوغار والبلديات والدوائر المحيطة بها .
* على الموجة : FM 93.3 (في جبل ديرة بالبويرة) يغطي كل الجهة الشرقية من ولاية المدية .

التوزيع الجغرافي لأجهزة الإرسال الفرعية بقوة 100 واط :

المنطقة	جهاز البث
عاصمة الولاية	– مرتفعات بن شكاو (250 واط) (FM 100.7) – فوق مقر الإذاعة (FM 92.3)
شرق الولاية	مرتفعات تابلاط
جنوب شرق الولاية	مرتفعات عين بوسيف
وسط الولاية	مرتفعات قصر البخاري
شمال الولاية	مرتفعات العمارية
جنوب غرب الولاية	مرتفعات بوغار
المنطقة الشرقية لولاية المدية	جبل ديرة بولاية البويرة

الإذاعة ميدان وجوارية :

المرافقة	التظاهرات التي ترافقها الإذاعة (الشراكة)
المبادرة	نشاطات بادرت بها الإذاعة : الأيام المفتوحة .....
النقل الحي	الملتقيات (افتتاح ، اختتام) – الدورات....

برامج ذات البعد الاستمراري والديمومة :

- قافلة مفاتيح الخير
- المدية من العمق
- من نادي الإذاعة
- توقيعات النجاح (ما بين دور الشباب)
- البداية لنا والاستمرارية لكم

جوارية الإذاعة :

من بين أهم الفعاليات الجوارية التي نظمتها أو شاركت فيها الإذاعة :

*قافلة مفاتيح الخير : قافلة من الإعانات والمساعدات للعائلات الفقيرة جابت مختلف بلديات الولاية.

*المدية من العمق : بث مفتوح من بلديات الولاية متبوع بمعرض لتقنيات و شرح العمل الإذاعي.

* البداية لنا والاستمرارية لكم

*مرافقة القافلة الطبية للحماية المدنية عبر مختلف القرى و المداشر بالولاية.

*مرافقة القوافل الطبية.

*المرافقة النفسية لطلبة البكالوريا.

* حملات التبرع بالدم .

*مبادرة نشيد قسما في كل بيت ومحل.

*حملات تنظيف الأحياء وغرس الأشجار.

*مسابقة أقدم بطاقة ناخب .

*مسابقة أحسن طبق تقليدي ومسابقة أحسن وصفة .

*مسابقة مزمار داوود .

*مسابقات فكرية بين المؤسسات التربوية عبر كافة تراب الولاية .

*عدة مبادرات للتحسيس للوقاية من حوادث المرور.

*راديو تون في ثلوج سنة 2012 وراديو تون سنة 2014.

*مشاركة المسنين و المرضى والأطفال .... أعيادهم .

– ومبادرات عديدة في سياق الجوارية.

تسييـــــــــــــــــر الإذاعـــــــــــــــــــة

إن تسيير الإذاعة يخضع إلى المقاييس المسطرة في إستراتيجية الإذاعة الوطنية والمبادئ المنصوص عليها ، إلا أن الواقع المحلي وضرورة الاستجابة والانسجام معه تفتح مرونة وبعض التميز في تسيير المحطة، وذلك باعتمادنا على رؤيا إعلامية تهدف إلى التطور المتواصل في العلاقة بين المدير والطاقم وبين الاثنين والوسط المحلي من مواطن وسلطات، وتقوم هذه الرؤيا على :

* العمل على تفتيق وتفجير الموهبة الإعلامية والاتصالية لدى عناصر الطاقم الإذاعي، من خلال الحوار والتشاور وحرية إبداء الرأي والاقتراح وفرضه أيضا إذا اتفق على إيجابيته .

* تكريس ثقافة التكوين الداخلي من خلال جعل الاجتماعات اليومية نقطة محورية ولكن غير روتينية، بحيث تبعث على تطوير المعلومة ونشرها بين جميع أفراد الطاقم المعنيين.

* الحث على الثقة والبحث والمصداقية .

* دفع الجميع نحو الاحترافية المنشودة من خلال الاتصال الدائم داخل المؤسسة، بمراجعة النقائص والأخطاء والاستعداد لإعادة بناء الفكر والحماس الإعلامي، الذي يؤهل لتطوير أداء الإذاعة .

* استغلال فرصة زيارة كبار المثقفين والباحثين والإعلاميين إلى الولاية للحضور في الإذاعة، واللقاء لتبادل الخبرات واكتساب المهارات الجديدة مع إعلاميي الإذاعة .

* تشجيع عناصر الإذاعة بصورة مباشرة على تحسين مستوياتهم اللغوية، بالتعامل مع المعاهد المتخصصة في اللغات على مستوى الولاية، وقد لاقينا الترحيب الكامل من قبل بعض هذه المؤسسات .

* التنبيه اليومي إلى التواجد في عمق الولاية بين المداشر والقرى باعتماد المعالجة المهيئة المتزنة، وهي نقل انشغالات المواطنين إلى الهيئات المسؤولة، وفي نفس الوقت إبراز مجهودات الدولة المبذولة في التنمية مع معالجة النقائص بشكل جاد، نزيه ، موضوعي واحترافي، وهذا النوع من التكوين الداخلي يعني أيضا المراسلين في لقاءات مستمرة معهم .

* توقع أي اختلالات قبل وقوعها في العلاقة بين العمال والتدخل السريع والإيجابي للحفاظ على التشاركية والتنسيق والأسرية المطلوبة .

وهنا يبقى الفرع النقابي شريك فعال للإدارة في ضمان الاستقرار والهدوء والعمل الجماعي، للرقي بالإذاعة والدفاع عنها والنضال من أجل احترافيتها .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ
الإشكالية	ت
الثقافة التنظيمية في المؤسسة	18
ماهية الثقافة التنظيمية في المؤسسة	21
مفهوم الثقافة التنظيمية	23
مكونات الثقافة التنظيمية	25
أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومزاياها	26
مظاهر الثقافة التنظيمية وظائفها وأبعادها	28
وظائف الثقافة التنظيمية	29
أنواع الثقافة التنظيمية	31
أبعاد الثقافة التنظيمية	35
الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإعلامية .	37
مفهوم المؤسسة الإعلامية ومقوماتها .	37
مفهوم المؤسسة الإعلامية	37
تقسيمات المؤسسة الإعلامية ونشاطاتها.	38
نشاطات المؤسسة الإعلامية .	40
خصوصية الثقافة التنظيمية .	42
أسس الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية .	45
التعريف بإذاعة المدية .	46
ماهية أسس الثقافة التنظيمية السائدة في إذاعة المدية .	47
كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية .	49
إلى مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية .	50
نتائج الدراسة .	68
الخاتمة .	70
المراجع .	72
الملاحق	76
فهرس المحتويات	89