جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين:
- رمضان تيطراوي
- هـــاجر حـداد

إشراف الأستاذ:
عبد العزيز بوصفط

السنة الجامعية:2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكروعرفان

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

من منطلق هذا الحديث:

أتوجه أولاً إلى الله تبارك وتعالى بالحمد والثَّناءِ والشكرِ كما يحبه ويرضاه على أن وفَّقنا في إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضُعفِ البشر وقِصر النظر، فما كنت فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى وَمنِّهِ علينا، فله الحمد والشكر ونسأل الله العفو والغفران.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلّلت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نِعمِهِ التي منَّ بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل «بوصفط عبد العزيز" لما قدَّمه لنا من جهدٍ ونصحٍ ومعرفةٍ طيلة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدَّم بالشكر الخاص إلى كل الأساتذة الذين مَنُّوا علينا بمساعدتهم وتوجيهاتهم القيِّمة ومعلوماتهم النيِّرة: أحمد شريف بسام وصفرة إلهام ووردية راشدي وكل الطاقم الإداري للكلية، وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة.

أشكر السادة رئيس اللجنة الموقرة والأستاذ المناقش على الإرشادات والتوجيهات القيمة والانتقادات في مجال البحث العلمي الأستاذان الكريمان: حكيم بوغرارة وبوزيد رملي.

إليكم كلُّكم أخلص التشكرات.

الإهـــــــداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ... إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ... إلى القلب الكبير

(والدي العزيز رحمه الله وأكرم نزله).

إلى من أرضعتني الحب والحنان .... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء .... إلى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي(إخوتي). فاطمة – عائشـة – محمود – محفوظ – يوسف – الطيب – عمر – لويزة – سهيلة.

إلى الروح التي سكنت روحي .... الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم الزوجة الغالية.

إلى من هم بحر الحياة فلذات كبدي (آلاء – مصعب – ريناد تسنيم – محمد ريان–جواد)

إلى ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني(أصـدقائي) سمير – سليم – رفيق– فاروق – ياسين وكل الذين سقطوا عني سهواً .....

رمضـــــان

الإهـــــــــداء

إليكِ أنتِ يا فرحتي وقرة عيني وسويداء قلبي... إلى أحلى ثلاث حروفٍ نطقها لساني وأول من رفعت همي ... فكأنكِ الشمس المشرقة إلى أغلى الناس "**أمي**" ، كنتِ لي أفضل معين لن أنسى فضلكِ إلى يوم الدين، إليكَ يا صاحبَ الكفِّ الحنون والصدر الدافئْ، إليكَ يامن سقيتنا من شبابك حب العمل والمثابرة لنتمتع بظِلال النجاح ... إليكَ ياأبي كنتُ أتمنى أن تكون حاضراً معي اليوم ولكن الله أرادك قربه، إلى من أتقاسمُ معهم المحبة الأسرية إخوتي وسندي : إبراهيم ،عماد إسماعيل وأَخَواتي : سهام فاطمة الزهراء وسندس، إلى أبناء أخواتي : آلاء ، مصعب، ريناد، محمد، جواد، بتول ، برَاء وصهري يحي وإلى جميع عائلتي كل بإسمه،

إلى من تقاسم معي هذا العمل: زميلي وصهري الإنسان الخلوق المحترم رمضان تيطراوي، إلى من جمعتني الحياة الجامعية معهم: رشيدة، سارة، نسرين، خديجة، آمال، رتيبة، ياسمين، صوفيا وإلى جميع الأصدقاء، إلى زميلاتي في العمل: كوثر، سلطانة، نعيمة، فتيحة، ربيعة، جليلة خديجة... إلى كل من علمني حرفاً طيلة فترة دراستي من التعليم الإبتدائي (أبي رحمه الله) إلى التعليم الجامعي أساتذتي الكرام إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة أهديها إلى نفسي بشكل خاص، إلى جميع هؤلاء أهدي ثمرة جهدي إلى كل من يحمل لقب "حداد" ....

هـــــاجر

فهـــــرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهـــــــرس المحتويـــــــــات	الصفحات
شكر وعرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
الملخص	
الإطـــــار المنهجي	
مقدمة	01
الإشكالية	03
فرضيات الدراسة	05
أهمية الدراسة	05
أهداف الدراسة	06
أسباب اختيار الموضوع	07
مفاهيم الدراسة	08
منهج الدراسة وأدواته	10
حدود الدراسة	10
هيكل الدراسة	11
المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية للدراسة	11
مجتمع وعينة الدراسة	13
الدراسات السابقة	13
الإطار النظري للدراسة.	
الفصل الأول: الاتصال الداخلي بالمؤسسة.	

فهرس المحتويات

المبحث الأول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي.	19
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته.	19
أولاً مفهوم الاتصال الداخلي.	19
ثانياً أهمية الاتصال الداخلي.	22
المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي	26
أولاً أنواع الاتصال الداخلي.	26
ثانياً خصائص الاتصال الداخلي.	28
ثالثاً أهداف الاتصال الداخلي	28
المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي.	30
أولاً وظائف الاتصال الداخلي.	30
ثانياً وسائل وأساليب الاتصال الداخلي.	31
المبحث الثاني: استراتيجية ومعوقات الاتصال الداخلي	34
المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية.	34
أولاً الاستراتيجية الاتصالية.	34
ثانياً أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي.	35
المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي	39
أولاً العوائق التنظيمية	39
ثانياً العوائق النفسية والاجتماعية	39
الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة وأهميتها	
المبحث الأول: بلورة مفهوم ثقافة المؤسسة.	44
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ثقافة المؤسسة.	44

فهرس المحتويات

أولاً ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة.	49
ثانياً أهمية ثقافة المؤسسة.	51
المطلب الثاني عناصر وخصائص ثقافة المؤسسة.	56
أولاً عناصر ثقافة المؤسسة.	56
ثانياً خصائص ثقافة المؤسسة.	61
ثالثاً أهداف ثقافة المؤسسة.	62
المبحث الثاني: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة.	64
المطلب الأول: أنواع ثقافة المؤسسة.	64
أولاً الثقافة القوية.	64
ثانياً الثقافة الضعيفة.	65
ثالثاً الثقافة المثالية.	66
رابعاً الثقافة التكيفية.	66
المطلب الثاني: وظائف ثقافة المؤسسة.	67
المطلب الثالث: آليات بناء المؤسسة لثقافتها.	68
المطلب الرابع: تكوين ثقافة المؤسسة.	69
الفصل الثالث: الثقافة الاتصالية والتنظيمية.	
المبحث الأول: الثقافة الاتصالية أهميتها وأنواعها	74
المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة الاتصالية.	74
أولاً تحديد المفهوم.	74
ثانياً وسائل تطوير الثقافة الاتصالية.	76
المطلب الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية وتأثيرها على السلوك التنظيمي.	77

فهرس المحتويات

أولاً الأهمية.	77
ثانياً أنواع الثقافة الاتصالية.	78
ثالثاً مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية.	79
المطلب الثالث: العلاقة المرتبطة بين الاتصال والثقافة.	79
أولاً أثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة.	80
ثانياً محددات إرساء ثقافة المؤسسة بالاتصال.	80
ثالثاً المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة.	81
رابعاً أسس تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.	85
خامساً كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية.	85
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
المبحث الأول: تقديم عام لديوان مؤسسات الشباب.	88
أولاً تعريف المؤسسة.	88
ثانياً نبذة تاريخية عن ديوان مؤسسات الشباب.	88
ثالثاً مهام الديوان.	89
رابعاً دراسة الهيكل التنظيمي للديوان.	91
مؤسسات أو هياكل الشباب.	96
خامساً الجوانب الإعلامية والاتصالية في الديوان.	97
سادساً الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل الديوان.	98
المبحث الثاني: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات.	101
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.	101
أولاً المقابلة.	101

فهرس المحتويات

ثانياً الاستبيان.	102
المطلب الثاني: إجراءات البحث الميداني.	104
أولاً تحليل المحور الخاص بالبيانات الشخصية	104
ثانياً تحليل بيانات المحور الأول الخاص بدور الاتصال الداخلي(الرسمي) في نشر ثقافة المؤسسة.	107
ثالثاً تحليل بيانات المحور الثاني الخاص دور الاتصال الداخلي غير الرسمي في نشر ثقافة ديوان مؤسسات الشباب.	116
رابعاً تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بمعوقات الاتصال الداخلي بالديوان	123
خلاصة الفصل.	130
نتائج الدراسة.	130
التوصيات	131
خاتمة.	134
قائمة المراجع	
الملاحق	

الملخص:

لقد سعت دراستنا إلى معرفة " دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة "دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، وقد تكوَّنَ مجتمع هذه الدراسة من جميع عمال المؤسسة بجميع مستوياتهم ورتبهم الإدارية، تم سحب عينة تكونت من25 موظف، طبقت عليها أداة الاستبيان والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

استكشاف العلاقة بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة وتحسين الأداء في العمل داخل الديوان.

يتعلـق البحث بالطريقة التي تؤثــر بها ثقافة الاتصال على التواصل والتفاعل بين الموظفين، فضلاً عن الأهداف المشتركة وتحسين الأداء في العمل للمؤسسة.

تظهر النتائج أن ثقافة الاتصال المثمرة لها تأثير إيجابي على الأداء في العمل فالموظفون الذين لديهم ثقافة اتصال ناجحة هم القادرون على التواصل والتفاعل بشكل أكثر فعالية مع المشرفين والزملاء.

يلعب التواصل الفعَّال أيضًاً دوراً في تحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم العمل وتحديد الأولويـات، حيث أن ثقافة الاتصال تعزز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتحسن أدائهم.

يمكن للمؤسسات اتخاذ إجراءات مدروسة لتعزيز ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التواصل وأداء الموظفين.

الإطار المنهجي

مقدمة:

يعد الاتصال الداخلي من المواضيع الهامة التي أفرزتها تغيرات الحياة البشرية وتعقيداتها وأصبحت وظيفته من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، بل أصبحت من الوظائف الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذْ تعد المؤسسة مكاناً لإبراز القدرات والمهارات الاتصالية فالاتصال يمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أدوار المؤسسة المختلفة والتي لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل من دونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية ووظائفها المختلفة من توجيه وتخطيط وتنظيم ورقابة يتضح لنا أن الاتصال يقوم بدورٍ حيوي وهامٍ في كل وظيفة، ولا يمكن للرئيس أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات، فالاتصال الداخلي عاملٌ مهم لنجاح المؤسسات في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية، ونجاح أي مؤسسة وحسن أداء وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لاستراتيجية اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الاتصال دوراً حاسماً في عملية التسيير.

أخذ الاتصال مع التطور التكنولوجي الحاصل حيزاً كبيراً من الاهتمام لدى المؤسسات سواء الخاصة أو العامة ومراكز البحث التي اهتمت به اهتماماً علمياً فأصبح يدرَّسُ كتخصص في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة، وقد اهتم به عددٌ كبير من الباحثين والمختصين في مجال الاتصال لِما له من تأثير في الحياة الاجتماعية للفرد والمؤسسة، لكونه يضطلع بعدة أدوار منها تحقيق التكامل بين نشاطات المؤسسة والتنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية المساهمة في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، باستخدام خمسة وسائل هي: حسن التخطيط – التنظيم – تفويض السلطة – إعداد ووضع السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل، فلا تكاد تخلو أي مؤسسة إلا ولها اهتمام بالاتصال

على اختلاف أنواعه، أما العنصر السادس فهو الاتصال الذي يمثل الجانب الديناميكي لكونه يوفر المعلومات الخاصة بتقييم الأداء باستمرار، فهو بمثابة الجانب التنظيمي للمؤسسة كونه يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي من خلال التنسيق التحاور والتفاعل ومعرفة احتياجات الموظفين بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة، فغياب الاتصال قد يحدث خللاً في النظام الداخلي للمؤسسة ويزعزع الاستقرار الداخلي لها.

فأي مؤسسة تولي أهميةً بالغةً للاتصال الداخلي، باعتبار تحقيق ذلك يتطلب أن تتم العملية الاتصالية وفق استراتيجية عِلمية لها خطواتها وأدواتها، فقيمة الخدمات تحددها طبيعة نشاط المؤسسة (مؤسسات غير ربحية مثل الإدارات العمومية والجمعيات ومؤسسات ربحية مثل المؤسسات التجارية).

اهتم قطاع الشباب والرياضة كغيره من القطاعات بالاتصال الداخلي، ويسعى لجعله من أولوياته في ضمان ديمومة واستمرارية المؤسسة، وقد عمدت وزارة الشباب والرياضة لاستحداث ديوان مؤسسات الشباب خلفاً لمراكز إعلام وتنشيط الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 /01 المؤرخ 17 ذي الحجة 1427هـ الموافق لـ 07 يناير 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

"الديوان مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" يشرف على تسيير عدة مؤسسات شبانيه تابعة له، يتولى مهمة ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب.

إن الأهمية التي يكتسيها الاتصال الداخلي في قطاع الشباب والرياضة عموماً وديوان مؤسسات الشباب خصوصاً، دفعنا للبحث في هذا الجانب من خلال هذه الدراسة، محاولين بذلك تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة وقمنا بدراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

وعليه فقد قمنا بدراسة هذا الموضوع وفق الخطة التالية:

الجانب المنهجي الذي كنا فيه مُلِمّين بالجوانب المنهجية لأي بحث علمي بدءاً بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، والأسباب الموضوعية والذاتية، وأهمية الدراسة وأهدافها، وكذلك تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة وعينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات، وتوظيف دراسات سابقة.

أما الجانب النظري فكان بثلاثة فصول أحدها خصص لِمَاهِية الاتصال الداخلي الذي تناولنا فيه مفهوم الاتصال الداخلي، وأهميته وأهدافه وأنواعه واستراتيجيته ووسائله، وكذا عناصر الاتصال الداخلي بين القائمين والمرؤوسين، والخصائص المميزة للاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لتناول موضوع ثقافة المؤسسة تطرَّقنا فيه لمفاهيم حول ثقافة المؤسسة ومفهوم ثقافة المؤسسة وثقافات المؤسسة وأهمية ثقافة المؤسسة والعناصر المشكلة للثقافة التنظيمية للمؤسسة (أهمية ثقافة المؤسسة–عناصر وخصائص ثقافة المؤسسة وأنواع ووظائف ثقافة المؤسسة).

والفصل الثالث الذي تناولنا فيه الثقافة الاتصالية فَعرَّجْنا أوَّلاً بالتعريف بها ثم تناولنا أنواعها وخصائصها والعلاقة المرتبطة بين الاتصال والثقافة، وأيضاً أثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة، ومحددات إرساء ثقافة المؤسسة بالاتصال، وتطرَّقنا أيضاً لأسس تشكيل ثقافة المؤسسة وممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية.

أما الجانب الرابع من الدراسة كان مخصصاً للإطار التطبيقي للدراسة والذي شمل التعريف بديوان مؤسسات الشباب والجانب التاريخي للتأسيس، والهيكل التنظيمي له، ومهام ووظائف الديوان ومجال عمل ديوان مؤسسات الشباب، وفي الأخير تطرقنا إلى الجوانب الاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، كما شمل هذا الفصل أيضاً التحليل الكمي والكيفي للاستمارات التي وزعت على

عينة من المبحوثين لمعرفة آرائهم حول الاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب، مع استخلاص النتائج من هذه الدراسة وتقديم بعض الحلول والاقتراحات التي نرى أنها ضرورية في عملية الاتصال الداخلي، وكان هذا بالاستعانة بجملة من المراجع والمصادر.

الإشكـــــالية :

يعد الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي حظيت باهتمام الباحثين، وهو يعتبر أساس استمرار المجتمع، ولا يمكن تصور وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم أو بين مختلف التنظيمات كالإدارات أو الجمعيات دون وجود اتصال، على اختلاف طبيعة الاتصال وكذا الوسائل والأهداف والجمهور المستهدف من العملية الاتصالية، وللاتصال الداخلي مكانةً هامةً في الحياة الاجتماعية لأنه يُعد حلقة وصل بين التنظيم والجمهور المستهدف (المرؤوسين) تحسيناً للخدمة وضمان الاستمرارية.

وعليه فقطاع الشباب والرياضة كغيره من القطاعات يولي أهمية كبيرة للاتصال خاصة الداخلي الذي يرى فيه القائمون على شؤون القطاع أنه الوسيلة الأمثل التي تمكنه من تسيير المؤسسات التابعة له (دور الشباب، بيوت الشباب، المركبات الرياضية الجوارية ومخيمات الشباب...)، فجاءت هذه الدراسة للوقوف على مكانة الاتصال الداخلي كوسيلة لتحسين وتوطيد العلاقة مع مستخدمي القطاع اتجاه الديوان.

ورغم تعدد واختلاف المداخل المقترحة لتحسين كفاءة المؤسسة وتطويرها فقد اتفق الجميع على أهمية أداء العنصر البشري في المؤسسة الذي يعد الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة، باعتباره مصدر الابتكار والإبداع والتجديد في آن واحد، فالمؤسسة هي مكان تم فيه التوليف بين مختلف الوسائل والإمكانيات المالية والمادية والبشرية من أجل تقديم منتج ما، فالعنصر البشري في حاجة ماسة للمحفزات المعنوية في مقابل المحفزات المادية والمالية، وتعتبر ذات أهمية معتبرة بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة فالمحفزات المعنوية لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري بالمؤسسة، فالعناصر

الأولى يمكن التحكم فيها نظراً لطبيعتها الثابتة (فالآلة هي الآلة)، بينما عنصر الأفراد فهو معبر عن مجموع القدرات والكفاءات والمؤهلات المكتسبة واللازمة لتأدية الأعمال من جهة، إضافة إلى الرغبات والحاجيات الواجب تلبيتها والميولات الذاتية والآراء والقيم والسلوكيات ... إلخ، فالموظفون يعملون في مكان واحد اسمه المؤسسة، ويسعون جاهدين لتحقيق أهدافها وهو أمرٌ ليس بالسهل في ظل هذا الاختلاف والتعدد، فالمسير إذن أو القائم على شؤون المؤسسة عليه التوليف بين مختلف القيم والأهداف والأفكار، وصَبِّها في أفكار وأهداف المؤسسة أي رسم تصوُّرْ شامل يسمح بإرضاء الأفـراد وتحقيق أهداف المؤسسة على حدٍّ سواء، أي إنشـاء قيـــم يعتنقها الجميع في المؤسسة، وهو ما نسميه ثقافة المؤسسة والعمل على ترقيتها عن طريق سياسة فعَّالة للاتصال تسمح بتداول الأفكار والقيم وسريانها بشكل فعال داخل المؤسسة، ومنه يتم تحقيق تماسك المؤسسة ووحدتها للتمكن من خوض المنافسة ومواجهتها من أجل البقاء والارتقاء، ومن هنا نبرز الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع:

ماهو الدور الذي يجسده الاتصال الداخلي في نشر ثقافة مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية: وقد تفرعت الأسئلة الجزئية التالية من الإشكال الرئيس:

1-ما أهمية ودور الاتصال الداخلي الرسمي في نشر ثقافة المؤسسة؟

2-ما أهمية ودور الاتصال الداخلي غير الرسمي في نشر ثقافة المؤسسة؟

3-ماهي معوقات الاتصال الداخلي بديوان مؤسسات الشباب؟

فرضيات البحث:

بناءاً على الأسئلة التي سبق طرحها فقد وضعنا مجموعةً من الفرضيات نطرحها للمناقشة ونلخصها فيما يلي:

- ❖ نظام الاتصال عرف عدة مفاهيم وتعاريف تتحدد حسب المكان والزمان وحسب الظروف.
- ❖ يشكل الاتصال الداخلي حلقة ربط ضمن نُظُم المؤسسة تكفل التنسيق بين مختلف المهام والوظائف المختلفة، فهو يحتل مكانةً مهمةً وحساسةً ويساهم في نشر ثقافة المؤسسة.
- ❖ ترقية أساليب الاتصال يساعد على تحقيق التجانس وبعث روح المبادرة لدى الأفراد، ويغرس ثقافة التكامل، ومنه التركيز على القيم المشتركة لتكوين المجموعة المتناسقة وهو ما يرقي من ثقافة المؤسسة.
- ❖ ساعد تطور تكنولوجيا الاتصال في العالم على تحقيق قفزة نوعية في الاهتمام بتطوير الاتصال الداخلي وإعطاءه المكانة اللائقة بالأدوار المنوطة به، وهو ما يسعى ديوان مؤسسات الشباب إلى مواكبته، من أجل تطوير عنصر التحدي والانطلاق ضمن مكونات الثقافة السائدة.

أهمية الدراسة:

- ➢ تكمن أهمية البحث في الاتجاه الحالي في تسيير المؤسسات الذي يركزُ على كلِّ ما له علاقة بتحسين الأداء فيما يخص الموارد البشرية، وباعتبار نظام الاتصال مرتبط مباشرةً بهذا المجال فهو يستحق البحث المعمَّق.
- ➢ الوتيرة المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات وضرورة تطوير نُظُم الاتصال بكيفية تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع هذه المتغيِّرات، مع إرساء دعائم لتثمين الإيجابي من ثقافة المؤسسة.
- ➢ الدَّور الذي أخذته المعلومات في العملية الاتصالية ككُل زاد من دور الاتصال وأهميته في حياة المؤسسة، فالذي يتحكم في المعلومة يملكُ القوة والسيطرة، والذي يفتقد لمثل هذه المعايير لا يمكن أن

يضمن استقراره في أي حقل كان، أين تعتبر المؤسسة خدماتية كانت أو منتجة لسلع ملموسة مجبرة على ضمان أكثر انسجام لنسقها الداخلي، بتوفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة، وتسخير الإمكانيات والآليات اللازمة لتسيير المعطيات المختلفة، كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق أو الهيكل التنظيمي لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار، عملاً على إرضاءه وكسب ثقته، لأن تحقيق مثل هذه النقاط يضمن للمؤسسة وفاء المستخدم وبالتالي استغلال كل طاقاته الكامنة خدمةً لمصلحتها المادية نهاية المطاف.

أهداف الدراسة:

من خلال هذا العمل فإنَّنا نَصْبو إلى الأهداف الآتي ذكرها:

1-محاولة إبراز أشكال الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي وأهم التقنيات والوسائل المستعملة فيه.

2-محاولة إظهار سياسات الاتصال الداخلي للمؤسسة ودوره في نشر ثقافة المؤسسة لدى الموظفين.

3-محاولة تسليط الضوء على مفهوم ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالاتصال .

4-محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها ونشر ثقافتها.

5-معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.

6-إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.

7-تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي للمؤسسة.

8-معرفة الإستراتيجية الإتصالية الداخلية المعتمدة من طرف الديوان.

كما نهدف من خلال دراسة الحالة التي سنخصصها للديوان إلى تبيان واقع الاتصال بشكل عام والاتصال الداخلي بشكل خاص ووسائله المختلفة، من أجل تحليله وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى

تأثيره على أدائه سواء بالسلب أو بالإيجاب، ومحاولة إعطاء إضافة للديوان عن الإدارة الاستراتيجية والسياسة الاتصالية الفعالة الواجب اتباعها من أجل تفعيل أداء العنصر البشري.

أسباب اختيار الموضوع: أما عن المبررات التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بالتخصص والوظيفة أيضاً كوني أحد الباحثين في قطاع الشباب والرياضة وهذا القطاع يولي أهميةً كبيرةً للاتصال على اختلاف أشكاله.
- محاولة البحث في المجال وإثراء معارفنا العلمية وتوظيفها في المجال المهني وتخصصنا في التسيير، وميولاتنا المرتبطة بالدرجة الأولى بالموارد البشرية.
- شعورنا بأهمية الموضوع من الجانب الميداني خاصة في ظِلِّ التطورات المتسارعة التي تعرفها المؤسسة وفي ظل ثورة المعلومات التي طورت من سُبُل ووسائل الاتصال ووسَّعتْ من مساحات مساهمته في تحسين ورفع الأداء العام للأفراد، وإدراكنا لأهمية تفعيل الاتصال الداخلي بصورة تُمكن من تكوين أو تطوير ثقافة المؤسسة لكونِه عنصر هام للتعبئة.
- تزايد الاهتمام بالموضوع وهو الملاحظ من خلال الندوات والمحاضرات والتكوين المستمر لمستخدمي الديوان في ميادين التسيير المختلفة وتركيزهم على الاتصال كعامل أساسي في التسيير الناجح.
- تسليط الضوء على أهمية فعالية الرفع من أداء العنصر البشري في المؤسسة، من خلال الرفع من كفاءات الاتصالات والتعامل مع المعُوقات التي تعترضها، وعلى المستوى العملي من التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم من كفاءة فعالية تحسين الأداء في المؤسسة.
- الوقوف على ممارسات الاتصال الداخلي بديوان مؤسسات الشباب بالمدية ومدى تأثيره على ثقافة المؤسسة، وهل لوسائل الاتصال الداخلي علاقة ارتباطية بثقافة المؤسسة؟
- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية داخلية.

- إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات.
- دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير وتداول المعلومات.
- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى تسيير المعلومة داخلها والأهمية والمكانة التي تحتلها، وأثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي توفرها والتي تساعد على ربح الوقت، وتوفر تسارع انتقال المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات.
- رصد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية ومحاولة اقتراح حلول.

مفاهيم الدراسة:

مفهوم الاتصال: لغة: تعني كلمة الاتصالcommunication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بالمعنى الشائع أو المألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصلcommon بمعنى"عام" أو مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول"موضوع، فكرة " لتحقيق "هدف، برنامج"[1].

ورد مفهوم الاتصال في قاموس المحيط ولسان العرب على أنه كلمة مشتقة من"وَصَلَ" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصَلَ الشيْءَ إلى الشيءِ " وُصُولاً " توصَّلَ إليه أي انتمى إليه وبَلَغَهُ وهو أيضاً المواصلات والبلاغ[2].

[1]- مي عبد الله :نظريات الاتصال، ط2 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 22.
[2]- بطرس حلاق :السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص40.

الاتصال الداخلي: "هو إنتاجُ وتوفيرُ وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلُوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهةً معينةً"[1].

يعرفه الباحث أبو عرقوب بأنه " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويُسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية الرَّوَابِط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين"[2].

يُعرَّفُ الاتصال الداخلي على أنَّهُ " نظامٌ فعالٌ يعمل على سير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين صورتها، والعمل على استعماله كأداة عملية التغيير"[3].

التعريف الإجرائي: الاتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المؤسسة والأطراف المكوِّنة لها ويمثِّلُ الموظَّفين الجزء الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه مؤسستهم وقياس مدى تأثُّرهم بها وبِقِيَمِها وعاداتها.

الثقافة لغة: إن أصلَ كلمةِ ثقافة هو: ثَقَّفَ ولها معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية.

الأول: ثقَّف في القاموس: أي ثقَّفهُ: صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى **(فَإِمَّا تَثْقَفَنَّهُم فِي الْحَرْب فَشَرِّدْ بِهِمْ من خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُون)** (57) سورة الأنفال، وقال عزوجل **(واقتلوهم حيث ثَقِفْتُمُوهُمْ واخْرَجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ) (191)** سورة البقرة. وقال سبحانه وتعالى **(مَلعُونِين أينَمَا ثُقِفُوا أُخِذُوا وقُتِّلُوا تَقْتِيلاً) (61)** سورة الأحزاب.

---

[1] - مصطفى حجازي :**الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 19.

[2] – عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2014، ص 373.

[3]- صمويل عبود، اقتصـاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص28.

الثـــاني: ثَقَفَ، يَثْقَفُ، ثقْفاً وثقافاً: صار حاذقاً، خفيفاً، فطِناً، ومنه: ثقف الكلام: أي حذقَه وفَهَّمَهُ بسرعة، وثقَّف الولد: هذَّبه وعلَّمهُ، وثقَّفَهُ تثقيفاً: سواه وثَاقَفهُ فثقَّفه: غَالبهُ فغلبه في الحذق.

اصطلاحاً: يعرفها العالم الجزائري "مالك ابن نبي" الثقافة هي مجموعة من الصفات الخُلُقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طِباعه وشخصيته[1].

منهج الدراسة وأدواته:

وتناسباً مع الموضوع فقد ارتأينا اختيار المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لتبيين الأوجه المختلفة للاتصال في المؤسسة مع التركيز على الاتصال الداخلي وكذا لاستعراض أدواره وارتباطه مع سلوك الأفراد، ويكون عنصراً فاعلاً مكوِّن ومؤثِّر في ذات الوقت على ثقافة المؤسسة مما يتطلب تحليل أبعاد هذه العلاقة وإبراز نقاط التقاطع والتداخل بين الثقافة والاتصال، مستعملين في ذلك الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات.

حدود الدراسة:

المجال المكاني: يتمثل مكان الدراسة في مدينة المدية، وبالتحديد بديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية حي بوزيان وسط المدينة، وقد تم اختياره للأسباب الأتية :

- ✓ التسهيلات الممنوحة لنا لإجراء البحث بحكم أني أمارس المهام بهذه المؤسسة.
- ✓ قرب الموقع من الجامعة.
- ✓ توفير الوقت والجهد للقيام بالدراسة.

[1]– مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر سوريا، 1992، ص 17.

- ✓ وجود جوانب اتصالية متنوعة داخله.
- ✓ توفر الديوان وملحقاته على خلية الاتصال وخلية السمعي البصري وخلية الإصغاء وهذا ما دفع بمجموعة البحث إلى تقصي مدى جاهزيته.

المجال الزماني: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 حيث قامت مجموعة البحث بجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستها وكان ذلك مع بداية السداسي الثاني، أما الجانب التطبيقي للدراسة كان في الفترة الممتدة من 15 مـاي إلـى 10جوان 2024 وتم تقسيم هذه الفترة إلى:

مــارس :2024 قامت مجموعة البحث بالحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من طرف مدير الديوان الولائي لمؤسسات الشباب.

الفترة مــن 20 إلــى 30 مــارس 2024 قامت مجموعة البحث بزيارة لكل من الديوان الولائي لمؤسسات الشباب، وذلك لملاحظة الجوانب الاتصالية داخله والمشاركة في بعض النشاطات الإدارية البسيطة .

مـن 15 مـاي إلـى 30 ماي 2024 قامت مجموعة البحث بتوزيع الاستمارات على الموظفين وتقديم شروح على ما تحتويه لأن مجموعة البحث قــد استخدمت الاستبيان بالمقابلة كأداة لجمع البيانات، وبداية من 01 جوان بدأت مجموعة البحث في تفريغ الجداول والتعليق عليها.

مجتمع البحث وأدواته:

مجتمع البحث في هذه الدراسة هم عُمَّال وموظفي الديوان، فكانت عينة البحث على كل الموظفين الذين يمارسون مهامهم بشكلٍ دائم على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية الذي يبلغ تعدادهم 25 موظف.

اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات في العمل الميداني على الاستبيان الذي تم توزيعه بدقة وبعناية على كل العمال والموظفين إضافة إلى عنصر الملاحظة والمقابلة والخبرة المهنية.

الدراسات السابقة:

إن الغرض من عرض البحوث والدراسات السابقة يكمُن في مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية من ناحية الأهداف أو مناهج الدراسة أو أدوات الدراسة أو النتائج وغيره، حيث يجدر بنا ذكر النقص الكبير في الدراسات حول ظاهرة دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة، وأهم الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا.

1-دراسة نجوى عبد الله الطبلاوي -:1996 مذكرة ماجستير.

" تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية"

بالتطبيق على منظمات صناعة" الدواء في مصر

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر خصائص ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر وذلك من حيث الخصائص التالية: جماعية العمل، القدرة على التكيف والابتكار والتجانس.

وقد طبقت الدراسة على منظمات صناعة الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية، حيث تؤثر الثقافة

التنظيمية التي تتسم بجماعة العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس تأثيرًا إيجابياً على الفعالية التنظيمية.

2-دارسة (أمل حمد الفرحان) 2003.

الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني:

(دراسة تحليلية)

تهدف إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العـام الأردنـي ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وبتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 400 موظفاً من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، تبين ما يلي:

تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر). والتطوير الإداري (إعادة الهيكلة، تبسيط الإجراءات، تفوض الصلاحيات، تطوير التشريعات والأنظمة، تنمية القوى البشرية، وصف وتصنيف الوظائف، التكنولوجيا) بنسب متوسطة ومتفاوتة.

وجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

3-دراسة خنيفر وفاء، سنة2013 الموسومة بـ

" دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية"

دراسة حالة البنك الوطني الجزائـــــــري

مقـــدمة لاستكمـــال متطلبات شهادة مـــاستر أكاديمي، جامعة ورقلة، تناول موضوع الإشكالية دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات؟

ترى إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظراً لدوره الكبير في تفصيل استراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة، باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول، وقد حاولت معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة، وتوصَّلت الدراسة إلى أن فعالية الاتصال الداخلي له دور جد فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات الخدماتية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع بحثها؛ إذ يركز على الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، ويقوم على جمع البيانات الكيفية والكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

4-دراسة لمحمد قادري 2009-2010 الموسومة بـ

" الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق "

دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية.

جاءت الإشكالية على النحو التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال العمود الفقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟ مراعياً في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي-تافنة – بمغنية؟

وتضمنت تساؤلات الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟

- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية مؤسسة الخزف المنزلي (تافنة)؟

5-دراسة دكتوراه لسعدي وحيدة وبلمير سارة: بعنوان

" دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي "

دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال.

جامعة" باجي مختار" عنابة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد6، العدد3، جويلية 2021.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟ وتفرعت إلى العديد من التساؤلات:

- ماهي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟
- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيف يللعاملين بالمؤسسة؟

ومن أهداف هذه الدراسة التعرُّف على مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل الديوان باعتبار هذه الأخير نسقاً مفتوحاً يتأثَّر بمختلف العناصر البيئيةِ والكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرِّضا الوظيفي.

والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن الثقافة الاتصالية هي نتاج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

- التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- اعتماد مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ومختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصَّل لمعايير منح المكافآت والحوافز.

- الحرص على الاهتمام بالقيادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الاتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها.
- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات غير الرسمية واعتماد الاتصال الشخصي كأحد قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة للاتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

عرَف الاتصال الداخلي ووسائله تطوُّراً كبيراً في المؤسسات إذْ يركزُ على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم (عامل، إطار) فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تكملةً ضروريةً للاتصال التسويقي من أجل دفع و تعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، فهو يعتبر أداةً تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة بعض المشاكل وإعادة التوازن المفقود بها وتحقيق الانسجام التام، ولذلك أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسات يحظى باهتمام جميع المسيرين والموظفين، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه ومعيقاته.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي: تعددت المفاهيم والتعاريف التي نُسِبتْ للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محدَّدة، وبالتَّالي يكون من الصَّعب إيجاد تعريفٍ مُوحدٍ وشاملٍ للاتصال الداخلي، فمن بين هذه التعاريف ما يهتم بالجانب العمَلِي نظراً لدور الاتصال الداخلي في نقل المعلومات لأهداف عملية بالدرجة الأولى، ومنها ما يعتمد على بث الرسائل بهدف خلق تصوُّر مشترك ومشروع واحد، أيضاً تناولت بعض التعاريف البعد العلائقي في الاتصال الداخلي من حيث أنَّه حالة تبادل دائمة للآراء والأفكار والمعلومات.

يُعرِّفُه "مصطفى محمود أبو بكر"« بأنه إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك للتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال

خطوات ثلاث هي: عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل[1]» .

يرى ألفين دود ALVIN DOD بأنه« نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً »[2].

ويرىDK Murphy « أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل» .

يذكر أبو العزم فتوح أنه إذا كانت وظيفة الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة فإن عملية الاتصال هي أهم وسيلةٍ من وسائل التنفيذ، ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون استخدام الاتصال، ويمكن القول إن الإدارة هي عملية اتصالات[3].

ويعرَّف الاتصال الداخلي على أنه« هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها بأنَّها الاتصالات التنظيمية التي تَتِمُّ رأْسياً وأفقياً داخل المنشأة[4]».

ويعرِّفه الدكتور زهير إحدادن على أنَّهُ " تلك التفاعلات الاجتماعية التي تكون عن طريق الإشارات والكلِمات، وترمي مثل هذه الرسائل إلى وجود تفاعُل بين الأفراد فيما بينهم"[5].

[1] - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد لله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 03، عمان، ص 163.
[2]- عطوف محمد ياسين: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، 1981، بيروت، ص 239.
[3]- نفس المرجع، ص240.
[4] - زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعتز، ط 1ن، 2015، ص 16.
[5] - زهير إحدادن، مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 09.

أيضـاً يعرّف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي بـأنه" عبارة عن اتصال منطــوق، والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يُساهِم في تطْوير أسَاليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"[1].

كما ترى الدكتورة "منال طلعت محمــود" بأن: "الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشِّرات والوسائل، التي بواسطتها تُنظِّم المؤسسة الاتصال مع محيطها".[2]

وترى الجمعية الفرنسية للاتصال الداخليAFCT أن الاتصال الداخلي مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى:

- تشجيع سلُوك الاستماع.
- تسهيل تمرير ونشْر المعلومات.
- تسهيل العمل الجماعي المشترك.
- ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعَالية الفردية والجماعية فيها"[3].

فعملية الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة على أنشطة العلاقات العامة والمعلومات التي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بالجماهير وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها ووسائلها وجماهيرها وجوانب التأثير عنها.

[1] - دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه – نظرياته ووسائله – دار الفكر – القاهرة مصر – 2003 – ص 11.
[2] - منال طلعت محمود، مداخلة إلي علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.
[3] - François Bonen et Bruno Henriet : DRH … C`est déjà demain ! , éditions organisations, 1998, p15.

أمَّا عن ظهور الحاجة الماسة للاتصال الداخلي فجاك إقالون jacques Igalens يُرجِعه إلى حدوث ثلاثة تطورات [1] هي:

- تنامي حجم المؤسسات.
- زيادة التخصص في الموارد البشرية.
- الحاجة إلى اللامركزية في الأنشطة والقرارات.

ثانياً-أهمية الاتصال الداخلي:

يتمثل الهدف العام للاتصال في تسيير الثنائية (عرض-وطلب المعلومات داخل المؤسسة) بحيث يتميز الطلب بأنَّهُ متطوِّر مع الزمن متغيِّر من حيث المحتوى، ويختلف بين التنظيم، أما العَّرْضْ فيجب أن يكونَ مُنتظماً ويتجنَّبُ القطيعة والصمتَ، وهذا ما ينعكس إيجاباً على الفرد من جهة وداخل المؤسسة من جهة أخرى، وتبرُزُ أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية[2]:

1-اتخاذ القرارات: حيث يلْعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقِهِ يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تُساعد على اختيار أفضل البدائلِ للوصول لأرشد القرارات.

2-التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجِد ويحدِّدَ للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرُّفِهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

[1]- أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، ص189.
[2] - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

3-التنسيق: يُقْصَد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة وفعَّالة بالمؤسسة.

أ-أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد: لا تتوقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل تمُسُّ كذلك أفراد التنظيم فالاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى خلق روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هُويَّةً في محيط عمله.

يَسمحُ الاتصال الداخلي بِرفع الرُّوح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة تتوقَّفُ بدرجةٍ كبيرةٍ على كفاءةِ وفعاليةِ الاتصال لأنَّه من المُهم للفرد معرفة ماالعمل الذي يقوم به والأسلوب الأنسب لأدائه وهذا ما يحفِّز الفرد ويزيد من دافعيته للعمل ويحقِّق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالأخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، وهذا ما تسعى المؤسسة الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري الذي يعدُّ عنصراً مهماً في تحقيق الثروة والاستمرارية للمؤسسة.

ب-أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة: للاتصال الداخلي بعدٌ آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناءِ صورةٍ مُوحَّدةٍ وإيجابيةٍ عن المؤسسة، فهي منبعُ التعلُّم الثقافي، ومن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكيات جديدة، حيث يَعتبِر الكثير من الباحثين أن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومة تمثِّلُ فلسفة المؤسسة وتاريخها وتقاليدها وأهدافها وسياستهـا، من أجل خلق الشعور بالانتماء وهذا لا ينعكس فقـط على هويـة المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

ج-أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة : تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار والتنسيق فعن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد، بالإضافة إلى ذلك يُعْتَمَدُ على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسيِّر استخدام سبُل الاتصال وأن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفةٍ عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدوها كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى **P. Drucker** أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن تحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا يتطلب درجةً عاليةً من التنسيق بين مختلف المستويات ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة، فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها[1]، فإذا كان للاتصال دورٌ مهـم في حيـــاة الأفراد العاديين، فإنَّه لا يقلُّ أهميةً عنه في حيـاة المؤسسات، فهو يدفع المؤسسة لتحقيق غايتها وأهدافها.

تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة في النقاط التالية:

- الاتصال نشاط اجتماعي إداري وتقني داخل المؤسسة، حيث أنَّه يساهم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة.
- تعد عملية اتصال العمال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

[1] - الأمين بلقاضي :الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2 ، الجزائر، ص 70.

- يتمُّ من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره[1].
- يتمُّ من خلال عملية الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المؤسسة ونموِّها وتطورها وتحقيق أهدافها[2].
- يمثل الاتصال مركز العلاقات الاجتماعية، وبِقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة، أي ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية[3].
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة فهي تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعرفة المشاكل وسبُل علاجِها وتقييم الأداء وانتاجية العامل.
- يتمكن كل أفراد المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة.
- يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال[4].

[1]- خليل محمد حسن الشماع، ونظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص203.
[2]- نفس المرجع، ص 204.
[3]- محمود حسن اسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1 الدار العالمية للنشر والتوزيع، الأهرامات، 2003، ص38.
[4]- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)، تخصص: السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص56.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي

أولاً–أنواع الاتصال الداخلي: وينقسم إلى نوعين رئيسين: هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي[1].

1–**الاتصال الرسمي:** هو نظامٌ من الاتصال يخضعُ لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومبنية بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة، بما يتماشى والتوزيع الرَّسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

وهو أيضاً الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة، وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع:

(الاتصال الصاعد، النازل والأفقي) ويمكن تعريفها على النحو التالي:

أ–الاتصال النازل: وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

وتضم أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي ذكرها:[2]

- التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة .
- الإجراءات والممارسات التي تحدد سياسات المنظمة، وهي معلومات خاصة بالمؤسسة .
- التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين .

[1] - رويم فائزة، معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7. الجزائر، 2012، ص 52.
[2]-محمد حافظ حجازي :وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوقراطية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط1 ، مصر، 2006 ، ص14 .

- تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعية الإيديولوجية لغرض تنمية الإحساس برسالة المؤسسة.
- تحفيز العاملين والتعريف بثقافة المؤسسة ورسالتها وقيمتها.

ب-الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاهَا عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى[1]:

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم .
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية .
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يتم ذلك .

ج-الاتصـال الأفـقي: ويقصد به الاتصـال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري والعلمي، الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث ويُمارَسُ على شكل اجتماعات اللِّجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

2-الاتصال غير الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يحدث في المؤسسات والذي لا يتقيَّد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم، ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة، ويمتاز الاتصال غير الرسمي بـسرعة وسهولة الانتشار حيثُ أن الخبر قد ينشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية ويتميز بما يلي[2]:

- انتشاره بسهولة في المؤسسة .

[1] - رويم فايزة، مرجع سبق ذكره، ص 53.
[2] - نفس المرجع، ص 54.

- يتميز بالسرعة والمُرُونة في نقل البيانات وتبادلها بين عددٍ كبيرٍ من الموظفين .
- يعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال.
- يعتمد على تعزيز العلاقات بين العمال.
- يَخلُق روح التعاون والتماسك فيما بينهم.
- يجعل العمل يتم بأكثر فعالية.

ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي: تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها[1]:

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في إطار اجتماعي معيَّن ليس لها بداية أو نهاية محددة.
- الاتصال عملية تفاعُلية وبمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلاَّ أن الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواءٌ في درجةِ وضوحهِ وأهميتهِ، أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.
- الاتصال عملية دائرية وبمعنى أنَّها لا تسير في اتجاه واحدٍ وإنَّما تحدث داخل مجال واسع وأشمل ويضم كل الظروف والإمكانيات التي تحيط بها.
- عملية الاتصال عملية ديناميكية يتِمُّ من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز.
- تَتَّخذ في الغالب مساراً يبدأُ عادة من المصدر الذي تنبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.
- الاتصال ليس عملية عشوائية وإنَّما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي

تأتي الأهداف الاتصالية من الأهداف العامة للمؤسسة كَكُلْ، ونظراً لأهمية الاتصال داخل المؤسسة نقوم بتحديد الأهداف الاتصالية التي تسعى إلى تحقيقها وهي:

[1] - سامية محمد جابر، نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص 403.

1-أهداف خاصة بالعاملين:

- توجيه الموظفين لِما يجب عملُه دون زيادة أو نقصان.
- خلق الرضا والارتياح بين العاملين .
- زيادة التفاهم والثقة .
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة بالمؤسسة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

2-أهداف خاصة بالقيـــادة: وتـدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحـدث داخل المؤسسة من خلال الحصول على البيانـات والمعلومات عن العمـل والموظفين، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، وكذا شرح السياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي وهذا يمَكِّنُ من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.

3-أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: تتلخَّص في إقامة نظام اتصال به، يُمكِّننا من توصيل حقيقة الجهودِ التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه، والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذا مقترحاته لتحسين أدائها من جهة أخرى[1].

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عُمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكلِّ وضوحٍ مما يقطع الطريق على مروِّجِي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة علـى الاتصال فإنها ستفسح المجال لظُهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.

[1] - محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص 464.

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها[1]:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدَّور الذي تقوم به المؤسسة ومساهمتهم في الاقتصاد القومي.
- تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين، فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم، وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي

أولاً: وظائف الاتصال الداخلي: تتمثل وظائف الاتصال الداخلي في[2]:

1- **الشبكة الهاتفية:** تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال وغالباً ما تتم عن طريق شبكة الدليل الهاتفي الداخلي الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

2- **الرسائل الالكترونية:** تصبح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

[1]- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

[2] - نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط 1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2010، ص 679.

3- **اجتماعات العمل:** هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدَّدٍ أو اتخاذ قراراتهم ولكي تصبح هذه الاجتماعات فعَّالة يجب ألا تتم بشكل ارتجالي، إنَّما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل مُنظَّم لتثمر أفضل النتائج.

4- **اللوحات الإعلانية الداخلية:** يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات...إلخ.

5- **اللوحات الإجرائية:** هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعاً خاصاً من المذكرات، تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحةٍ أو قائمةٍ أو كشف بأعمال وترقيمها.

ثانياً: وسائل وأساليب الاتصال الداخلي:

تتعدد وسائل الاتصال الداخلي ويمكن ذكرها كالآتي[1]:

1- **أسلوب الكتابة:** يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشملُ كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

2- **إيجابيات أسلوب الكتابة:** تتمثل في الرسائل والمذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات والوثائق والمستندات الدائمة، وهي تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يُمْكن الرجوع إليها عند الحاجة، ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المؤسسة والجماعات الأخرى.

[1] - حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط 1، دار العمد للنشر، عمان، 2010، ص 22.

❖ يحفظ حقوق المؤسسة ومصالحها، ويقلّل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تُفضي إلى اللجوء إلى المحاكم، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة، ويحدِّد المسؤولية والمساءلة ويَحُول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

❖ يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعاليةً من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسومات وأشكال ورسائل كتابية، تسمح للمستقْبِل بقراءة الرسائل في الوقتِ المناسب بسرعة مناسبة.

3- **الأسلوب الشفهي:** يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمّي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

إيجابيات الأسلوب الشفهي:

- يتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقِيمه واتجاهاته حول أمرٍ ما.
- يمكن أن يكون ذَا تأثيرٍ أكبر على المستقبِل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللَّفظي مثل الصوت، تعابير الوجه، حركات العين.
- يتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- يتيح للمرسل فوراً ردة فعل استجابة المستقبل والرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين يتطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار وتبادل وُجُهات النَّظر بين المُستقبِل والمُرسل.

- الأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبِل أمياً، أيْ لا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية.

4- **الأسلوب الالكتروني:** أدت التطورات الهائلة على نُظُمْ المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كِبرِ حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، فالوسائل التكنولوجية هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، حيث توجهت الأنظـار إليها واستفادت منها المؤسسـات وأصبحت ضمــن الوسائل التي تعتمدها في عملياتها الاتصالية الداخلية، ومن هذه الوسائل (الأنترنيت – البريد الإلكتروني – الأقراص المضغوطة – الصحيفة الإلكترونية – الفيديو والسينما ... الخ).

إيجابيات الأسلوب الكتروني:

- يسمح بتبادل المعلومات بشكلٍ فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة (سرعة الوسيلة).
- خفض تكلفه توزيع المعلومات (تكلُفة الوسيلة).
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفِرق الافتراضية من خلال عقد الاجتماعات.
- يتيح للموظفين الاطلاع على القرارات والاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم (عدد من ترسل إليهم الوسيلة –درجة سرية المعلومات –نوعية الرسالة)[1].

[1]- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص.188.

المبحث الثاني استراتيجية ومعوقات الاتصال الداخلي:

الإستراتيجية هي مفهوم من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحروب واتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات، وقد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في التسيير نظراً لما يقدمه من معاني وأدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

تعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطُرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، على غِرار هذا لا يمنع من وجود عراقيل تحول دون السير الحسن للعملية الاتصالية.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية:

أولاً-الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادِئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورةٍ شاملةٍ ومتكاملةٍ، تنطلق نحو تحقيق أهدافٍ معينةٍ وتحدِّدُ الأساليب والوسائل التي تُساعدها على تحقيق ذلك، كمَا تضمن أساليب التقويم المناسبة[1].

استراتيجية الاتصال الداخلي" هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام وتُعجِّل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقاتٍ إنسانيةٍ واجتماعيةٍ بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها وحقل مرجعها، وأيضا وسائل نقلها المشتركة[2].

تعدُّ استراتيجيات الاتصال مخطط شامل للسياسة الاتصاليّة للمؤسسة، وتشمل عددًا من القرارات الهامّة حول الأهداف الاتصاليّة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتراوح عمرُها ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، ويحدِّد هذا المخطط أولويّات المؤسسة، واحتياجات الفئات المستهدفة، ومن ثم يحدد طبيعـــة

[1]- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2004 ص 10.

[2] - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003، ص101.

الأنشطة الاتصاليّة والمسؤوليّة، ويعمل على ضبط الموارد المطلوبة[1].

ثانياً-أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي: إن نجاحَ أي مؤسسة يرجعُ بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها، كما أن للاتصال الداخلي أهدافاً سواءاً كان يتعلق الأمر بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

1-أهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الاستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي، كما يعمل هذا الأخير على إيصال أراء ووجهات نظر الإدارة للعمال، ويمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى وجود هدفين أساسيين يُلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما[2]:

1/تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعية لإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجالُه أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

2/تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهميةٌ كبيرةٌ حيث إن هناك شواهد كثيرة تشير إلى أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

2-أهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف الاستراتيجية الاتصالية من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدرٍ كافٍ من المعلومـــات يؤدي إلى التقليل من

[1] - الجودي بن قيظ. استراتيجيّة الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: الجزائر. (2012). ص 112.
[2] - ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص-515 .516

الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميّز أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالاتي[1]:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن مستقبل المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المُتَّصلة بوظائف العمال.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

هذه الأهداف الاتصالية تخصُّ كلاً من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:** فبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراضَ شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الاستراتيجية والتنظيمية، والتي تساعد هذه الأخيرة في:
  - توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- **اتخاذ القرارات:** إن وضع استراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جِدُّ مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

[1]- خيري جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة،1985، ص 32.

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يُساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل الأفكار والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المُثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها وتُحقِّق أهدافاً محددة خاصة بالاستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون مُتَّبعةً داخل المؤسسة، كما يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة وفق الاستراتيجية الاتصالية البناءة والفعالة لتحقيقها وهي[1]:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما تريد الوصول إليه.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.
- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

ويتم وضع هذه الاستراتيجية وفقاً لثلاث مراحل هي:

1. **مرحلة البحـــث:** تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلِّل أشكال الاتصال فيها وتُقيِّم النقائص الموجودة في كل اتصال، بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.
2. **مرحلة التفكير:** يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمـل جميع الأهداف الخاصة بتموقـع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيهـا، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة، وتعتبر

[1] - خيري جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المرحلة الأخيرة والتجسيد الفعلي والحقيقي للاستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلةً هامةً في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال، وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.

والخطة الاستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة [1] وتكمن أهمية الخطة الاتصالية في:

- التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.
- التأكد من أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها والمصممة من أجله سواء كان داخلياً (العمال) أو خارجياً (المتعاملين)، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الاتصالية.
- تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع.

إذن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعةٌ من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يُوجَّهُ للجمهور المتلقي رسالةً مختلفةً لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس، بحيث تدعمها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

[1] -Marie Hélène West phalène. Le dictionnaire de la communication, Edition traingle, les pratiques, Professionnelles -paris, 1992, p44.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

يلعب الاتصال دوراً هاماً في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي، كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيوداً تؤثر سلباً على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة، ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

أولاً-العوائق التنظيمية: وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافةً إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السَّليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المُخطَّط مع التنظيم المطبَّق.
- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
- عدم وضوح برامج المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.
- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المَرجُوةِ.

ثانياً-العوائق النفسية والاجتماعية: من العوائق النفسية والاجتماعية التي تَحُولُ دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي الفشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة.

- اتِّسام بعض القادة بصفاتٍ شخصيةٍ سلبيةٍ ممَّا يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهها للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجُمود وعدم التعاون مع الآخرين.
- جمود اللغة التي تكتب التقارير والقرارات الإدارية والكتب، وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات وتأويلات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.

- غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.

نستنتج مما سبق أن نشاط المؤسسة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها الإداري حيث ثَبُتَ أن الاتصال يُشكِّل نسبة ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال.

الفصل الثاني:

ثقافة المؤسسة وأهميتها

تمهيد:

تُمثِّل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، وهي أداة فعَّالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أداء أعمالهم بصورةٍ أفضل من خلال نظـام القواعـد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورةٍ دقيقةٍ كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك على ضوء ما هو متوقع، حيث تُعتبر ثقافة المؤسسة من بين أكثر المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً في ميدان السلوك التنظيمي ولمعرفة أسباب تفوق أو انهيار أي مؤسسة وجب الرجوع إلى الجانب الثقافي الخاص بها لمعرفة الأسباب وراء ذلك النجاح أو الفشل.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكيات غير اللائقة والتي تُلْحِقُ الضَّررَ بسمعتها مثل تخفيض تسرب المعلومات، وذلك من خلال تكريس مفهوم الولاء للمؤسسة والحفاظ على مصداقيتهـا في السوق، كـذلك تجنب التقليد في تقديم خدماتها أو منتوجاتهـا، وبتعبير أدق كل مؤسسة مجبرة على بناء ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

أخذ موضوع ثقافة المؤسسة اهتماماً كبيراً من منظري الادارة الاستراتيجية–السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، فالمؤسسة التي تملك ثقافةً تكيُّفيةً وقويَّةً تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمَكِّنُ المؤسسة من تحقيق أهدافها، وبما أن هذه الثقافة تتشكل في إطار الاتصال بين مختلف الأطراف كعملية تفاعل اجتماعي ينبغي العمل على وضع سياسة للاتصال الداخلي تخدم هذا الغرض بتكثيف الاتصال في

مختلف الاتجاهات وتعزيز التماسك بين أجزاء المؤسسة ونشر قيم ومعايير للسلوك بمختلف الوسائل المناسبة.

يشكل الاتصال جوهر العملية الإدارية والطريقة التي يتم من خلالها التأثير بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة ويبدو ذو أهمية خاصة في تشكيل ثقافة المؤسسة وإعادة صياغتها، وفي تحضير مشروع المؤسسة وإعلانه كون هذه الثقافة والمشروع النابع منها يتشكـلان وفق أنماط مُعقَّدة من التفاعـل المتبادل، هذا التفاعل لا يقتصر على الأجزاء الداخلية للتنظيم، بل يتعداه إلى المحيط الخارجي ومكوناته المختلفة، ويحتل العنصر البشري في إدارة الأعمال المعاصرة مكانةً ويستأثر باهتمام خاص وهو محور كل السياسات والطرق المتبعة لدى المؤسسات.

المبحث الأول: بلورة مفهوم ثقافة المؤسسة

أدَّتْ البحوث والتطبيقات خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي إلى بروز مصطلح ثقافة المؤسسة الذي أصبح شائعاً ومتداولاً، ويستعمل للدلالة على معاني متباينة ومتنوعة والانطباع الأول الذي يرتبط بهذا المفهوم هو الغموض والضبابية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ثقافة المؤسسة

ويرى كوفيرون (Koviron) أنها إنجازات الانسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأْتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر[1].

حيث يعتبرها شان لات «Chanlat»[2]" بالعلبة السوداء ذات الابعاد غير المحددة".

عرف (Shafaritz) الثقافة المؤسسية بأنها: «تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم–الاعتقادات–الافتراضات–والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها[3].

ويذهب فريقٌ آخر من الباحثين إلى الاهتمام بالتكوين الدقيق للثقافة المؤسسية وذلك باعتبارها مزيجاً من العنــاصر التالية[4]:

---

[1] - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الجزائر، 2010، ص 66.

[2] - Delavallée Éric: La culture d`entreprise , édition organisations , 2002, p41.

[3] - المسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعية الأردنية، جانفي 1999، ص 32.

[4] - محمد الصيرفي :التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 2007، ص 257.

أ –مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

ب–مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

ج–ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

د–انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

هـ–ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.

و–ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.

ي–القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

من العناصر السابقة يظهر أن الثقافة المؤسسية تتضمن جوانب قِيَمِية إدراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمْعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم، ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسساتي سليم داخلياً، وتعمل على تجسيد العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية.

ويمكن القول أن اختلاف العناصر المشكلة للثقافة المؤسسية يعود إلى عدد من المرتكزات لَعلَّ أهمها:

- الخصائص الفردية (الفرد العامل داخل المؤسسة).
- علاقة المؤسسة بالبيئة.
- أهداف وتوجُّهات الأفراد اتجاه المؤسسة واتجاه الوظيفة.
- الأنشطة الممارسة من قبل الأفراد والمؤسسة.
- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.
- خصائص الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.

تناول محمد قاسم القريوتي ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سِمَةً خاصةً بالتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع فيه من الأعضاء، فثقافة المؤسسة أصبحت نسَقاً مألوفاً للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تَشاركِ القواعد والتعاون مع مرؤوسيه[1].

يرى أيضاً "أسامة الفراج" أن الثقافة التنظيمية هي" القيم الاجتماعية المسيطرة، والتي تساعد على إيجاد التكامل بين أفراد المؤسسة"، وهو يتناسب أيضاً مع رأي ذكره "عـادل بن صلاح عمر عبد

[1] -خلفلاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، رسالة ماجيستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2018 ص 26-27.

الجبار" في كتابه في حديثه عن مصدر الثقافة التنظيمية حيث يقول "إنها (الثقافة التنظيمية) مشتقة من تخطيط وفكرِ مُؤسِّسِ المؤسسة أو رئيسها حول الرموز التي يراها، وتجريد السلوك ومخرجاتها[1]".

ونجد في الاتجاه الثاني تعريف (Robbins & Judge) الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي السِّمات المشتركة بين الأعضاء ويعرفانها بأنها" نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتُميِّز المنظمة عن المنظمات الأخرى"، وهذا التعريف قريب من تعريف (Jones) والذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي" مجموع القيم المشتركة والمعايير التي تَضبطُ تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المؤسسة "[2].

يرى فريق آخر أن تعريف الثقافة التنظيمية هي ما تَعلَّمهُ العمال خارج بيئة العمل في المجتمع الكبير، وفي هذا السياق يقول (دينيس كوش)" إن علماء الاجتماع يبرزون في تحليلاتهم عالماً ثقافياً لا متجانساً لأن العمال لا يصلون إلى المؤسسة مُجردين ثقافياً بل يحملون إليها ثقافات مهنية وأحياناً ثقافات طبقية، وقد بينت هذه الدراسات أهمية هذه الثقافات في تنظيم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وهذه الثقافات في النهاية ليست تابعة لهذه المؤسسة أو تلك"، ويذهب الفريق الآخر إلى أنها نتاج خاص بالمؤسسة، حيث يقول محمد الهادي بن عيسى" الأبحاث التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة لا تفرق بين ثقافـــة المجتمع داخل المؤسسة وثقافة المؤسسة"، فهناك فرق حسبه بين الثقافة في المؤسسة وثقافة المؤسسة[3].

ويرى فريق ثالث أنها مزيج من قيم المؤسسة وقيم وافدة من المجتمع تم اعتمادها داخل المؤسسة فالثقافة التنظيمية من وجهة نظر هذا الاتجاه هي نتاج ما اكتسبه العمال والمديرون من أنماط سلوكية

[1] – أ مسعود قريمس، ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة تيزي وزو الجزائر، ع1، ص 221.

[2]- نفس المرجع، ص221.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 222.

وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تُضفي المؤسسة على ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائصها واهتمامها وسياستها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن المؤسسات الأخرى، وفي هذا يقول" دينيس كوش" " ثقافة المؤسسة لا تنشأ في معزل عن ثقافات المجتمع المحلي، لأن المؤسسة هي نسقٌ مفتوحٌ وكل تحليل يُهمل هذا السياق هو تحليلٌ مختزل"[1]، ونجد أيضاً "لوين كورت" الذي يعرفها على أنها " مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتواجد في كل مكان".

وكذلك تعريف هوفستيد (Hofstede Geer) الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية التي تهدف إلى التحكم في السلوك داخل المنظمة أو هي حسبه الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة الأفراد عن المجموعات الأخرى[2].

أما" إيريك ديلافالي" و"بيار موران" فيريـــان أن[3]: مفهوم الثقافة مناقض تماماً لمفهوم الطبيعة سواءٌ كانت هذه الطبيعة بشرية أو طبيعة فيزيائية، وهذان المفهومان يتفقان في تحديد وتوجيه السلوك البشري في المجتمع وفي تنظيماته، ويتوصَّلان في النهاية من خلال تحليلهم لمجموعة من التعاريف حول ثقافة المؤسسة، إلا أن هذه التعاريف تتفق جميعا في الخمس نقاط التالية:

1- أن الثقافة بصفة عامة تضع نماذج ومعايير للسلوك ولنمط الحياة بكاملها وكذلك الحلول المختارة للمشاكل.

2- أن الثقافة في أغلب الأحيان هي شيءٌ ضِمني وخفي.

[1]- مسعود قريمس، مرجع سبق ذكره، ص 222.

[2] – مسعود قريمس، مرجع سبق ذكره ص 223.

[3] Pierre Morin et Éric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Paris ; éd ; Organisation 2000.p38.

3- أن الثقافة تُشكِّل القاسم المشترك الذي يُوَحِّدُ أفراد مجموعة معينة.

4- أن الثقافة هي منتوج تاريخي ويتم تناقلها عبر الأجيال.

5- أن الثقافة تتمظهر في أشكال رمزية كما سنرى في تكوينات الثقافة.

أولاً ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة :

عندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا نتكلم على ثقافة لكيان اجتماعي أو نسق اجتماعي قائم بذاته، لكن هذا معناه كذلك أنه هناك ثقافة خارجية أو محيطية تتأثر بها المؤسسة وتؤثر فيها، لأن المؤسسة تعيش أو تنشط في مناخ ثقافي واجتماعي له هو كذلك خصوصياته، ومن هذا المنطلق تعمل المؤسسة على إنتاج قيم ومعايير ثقافية تُميزها عن خصوصيات هذا الطرف الآخر، ولذا نجد أن عدداً كبيراً من المختصين يرون أن المتغيرات الثقافية الخارجية التي لها تأثير على ثقافة المؤسسة تتمثل في مستويين وهما:

الثقافة الوطنية: فالخصوصيات الثقافية التي تميز مجتمع ما عن مجتمع آخر لها أثرها الكبير على تحديد آليات الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي التي تتبناها كل مؤسسة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني أو المجتمع الجزائري، فـ W.Ouchi يبين جلياً في نظريته حول النموذج أو الطابع التسييري للمؤسسة اليابانية الذي أطلق عليه النظرية(Z) وبين فيه كيف أن هذا النموذج التسييري ينطلق في مبادئه وآلياته من السِّمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة تأثير ذلك على ثقافة المؤسسة فيها[1]، من جهة ثانية ما نستطيع أن نقوله كذلك على المؤسسة الأمريكية التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية

[1] -Maurice Thévenet، La culture en neuf questions in، R.F.G. n°47-49 s/o 1984, P 11.

العامة للمجتمع الأمريكي، هذا الجانب يظهر جلياً في التنوع الموجود بين الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في بلد ما، منبعه في الأساس ثقافات وطنية مختلفة تركت بصماتها عليها.

الثقافة الجهوية: إن المتغيرات الثقافية التي تطبع منطقة جهوية معينة بما تتضمنه من تكوينات ثقافية تميز الجهة التي تنشط فيها المؤسسة وتشكل بالنسبة إليها محيطاً خارجياً يمكن أن تترك بصمتها على ثقافة المؤسسة، فهناك دراساتٌ وبحوثٌ في فرنسا بيَّنت أن الاختلاف الجهوي له آثاره على ثقافة المؤسسة وعلى نمطها التسييري[1]، فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي مؤسسة يترك بذلك أثره على النسق الثقافي.

نستنتج أن للمؤسسة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها، تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي ذاته، إذن ثقافة المؤسسة ثقافة تتميز بهويتها الخاصة المرتبطة بالبناء الاجتماعي المشكل للمؤسسة، وبأنها في استقلالية نسبية على المحيط الثقافي الخارجي، أي بمعنى أن هذه الهوية الثقافية الخاصة ليست في قطيعة كُلية وتامة مع المحيط بل تتأثر به وتؤثر فيه.

ثقافة المؤسسة ما هي إلا شبكة من الثقافات الفرعية لمجموعات عمل متنوعة كونت لنفسها هويات ثقافية متباينة ومتكاملة في نفس الوقت، لأن القاعدة التي بُنيت عليها هذه الكيانات الثقافية المختلفة مرتبطة بالنشاط الاجتماعي للمنظمة وما يترتب عليه من مهن مختلفة وقطاعات نشاط متعددة أي أن هذه الكيانات الثقافية منبعها ومصدرها النشاط الداخلي للمؤسسة والهيئات الرسمية مترتبةً عنه وليست كيانات تستقي وجودها من منابع سياسية واجتماعية وحتى ثقافية خارجة عن المؤسسة وبالتالي لابد أن نفرق بين الثقافات التحتية لثقافة المؤسسة وبين ثقافة الأفراد داخل المؤسسة التي يمكن أن يكون لها منابع ومشارب ثقافية أخرى خارجية، وفي هذا الصدد يقول M. Thévenet "هذه الثقافات

[1] -IBID.p11.

التحتية للتنسيق الثقافي تكون غالباً متفرعة من التنوع المهني أو المهن الخاصة والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة"[1] وهذا ما أكد عليه كذلكSain Saulieu في مؤلفه "الهوية في العمل" حيث بين الدور الكبير لهذه الثقافات التحتية للمؤسسة ودورها في تحقيق الدمج أو الشعور بالانتساب إليها كما أشرنا له، لأن الشعور بالانتساب للمهنة أو التخصص المهني أو قطاع النشاط للمؤسسة يصبح من العوامل المساعدة على تشريف ثقافة المؤسسة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي، غير أنه هناك عددٌ من المؤلفين يرون أن هذه الثقافة التحتية يمكن أن تكون مصدر تشتيت النزاع والخلاف وعدم الشعور بالانتماء كما أشار إلى ذلك "قاستون جوفري" في مقال يُعبِّر فيه عن رأيه حول الكفاءة والهوية[2] وأثر ذلك على الاندماج الداخلي للأفراد في المؤسسة.

ومما تقدم نستطيع القول إن ثقافة المؤسسة هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى القطاعية وأنها منتجة في نفس الوقت لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها.

ثانياً أهمية ثقافة المؤسسة:

يُرجِّح بعض الباحثين الاهتمام بثقافة المؤسسة إلى مرحلة الثمانينات الذي شهدته المؤسسات اليابانية وصعودها المفاجئ، مما دفع بالعديد من الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية للبحث عن أسباب هذا التميز، وقـد توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن الجـوانب التنظيمية هي السبب في ذلك وبعض الدراسات أثَّرتْ على الخصائص الثقافية في التنظيم الياباني والتي لم تكن ذات أهمية في التنظيم الأمريكي، وإذا كان بعض الباحثين يُرجِع أول اهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أبحاث إلتون مايو" في هاوتورن وحديثها عن التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، فإن البعض الآخر يرجعها إلى(ماكس

[1] - M. Thévenet، La culture en neuf questions، op.cit. ; p12.
[2] - Gaston Jauffry، Savoir-faire، compétences، identité، in R.F.G, n°47-48, 1984, P.P: 149 à 152.

فيبر) في حديثه عن أنواع العقلانية ومنها العقلانية القيمية وأيضاً أثناء حديثه عن الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية، ويرى بعض الباحثين أن أول ظهور لمفهوم الثقافـــة التنظيمية كان مع (جاك إليو Elliot Jacques)عضو معهد (تافستوكTavistock) سنة 1951 والذي وصف إحدى المؤسسات بقوله" إن خصائصها الفريدة ناتجة عن تفاعل بين بنيتها، ثقافتها، وشخصية أعضائها " ثم ظهر في الولايات المتحـدة الأمريكية في فترة السبعينات وانتقل إلى فرنسا ابتداء من الثمانينات، ويقول (Vandewattyn Jean) أن مفهوم الثقافة التنظيمية بدأ مع أربعة كتب رئيسية خلال الفترة الممتدة من 1981 إلى 1982 وهي[1]:

- الثقافة التنظيمية: نظرية Z في مواجهة التحدي الياباني لـ وليام أوشي.
- فن الإدارة اليابانية لـ رتشارد وباسكال وأنتوني.
- البحث عن التميز لـ توم بيتر وروبير واترمان.
- وكتاب ثقافة المؤسسة أو المنظمة لـ دبال وكينيدي.

وذهب باحثون آخرون إلى أن أول ظهور للمفهوم كان في الصحافة المتخصصة سنة 1980 وبالتحديد في المجلة الاقتصادية الأمريكية[2] Week Business ثم تزايد الاهتمام به في كتابات السلوك التنظيمي ابتداءاً من مطلع التسعينات ويبدو أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو كل هذا المسار التي بدأت بوادره مع "ماكس فيبر" ثم تزايد الاهتمام به مع تصاعد المؤسسات اليابانية ثم انتشر استعماله وكثُرت الدراسات حوله ابتداءاً من منتصف ثمانينات القرن الماضي، ورغم هذا التاريخ الطويل وهذا الاهتمام

[1]- مسعود قريمس، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2]- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة،2012 ص.99.

المتزايد والدراسات الكثيرة حول الثقافة التنظيمية، إلا أن هذا المفهوم مازال يحتفظ بكثير من الإشكالات حوله سواء على المستوى النظري أو المنهجي أو الميداني[1].

ولقد جاءت بلورة مفهوم ثقافة المؤسسة في الثمانينات كخلاصة طبيعية للأبحاث والدراسات في الموضوع حيث نجد مقاربتين في الموضوع وهما:

أ-**المقاربة الوصفية:** تعتبر ثقافة المؤسسة كنظام جزئي داخلي يسمح للأفراد في المؤسسة بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه.

ب-**المقاربة الديناميكية:** تقدم ثقافة المؤسسة على أنها نظام للمعارف والمعلومات السارية في المؤسسة، والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، آرائهم، قناعاتهم ...الخ، والعامل المشترك بين المقاربتين هي أن ثقافة المؤسسة هي نظام يشكل إحدى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد قبل أي تحرك يقومون به، فالمؤسسة تملك رصيداً من التقاليد والقيم والمعتقدات تشكلت عبر الزمن وتكاد تشكل ميثاقاً تسير عليه، ويؤطر تحركات المؤسسة والأفراد، ويوجهها في حالات مختلفة في: ردود الأفعال، طريقة حل المشاكل، كيفية الاستجابة للتغيرات والأحداث.

ويمكن استخلاص تعريف جامع وشامل لثقافة المؤسسة هي نظام للقيم والمفاهيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهياكلها ووظائفها وعملياتها التسييرية وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات الفردية والجماعية والمؤسساتية، وهي بمثابة نظام فرعي وأداة التكامل الداخلي للمؤسسة والحفاظ على التوازن الداخلي والتأقلم معه والتغلب عليه ومحاولة تغييره أو التغيير له من أجل البقاء[2].

[1] – مسعود قريمس، مرجع سبق ذكره، ص 221.

[2] - قرش عبد القادر، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر الجلفة والاغواط، رسالة دكتوراه تخصص تسيير، الجزائر، 2008 ص 137.

إذن تكمن الأهمية الاستراتيجية لثقافة المؤسسة في دورها المؤثر على كافة أنشطة المؤسسة حيث تشكل الثقافة المؤسسية ضغوطاً على العاملين بالمؤسسة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، وتكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في جملة من العناصر التالية[1]:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى.
- تُمكِّن من تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
- تعمل على تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الافراد العاملين.
- تساعد على تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- تُمكِّن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.

فالثقافة التقليدية تتصارع مع الحديثة داخل نفس التنظيم وكذلك تتصارع ثقافة الجماعة المختلفة من حيث الزمان والمكان أو اللغة أو حتى الدين والمعطيات الإنسانية الأخرى، كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المؤسسة.

[1] - مرسي خليل موسى، الإدارة العامة – المبادئ والوظائف – الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص42

بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تقوم بدور فعال في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجيتهم وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة على كيفية تعاملهم مع البيئة الخارجية والمنافسين.

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية قد يكون بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل وكلما تمكنت الثقافة من التوغُّل في أذهان وتصرفات العاملين قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية[1].

ونحن بدورنا نقـول إن ثقافة المؤسسة تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة فالثقافة التنظيمية تقوم بوظيفة في غاية الأهمية تحقيقاً لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها واستمراريتها، وهي أداة فعــالة في توجيه سلــوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمــالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

مما سبق يتضح جلياً أن الكثير من العناصر السابقة التي تبرز أهمية ثقافة المؤسسة يمكن أن تمثل نوعاً من القوة الدافعة للأفراد والمؤسسة، إضافةً للتأثير الواضح لثقافة المؤسسة على الممارسات الإدارية خاصةً تلك المرتبطة بالأفراد، وفي مقدمتها وظيفة التوجيه أي توجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، فالثقافة

[1]- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 24-25.

التنظيمية للمؤسسة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن يتعلموها شيئاً فشيئاً.

فثقافة المؤسسة عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات المؤسسة الأخرى مثل الافراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية ووفقاً لهذه النظرة فإنه من الضروري إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص ثقافة المؤسسة

يتوقف نجاح صيرورة التكيف على المرجعيات الأخلاقية لقناعات المسيرين، والمرجعية الاستراتيجية في تمثل السلطة والاتصال والتنظيم، والكفاءة والشعور بالمسؤولية اتجاه بقاء واستمرار المؤسسة.

أولاً عناصر ثقافة المؤسسة: إن مكونات ثقافة المؤسسة شكلت محلاً لاهتمام الباحثين فمنهم من يرى ويعتقد أن ثقافة المؤسسة هي مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، "فالثقافة بقيت لمدة طويلة متغير صعب التحكم فيه، فهي تشبه العلبة السوداء المغلقة، ذات الأبعاد غير المحددة"، حسب Chanlat، أو كما يقول Schein الثقافة ليست مجرد معلومات أو معطيات نبحث عنها في المؤسسة على عدة مستويات من (معتقدات، فرضيات ...) بل هي تطبيقات واقعية ملموسة ومشاهدة في واقع المؤسسة[1]، ولكن رغم هذه الصعوبات في تحديد مكونات الثقافة فهناك بعض الباحثين من حاول الحصر والتحديد، فالثقافة هي مزيج من الرموز–اللغات والمعطيات التاريخية الخاصة بالمؤسسة.

[1] - jean François soutenain ،organisation et gestion de l'entreprise، copyright éditions foucher , paris, 2006, p524.

تنشأ ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات والسلوكيات التي تحدث داخل الوسط المؤسسي، ومنه تتكون الثقافة التنظيمية والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب الملاحظة وتفسير الأشياء وسنحاول من خلال هذا العنصر التركيز على أهم العناصر والمكونات التي تعد سبباً في ظهور الثقافة التنظيمية.

1-**القيم التنظيمية:** إن القيم تشكل التكوينة الأساسية لأي ثقافة، ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليها هذه السلوكيات، فالقيم كما يعرفها (مصطفى الباهي) [1]"هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو بعدم التفصيل للموضوعات والأشياء، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة ثانية".

نستنتج من هذا التعريف ما يلي: القيم هي المحك أو الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه شخص ما أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة عليه.

أما عن القيم كمكونة من مكونات ثقافة المؤسسة لابد أن تشكل قناعته ليس لفرد فقط بل لابد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم أو فيما يعتبره واجباً أو ما لا يعتبرونه كذلك، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك، فمصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات، وهذه القيم في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في خطاب المؤسسة وفي مواثيقها

[1] - مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على عمال المؤسسة، دراسة ميدانية لمركب البطاريات الجافة والمدحرجات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو ميكانيكية سطيف رسالة ماجستير جامعة سطيف، الجزائر، 1996، ص 17.

عند التعبير عن نفسها، ومنها ما هو غير معبر عنه، بل يتجلى بشكل أو بآخر في آلياتها التنظيمية والتسييرية على اعتبار أن كل ما يتم داخل المؤسسة نابع من اختيارات ومفاضلات بين موضوعات عديدة، أو كما أشرنا أن هذه المفاضلات تتحكم فيها في نهاية المطاف الأطر القيمية التي تحدد الجيد وغير الجيد، فحتى الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطاً لسلوك أعضائها وواجهةً تستقطب بها الزبون.

فقيم الجودة في الخدمة والوفاء للعمال الأوفياء والمتفانين في خدمة المؤسسة تشكل كلها أهدافاً وغايات تعمل المؤسسة يومياً على تكريسها ميدانياً من خلال أنظمتها التسييرية والاشهارية، فقيم المؤسسة لا تتمظهر فقط في خطاباتها بل كذلك في جميع الجوانب الأخرى مثل: السياسات الاستراتيجيات، التكنولوجيات، التقنيات التسييرية، الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية، كل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمؤسسة ومن هذا المنطلق ولفهم المؤسسة وكل ما يتعلق بها لابد أن يتم عن طريق فهم ثقافتها والقيم التي تؤطر سلوكياتها وأفعالها سواء كهيئة أو كفرد أو كمجموعات مشكلة لها.

وهو ما تعتبره المؤسسة الأفضل وهي مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة والتي تؤثر على سلوكياتهم[1]، والقيم التنظيمية هي الأشياء المهمة في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين[2]، وتكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة، وتعد دستوراً أو مرجعاً داخلياً للأفراد، يحدد السلوك والإدراك المطلوب في التعاملات داخل المؤسسة، كل ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يقتسمها الأفـراد وتقوم سلوكياتهم لتحقيـق الانسجـام الذي يعكس كفاءة المؤسسة، والتي من شأنها تشكيل قيم أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، حيث

[1] –أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، أشغال الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.

[2] – خضير كاضم حمود فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009، ص 260.

تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفــة ومن أمثلة هذه القيــم (المساواة بين العاملين – الاهتمام بإدارة الوقت – الاهتمام بالأداء – احترام الآخرين[1])، وبإجماع من الباحثين فالقيم تعد عنصراً محدداً للعلاقات بين مختلف المصالح والأفراد، كما تسمح لكل فرد تقييم ما هو جيد وما هو سيئ، وتمنحهم القــدرة على التحكم في الأشياء وكيفية التصرف الذي يمكن أن يتخذ. فللقيم أهمية كبيرة لوجود المؤسسة وبقائها فكل المؤسسات تسعى لتشكيل مجموعة من القيم التي توضح الاتفاق المشترك بين عمال المؤسسة وبين ما هو مرغوب أو غير مرغوب... وغيرها من القيم التي تقدم صورةً عن واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

2 –المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في محيط العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[2].

يعرف (محمد الفاتح محمود) المعتقدات التنظيمية بأنها " عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وتكمن أهمية هذه المعتقدات في مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وكيفية إدارة الأعمال المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[3].

3 – الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة لها وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الاتباع ومثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس مكان العمل (نفس المؤسسة)[4].

---

[1]– محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003، ص 312.

[2]- أحمد بوشنافة، احمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص 03.

[3] –محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 164.

[4] – نفس المرجع، ص 164.

4-التوقُّعات التنظيمية: يرى (محمود الفاتح) في كتابه أصول الإدارة والتنظيم" أن التوقعات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها ويتوقعها الفرد من المؤسسة، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة ومثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية والاقتصادية[1].

5- **الشعائر والطقوس:** الشعائر والطقوس بحكم مضمونها تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى بهدف:

- تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة كالاحتفالات التي تقوم بها المؤسسة مثلاً في عيد ميلادها وتوزيع المكافآت الرمزية عليهم.
- تمجيد لحدث ما تعتبره المؤسسة حدثاً تاريخياً بالنسبة لها.
- بعث أو إحياء لقيم ثقافية ترى فيها المؤسسة بأنها بدأت تزول وتضمحل[2].

وعليه نستطيع القول أن النسق الثقافي بكل مكوناته الفرعية من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز وطقوس... له دوره الأساسي الذي يتمثل في:

- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
- تقديم أُطُر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلِّها.
- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء فتصبح بذلك قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تتضمنه من فوارق وعدم المساواة بين أعضائها أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيءْ بديهي ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.

[1]- نفس المرجع السابق، ص 164-165.

[2] -Marc Boshe, «Corporate culture», La culture sans histoire revue Française de gestion .Octobre / Novembre .1984.p.33.

ثانياً خصائص ثقافة المؤسسة:

تمتاز ثقافة المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تساهم في جعلها تؤثر بشكل إيجابي في أي منظومةٍ أو شركةٍ والتي نوردها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة من المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءاً من سلوكه.
- ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة، والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته، فهي تشكل المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد إلى المؤسسة، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم[1].
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كُلَّ جيلٍ من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تُعلَّمُ وتُورَّثُ جيلاً بعد جيل.
- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيُّف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيُّف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- تعكِسُ ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، إضافةً إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المؤسسة.
- تعتبر نظام متكامل، فهي تسعى لخلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأيُّ تغيير يحدث يؤثر على النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع.

[1]- عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيره، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات –ع7 مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة لونيسي على البليدة، الجزائر، 2016، ص 101.

- الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، وكذا الاهتمام بأدق التفاصيل حيث أنها تُركِّز على أدق التفاصيل فيما يخص الأداء ومدى تقييم العمال وتنمية روح الابتكار والابتعاد عن النمطية والتقليدية في الأداء والتنفيذ، مما يزيد من حماس الموظفين للعمل والمخاطرة دون الخوف عكس المؤسسات التي تسير وفقاً للتقليد دون الابتكار.
- لثقافة المؤسسة خاصية التغيُّر، نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها قد تُلاقي بعض الصعوبات لتعوُّدْ أفرادها على نمط سلوك معين.
- ثقافة المؤسسة نظام مُركَّب، يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل العناصر التالية[1]:
  - ❖ **الجانب المعنوي:** ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
  - ❖ **الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
  - ❖ **الجانب المادي:** وهو كل مل ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

ثالثاً أهداف ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تقوم بدور في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، من خلال توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أعمالهم بصورة أفضل لتطبيق أنظمة القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة في المؤسسة، والذي يوضح لهم كيفية التصرف في المواقف المختلفة، فثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضررَ بسمعتها مثل تخفيض تسرُّب المعلومات عن طريق تكريس مفهوم الولاء للمؤسسة والحفاظ على مصداقيتها في محيطها أو خارجه، فثقافة المؤسسة تُعتبر ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة فكل مؤسسة تقوم بتشكيل ثقافتها بناءاً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول مع الوقت إلى مجموعة

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 406.

من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تُكَوِّنُ بشكل غير رسمي ثقافة المؤسسة ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي[1]:

1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تُمثِّل منهجاً تاريخياً تُسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

2-إيجاد شعور بالتوحيد أو الوحدة: حيث تُوَحد الثقافة السلوكِيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نُظُمْ العمل، وتُعطي استقراراً وظيفياً، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4-زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة واجتماعات الأفراد، كما تطرَّق "دافيد ويلسون" إلى العديد من مزايا ثقافة المؤسسة وهي[2]:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار.
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

[1]- صالح مهدي محسن العامر وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 1، دار وائل، عمان، 2009، ص 09.
[2] - دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط 2، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص 131.

أيضاً تساعد ثقافة المؤسسة بشكل كبير على استقرار وتوازن المؤسسة أو منظومة العمل كنظام اجتماعي، وتوجيه العاملين للوصول إلى أفضل النتائج من خلال تنظيم لوائح العمل وكذا الربط بين جميع أفراد المؤسسة وتماسك أعضائها.

المبحث الثاني: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: أنواع ثقافة المؤسسة:

أولاً–الثقافة القوية: تُعرَّفُ الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول إن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة[1]، وما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها[2]:

***الثقة:** حيث تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

***الألفة والمودة:** حيث يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى("ستيفن روبنز Stephen P. Robbins) " أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدَّة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة وكذا عنصر الإجماع والمشاركة

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 145.

[2]– عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999، ص 225.

لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، ويشتمل الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جرَّاء التزامهم[1]، كذلك تتصف الثقافة القوية ببعض الخصائص نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة.
- تشجيع العمال على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المؤسسة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل.
- العمل على إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من حيث درجة التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم لتعظيم الإنتاجية من خلالهم.
- إن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك.

ثانياً– الثقافة الضعيفة: هي الثقــافة التي لا يتم اعتنــاقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواســع من معظمهم، وتفتقــر المؤسســة في هذه الحالة إلى تَمسُّــك أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافــق والتوحــد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمــها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نُظُم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويَقلُّ الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة

[1]- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 316.

والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط[1].

ثالثاً-الثقافة المثالية: يرى كل منWaterman، Ouchi وDrucker ضرورة وجود ثقافة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريديريك تايلور (Frederick Taylor)، حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق (One best way) (الأسلوب العلمي القائم على التجربة) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

رابعاً-الثقافة التكيفية (الموقفية) :يقترح(كالوري ودراكر Drucker & Calori) ومعه بعض الباحثين مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تَكيُّف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار مبدأ (Fit way) (صحتك هي حياتك)، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات وفي كل الظروف البيئية[2].

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

[2]- نفس المرجع ص 317.

المطلب الثاني: وظائف ثقافة المؤسسة

بيَّن الباحثان (جرينبرغ جيرالد وبارون روبرت)[1] (كاظم محمود الفريجات وآخرون) وظيفة ثقافة المؤسسة فيما يلي[2]:

1- **تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمُدْركات يمنحهم الشعور بالتَّوحُّد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2-**تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يَقبلُون هذه الثقافة.

3-تعزز استقرار النظام: تُشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو مَا.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الصِّمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد في تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل كما تَظْهر وظيفة ثقافة المؤسسة في:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي واقتصادي.
- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها بجميع الأعضاء وخلق العادات والقيم.

[1]- جرينبرغ جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، د ط، دار المريخ للنشر، السعودية،2004، ص 360.

[2]- حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 312.

- توحيد نمط السلوك وفهم غايات المؤسسة بمفهوم واحد من طرف العاملين والبيئة التي تنشط بها.

إن ثقافة المؤسسة تعكس صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها كذلك في الخارج، فهي لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها فقط، وإنما تهدف إلى تثقيف العاملين واكتسابهم ثقافة أيضاً.

المطلب الثالث: آليات بناء المؤسسة لثقافتها

لكي تقوم المؤسسة ببناء ثقافة مؤسسية لها يجب عليها الاهتمام بمجموعة من العناصر والمكونات نوردها فيما يلي:

- رسالة المؤسسة المستهدفة (الرسالة العامة، الرسالة لسوق العمل، الرسالة للفئة المستهدفة).
- التركيز على العمال ومحاولة غرس مجموعة من القيم والنُظُم المشتركة واكتسابهم هوية.
- الاعتراف المتبادل والمسؤول ممَّا يقوي الشعور بالانتماء.
- المساواة والتكامل مما ينتج عنه رِضى نفسي.
- التظاهرات والملتقيات للتعريف بالمؤسسة وتاريخها وتجاربها.
- التوافق والتوازن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- الاستعداد والمخاطرة لمختلف العقبات التي تعثر المؤسسة من أجل الانفتاح نحو محيطها وتحقيق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي نظيراتها.
- تأهيل الكوادر والحفاظ عليها وتطوير مكتسباتهم عن طريق:
- إقامة برامج تكوينية وتطويرية خاصة لعمالها وإرساء ثقافة، فالمؤسسة بلا موظفين لا وجود لها.
- تثمين مجهودات الأفراد والعمل على تقديم الأحسن دائماً وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف التي تبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- الاهتمام بالثلاثية زبائن، مساهمين، موارد بشرية.
- توفير بيئة العمل الآمنة والصحية للموظفين.
- توفير قنوات الاتصال اللازمة سواءٌ مع البيئة الداخلية أو الخارجية.

المطلب الرابع: تكوين ثقافة المؤسسة:

تعدُّ عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمراً شبيهاً بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلَّما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المؤسسات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصةً في فترات التشكيل الأولي في المؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتمارهم المؤسسين، كما أن صغر المؤسسات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ويمكن القول أنه في بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهدٍ جماعيٍ عن فعلٍ وتَصرُّفٍ إنساني محاولاً تكوين قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهياكل ونُظُم، لتنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكيةً مساعدةً في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، التي تساعد على تحقيق قدرٍ من التلاؤم بين التكوين الهادف للمؤسسة ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوُّق، وتنطلق فكرة ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة

وفكرة آلية نشوئها ليشكلا أساساً لتكوينها، حيث إن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحويه من ثقافات فرعيـــة تصف هوية المؤسسة أو المنظمة الحـــالية والمستقلـة، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، وبعدما تتشكل هذه المؤسسة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية :

1-إدارة الموارد البشرية: وتشمل الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسة، وفي الوقت نفسه لاستبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئـوا إليها، كما تشمـل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين القريب، والتطويـر والتقدير والاعتراف وغيرها.

2-أفعال وممارسات الإدارة العليا: لابد للإدارة العليا أن تقوم بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تعزز قيم المؤسسة واعتقادها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المؤسسة.

3-التطبيع: هو عملية تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر هذه المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجـدد ليسوا على دراية بقيـم واعتقادات المؤسسة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولـذا ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العـاملين على التكيف مع ثقافتهـا، وتسمى عملية التكيف التطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

خلاصة:

تعتبر ثقافة المؤسسة مجموع القيم والمعتقدات والطقوس الاجتماعية التي تتبلور في فكر المؤسسة التنظيمي وتظهر نتائجها من خلال نتائج الأداء سواء الكلي أو الجزئي والعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية، لذا نجد أن جل المؤسسات تلجأ للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد فعال مفكر ومسيّر والقيام بدراسته وتحقيق رغباته والعمل لأجل تحسين أدائه عن طريق إجراء البرامج التدريبية وكذا أنظمة الحوافز وتوفير البيئة الملائمة له.

الفصل الثالث:

الثقافة الاتصالية وأهميتها

تمهيد:

شغل الاتصال اهتمام الباحثين والمفكرين في حقول الإعلام والاتصال، فأدركوا أهمية وأثر العملية الاتصالية وفعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وبإتقان، ومن هنا نادى الأخصائيون بوُجوب الاهتمام بالثقافة الاتصالية في عملية تنمية المجتمع.

ويمكن القول أن الاتصال هو الركيزة الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضيةً هامةً يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، فالاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة سلسةٍ ومنظمة وبالتالي يعود بالإيجاب على المؤسسة نفسها، فهو يعتبر أداة لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام والمؤسسات الأخرى المنافسة.

تعد الثقافة الاتصالية عاملاً مهماً من خلال تفعيل أداء العاملين في المؤسسة والعمل على تحسين مستوى العمل لديهم، كما أن الثقافة الاتصالية بعناصرها ووظائفها تترك تأثيراً قوياً على المؤسسة وأفرادها، مما يسمح بمواجهة التغيرات البيئية والتحديات الصعبة التي تواجه المؤسسة، حيث تساعد الثقافة الاتصالية على إحاطة الإدارة بالتحديات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم بحيث تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، إضافةً إلى ذلك فثقافة المؤسسة أو الثقافة الاتصالية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى ارتباط ثقافة المؤسسة يمكن أن يكون بمثابة المُولِّد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يُمكِّن الإدارة من التنبُّؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يُقلل من النتائج غير المرغوب فيها.

المبحث الأول: الثقافة الاتصالية أهميتها ووسائلها وأنواعها

تُعتبـر الثقافة الاتصالية إحدى المرتكزات الأساسية التي تُحدد نجاح المؤسسة أو فشلها، وسنكشف عن طبيعـة العلاقة بين الاتصال والثقافة في المؤسسة، والتعرف على أهم أسس ومقومات خلق ثقافة اتصالية ايجابية في مكان العمل.

المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة الاتصالية:

أولاً–تحديد المفهوم: إن اهتمام المؤسسة بموردها البشري يظهر من خلال سعيِها لخلق بيئة مريحة له وتبنيها لنمط قيادة ديمقراطي فعَّال، واستنادها على استراتيجية اتصالية واضحة الرُؤْية والمعالم من شأنه أن يُساهم في تأسيس وترسيخ ثقافة اتصالية حقيقية، إضافة لذلك يُعدُّ كل الهيكل التنظيمي والقيم واللغة وكذا نوع الاتصال ووسائله المستعملة في المؤسسة من العناصر التي تُشكل قلب الثقافة الاتصالية.

تعد الثقافة الاتصالية بأنها ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة داخل المؤسسة (قواعد عامة مكتوبة وغير مكتوبة حول سياسات العمل، النظام المتبع، وصنع القرار).

أو"هي فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع

احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائط متعددة لهذا الغرض"[1].

تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل أيضاً القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين فهي مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتخذها المؤسسة لحل مشكلاتها[2].

"هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية المُتبناة من طرف أفراد المؤسسة والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثُها العمال عبر الأجيال المتعاقبة ، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناءُ نظامٍ معلوماتي واضح المعالم والذي يُترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المؤسسة، بُغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة مُوحدة ومشتركة للمؤسسة[3]".

إن ثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المؤسسات، لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونُظُم العمل وطُرُق اتخاذ القرار والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمؤسسة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلٌّ من العاملين والجمهور.

يُقصد بها أيضاً احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي وهذا انطلاقاً من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقاً من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار، ولا يكون هـذا إلا بتنظيم اتصالي

[1]- أحاب الله حسين، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، محلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران ،01 أحمد بن بلة، المجلد ،07 العدد ،02 ،2020 ص20.

[2]– هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومة الجزائرية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة)، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات العالمية، المجلد 05، العدد ،03 ،2021، ص194

[3]– سعدي وحيدة، بلمير سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث العلمية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 6 ص 30.

متوارث داخل المؤسسة متعارف عليه بين جميع العاملين، هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا وهو الاتصال.

"تهدف الثقافة الاتصالية إلى تهيئة مناخ العمل من حيث الفضاءات المناسبة التي تسمح بالابتكار والإبداع ".

ثانياً–وسائل تطوير الثقافة الاتصالية: لتطوير الثقافة الاتصالية للمؤسسة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، حيث قدم كل من "ستير وبوتر" أربعة وسائل تساهم في تطوير ثقافة المؤسسة.

1–1–مشاركة العاملين: تعتبر النُظُم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المؤسسة، فهي تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه الأعمال، ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

1–2–الرقابة الذاتية: يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وأحد أهم الوسائل لذلك هي الرقابة أي سماع القيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول.

1–3–المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصراً هاماً في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

1-4-نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نُظُم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية[1].

المطلب الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية وخصائصها وتأثيرها على السلوك التنظيمي:

أولاً-الأهمية:

تعتبر الثقافة قوة متعددة التأثير، وبالتالي يمكن أن تقوم بالكثير من الأدوار ومنها:

- توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين، مما يخلق شعوراً بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم.
- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم في توفر مصدر المعاني المشتركة التي تفسر لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.
- تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة وتحقيق التنسيق والرقابة.
- تقليل الصراعات داخل المجتمع وخلق الالتزام الجماعي[2].

[1]- محمودي محمد بشير، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، المجلد 8، العدد2، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، 2021. ص294.

[2] - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، جامعه القاهرة، كليه التجارة،2017، ص 162.

ثانياً-أنواع الثقافة الاتصالية:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:

أ-**الثقافة التقليدية وتسمى الثقافة البيروقراطية:** وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية، وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم والثبات، وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع[1].

ب-**الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الابداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج-**الثقافة المســاندة:** تتميز بالصداقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

د-**ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقةً وتنظيماً.

هـ-ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف[2].

[1]- لعنان مسيكة :دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1،عدد1، 2013، ص234.

[2] - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسنطينة، ص 36.

ثالثاً–مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة: تؤكد الدراسات على أن الهدف من أي برامج لتقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعَّال من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بـــ:

التأكيد على القيم الحالية للمؤسسة عن طريق المناقشات والاتصالات، ويؤكد " محمد بشير محمودي" في هذا الصدد على القيم الحالية للمؤسسة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الحالية للمؤسسة عن طريق المناقشات والاتصالات، وكما رأى أيضاً ضمان سريان قيم المؤسسة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المؤسسة لنفسها، أي مجموعة الأهداف القيمية الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات، وتشجيعهم على تدعيم وتعزيز هــذه القيم، أيضاً التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمؤسسة أو المنظمة، وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها، وتَمثُّلِها في سلوكهم، كما أشار في الأخير" محمد بشير محمود" إلى تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة[1].

المطلب الثالث: العلاقة المرتبطة بين الاتصال والثقافة:

الاتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكنة، وهو وعاء الثقافة وناقلها وهو أيضا أسلوب التعبير عنها، ووسائل الاتصال لها الدور الأساسي في حماية الثقافة ونقلها وتغييرها أيضاً، وهي كما يرى تقرير اليونيسكو" أن وسائل الاتصال هي أدوات ثقافية تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها، وعلى حفز وتعزيز ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي، ويتعين عليها أن تلعب دوراً أساسياً في تطبيق السياسات الثقافية، وفي تيسير إضفــاء طـــابع ديمقراطي على الثقــافة، وهي تشكل بالنسبة للعديد من الناس الوسيلة الأساسية في الحصول على الثقافة، وجميع

[1]– محمد بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 292 ّ.

أشكال التعبير الخلاق، كذلك فللاتصال دورٌ في تدبير شؤون المعرفة وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، وبخاصة جمع المعلومات العلمية ومعالجتها واستخدامها، وهو يستطيع إعادة صياغة القالب الثقافي للمجتمع، ومع ذلك ففي هذا المجال كما هو سائر المجالات فإن التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة التي تمد سيطرتها على الثقافة وعلى الإعلام، يخلق مشكلات وأخطارًا[1].

أولاً-أثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة:

- تمنح لأفراد المؤسسة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمؤسسة .
- تعزيز تكيف المؤسسة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- تسهل الالتزام الجماعي بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المُشكَّلة[2].

ثانياً-محددات إرساء ثقافة المؤسسة بالاتصال: إن محاولة الإدارة العمل على إرساء أو تثبيت ثقافة للمؤسسة يتبناها الأفراد، وقيما ومرجعيات تؤثر في سلوكهم بتوجيهه إلى ما يخدم العمل داخل المؤسسة

[1]- نفس المرجع، ص 302.

[2]- محمد بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مرجع سبق ذكره. ص294.

وتحقيق أهدافها تتطلب توفر أو وجود بعض الشروط والظروف المواتية والملائمة التي تساعد على تحقيق هذا المسعى، والتي بدونها قد لا يمكن الوصول إليه أبداً، وقد تطرق «جون مارسال كوبي" لهذه الشروط[1].

1-**المسيرون الواعون بالبعد الثقافي:** لا يمكن إحداث أي شيء بدون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا.

2-**الأفراد المهتمون بنجاح التدخل:** فهم المعنيون المباشرون بهذا العمل، ويتم شد الانتباه لديهم بتبني المدراء للاتصال المفتوح والواثق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الوضعيات لأنهم عبارة عن خزان من التجارب والخبرات يجب استغلالها وإعطاؤها الثقة والعمل بشكل جماعي(كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين ومنه تزداد الثقة والتفاهم.

3-التدخل المُركَّز على نقاط قوية وسهلة التحديد: وهذا بالعمل على جزء من مكونات الثقافة وخاصة تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن تحديدها بسهولة نسبية مقارنة مع غيرها، إذ من الضروري عدم أخذ كل الجوانب أو النقاط جملة واحدة.

4-القيام بأفعال رمزية: وهذا من أجل التمكن من إحداث تعديل أو تحسين في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يتطلب معرفة بالاتصال غير الشفوي وتحكماً فيه وبعض قواعد إقامة العلاقات الشخصية، فلغة الجسد والإشارات والإيماءات تؤدي دوراً مهماً في التعبير عن السلوك وشد انتباه الآخرين والأعمال الرمزية تعطي أثراً ذا دلالة استثنائية على المرؤوسين.

[1] -JEAN-MARCEL KOBI, Culture d'entreprise ; mode d'action, NATHAN. Paris; 1991, p169.

ثالثاً-المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة: هناك العديد من المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية منها:

1-المورد البشري: هـم مجموعة من الأفـراد والجمـاعات التي تنتمي إلى المؤسسة من رؤساء ومرؤوسيـن، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مسارهم الوظيفي، وقد أشارت أيضاً بلمري سارة وسعدي وحيدة أنهم تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاصة بالمؤسسة والذي يستمد من ثقافة المؤسسين[1].

2-اللغـة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية[2] والمعنى الوجداني للغة يكون في أعلى حالاته لدى التعبير عن المشاعر المتعلقة بالسعادة والفرح أو الحزن والغضب للأشياء، ويتراوح مستوى التعبير عن تلك الأحاسيس من التصفير والغناء دلالة على الفرح والسعادة وفي معظم الحالات يكون استعمال اللغة نوعاً من التنفيس عما في داخل الإنسان[3]. فاستعمال اللغة يعرب بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة يُحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزءاً من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد[4]، وإن الهدف الرئيس للغة هو توصيل المعنى فالناس يتحدثون لك ليعبروا عن معنى أفكارهم، ويستمعون لك ليكتشفوا معنى ما يقوله الآخرون[5] فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم الاتصالية، واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم

[1]- لمري سارة، سعيدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2]- نفس المرجع، ص 30.

[3]- صالح قاسم حسني، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان، ،2016، ص38.

[4]- بلمري سارة، سعيدي وحيدة، المرجع السابق، ص 27.

[5]- صالح قاسم حسني، سيكولوجيا اللغة والاتصال، مرجع سبق ذكره. ص 39.

ثقافة الأفراد، وإنما أكدت بلمري سارة وسعدي وحيدة أنها تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد، والتي تبرر تراث وثقافة الأفراد دون الحاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام[1].

3-الهيكل التنظيمي :يعتبر الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوات السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك عرفه قاموس أكسفورد بأنه: العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعني خصائصها وطبيعتها المنفردة[2]، حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح[3].

4-نمط القيادة :إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعاً وظيفياً على هرم رأسي عادةً ما يكون رسمياً يتيح له الموارد اللازمة ليقود[4]، وهو القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وبالتالي تكون القيادة هنا هي مُحصِّلة التفاعل بين صفات القائد والأَتْباع وخصائص المهمة[5]، وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة هذا الحث يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة، والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم، حيث أشارت الباحثتان إلى أن نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة[6].

5-تكنولوجيا المعلومات والاتصال: استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية، لتوظيف فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات

---

[1]- بلمري سارة، سعيدي وحيدة، المرجع السابق، ص 27.

[2]- عدنان ماشي والي-بناء الهياكل التنظيمية، بوابة كنافة أونلاين، 2012 ص 05.

[3] – بلمري سارة، سعيدي وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4]- كيث جرينت، القيادة، ط2، دار هنداوي للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة،2012 ص12.

[5]- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامع، الإسكندرية، 2006، ص124.

[6]- بلمري سارة، سعيدي وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

والاتصال بالمؤسسة، حيث يخلق ميزةً تنافسيةً متمثلةً في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة الأمر الذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور ومنافسة المؤسسات العالمية[1].

فالمؤسسات اليوم انفتحت على عالم جديد يقوم على التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تحول جُل أعمالها من شكلها التقليدي إلى الشكل الالكتروني، أين أصبح من الممكن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات الكترونياً وإنجاز مختلف المهام والأعمال الإدارية بالصيغة الالكترونية في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات، والتي يجب على المؤسسة التحكم الجيد في هذه التكنولوجيا، وبالتالي فالبقاء والاستمرار في البيئة الرقمية يتطلب رؤية موضوعية وخبرة متجددة ومهارة عالية، ولا يتأتى ذلك للمؤسسة إلا من خلال الاستثمـار في القدرات العقلية لموظفيها وذلك من أجل التفوق وتحقيق الميزة التنافسية لها، فالتحول الالكتروني للمؤسسات يوفر لها فرصاً في مختلف الجوانب أهمها في مجال الخدمات والاتصال والعمليات الإدارية، إضافة إلى تطوير وتنمية موردها البشري، وهذا ما يساعدها على تحسين مسارها والرفع من تنافسيتها، وهذا لن يكون إلا بضرورة تعميم الوعي بحتمية هذا التحول والعمل بصفة جماعية[2].

6-الطقوس الجماعية والاحتفالات: تعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تحقيق ثقافة اتصالية قادرة وقوية على نقل وتـأمين مجموعـة من القيـم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، أما الاحتفالات

[1]– نفس المرجع ص 28.

[2]- عبد الحكيم عمارية ورشيدة ستي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر03، ع35، سبتمبر 2018، ص 981.

فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة.

7-**الرموز**: عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوغو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، كما أضافتا أيضا الى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية[1].

رابعاً-أسس تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والثي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة.

[1]- بلمري سارة، سعيدي وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

خامساً-كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية

يمثل الاتصال جوهر عملية العلاقات العامة ووظيفتها الأساسية، أما بقية الوظائف الأخرى وهي :البحوث، التخطيط والتقويم، فتمثل مجموعة الوظائف المساعدة للوظيفة الأم في مجال العلاقات العامة وهي وظيفة الاتصال، وذلك تأسيساً على أن العلاقات العامة هي أساساً عملية الاتصال بالجماهير، سواءاً الداخلية أو الخارجية بكل ما تنطوي عليه عملية الاتصال بالجماهير من ديناميكيات وطرائق وأساليب، ولهذا أصبحت الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة هي وظيفة الاتصال، حيث تقوم بالاتصال المستمر بجماهيرها للتعريف بالمنشأة وسياستها، لتهيئة المناخ المناسب بين المنشأة والعاملين وبين العاملين ببعضهم البعض، وكذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية ووسائل الإعلام، والرد على استفساراتهم وتزويدهم بجميع المعلومات والوثائق لإقامة جسور المودة والتفاهم والوئام.

إن وظيفة الاتصال للعلاقات العامة داخل أي مؤسسة على اختلاف أنشطتها سواءٌ كانت إنتاجية أو خدمية، فلاحية تجارية، تتأثر بطريقة مباشرة من خلال المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة هذا ما يجعلها دائما تتأقلم وتتكيف مع واقعها الجديد، هذا الواقع تستمده المؤسسة من خلال جمهورها الداخلي: (العاملين، انطلاقا من الأفكار المستحدثة، الابتكارات، الإبداعات...) وهذا لا يتأتى إلا من خلال تكاتف جهود العاملين بتبادل الآراء والحوار والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات، حيث تترسخ كل هذه الأفكار والأنماط والسلوكيات مع مرور الزمن من أجل تطور العملية الاتصالية واستمراريتها ما يجعل المؤسسة تكسب ثقافة اتصالية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى [1].

[1]- محمد بشير محمودي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

أولاً–تعريف المؤسسة: الديوان مؤسسة خدمية ويعرف حسب المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 06 يناير 2007 بأنه " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "، توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.

يتولى مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها.

كما يقدم في إطار مساهمته في ترقية وتطوير التنشيط الاجتماعي التربوي اتجاه الشباب مساعدته التقنية البيداغوجية للمنشآت الاجتماعية التربوية التابعة للجماعات المحلية ويضع في متناولها لاسيما التأطير الضروري لنشاطاتها، كما تتمتع بإمكانيات مادية وبشرية كبيرة.

1–**ماديـة:** من خلال المعدات والأجهزة المسخرة لها إضافة إلى الميزانية الكبيرة المخصصة لها.

2–بشرية: تتمثل في مؤطرين مؤهلين وحائزين على شهادات معترف بها من الدولة ضمن الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

ثانياً–نبذة **تاريخية عن المؤسسة:** أنشئ ديوان مؤسسات الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07 /01 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1427هـ الموافق 07 يناير 2007م والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب[1].

[1]- الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبة، العدد 02، 18 ذي الحجة 1427 هـ الموافق لـ 07 يناير 2007 م، ص 11.

تحول مراكز إعلام وتنشيط الشبيبة وتنشيطها موضوع المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11صفر عام 1411 الموافق لـ 01 سبتمبر 1990 والمذكور أعلاه إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية وتدعى في صلب النص "الدواوين"[1].

يتوفر الديوان لأداء مهامه ورسالته التربوية على أكثر من 76 مؤسسة شبانية تنشط تحت إشرافه وهي ملحقـــات تابعة له وهي مؤسســات شبابية تتمثل في: (دور الشبـــاب – بيوت الشبـــاب – القاعات متعددة الخدمات – مخيمات الشباب – المركبات الرياضية الجوارية – مركز التسلية العلمية – المركز الثقافية) وكل منشآت الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية ..

المنشآت أياً كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من البلدية والولايات طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول[2].

ثالثاً-مهام الديوان المنوطة به:

- يتولى الديوان مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها.
- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية اتجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدات التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.

[1]- نفس المرجع، ص 12.

[2]- المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 06 يناير 2007، المادة 06 منه، ص 12.

- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شانها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- المساهمة في تطوير النشاطات الجوارية وترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي من شأنها أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية.
- تنظيم واحتضان تربصات التكوين والتجمعات.
- إعلام الشبيبة وتوجيهها وتنشيطها، وبهذه الصورة فهو مكلف بتحقيق الاتصال الفعال مع المؤسسات، كما يضع تحت تصرف الشباب ما يلي:
- توفير وسائل ملائمة (معلومات) تساعد على إدماج الشباب في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ينظم وينشط لقاءات تربوية ترويحية، تظاهرات ثقافية علمية ويتولى تسييرها.

وبناءاً على هذه البنود فإن الديوان تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة ومهامه تتعزز بتعليمات وزارية تضفي رؤيةً جديدةً لما يمليه الواقع المعاش في ظل التطور التكنولوجي والثقافي والاقتصادي التي تمس البُنى الاجتماعية، نَاهيك عن الاحتياجات التي تفرض على القطاع أن يتجاوب معها ويسعى جاهداً إلى إيجاد سبل كفيلة للتكفل بها.

رابعاً–دراسة **الهيكل التنظيمي:** يضم ديوان مؤسسات الشباب للولاية تحت سلطة المدير [1]

- **مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية.**
- **مصلحة الإدارة والوسائل**
- **مؤسسات الشباب**

❖ **مصلحة الإدارة والوسائل:**

تُكلَّف مصلحة الإدارة والوسائل بالتسيير الإداري والمالي للديوان وهياكله تتفرع إلى:

أ–**فرع الموارد البشرية والمالية:** من مهام هذا المكتب:

- تنظيم مسابقات التوظيف.
- إنشاء مقررات العطل سنوية والمرضية.
- إنشاء مقررات التوظيف والترسيم والتقاعد وشهادات العمل.

1–مكتب المحاسبة والأجور: من مهامه :

- تقسيم ميزانية التسيير للديوان.
- تحرير كشوف الراتب الشهرية والسنوية للموظفين
- تسديد ملحقات الزيادة في الرواتب (في حالة وجود زيادة)
- تسديد المنح العائلية والمدرسية للموظفين.
- خصم الراتب في حالة العطل المرضية عطلة الأمومة.

[1]- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20سبتمبر 2008 ص 31.

- إعداد الوضعية المالية للاعتمادات المستهلكة كل سنة وتحديد الرصيد النهائي.

ب-فرع (مكتب) الوسائل والصيانة: من مهامه:

- استلام الوسائل وإنشاء بطاقات الالتزام .
- تسديد فواتير الماء والغاز والكهرباء الخاصة بالديوان وملحقاته.

1-مكتب الفواتير: من مهامه:

- دراسة الاحتياجات السنوية للديوان.
- دراسة الميزانية على مستوى المؤسسات والمنشآت التابعة للديوان.
- تقسيم الميزانية وإرسالها للمراقب المالي على مستوى الديوان.

مكتب وكيل الإرادات: من مهامه جمع مستحقات المشاركة في النشاطات ومداخيل المؤسسة وملحقاتها ثم دفعها إلى خزينة الدولة.

❖ **مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية:** تعتبر العصب الرئيسي للديوان، نظرا للمهام الموكلة لها، فهي تشرف من جهة على فضاء الاستقبال والتوجيه المشكل أساساً من بنك للمعلومات وخلية الإصغاء والوقاية صحة -شباب وخلية السمعي البصري، وتتولى الإشراف والتنسيق في مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها الملحقات، كما تكلف بتسيير النشاطات الفنية والبيداغوجية الخاصة بالديوان والتكوين وتنشيط الشباب وأقسامها تتفرع إلى:

أ-فرع الأنشطة الاجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحياة الجمعوية: من مهامه ما يلي :

- إحياء التظاهرات الدينية والوطنية والعالمية.
- التنشيط التربوي والثقافي والعلمي مع المؤسسات الاجتماعية، التبادلات والرحلات.
- إحياء المناسبات والأعياد الوطنية.

- إقامة المناسبات والدورات الرياضية.
- تنظيم نشاطات المبادلات والرحلات (المحلية، الوطنية، الدولية)

ب-فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة:

فضاء مخصص لاستقبال الشباب، يحتوي على بنك للمعلومات موثقة ومنتظمة، يشرف عليه مربون مختصون ومختصون في الإعلام والاتصال وتقنيون سامون في الإعلام الآلي، ومن مهامه:

- توحيد منظومة الإعلام والاتصال على مستوى نقاط الإعلام في عمليتي الإعلام والاستقبال والتوجيه والترفيه وفي الرصيد المعلوماتي الموجه للشباب.
- تولي مهمة الأداء في مجال التوثيق والإعلام وبث المعلومات، ويدخل إنشاء فضاء إعلام الشباب في إطار توسيع وتدعيم شبكة الإعلام والاتصال وتنشيط الشباب وتوصيل المعلومات إلى أبعد نقطة من تراب الولاية.
- احتضان تربصات التكوين والمعارض والملتقيات والأبواب المفتوحة.
- ينظم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب ووضع 20 نقطة إصغاء على مستوى المؤسسات الشبانية.
- يطور النشاطات الجوارية والمساهمة في الحركة الجمعوية وفي أوساط الشباب.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب.
- إنجاز وإعداد المطويات، الدلائل، النشريات، المجلات، والوثائق حول مختلف المواضيع التي تهم الشباب.
- الإشراف ومتابعة مختلف التظاهرات المبرمجة سواءٌ بالولاية أو عبر الملحقات.
- العمل في إطار الحركة الجمعوية والشبانية في إعداد البرامج الثقافية والعلمية والتقنية للشباب.

- تنفيذ وتطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات والهيئات، حسب الاتفاقيات المبرمة.
- تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال استحداث صفحات المؤسسات التابعة للقطاع في مواقع التواصل الاجتماعي (صفحات ونماذج موحدة الفايس بوك–والبريد الإلكتروني الإيميل من أجل تسهيل عمليات التواصل وسرعة وصول البريد الإلكتروني فهي إلزامية لكل مؤسسة (الإيميل odejmedea@gmail.com) (الفايس بوك odejmedea)

وأهم المحاور التي يهتم بها هذا الفضاء هي:

((الشغل – التكوين المهني والتمهين – التعليم – العطل والترفيه – السكن – الشباب والرياضة –المجتمع والحياة العملية – صحة الشباب – الحركة الجمعوية – المواطنة – خلايا الإصغاء)) فالإعلام والاتصال كمعيار أساسي في تدرج المهام يعطي له هذه الأولوية كونها تستجيب لحاجيات وانشغالات الشباب.

خلية الإعلام الآلي والسمعي البصري: هي خلية مهمتها التغطية الإعلامية لمختلف التظاهرات الرياضية والوطنية والدينية، يؤطرها مختصون في السمعي البصري، ولها دور في حفظ وإنجاز وتسجيل كل النشاطات والعمليات التي ينجزها الديوان، وذلك لاستغلالها والاستفادة من مضامينها، كما تساهم الخلية في حفظ المادة الإعلامية (صور–نشاطات) لتكون أرشيفاً هاماً للديوان، وإعداد وتصميم دعائم إعلامية يمكن إحصاؤها كما يلي:

– المطويات –الملصقات الإشهارية –الروبورتاجات.

خلية الإصغاء والوقاية صحة –شباب: يرتكز دور الخلية على الإصغاء النفسي للشباب الذين يعانون من مشاكل نفسية واجتماعية عاطفية، دراسية، أسرية ومساعدتهم على تجاوز تلك المشاكل

من خلال الإدماج الاجتماعي والإرشاد النفسي من خلال المقابلات الفردية والجماعية، يشرف عليها أخصائيون نفسانيون، لها 20 نقطة استماع أو إصغاء موزعة على مؤسساتنا الشبانية.

يتمثل دور الخلية في:

- السهر على الصحة النفسية والذهنية للشباب.
- العمل على التوجيه الحسن للشباب في دراستهم وأماكن عملهم.
- مساعدة الشباب للتغلب على مشاكلهم بصفة عامة مع إعطاء الدعم والتوجيه التربوي الحسن للعائلات بهدف التكفل الحسن بأطفالهم.
- إعلام وتحسيس الشباب حول العواقب الوخيمة الناتجة عن تعاطي المخدرات الكحول والأمراض المتنقلة عن طريق العلاقات الجنسية... والوقاية من الآفات الاجتماعية – الجرائم بمختلف أنواعها.
- ديناميكية الفوج وفضاء الحوار وهو عبارة عن التقاء مجموعة من الشباب لمناقشة مواضيع مختلفة بمساعدة أطباء نفسانيين متواجدون على مستوى الخلية.
- تنظيم أيام إعلامية تحسيسية حول مواضيع وقضايا تهم الشباب منها (التغـذية المتوازنة– الأمراض النفسية – السيدا –المخدرات، التدخين، الانتحار، العنف ...الخ
- التحضير النفسي للمقبلين على اجتياز الامتحانات؛
- إعداد مطويات، ملصقات، مواضيع متنوعة لها علاقة بالجانب النفسي، والصحي.
- تنظم فضاءات للحوار على مستوى الديوان ونقاط الاستماع.

❖ **مؤسسات أو هياكل الشباب [1]:**

1-دار الشبـاب: مؤسسة ذات طابع اجتماعي تربوي ترفيهي تابعة للديوان، وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب يشغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان.

2-القاعة المتعددة الخدمات: مخصصة لضمان نشاطات اجتماعية تربوية وعلمية مسلية أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري.

3-بيت الشباب: مؤسسة عمومية ذات صبغة اجتماعية تربوية تعمل على تطوير وترقية حركية الشباب والسياحة التربوية.

4-مركز التسلية العلمية: هو مؤسسة ذات طابع اجتماعي تربوي لتنشيط الشباب من كل الفئات من خلال ممارسة النشاطات الثقافية والعلمية والتقنية والفنية.

5-المركب الرياضي الجواري: يخصص لتقديم تنشيط جواري لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية.

6-مخيم الشباب: يخصص لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم.

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، 07 أكتوبر 2007. ص 25.(القرار يحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 01/07.)

خامساً-الجوانب الإعلامية والاتصالية في الديوان:

1-وظائف الإتصال داخل الديوان: من بين أهم وظائف الاتصالات الإدارية السائدة على مستوى الديوان نذكر مايلي:

1-1-الوظيفة الإعلامية :وهي جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل، والوصول إلى وضع يمكن من إتخاذ القرارات السليمة.

1-2-الحوار والنقاش: وذلك من خلال توفير الحقائق اللازمة وتبادلها لتسيير الاتفاق أو توضيح وجهات النظر حول أمور أداء العمل وكيفية تسييره والأهداف المرجوة منه.

1-3-التبليغ: التوصيل أو الحصول على المعلومات وتعني أيضا بتبليغ الحقائق والقرارات الصادرة عن الديوان، كما هي دون تدخل للأحكام الشخصية أو العاطفية.

1-4-الإقناع :تعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في الديوان، كل إداري في المؤسسة يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع السليم، فالمدير هنا يسعى إلى إقناع موظفيه بأهمية العمل الجيد والموظف يحاول أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

1-5- وظيفة المساعدة على إتخاذ القرارات: نحن درسنا أن أساس عملية اتخاذ القرارات هي توفر البدائل، على أن يتم اختيار واحد من هذه البدائل بناءاً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة، ومن ثم اختيار البديل المناسب فسلامة القرار الإداري يرتكز على توفر البدائل والمعلومات.

1-6- **ضبط السلوك التنظيمي للموظفين** :إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم الموظفين بإتباعها في عملية اتصالهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم.

1-7- **وظيفة الإفهام:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لآخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل للرسالة على التفاعل الذي يتم من الاتصالات.

سادساً الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل الديوان: من خلال تجربتنا الميدانية ومسارنا المهني استنتجنا بأن الديوان الولائي لمؤسسات الشباب يستخدم نوعين من الوسائل:

- **الوسائل المكتوبة:** وتتمثل هذه الوسائل في:

مجلة الديوان: بعنوان همزة وصل تصدر هذه المجلة سنويا يبلغ عدد صفحاتها 16 صفحة وهي مجلة إعلامية ثقافية تعنى بإنشغالات الشباب وتقدم لهم المعلومات التي من شأنها أن توجههم وتسهل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والإقتصادية والثقافية.

- **لوحة الإعلانات:** وتنقسم إلى قسمين:

1- **لوحة إعلانات داخلية:** مثل المذكرات الداخلية التي تخص سير العمل، إعلان عن غياب المدير- إعلانات عن أوقات الراحة وأوقات المداومة، إعلانات التهاني والتعازي، مذكرات مرفقية.

2- **لوحة إعلانات خارجية:** إعلانات مسابقات التوظيف بالإضافة إلى الملصقات المتنوعة والمطويات مثل ملصقة حول اليوم العالمي لمكافحة التدخين اليوم العالمي لحقوق الطفل...الخ.

3- **التقارير:** تتنوع الأغراض والموضوعات التي يراد إبلاغها فمنها التقارير المتعلقة بالعمل ومختلف الصعوبات، تقارير عن العتاد والأجهزة المعطلة والنقائص الموجودة، تقارير عن المشتريات مدعومة بمصادر شرائها وأسعارها.

4- **الفاكس:** يستعمل في حال إرسال أو تلقي وثائق مهمة من مختلف المؤسسات مثل مؤسسات دور الشباب، تقدم إحصاءات حول عدد المنخرطين.

5- **البريد الالكتروني:** odejmedea@gmail.com كما يستخدم الديوان البريد الالكتروني لإرسال وتلقي النشرات الخاصة وآخر المستجدات من وإلى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية.

6- **الوسائل المسموعة والمرئية:** وهي من أكثر الوسائل إستخداماً داخل وخارج الديوان ومن بينها مايلي:

داخل الديوان: من أكثر الوسائل التي يتبعها الموظفين من رؤساء ومرؤوسين للاتصال ببعضهم البعض (الاتصال المباشر)، وذلك راجعٌ لخصوصية الديوان الذي يتسم بقرب الأقسام والمصالح ببعضها البعض، مما يسهل عليهم عملية الاتصال، مثلا بعض الموظفين يتجه إلى مكتب المحاسبة والأجور لإستخراج وثائق معينة، كتحرير كشوف الراتب الشهرية والسنوية...

ومن الوسائل أيضاً التي يتواصل بها الموظفون نجد الهاتف إذ يتوفر الديوان على شبكة هواتف سِلْكية وغرضها التبادل السريع للمعلومات مثلاً المدير يتصل عبر الهاتف بقسم الإعلام الآلي والسمعي البصري للاستفسار عن العمل ومدى تقدمه.

خارج الديوان: من الوسائل التي يستخدمها الديوان للتواصل مع الجمهور الخارجي نجد مايلي :

1- **الهاتف** :إذ يعد من بين أكثر الوسائل استخداماً، وذلك للتواصل مع مختلف المؤسسات والجهات التي لها علاقة بالديوان مثلا الاتصال بالمؤسسات الرياضية الجوارية لتنظيم تظاهرات معينة أو معارض للاحتفال بالايام والأعياد الدينية والوطنية والعالمية.

2- **الندوات والمحاضرات:** فهي تضمن الحوار والمناقشة بين جمهور المستمعين تتناول موضوعات رئيسية وضرورية كالتوعية والتحسيس ومن الأمثلة نذكر مايلي:

الديوان وبالتنسيق مع المؤسسات التربوية أو الجامعات يقوم بإحياء المناسبات والأعياد الوطنية أيضاً ينجز الحملات التحسيسية والتوعوية حول المخاطر الناجمة عن السباحة في الأماكن الخطيرة والممنوعة التي نظمها الديوان وكذلك الحملة التحسيسية حول الاستعمال السيئ للوسائط الاجتماعية عبر أحياء وشوارع ولاية المدية والدوائر الكبرى.

3- **موقع الفايس بوك:** يتم فيه الإعلان والتعريف بمختلف النشاطات مرفوقة بالصور ومقاطع الفيديو...الخ تسمى الصفحة بـ" ديوان مؤسسات الشباب" و"odejmedea» وتعتبر هذه الصفحات رسمية تستعمل للنشر والإعلان، عدد هذه هذه الصفات يتجاوز 80 صفحة تستعمل كلها شعار مديرية الشباب والرياضة وديوان مؤسسات الشباب وتعتبر الصفحات رائدة في هذا المجال إضافة للوسائط الأخرى كالواتساب وغيرها.

الاجتماعات: من أجل دراسة التعليمات الوزارية والإدارية المختلفة فإن الديوان يعقد بصفة دورية اجتماعات تشاورية للتنسيق، ويرأس هذا الاجتماع السيد مدير الديوان.

كما للديوان لجنة تقنية مشكلة من مختلف الهياكل والمديريات منها: الجامعة – الشؤون الدينية– التربية – الثقافة – التشغيل–الصحة – النشاط الاجتماعي – التكوين المهني–السياحة–المركب المتعدد الرياضات –ممثل عن كل مصلحة من المصالح التابعة للديوان.

خمسة **(5)** ممثلين عن الجمعيات شركاء الديوان يعينهم مدير الديوان ومدير الشباب والرياضة .

خمسة**(5)** رؤساء لجان بيداغوجية لمؤسسات الشباب يعينهم مدير الشباب والرياضة بناءا على اقتراح من السيد مدير الديوان.

يمكن للجنة أن تستعين بكل شخص من شأنه أن يساعدها في أشغالها.

تكلف اللجنة بدراسة وإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وذلك للتنظيم والسير الحسن للديوان، وضمان تنسيق نشاطات اللجان البيداغوجية لمؤسسات الشباب التابعة للديوان.

كما يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب إما من السلطة الوصية وإما من مدير الديوان أو بطلب من ثلثي أعضائه.

يعد الرئيس جدول أعمال الاجتماعات بناءاً على إقتراح من مدير الديوان، ترسل الإستدعاءات الفردية مرفوقة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس الإدارة خمسة عشر (15) يوماً على الأقل قبل تاريخ الاجتماع هذا المجلس يرأسه السيد الأمين العام للولاية ممثلا عن السيد والي ولاية المدية وهذا لدراسة ميزانية التسيير للسنة الجارية وحصيلة نشاطات الديوانللسنة الماضية والبرنامج المقترح للسنة المقبلة[1].

المبحث الثاني: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب إختياراً سليماً للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملاً، ولا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار وتطبيقه بالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة هي:

أولاً–المقابلة: هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها "علاقة دينامكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع.

حيث تم الاعتماد على المقابلات غير الرسمية مع بعض موظفي ديوان مؤسسات الشباب حيث بلغ عددهم 06 يشغلون المناصب التالية (المدير – رئيس مصلحة الإدراة والوسائل – رئيس فرع الأنشطة الاجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحركة الجمعوية – رئيس فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة – الأخصائي النفساني– رئيس فرع الموارد البشرية والمالية) وكان ذلك

[1] - المرسوم التنفيذي رقم 01/07 مرجع سبق ذكره ص ص 12-13-14.

بغرض : مرافقتهم أثناء الإجابة على التساؤل المفتوح الوارد في الاستبيان المحور الثالث السؤال رقم 06 وتسجيل ملاحظات حول طريقة الإجابة والانفعالات المصاحبة لها، كما كانت المقابلات غير الرسمية فرصة للتطرق إلى بعض البيانات غير الواردة في إجاباتهم حول الاستبيان،وأخيراً كانت عملية توظيف المقابلات غير الرسمية فرصة سانحة لنا لشرح الغموض الذي كان يواجهه الموظفون وهم يجيبون على الأسئلة، وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية بحكم احتكاكنا بالموظفين خلال مسـارنا المهني.

ثانياً- الاستبيان: "يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعداداً محدداً، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية، وهي ثاني أداة تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث وضعت إستمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الاستطلاعية وكانت موجهة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إذ كان الغرض منها إكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث.

اشتملت الاستمارة على 20 سؤالاً، تضمنت ثلاث محاور إضافة للبيانات الشخصية قسمت على النحو التالي:

البيانات الشخصية: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى خمسة (05)، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستـوى التعليمي الأقدمية في العمل، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين ..

المحور الأول: يخص دور الاتصال الداخلي الرسمي في نشر ثقافة المؤسسة، وتضمن هذا المحور تسعة(09) أسئلة منها(06) مغلقة تتضمن خيارات محددة، و(03) مفتوحة حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

المحور الثاني: يخص دور الاتصال الداخليغير الرسمي في نشر ثقافة المؤسسة وتضمن هذا المحور خمسة (05) أسئلة مغلقة.

المحور الثالث: يتعلق بمعوقات الاتصال الداخلي بديوان مؤسسات الشباب، وتضمن هذا المحور ستة (06) أسئلة مغلقة وسؤال واحد مفتوح.

أساليب تحليل البيانات: بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي :

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات.
- استخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي :النسبة المئوية تساوي التكرار تقسيم عدد التكرارت ضرب 100.
- استخدام الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.
- تحليل البيانات.

المطلب الثاني: إجـــــراءات البحـــــث الميدانـــــــي

أولاً تحليل وتفسير البيانات

- **تحليل المحور الخاص بالبيانات الشخصية**

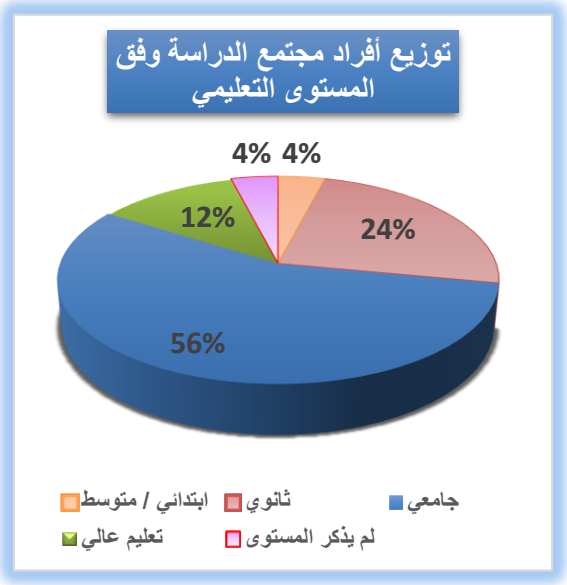
الجـدول الأول: يوضح عينة الدراسة حسب متغير السن والجنس:

المتغير / الفئات	الذكور		الإناث		المجموع	النسبة المئوية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
22-31 سنة	1	5.8	00	00	1	%4
32-41 سنة	9	52.9	7	%87.5	16	%64
42-51 سنة	7	41.1	1	%12.5	8	%32
52 سنة فأكثر	00	00	00	00	00	00
المجموع	**17**	**%100**	**8**	**%100**	**25**	**%100**

يمثل الجدول رقم :01 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والسن والذي يبين أن أكثر عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين فئـــة (32-41 سنة) بنسبة (52.9% ذكور) و (87.5% إناث) و(42-51 سنة) وذلك بنسبة (41.1% ذكور) و(12.5% إناث) تليها (من 22-31سنة) بنسبة (5.8% ذكور) نستنتج مما سبق أن الديوان يزخر بطاقات شبانية قادرة على العطاء أكثر كما طغى العنصر الذكوري على الإناث في هذه الدراسة وهذا راجع لطبيعة نشاط الديوان الشباني والرياضي، وبحكم أن المجتمع مازال ينظر على أن المرأة مكانها في البيت .

الجدول الثاني: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى التعليمي

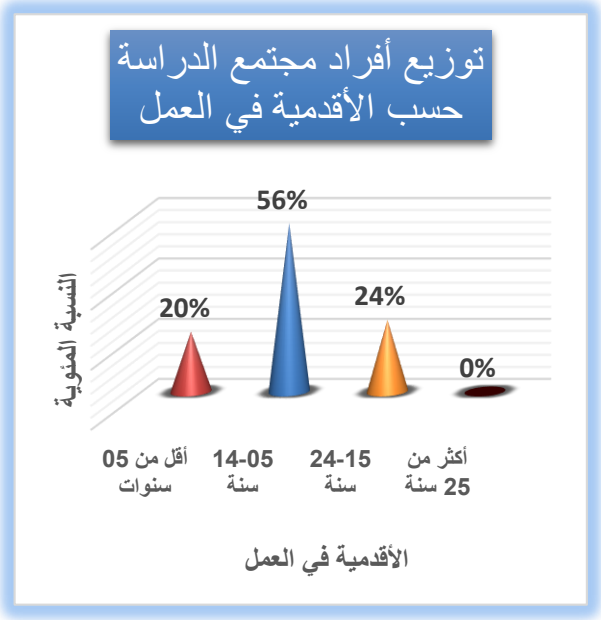
المستوى التعليمي	التكـــرار	النسبة المئوية
ابتدائي / متوسط	1	% 4
ثانوي	6	%24
جامعي	14	% 56
تعليم عالي	3	% 12
لم يذكر المستوى	1	% 4
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**



نلاحظ من خلال الجدول المذكور أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي بنسبة تجاوزت 56% ويليها المستوى الثانوي الذي بلغ نسبة 24% ثم يليها المستوى العالي ماستر2 والدكتوراه بنسبة 12% ثم المستوى الابتدائي الذي بلغ نسبة 4% وهناك من لم يذكر المستوى أصلاً نسبة 4% ويرجع سبب وجود أكبر نسبة من المبحوثين في المؤسسة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة وهذا راجع في اعتقادنا إلى التكوين المتخصص من خريجي المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب تيقصراين – الجزائر، كذلك طبيعة العمل في المجال الإداري تعتمد على مجهودات فكرية وعلمية كون المبحوثين حاصلين على شهادات عليا في شتى التخصصات (متصرف إداري فما فوق)، نستطيع الجزم أن أغلب الموظفين تحصَّلوا على شهادات عليا ويمتلكون مستوى تعليمي جيد يخولهم العمل في المؤسسة، فالديوان يعتمد على سياسة تشغيل لخريجي الجامعات بالدرجة الأولى والمستوى العلمي وما يملكونه من كفاءات وقدرة على التحكم.

الجدول الثالث: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكـــرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	5	% 20
05-14 سنة	14	%56
15-24 سنة	6	% 24
أكثر من 25 سنة	0	% 0
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

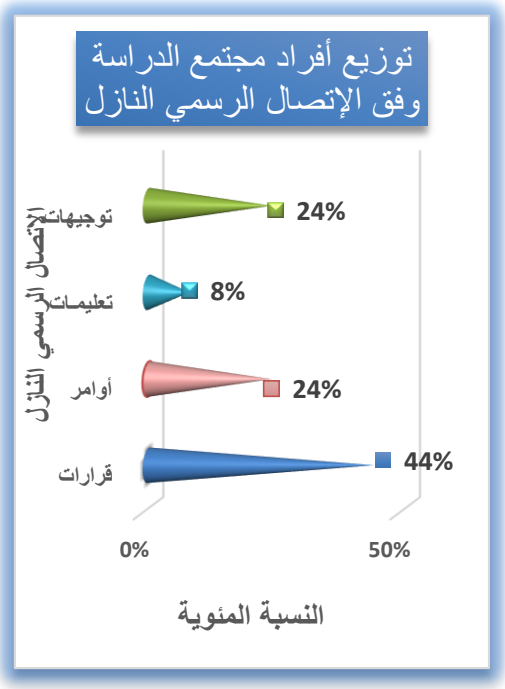


يظهر من خلال الجدول الخاص بعينة الدراسة والمتضمن عنصر الأقدمية حيث سجَّلنا نسبــة 56% ممن كانت أقدميتهم (من 05 إلى 14 سنة) أما مـــن كانت أقدميتهم (من15 الى 24 سنة) فكانت النسبة 24% نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الديوان اعتمد سياسة تشغيل تعتمد على فئة الشباب كونها الفئة الأكثر نشاطاً والقدرة على تقديم الأفضل خاصة وأن المؤسسة تحتاج لمثل هذه الكفاءات.

المحور الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بدور الاتصال الداخلي(الرسمي) في نشر ثقافة المؤسسة

الجدول الأول: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق مضمون الاتصال الرسمي النازل

ماذا يتضمن الاتصال الرسمي النازل؟	التكـــرار	النسبة المئوية
قـــــــرارات	11	% 44
أوامـــــــر	6	%24
تعليمـــــات	2	% 8
توجيهـــــات	6	% 24
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

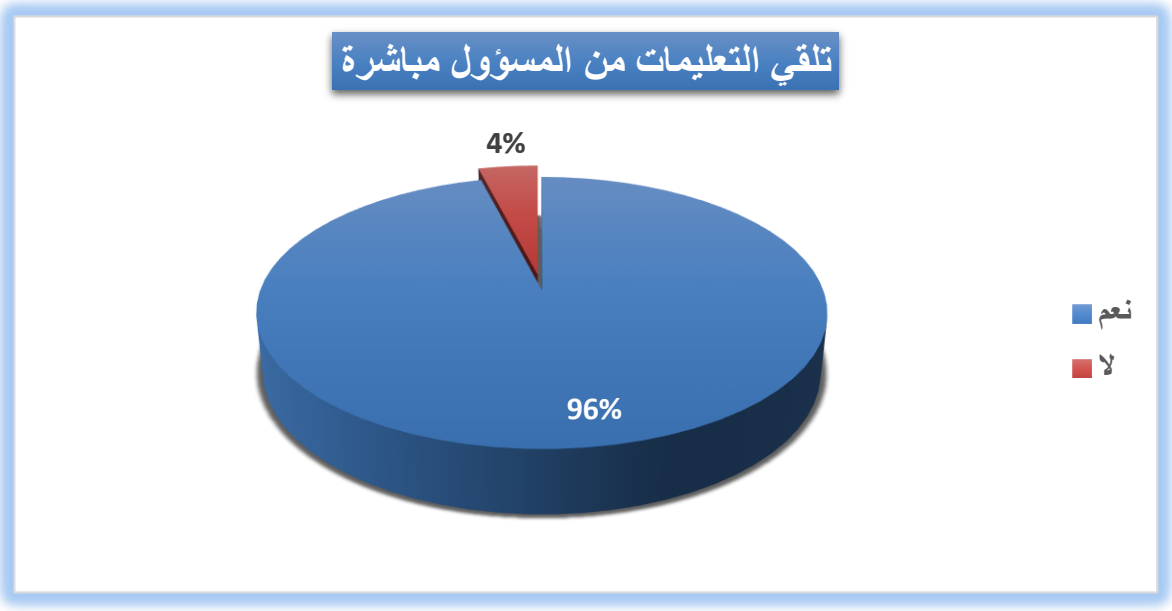


نلاحظ من خـلال الجدول أن القرارات مثلت نسبة 44% والأوامر 24% والتوجيهـات 24% بينما التعليمات فسجلنا نسبة 8% فحصة الأسد سجلت في القرارات المتخذة من قبل الإدارة فهي تمثل جـزءاً من المعلومات النازلة من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب السلم الهرمي، وهي الطريقة التي يتم بها تحويل المعلومات من القيادة إلى الموظفين، فالمعلومات النازلة هي غالباً تعكس الطبيعة الهرمية للتنظيم مع طغيان مبدأ (رئيس–مرؤوس).

الجدول الثاني: تلقي التعليمات والأوامر من المسؤول مباشرة

هل تتلقى تعليمات وأوامر من المسؤول مباشرة؟	التكـــرار	النسبة المئوية
نعـــــــم	24	% 96
لا	1	%4
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

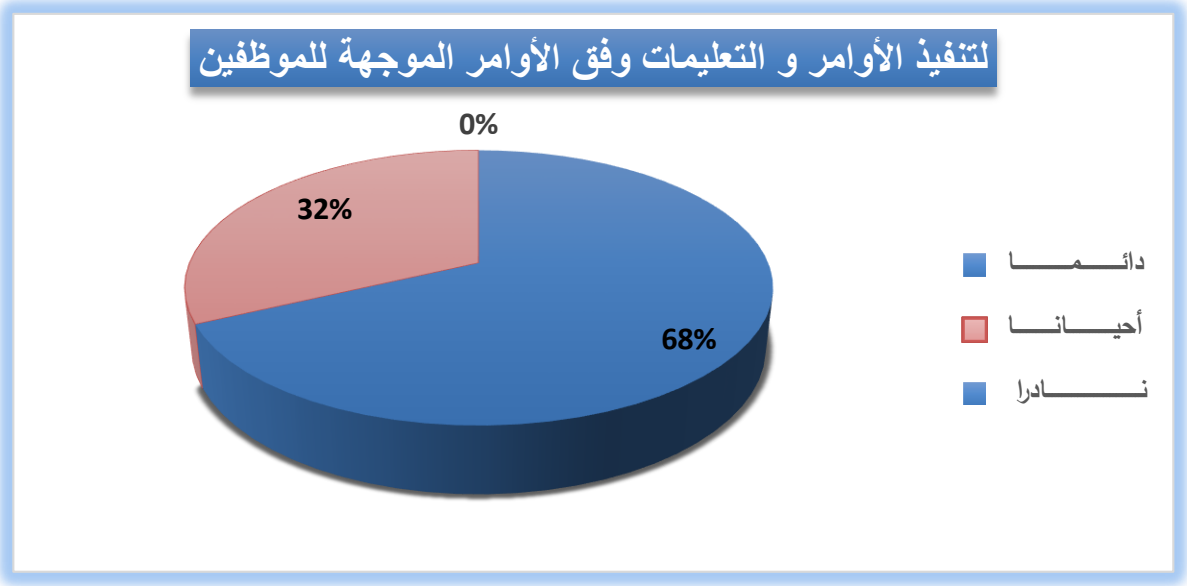
من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن نسبة تلقي التعليمات والأوامر من المسؤول مباشرة والإجابة بنعم بلغت نسبة 96% وهذا يعكس الطبيعة الهرمية للمؤسسة تليها نسبة 4 % ممن أدلو بلا.



الجدول الثالث: تنفيذ الأوامر والتعليمات وفق الأوامر الموجهة للموظفين

هل تنفذ الأوامر والتعليمات وفق الأوامر الموجهة إليك؟	التكـــرار	النسبة المئوية
دائـــمـــاً	17	% 68
أحيـــانـــاً	8	%32
نـــــادراً	0	% 0
المجمـــوع	25	% 100

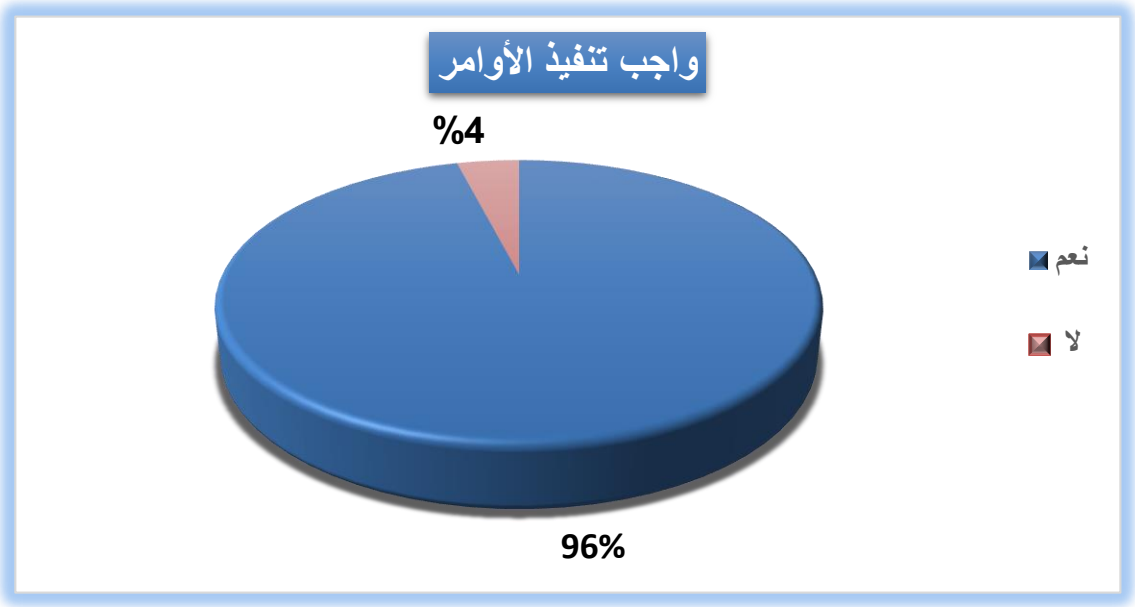
يظهر من خلال الجدول أن تنفيذ الأوامر والتعليمات وفق الأوامر الموجهة إليكم فكانت الإجابات دائما بنسبة 68% وهـذا يبين وجود عـامل الثقة وأيضاً وجود رقابة جيدة داخل المؤسسة بالإضافة على أنها تعطي أريحية أكثر وانسجام، كذلك الشعور بالأمان والتفاهم والتواصل الإيجابي الفعال تليها نسبة 32% والتي كان رأيها أحياناً وهذا يعكس الحالة النفسية للموظف أثناء تلقي مثل هذه الأوامر (المزاج).



الجدول الرابع: واجب تنفيذ الأوامر

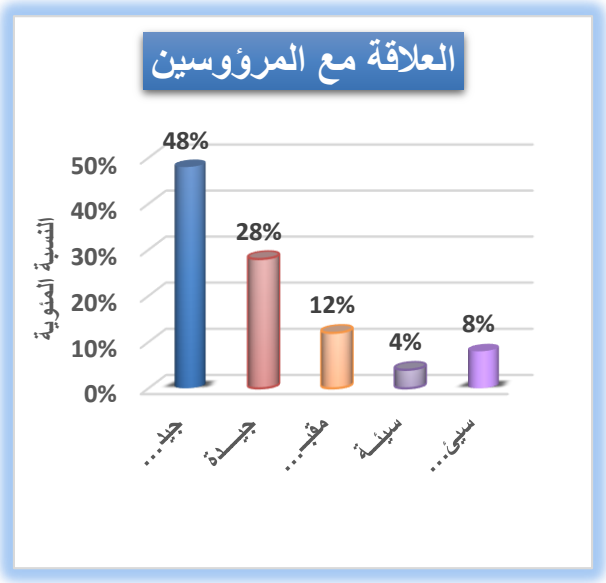
هل تعتبر التعليمات والأوامر المرسلة إليك واجبة التنفيذ؟	التكـــــرار	النسبة المئوية
نعم	24	% 96
لا	1	% 4
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

يتضح من خلال عينة الدراسة المبينة في الجدول أعلاه إلى اعتبار التعليمات والأوامر واجبة التنفيذ التي كانت بنسبة 96% وهذا مـــا يبين مـــدى تطبيق التعليمـــات المسداة أو المعطاة، وهذا ما يعكس الرضا الوظيفي داخل الديوان ومـا يترتب عنه من تحديد للأدوار والالتزام بالأهداف وتوضيح الواجبات.



الجدول الخامس: العلاقة مع المرؤوسين

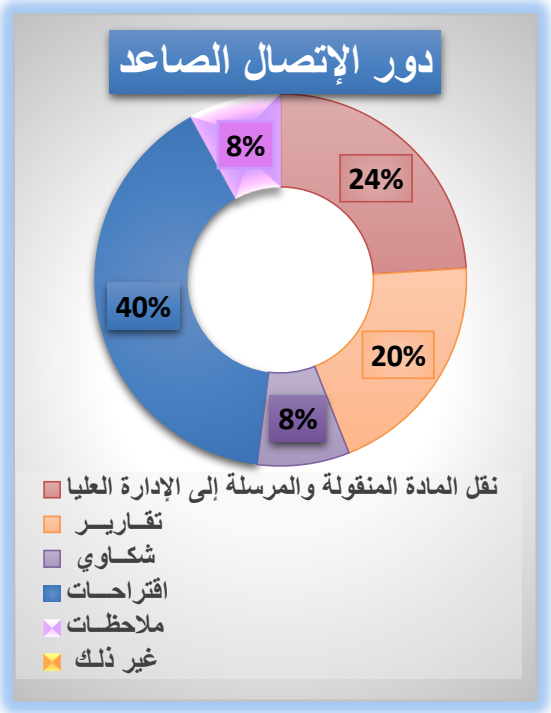
كيف هي علاقتكم مع مرؤوسيكم؟	التكرار	النسبة المئوية
جيدة جدًا	12	% 48
جيـــدة	7	% 28
مقبـولـة	3	% 12
سيئـــة	1	% 4
سيئة جدًا	2	% 8
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**



تظهر النتائج المدوَّنة في الجدول أعلاه أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أنَّها جيدة جداً بنسبة فاقت 48% تليها جيدة بنسبة28% ثم مقبولة بـ 12% وهذا يظهر أن مضمون الاتصال وحجمه مرتبط أساساً بنوع القيادة السائد في المؤسسة، أيضاً يرجع لطبيعة العلاقات الإنسانية الطيبة والحسنة، فمعظم التعليمات والأوامر التي يعطونها لهم رؤساؤهم هي تصب دائماً في صالح تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك عامل الخبرة المهنية الذي يلعب دوراً مهماً في تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، فكلَّما كانت القيادة ديمقراطية كـان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى سهلاً ومتنوعاً وكلَّما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال صعباً وقليلاً، فالعلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس تؤثر في الرضا الوظيفي وذلك من خلال بُعْد الولاء فقط دون وجود أي تأثير لبقية الأبعاد (المساهمة، التأثير، الاحترام المتبادل) ، أما الذين كانت إجابتهم بسيئة جدّاً فكانت بنسبة 8% وسيئة بنسبة 4%وهذا راجع حسب رأينا إلى كون علاقات العمل تحكمها الظروف أو طبيعة القرارات التي قد لا تلائم اتجاهات المرؤوسين، فالسِّمات الواجب توافرها في أنظمة تقييم الأداء لها تأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول السادس: دور الاتصال الصاعد

ما هو دور الاتصال الصاعد في رأيك؟	التكرار	النسبة المئوية
نقل المادة المنقولة والمرسلة إلى الإدارة العليا	6	% 24
تقـــاريـــر	5	% 20
شكـــــاوي	2	% 8
اقتراحـــات	10	% 40
ملاحظـــات	2	% 8
غير ذلـــك	0	0
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

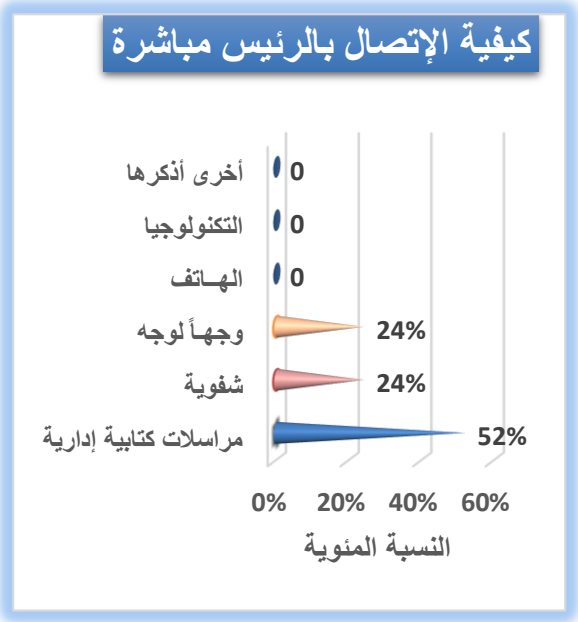


نلاحظ من خلال الجدول وحسب العينة المدروسة أن أكبر نسبة أجابت عن سؤال دور الاتصال الصاعد، فقد أجاب المستهدفون من الدراسة بكون الاقتراحات تمثل دور الاتصال الصاعد حيث بلغت النسبة 40% في حين كانت الإجابة بنقل المادة المنقولة أو المرسلة إلى الإدارة العليا بنسبة بلغت 24% وتلتها التقارير بنسبة 20% أما الشكاوى بلغت النسبة بها 8% أما الملاحظات فكانت 8%، يرجع ذلك إلى كون الاتصال بالرؤساء يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة، كما أن رفع التقارير يساهم أيضاً في اتخاذ القرار، فالمناقشات بين المرؤوسين والرؤساء تعمل على معالجة المشكـلات في آنها لاكتشاف جوانب القصـــور الوظيفي، وتمكن من الوقوف على نقاط الضعف والسعي إلى معالجتها.

إن اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي بتم اتخاذها لأنها تبنى على معلومات شاملة وواضحة وبذلك تنعكس إيجاباً على معنويات العاملين بالمؤسسة.

الجدول السابع: كيفية الاتصال بالرئيس مباشرة

كيف يتم اتصالك برئيس مباشرة؟	التكـــرار	النسبة المئوية
مراسلات كتابية إدارية	13	%52
شفويـــــة	6	% 24
وجهـاً لوجه	6	% 24
الهـــاتف	0	0
التكنولوجيا	0	0
أخرى أذكرها	0	0
المجمـــــوع	25	% 100

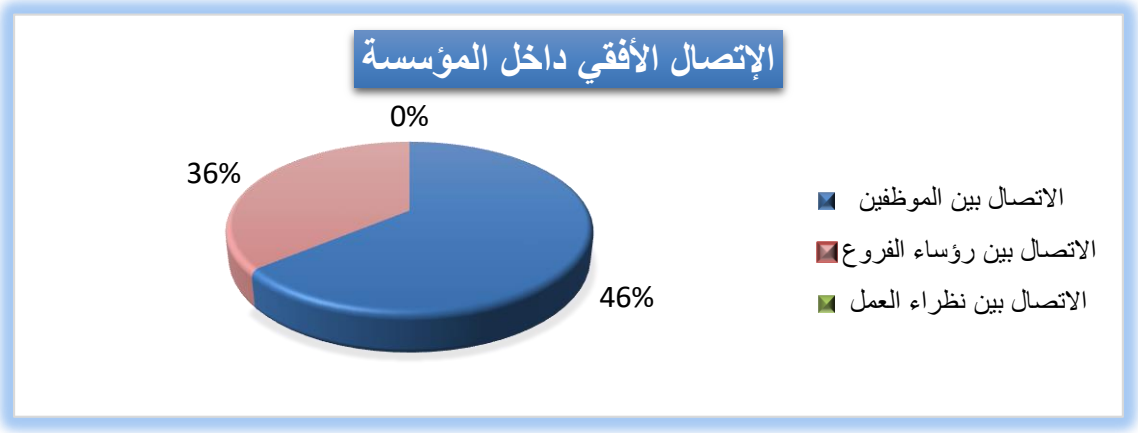


يظهر من خلال الجدول أن عملية الاتصال بين المرؤوس والرئيس بلغت نسبة 52% بينما بلغت نسبة الذين قالوا بالاتصال الشفوي هي 24% أما المواجهة المباشرة أو وجها لوجه فكانت بنسبة 24%، فالطلبات الكتابية تمنح عملية الاتصال نوعاً من الرسمية والجدية، كما تضفي على مختلف الانشغالات والاستفسارات أهمية قد لا توفرها بقية الوسائل، وبالتالي فهذا النوع من الرسائل متواجد بالمؤسسة وتصدق حوله المقولة (الإدارة تكتب ولا تتكلم) يليها الاتصال الشفوي الذي بلغت النسبة فيه 24% وهذا لعدة اعتبارات أهمها هي الوسيلة الأسرع والتي لاتتطلب الوقت الكثير خصوصاً إذا ما أراد الموظف الإشارة إلى أمر معين فيلجأُ إلى التواصل الشفهي مع غيره من الموظفين دون الحاجة إلى أي أداة أو سيلة مخالفة لأنه حسبهم هي الأداة الأسهل والأنجع، أماالنسبة المتبقية فكانت وجها لوجه بـ 24 % وهذا مايتيح للجميع لإبداء الأراء أو الاقتراحات ويسهل العمل داخل المؤسسة.

الجدول الثامن: الاتصال الأفقي داخل الديوان

فيما يتجلى الاتصال الأفقي داخل المؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال بين الموظفين	16	%64
الاتصال بين رؤساء الفروع	9	% 36
الاتصال بين نظراء العمل	0	% 0
المجمـــــــوع	25	% 100

من خلال استقراء الجدول يتضح لنا أن الاتصال الافقي داخل المؤسسة يتم بين الموظفين حيث بلغت النسبة 64% وبلغت نسبة 36% وهذا راجع إلى كون العملية الاتصالية يغلب عليها طابع العشوائية أي أن الاتصال بالديوان يتجاوز جدار الرسمية والتنظيم، فالتواصل حسب أفراد العينة لا يحتاج لمختلف الرسميات مع المسؤول الإداري، كما يظهر أنه لا يوجد تواصل منظم بين مختلف الشرائح وعدم الاعتماد على الاتصال الرسمي، فالموظف يسعى دائماً لتطوير كفاءته وتحسين جودة تقديمه للعمل الموكل إليه، كما يسعى دوماً للوصول لدرجة مثالية لأدائه لمهنته والتواصل والاحتكاك مع الزملاء الآخرين ممن يتمتعون بالكفاءة من شأنه فتح الباب للاستفادة الواسعة له.



الجدول التاسع: الاتصال الأفقي داخل المؤسسة

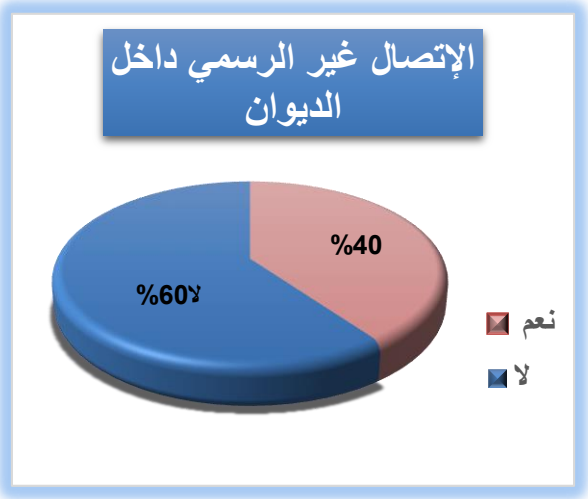
على ماذا يعتمد الاتصال الأفقي داخل المؤسسة؟	التكـــرار	النسبة المئوية
تحقيق التعاون وحل المشكلات	**18**	**%72**
تبادل الأفكار والأخبار	**03**	**% 12**
اللقاءات	**00**	**% 0**
تبادل الزيارات	**00**	**% 0**
الإجتماعات	**04**	**% 16**
اللجان المشتركة	**00**	**% 0**
السلوكات المختلفة	**00**	**% 0**
المجمـــــوع	**25**	**% 100**

الملاحظ من نتائج هذا السؤال أن الاتصال الأفقي يعتمد على تحقيق التعاون وحل المشكلات حيث بلغت النسبة 72%، فالتواصل مع الآخرين يساهم في تبادل النصائح والتوجيهات والخبرات، وهذا نظرا لأهمية عملية الاتصال في تنوع الأراء واختلاف وجهات النظر من موظف لآخر وهذا حسب المواقف التي واجهها كل فرد على حدا وبالتالي يسمح بالتعـاون وحل المشكـلات، أما بـاقي النسبة والتي بلغـت 16% والتي خصصها أفراد العينـة فهي للاجتماعـات، فالاجتماع فضاء للتعبير الحر وإبداء الأراء والمقترحات خصوصاً، وأنها تعقد مرتين في الأسبوع تليها نسبة 12% فكانت لتبادل الأفكار والأخبار، فالموظف يسعى دائماً إلى تطوير كفاءته وتحسين جودة تقديمه للعمل الموكل إليه، كما يسعى دوماً للوصول لدرجة مثالية لأدائه لمهنته، فالتواصل بين الموظفين من شأنه المساهمة في تنمية وتطوير مختلف الكفاءات الخاصة بهم، وعلى العموم يظهر من خلال إجـابات عينة الدراسة على المساهمة الفعالة لعملية الاتصال بين الإدارة والموظفين يعكس درجة الأهمية التي تكتسيها العملية الاتصالية.

المحور الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بدور الاتصال الداخلي غير الرسمي في نشر ثقافة ديوان مؤسسات الشباب

السؤال الأول: الاتصال غير الرسمي داخل الديوان

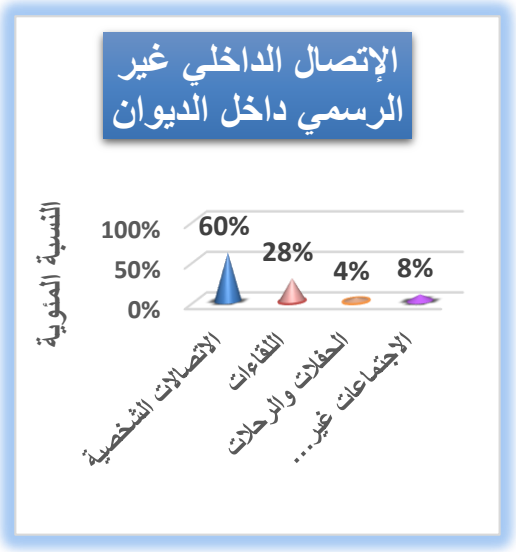
هل يتم الاتصال الداخلي غير الرسمي داخل الديوان فقط؟	التكـرار	النسبة المئوية
نعم	10	%40
لا	15	% 60
المجمـــــوع	**25**	**% 100**



يظهر من خلال الجدول والعينة المدروسة أن الاتصال الداخلي غير الرسمي لايتم داخل الديوان فقط حيث بلغت النسبة التي أدلت بـ لا هي 60% تليها نسبة 40% بنعم، وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي غير الرسمي يتجاوز إدارة الديوان، وذلك من خلال العلاقات الخارجية مع الملحقات عبر مختلف البلديات، كما أن موظفي الديوان لهم علاقات مع مستخدمي مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات الشهيد إمام الياس بالمدية، وهذا مؤشر على قدرة موظفي الديوان في التأثير على الآخرين من خلال تبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات الأخرى، وتشجيع إدارة الديوان للعمل ضمن الفرق.

السؤال الثاني: تجليات الاتصال الداخلي بالديوان

فيما يتجلى الاتصال الداخلي غير الرسمي داخل الديوان؟	التكـرار	النسبة المئوية
الاتصالات الشخصية	15	%60
اللقـــــاءات	7	% 28
الحفلات والرحلات	1	% 4
الاجتماعات غير الرسمية	2	% 8
المجمـــــوع	**25**	**% 100**



من خلال استقراء الجدول أعلاه حول الاتصال الداخلي غير الرسمي يظهر أن الاتصالات الشخصية التي بلغت النسبة فيها 60% حيث أخذت حصة الأسد تليها اللقاءات التي بلغـت بها النسبة 28% ثم تليها الاجتماعات غير الرسمية التي بلغت النسبة فيها 8% وبعدها نسبة 4 % فكانت للحفلات والرحلات ويرجع ذلك إلى أن فهم الثقافة الاتصالية يُمكِّن من زيادة التفاهم والتعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى زيادة العلاقات المهنية وحل النزاعات بشكل فعَّال، فثقافة المؤسسة لها تأثير أيضاً على فعالية صنع القرار على مستوى المؤسسة، فالاتصالات الشخصية هي فضاء حر للتعبير وإبداء الأراء ونجاح الأفراد يأتي من خلال المشاركة والتعاون لتحقيق نجاح المؤسسة، فميزة العنصر البشري حب الاطلاع خصوصاً إذا كانت المعلومة أمامه، ولا يبذلُ أيَّ جهدٍ للحصول عليها، فهو يحب الاطلاع كل يوم على كل خبرٍ أو معلومةٍ جديدةٍ تخص عمله وحقوقه.

السؤال الثالث: مشتملات الاتصال الداخلي غير الرسمي

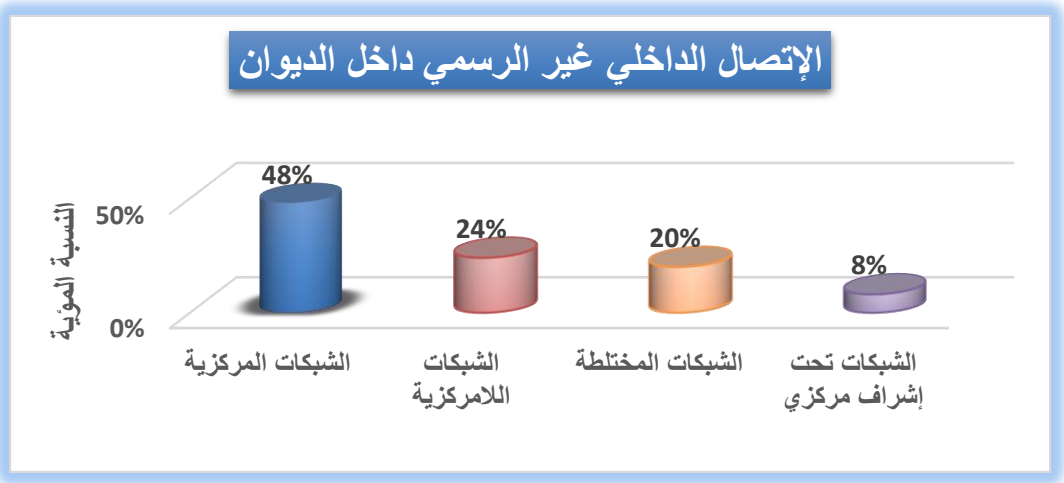
على ماذا يشتمل الاتصال الداخلي غير السمي داخل الديوان؟	التكـــــرار	النسبة المئوية
الشبكات المركزية	12	%48
الشبكات اللامركزية	6	% 24
الشبكات المختلطة	5	% 20
الشبكات تحت إشراف مركزي	2	% 8
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

كان للشبكات المركزية من خلال الجدول المبين أعلاه النسبة الكبرى ب 48 % تليها الشبكات اللامركزية بـ 24 % ثم الشبكات المختلطة بـ 20 % وأخيراً الشبكات تحت إشراف مركزي، ويفسر ذلك إلى تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص محدود من المديرين أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين، فالمركز هو من يمتلك الحق في توجيه واتخاذ القرارات، وتعمل هذه الشبكة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من ازدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له، ومن مزايا هذه الشبكة سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة و تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا وسهولة الرقابة وإجراءاتها التي تكون دائما من مهام المركز.

أما الشبكات اللامركزية فهي صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين (رؤساء المصالح – رؤساء الفروع) حسب التنظيم المعمول به، فالمسؤولية بالديوان هي تضامنية بمعنى

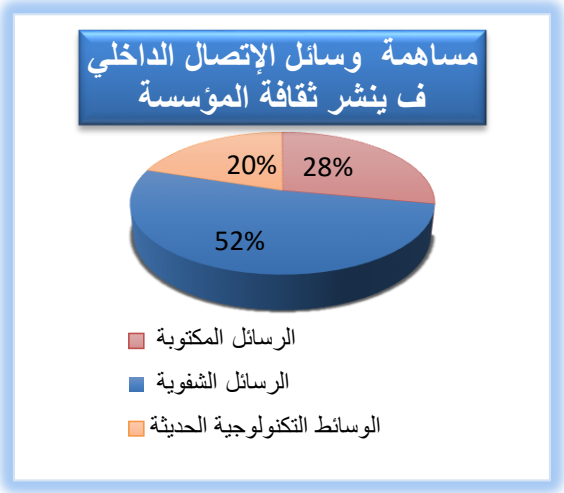
أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني، لأن الإنسان بطبعه اجتماعي حيث تسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، وهذا يضمن وصول الرسائل إلى الإدارت، ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحاً عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف، وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة.

أما النسبة المتبقية فترجع إلى الشبكة المختلطة بنسبة 20% يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لإشراف مركز الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز أخر أعلى منه.



السؤال الرابع: مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة

كيف تساهم وسائل الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية
الرسائل المكتوبة	7	% 28
الرسائل الشفوية	13	% 52
الوسائط التكنولوجية الحديثة	5	% 20
المجمـــــــوع	25	% 100



يتبين لنا من خلال الجدول أن الديوان يعتمد على مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال لكنها تعتبر وسائل اتصال تقليدية ومن بين الوسائل الأكثر استخداماً هي الرسائل الشفوية بنسبة 52% تليها الرسائل المكتوبة بنسبة 28% أما الوسائط التكنولوجية فكانت النسبة 20% ويرجع ارتفاع نسبة الاتصال الشفوي على وجود بُعد التأثير كونها الأكثر استعمالاً واستغلالاً، فالمحادثة الشفوية ترفع مستوى الأداء وهي فعالة تساهم أيضاً في رفع الروح المعنوية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الاندماج، وهو أسلوب اتصال فعال مع الموظفين لسهولة تنقل المعلومات مما يؤدي إلى السرعة في اكتشاف المشاكل والعوائق، وهي ماينمو عن العلاقات الرسمية الموجودة بين العاملين ورؤسائهم، أما الأقلية منهم فيقومون بطرح أفكارهم وأرائهم في لقاءات غير رسمية مع زملائهم وهم الذين يتمتعون بعلاقات جيدة معهم تفوق الزمالة في العمل إلا أن ذلك لاينقص من الاحترام.

أما المراسلات الكتابية فهي لعرض الأفكار على الرؤساء ويختارون الطرق الرسمية واللقاءات الفردية الرسمية مع الرئيس، أو عن طريق الاجتماعات الرسمية والتي تعتبر أفضل وسيلة لطرح الأراء وتبادلها.

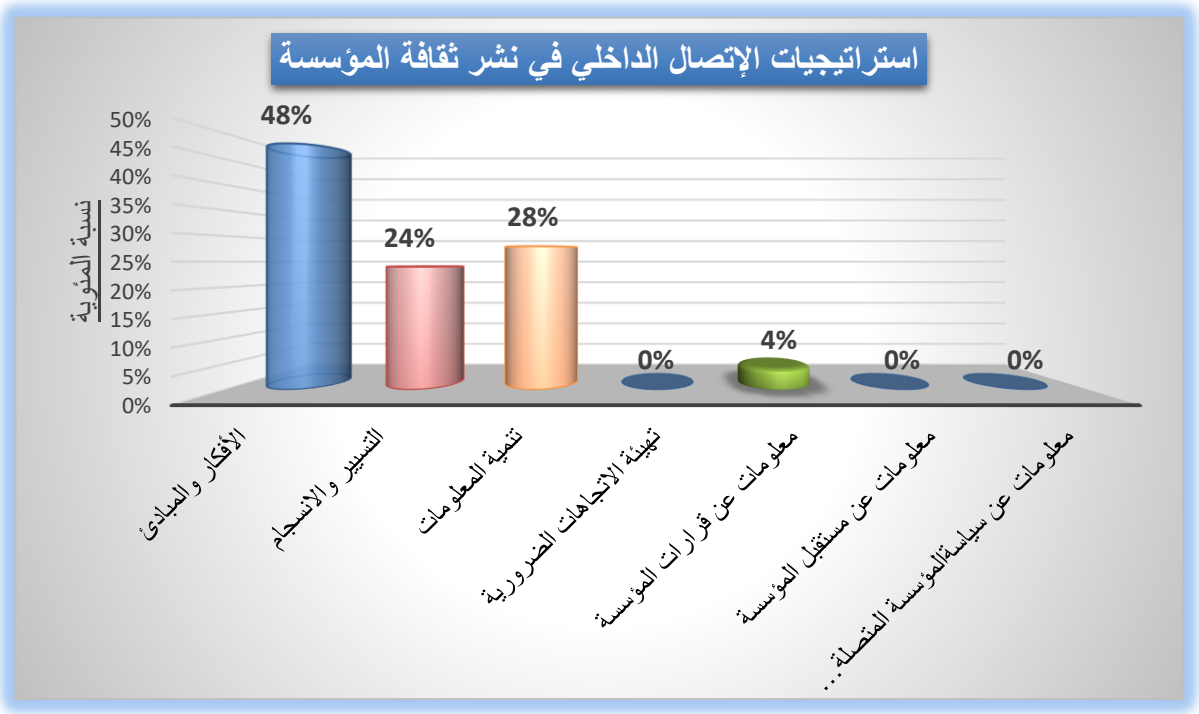
السؤال الخامس: استراتيجيات الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة

ماهي استراتيجية الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة بالديوان؟	التكـــرار	النسبة المئوية
الأفكار والمبادئ	6	% 24
التسيير والانسجام	11	% 44
تنمية المعلومات	7	% 28
تهيئة الاتجاهات الضرورية	0	% 0
معلومات عن قرارات المؤسسة	1	% 4
معلومات عن مستقبل المؤسسة	0	% 0
معلومات عن سياسةالمؤسسة المتصلة بوظائف العمال	0	% 0
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

يظهر من خلال هذا الجدول المتعلق باستراتيجيات الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة أن أفراد العينة اختاروا التسيير والانسجام بنسبة 44% تليها تنمية المعلومات بنسبة 28% وفي المرتبة الثالثة 24% أما النسبة المتبقية كانت 4% وهذا مايؤكد حرص المؤسسة على انسجام فرق العمل والاستفادة من إمكاناتهم الفردية، كما أن مناخ العمل يشجع على الإبداع من خلال نشر المؤسسة لقيم الاحترام المتبادلة والحفاظ على روح التعاون لتحقيق الأهداف والتميز، وكذلك ولاء العاملين للمؤسسة وَتَوفُّرْ المؤسسة على بيئة عمل تساعد على إنجاز المهام، فالثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تبني استراتيجية للوصول لتحقيق اتصال فعال بين جميع الموظفين في جميع المستويات وتربطهم علاقات وطيدة وجيدة، وهذا يخلق جو من التفاعل داخل العمل فلدى العاملين قيم مشتركة حول كيفية إنجاز الأعمال وعلاقات العمل الفردية والجماعية، فالاستراتيجية تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والمرؤوس كي يكون جيد.

فالثقافة الاتصالية الفعالة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة ويمكن من مواكبة التطور المطلوب حيث يعتبر العنصر البشري جزءا أساسياً في المؤسسة، حيث يعتبر الاتصال بين العاملين متاحا وهذا مايفسر عدم وجود البروتوكولات أو الحواجز بين العاملين فيما بينهم لطلب المعلومات أو لأغراض أخرى.

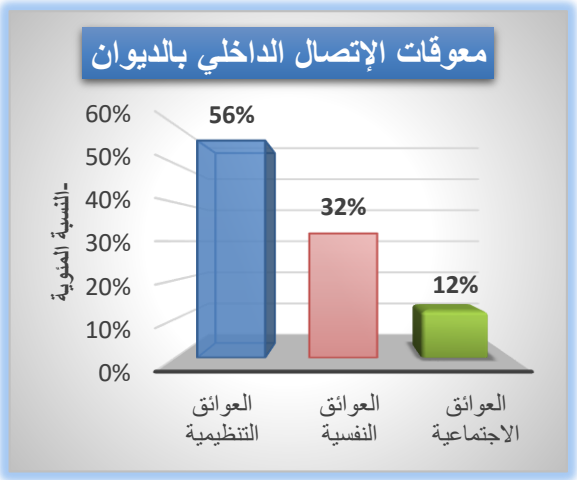
أما النسبة المتبقية فكانت تقر بنشر الأفكار والمبادئ من خلال وجود تأثير لعلاقاتهم مع زملائهم في العمل على أدائهم فإذا كانت جيدة وحسنة تؤثر وبشكل إيجابي أما إذا سيئة فيكون تأثيرها سلبيا على أدائهم المهني.



المحور الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بمعوقات الاتصال الداخلي بالديوان

الجدول الأول: معوقات الاتصال الداخلي بالديـــــــوان

فيما تتمثل معوقات الاتصال الداخلي بالديوان؟	التكـرار	النسبة المئوية
العوائق التنظيمية	14	% 56
العوائق النفسية	8	% 32
العوائق الاجتماعية	3	% 12
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

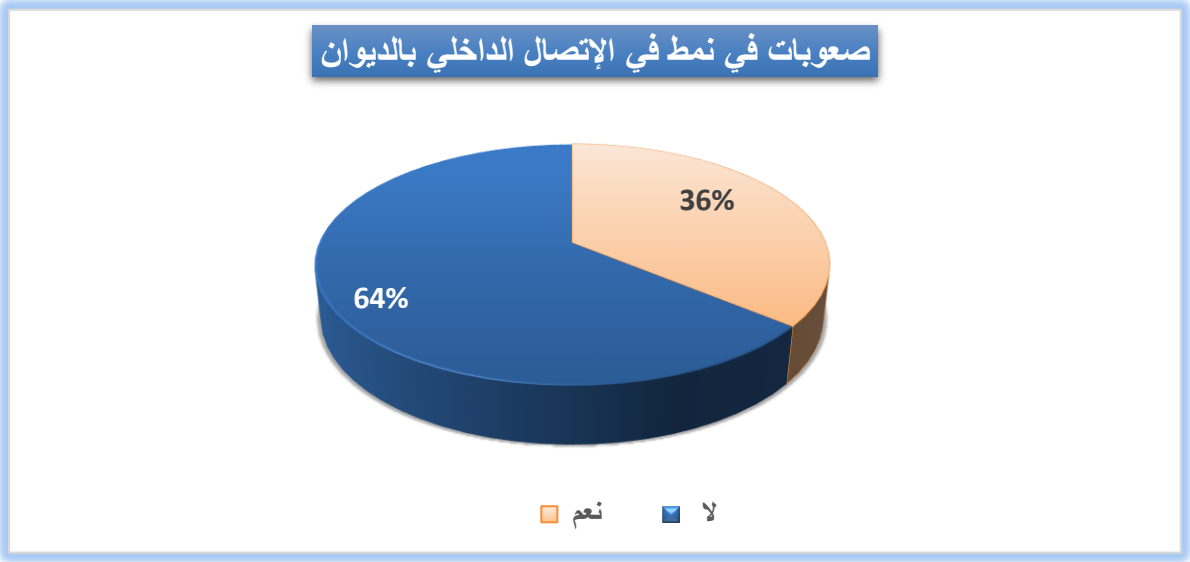


يتبين من خلال الجدول أن العوائق التنظيمية احتلت الصدراة بنسبة 56% تليها العوائق النفسية بنسبة 32% ، أما العوائق الاجتماعية فبلغت النسبة 12% ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي تواجه المرؤوسين مع الرئيس مباشرةً حيث لا تراعى في بعض الأحيان ظروف العمل للاستفادة من خبرته، كما أن العرقلة وعدم الحصول على الدعم والثقة لتحقيق التنسيق والتوافق بين الأهداف المؤسساتية لكافة المصالح، أما العوائق النفسية حيث يميل الموظفون إلى الانعزال والانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطـارات العليا، احتكـار المعلومات الضغط على المرؤوس، ضغط الوقت سوء العلاقة كلها تؤثر على الموظف....أما العوائق الاجتماعية فتتمحور حول جمود اللغة وعدم وضوح رموزها حيث تخضع لتأويلات وتفسيرات مختلفة.

الجدول الثاني: صعوبات في نمط الاتصال الداخلي

هل توجد صعوبات في نمط الاتصال الداخلي بالديـــوان؟	التكـــرار	النسبة المئوية
نعم	9	% 36
لا	16	% 64
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

بقراءة متأنية لهذا الجدول يتبين لنا أن المبحوثين كانت إجابتهم بلا بنسبة 64% أما النسبة الباقية فتمثلت في 36% والتي أجابت بنعم ويرجع ذلك على فتح المجال للموظفين لإبداء أرائهم عبر مختلف الوسائط شفهياً أوكتابياً فنمط الاتصال يلعب دوراً إيجابياً في تحريك السلوك الأدائي للموظفين، أو ضغط عامل الوقت لدى المدير حيث لايكون لدى المدير عادةً وقت كافي للاتصال مع كل شخص فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين مما يؤدي على بعض الصعوبات وسوء الفهم.



في حـــــالة الإجـــــابة بنعـــــم:

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه الصعوبات؟	التكـــرار	النسبة المئوية
صعوبـــات تتعلــق بنمط الاتصال	5	%55.55
صعوبات تتعلق بمضمون الاتصال	3	%33.33
صعوبات تتعلق بشكـــل الاتصال	1	%11.11
المجمـــــــوع	**9**	**% 100**

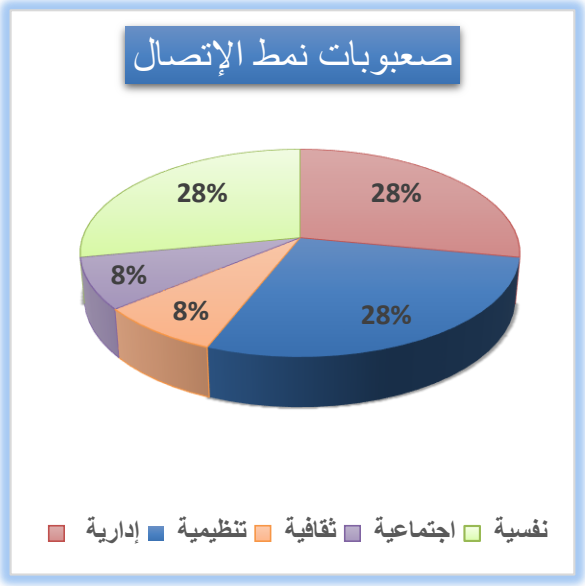
تكْمنُ الصعوبات حسب الفئة المستهدفة إلى أن هذه الصعوبات تكمن في نمط الاتصال والتي كانت بنسبة 55.55% تليها نسبة 33.5% والتي كان رأيها حول صعوبات تتضمن مضمون الاتصال وفي الأخير 11.11% فتمثلت في صعوبات تتعلق بشكل الاتصال.

ويرجع ذلك إلى غموض خطاب المسؤول المباشر وتوجيه الرسالة الاتصالية إلى عاملين مستهدفين في إعلامهم وتحسيسهم وتغيير سلوكهم وإلغاء الأحكام المسبقة لديهم، وربما قلة التنظيم والانسجام في عملية الاتصالات الداخلية، ووجود عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وغياب استراتيجية اتصالية هادفة من شأنها تحقيق الانسجام، أو ميل العاملين للعزلة والانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق، أو احتكار المعلومة، الضغط على المرؤوس دور الاستماع لأراء وأفكار الآخرين.

أيضاً سوء العلاقة بين الأفراد له أثر هام على سير العملية الاتصال وفعاليته أو سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة والهدف مع قصور مهارات الاتصال.

الجدول الثالث: معيقات الاتصال

معيقات الاتصال حسب رأيك؟	التكـــرار	النسبة المئوية
إدارية	7	% 28
تنظيمية	7	% 28
ثقافية	2	% 8
اجتماعية	2	% 8
نفسية	7	% 28
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**



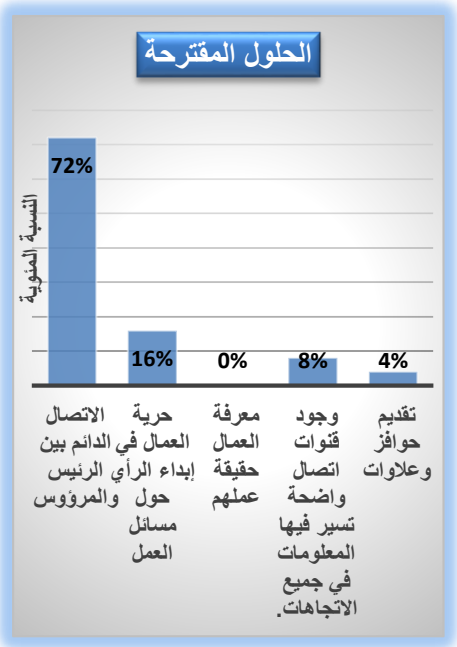
يظهر من خلال الجدول أن هناك ثلاث نسب متشابهة ومتقاربة حيث شكلت المعيقات الإدارية والتنظيمية والنفسية نسبة واحدة وهي28%، تليها نسبة8% فكانت للمعيقات الثقافية والاجتماعية، ويرجع ذلك لعدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق وعدم اعتراف الموظفين بالخرائط التنظيمية، أيضاً عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات وعدم وجود برامج المؤسسة(عدم تحديث المؤسسة) وعدم معرفة العاملين بحقيقة عملهم أو قد يخضعون لمعاملة غير مقبولة من طرف رؤسائهم حيث لايردون على طلباتهم أو توبيخهم إن أخطأُوا أومعاقبتهم وكذا لعدم الأخذ بآرائهم وعدم منحهم الفرصة للتعبير عنها أصلاً إلى غير ذلك من الأسباب التي تتعلق بالرئيس وثقافته ونفسيته وطريقة تعامله مع الآخرين، فنفسية الرؤساء والعاملين والثقافة السائدة بالديوان يعتبران من المعوقات.

كما أنَّ هناك بعض القادة ممن يتصفون بشخصية سلبية أو جمود في اللغة التي تكتب التقارير والقرارات لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات وتأويلات وغياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل.

أيضاً المستوى الثقافي والاجتماعي يساهم في عرقلة عملية الاتصال الداخلي، وكذلك عدم تحسيس العاملين بقيمتهم في الوظيفة ودورهم المهم في المؤسسة، حيث يفضل العاملون الاتصال المباشر عن طريق المقابلات الفردية من قبل رؤسائهم وكذا التعليمات سواءاً كانت كتابية أو شفهية وكل هذه الوسائل تؤثر في أدائهم نحو الأحسن مقابل الوسائل الأخرى، حيث يلعب الاتصال دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية، ففاعلية الاتصال الإداري تكمن في مهارتي التحدث والاستماع، أما إذا كان الاتصال مبني على تقديم الأوامر وتنفيذها دون مراعاة ظروف العمل أو استعمال سياسة الإقصاء والتهميش حيث يعتبر معرقلاً نفسياً ومحبطاً للموظف.

الجدول الرابع: الحلول المقترحة

الحلول التي ترونها ملائمة لحل هذه الصعوبات؟	التكـرار	النسبة المئوية
الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوس	18	% 72
حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل	4	% 16
معرفة العمال حقيقة عملهم	0	% 0
وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.	2	% 8
تقديم حوافز وعلاوات	1	% 4
المجمـــــــوع	25	% 100



يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر أشارتْ إلى دور الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوس حيث بلغت 72% وحرية العمال في إبداء الرأي حـول مسائل العمل كانت 16%، ونسبة 8% كانت لوجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات تليها تقديم الحوافز والعلاوات بنسبة 4%، ويرجع ذلك إلى سعي الديوان لرسم خريطة اتصالية تشخص فيها كل القنوات والمستويات والفضاءات الاتصالية أي تقريب الرؤساء من العاملين وتنظيم الخرجات الجماعية للموظفين، الاهتمام بدور المؤطرين لتحقيق سهولة التواصل وإحداث الحركية وشفافية المعلومات داخل المؤسسة وإلغاء القنوات غير الرسمية للاتصال وآثارها السلبية وتحسين أداء العاملين وإدماجهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العاملين للمشاركة في نشاط المؤسسة من خلال وضع سياسة اتصال داخلية لأجل تحسين العلاقات والتفافهم مابين العاملين وتنفيذ العمل بانسجام وتنظيم.

الجدول الخامس: الخبرة المهنية

هل خبرتـــــــك حسنـــــــت من أدائك الوظيفـــــــــي؟	التكـــرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 100
لا	0	0
المجمـــــــوع	**25**	**% 100**

يظهر من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 100 % من المبحوثين اعتبروا أن مسارهم المهني حسن من أدائهم الوظيفي، وهذا بإجماع الجميع، فالموظف في الديوان سيبذل قصارى جهده في الوظيفة، ويحرص على تعلُّم جميع تفاصيلها ومتطلباتها، وهذا يرجع إلى الرغبة في نيل إعجاب وتقدير الآخرين والتعلم منهم، وأيضاً الخوف من الفشل، فإذا كان للموظف خبرةٌ طويلةٌ

وثابتةٌ في مجال محدَّدٍ يدلُّ على القدرة على التأقلم مع بيئة عمل محدَّدة وأنه قادر على تحقيق نجاح دائمٍ من خلال المشاريع السابقة والتحديات التي واجهت الموظف، وكيف استطاع التغلب عليها، والإشارة إلى الإنجازات الناجحة والتدريبات التي استثمرها الموظف لتحسين أدائه.

السؤال السادس: فيما يتمثل دور الاتصال الداخلي حسب رأيك في نشر ثقافة المؤسسة؟

اختلفت الرؤى بين الموظفين حول السؤال المفتوح فمنهم من رأى أنَّ:

- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية يحتك من خلالها الموظفون ببعضهم ونقل الأراء.
- سهولة التعامل بين العمال تيسير العمل بين العمال ومرؤوسيهم.
- تنمية المؤسسة وتطويرها لتحقيق الأهداف.
- التواصل الفعال.
- السير الحسن للمؤسسة والموظفين والمسؤولين.
- الاتصال المنسجم المبني على احترام الأراء وتبادل الخبرات والمعلومات وتجنب الدعاية.
- تبادل الخبرات والتنسيق بين الموظفين.
- تنمية المهارات والقدرات لدى كل الموظفين.
- ديمومة السير الحسن وتحسين العلاقات بين الموظفين.
- تشجيع وتحفيز العاملين والاهتمام بانشغالاتهم وإحساسهم بالواجب والمسؤولية نحو الإنجاز والتطور والشعور بالانتماء.
- الرفع من الأداء الوظيفي وزيادة المردودية.
- تعزيز قيم التعاون وتبادل الخبرات والقدرات لدى الموظفين وتنسيق العمل فيما بينهم.
- توفير الجو والمناخ الملائم بين العمال لتبادل الرؤى وتوفير الحلول للمشاكل وضبط الأزمات والنزاعات والسعي لعدم تأثيرها على سير المؤسسة.

- ضرورة أن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التفاهم بين العمال وتحسين الأداء للعمال.

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الاتصال الداخلي وبعد التطرق للجانب النظري وفهم متغيرات الدراسة وجمع المعطيات وتحليلها توصَّلنا الى أن هناك أَثَرٌ للاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة وقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات.

وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن:

الإتصال الداخلي يكتسي أهميةً كبيرةً بديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات، أيضاً يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة، كما يعتبر الإتصال الرسمي من أكثر أنواع الإتصال الداخلي إستخداماً بالديوان، أيضاً أدت وسائل الإتصال إلى تحسين مستوى الأداء به إذْ تساهم في تفعيل الإتصال وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

يعاني الديوان جملة من المعوقات الاتصالية تتمثل في:

- اختلاف العقليات والمستوى التعليمي للموظفين يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل، حيث لكل موظف طباعه ومزاجه وفي هذه الحالة قد يصعُب التعامل فيما بينهم.
- عدم الالتزام بالتوجيهات الكتابية والشفوية في أداء بعض المهام وعدم الانضباط.
- وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وتنعكس هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره.

- الغياب المعرفي لوسائل الاتصال وعدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بالديوان مما يشكل صعوبة في التواصل.
- الاتصال بين القمة والقاعدة يكون نسبي أي في حالات صدور قرارات أو أوامر العمل فقط.

التوصيـــــــات:

- الاهتمام أكثر بتحسين وتطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة.
- محاولة عقد تدريبات وندوات تكوينية للمديرين والمسيرين في تكوين القيادات التحويلية إضافة إلى باقي الأنماط القيادية والأساليب الفعالة لتحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسات.
- ضرورة تشجيع عملية الاتصال داخل الديوان من خلال التنويع في المهام والتحسين المستمر لمختلف أدواته.
- السهر على تخفيف الضغط على الموظفين بالديوان حتى تكون لديهم مردودية جيدة وأداء مثالي.
- ضرورة تعزيز الثقافة الاتصالية للموظفين وذلك بترقية وسائل الاتصال داخل المؤسسة لتصبح سلوكاً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال الصاعد وذلك قصد معرفة احتياجات وتطلُّعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية.
- نوصي بدراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام الاتصال الداخلي وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- نوصي بضرورة إدراك المدير لأهمية التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية.
- ضرورة اختيار القيادات ذات الشخصيات الكاريزمية التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية، للؤسسة وأن تكون ذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع المرؤوسين وتنمية وتطوير قدراتهم، ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم المختلفة.

- دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة وذلك لتحسين عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسات.
- الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم.
- أن يتم مكافأة أداء العاملين المتميزين بصورة مناسبة وعادلة، وخصوصاً الموظفين المميزين في عملهم.
- توفير جو وبيئة عمل مناسبة للموظفين حفاظاً على نفسية الموظفين وعلى فعاليتهم الوظيفية.
- ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق المعايير الاتصالية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية.
- تلعب ثقافة الاتصال دورًا حاسمًا في التغيير التنظيمي والنجاح. ويشير إلى الطريقة التي يتواصل بها الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.
- تعد ثقافة الاتصال الفعَّالة ضرورية لتعزيز التعاون وبناء الثقة وتعزيز الشفافية، وهي كلها عوامل حاسمة في دفع التغيير التنظيمي والنجاح.
- تشجع ثقافة الاتصال الإيجابية التواصل المفتوح والصادق، مما يمكّن الموظفين من مشاركة أفكارهم ورؤاهم وملاحظاتهم بحرية. وهذا بدوره يعزز الإبداع والابتكار وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- اتجاهات العاملين فيها نحو ممارسات الاتصال الداخلي إيجابية وبدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لممارسات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية.
- بعدي التمكين والتعبئة هما السائدين وهما الأكثر تأثيراً على قيم الثقافة التنظيمية.

- الاهتمام ببعدي الإعلام والإقناع لأنهما الأقل ممارسةً بالمؤسسة.
- تنظيم ندوات لتعزيز ممارسات الاتصال الداخلي.
- العمل على دعم قيم الثقافة التنظيمية والاهتمام بها لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنشودة.
- متابعة حياة الموظفين الاجتماعية؛ خاصة في المناسبات المهمة لديهم؛ لخلق حالة من الانسجام، والراحة النفسيّة.
- تشجيع العاملين على تبني أدوارًا قيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتوعية رؤساء الفروع بضرورة تمكين العاملين، وبناء علاقات ودية معهم.
- إنّ الأنشطة الاتصاليّة الداخليّة عليها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى بناء بيئة عمل متماسكة ومترابطة، وعدم الاكتفاء بتنفيذ أنشطة وإرسال رسائل دون تحديد أهدافها، حتى يتم تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجيّة للمؤسسة على الرغم من الظروف والتغيرات والمستجدات التي قد تطرأُ.
- هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب ولتحديد نمط ثقافة المؤسسة وجدنا بأنه كلَّما انعدم الاتصال الداخلي في الديوان انخفضت درجة ثقافة المؤسسة وارتفعت درجة فشل المؤسسة.
- عمل مزيد من الدراسات التي تربط علاقة الثقافة الاتصالية بنوع المؤسسة وجنس الموظف والبيئة الداخلية للمؤسسة.

الخـــــــاتمة

نَخْلُصُ من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي أن الاتصال الداخلي يعد من أهم المكونات التي تتميز بها البيئة الداخلية لديوان مؤسسات الشباب، حيث يتميز بتأثير مهم على أداء الموظفين والإداريين على حد سواء، فتوفير مختلف الوسائل الاتصالية على غرار الاتصال الشفهي والكتابي من شأنه رفع درجة الاهتمام للعملية الاتصالية بالديوان، كما اتضح أيضاً الدور الفعال للاتصال الداخلي في تحسين وزيادة الفعالية بالنسبة لأداء الموظفين، حيث أنه يعزز من تنمية الكفاءات الخاصة بالموظف وتطويرها وكذلك تخفيف الضغوطات الوظيفية عن طريق تبادل المعلومات وفتح المجال للحوار وتنوع الأراء والوقوف على الانشغالات وتحسين بيئة العمل للموظف بالديوان.

قـائمـة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

1- بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

2- جرينبرغ جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دط، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،2004.

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

4- خليل محمد حسن الشماع، ونظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن،2000.

5- خيري جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة،1985.

6- خضير كاضم حمود فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009.

7- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط 2، دار الفجر، القاهرة، 1999.

8- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه – نظرياته ووسائله – دار الفكر – القاهرة مصر – 2003.

9- ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.

10- زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعتز، ط1، الأردن، 2015.

11- زهير إحدادن مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

12- كيث جرينت، القيادة، دار هنداوي للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة،2012.

13- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر سوريا، 1992.

قائمة المراجع

14- محمد الفاتح محمود-بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

15- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2004.

16- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامع، الإسكندرية، ،2006.

17- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامع، الاسكندرية، مصر، 2007.

18- محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوقراطية)، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، ط1 ، مصر، 2006.

19- محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2006.

20- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد لله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 03، عمان.

21- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط2، عمان، الأردن، 2003.

22- محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1 الدار العالمية للنشر والتوزيع، الأهرامات، مصر،2003.

23- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

24- مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2003.

25- مصطفى حجازي :الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.

26- منال طلعت محمود، مداخلة إلي علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.

27- مرسي خليل موسى، الإدارة العامة – المبادئ والوظائف – الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

28- مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.

29- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، جامعه القاهرة، كلية التجارة،2017.

30- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2010.

31- صالح قاسم حسني، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان، ،2016.

32- صالح مهدي محسن العامر وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2009.

33- صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003.

34- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.

35- سامية محمد جابر، نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

36- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة،2012.

37- عبد الحكيم عمارية ورشيدة ستي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، ع35، سبتمبر 2018.

38- عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2014.

39- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982.

40- عطوف محمد ياسين: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، بيروت، 1981.

41- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت،1982.

42- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الجزائر، 2010.

2-المراجع باللغة الفرنسية:

1- Delavallée Éric : La culture d`entreprise, édition organisations, 2002.

2- François Bonen et Bruno Henriet : DRH … C`est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines. Paris: éédition d'organisation, 1988.

3- Gaston Jauffry, Savoir-faire, compétences, identité, in R.F.G, n°47-48, 1984.

4- JEAN-MARCEL KOBI, Culture d'entreprise ; mode d'action, NATHAN, Paris ; 1991

5- SOUTENAIN Jean-François, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions Foucher, paris, 2005-2006.

6- Pierre Morin, Éric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Paris, Ed D'Organisation, Paris, 2003.

قائمة المراجع

3-المجلات باللغة العربية:

1- أحاب الله حسين، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة أحمد بن بلة وهران1، المجلد7، العدد2 ،2020.

2- الأمين بلقاضي :**الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2 ، الجزائر، 2014.

3- رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد7 ، الجزائر، 2012.

4- لعنان مسيكة :دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، العدد1، 2013.

5- محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد2 ، 2021.

6- مسعود قريمس، ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة تيزي وزو، الجزائر، ع1.

7- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22، ديسمبر 2004.

8- عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيره، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات –ع7 مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة لونيسي علي البليدة الجزائر، 2016.

9- سعدي وحيدة، بلمير سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 6.

10- هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومة الجزائرية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة)، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات العالمية، المجلد 05، العدد 03، 2021.

4-المجلات باللغة الفرنسية:

1- Marc Boshe, «Corporate culture», La culture sans histoire revue Française de gestion .Octobre / Novembre.1984.

2- Maurice Thévenet, La culture en neuf questions in, R.F.G. n°47-49 s/o 1984.

5-الرسائل والمذكرات:

1- أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة.

2- الجودي بن قيظ. استراتيجيّة الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: الجزائر. (2012).

3- المسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعية الأردنية، جانفي1999.

3- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيم وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)، تخصص: السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة،2009.

4- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيم في الادارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسنطينة.

5- خلفلاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها مستوى الانضباط والتسيب، رسالة ماجيستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2018.

6- مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على عمال المؤسسة، دراسة ميدانية لمركب البطاريات ENPEC سطيف، أطروحة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرحات عباس سطيف، الجزائر، 1994.

7- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999.

8- قرش عبد القادر، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر الجلفة والاغواط، رسالة دكتوراه تخصص تسيير، الجزائر، 2008.

9- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

6- القوانين والمراسيم:

1- المرسوم التنفيذي رقم 07_01 المؤرخ 17 ذي ال حجة1427هـ الموافق لـ07 يناير 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

2- المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11صفر عام 1411 الموافق لـ 01 سبتمبر 1990 المتضمن إنشاء مراكز إعلام وتنشيط الشبيبة.

3- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20سبتمبر 2008.

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، 07 أكتوبر 2007. (القرار يحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 01/07) .

07- الملتقيات:

1- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، أشغال الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.

2- عدنان ماشي والي-بناء الهياكل التنظيمية، بوابة كنافة أونلاين، 2012.

08- القواميس والمعاجم:

1- Marie Hélène West phalène. Le dictionnaire, les pratiques, Professionnelles, de la communication, Edition traingle -paris, 1992.

الملاحق

الملحق رقم 01: يمثل الاستبيان الخاص بعينة الدراسة

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة بحث (استبيان) حول:

دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة

دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

السيد (ة) المحترم (ة) بعد التحية والتقدير

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة الموسومة: بـ " **دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة** " **(دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية)** نتقدم إليكم بهذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة، الرجاء منكم التفضل بالإجابة بصدق وعناية وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة، ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي تُدلون بها سيتم التعامل معها بسريةٍ تامةٍ وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص التقدير والشكر لتعاونكم ومساهمتكم في إنجاز هذه الدراسة.

إعداد الطالبين: **إشراف الأستاذ:**

- **رمضــان تيطراوي** **بوصفط عبد العزيز**
- **هاجــر حـــداد**

السنة الجامعية 2024/2023

الملاحــق

البيانات الشخصية:

الجنس: ذّكر ☐ أنثى ☐

السن: 22-31 ☐ 32-41 ☐ 42-51 ☐ 52 فأكثر ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ عالي ☐

الوظيفة: .....

الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 14 سنة ☐

من 15 إلى 24 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: دور الاتصال الداخلي(الرسمي) في نشر ثقافة المؤسسة

1-ماذا يتضمن الاتصال الرسمي النازل في رأيك؟

قرارات ☐ أوامر ☐ تعليمات ☐ توجيهات ☐ أخرى أذكرها.....

هل تتلقى أوامر وتعليمات من المسؤول مباشرة: نعم ☐ لا ☐.

هل تنفذ الأوامر والتعليمات وفق الأوامر الموجهة إليك دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

هل تعتبر التعليمات والأوامر المرسلة إليكم واجبة التنفيذ: نعم ☐ لا ☐

2-كيف هي علاقتكم مع مرؤوسيكم؟

جيدة جداً ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐ سيئة جداً ☐

3-ما هو دور الاتصال الصاعد في رأيك؟

نقل المادة المنقولة أو المرسلة إلى الإدارة العليا ☐ تقارير ☐ شكاوى ☐

اقتراحات ☐ ملاحظات ☐ غير ذلك حدد.....

4-كيف يتم اتصالك برئيسك المباشر؟

مراسلات كتابية (إدارية) ☐ شفوي ☐ وجها لوجه ☐ الهاتف ☐ الكترونيا ☐

أخرى أذكرها: .....

5-فيما يتجلى الاتصال الأفقي داخل المؤسسة؟

الاتصال بين الموظفين ☐ الاتصال بين رؤساء الفروع ☐ الاتصال بين نظراء العمل ☐

6-على ماذا يعتمد الاتصال الأفقي داخل المؤسسة؟

تحقيق التعاون وحل المشاكل☐ تبادل الأفكار والأخبار☐ اللقاءات☐

تبادل الزيارات ☐ الاجتماعات☐ اللجان المشتركة☐ السلوكيات المختلفة☐.

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي غير الرسمي في نشر ثقافة ديوان مؤسسات الشباب

1-هل يتم الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة (الديوان) فقط؟

نعم ☐ لا ☐

2-فيما يتجلى الاتصال غير الرسمي داخل ديوان مؤسسات الشباب؟

الاتصالات الشخصية ☐ اللقاءات ☐ الحفلات والرحلات ☐ الاجتماعات غير الرسمية ☐

3-على ماذا يشتمل الاتصال الداخلي داخل ديوان مؤسسات الشباب؟

الشبكات المركزية ☐ الشبكات اللامركزية ☐

الشبكات المختلطة ☐ الشبكات تحت إشراف مركزي ☐

4-كيف تساهم وسائل الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة بديوان مؤسسات الشباب؟

الرسائل المكتوبة ☐ الرسائل الشفوية ☐ الوسائط التكنولوجية الحديثة ☐

5-ماهي استراتيجيات الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة في الديوان؟

الأفكار والمبادئ ☐ التسيير والانسجام ☐ تنمية المعلومات ☐

تهيئة الاتجاهات الضرورية ☐ معلومات عن قرارات المؤسسة ☐ معلومات عن مستقبل المؤسسة ☐

معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال ☐

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي بديوان مؤسسات الشباب

1-فيما تتمثل هذه المعوقات؟

العوائق التنظيمية ☐ العوائق النفسية ☐ العوائق الاجتماعية ☐ .

2-هل توجد صعوبات في نمط الاتصال الداخلي داخل ديوان مؤسسات الشباب؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كانت إجابتك بنعم فماهي هذه الصعوبات؟:

صعوبات تتعلق بنمط الاتصال ☐ صعوبات تتعلق بمضمون الاتصال ☐

صعوبات تتعلق بشكل الاتصال ☐

3-معيقات الاتصال حسب رأيك؟

إدارية ☐ تنظيمية ☐ ثقافية ☐ اجتماعية ☐ نفسية ☐

4-ماهي الحلول التي ترونها ملائمة لحل هذه الصعوبات؟

الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوسين ☐ حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل ☐

معرفة العمال حقيقة عملهم ☐ وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات ☐

تقديم حوافز وعلاوات ☐ .

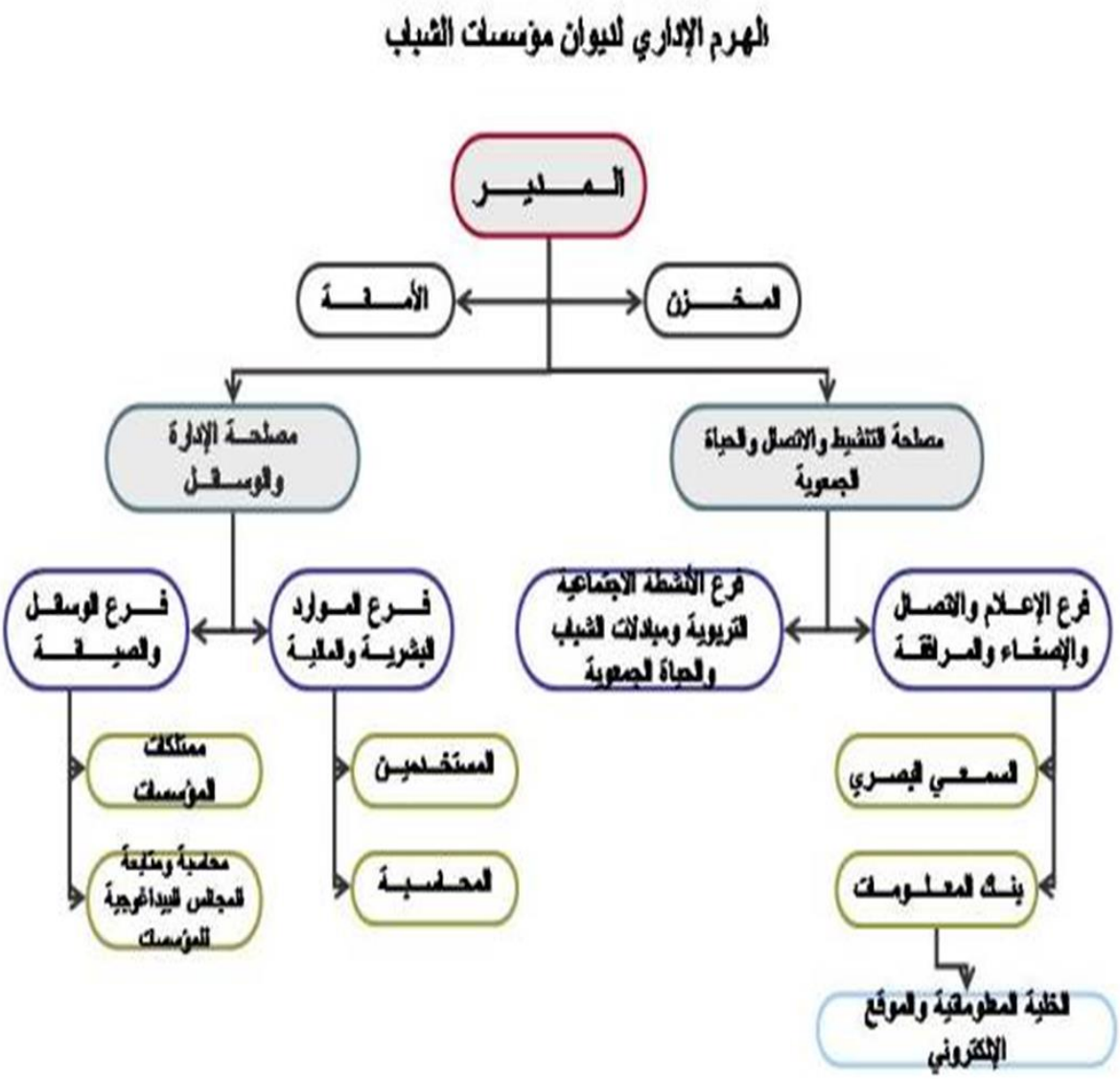
5-هل خبرتك المهنية حسنت من أدائك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

6-فيما يتمثل دور الاتصال الداخلي حسب رأيك في نشر ثقافة المؤسسة؟

.....

.....

الملحق رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب



الملحق رقم 03: الاجتماعات المنعقدة على مستوى الديوان



الملحق رقم 04: توزيع المكاتب بالديوان



الملحق رقم 05: نماذج من المذكرات بالديوان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

ولاية المدية
ديوان مؤسسات الشباب
مصلحة الادارة والوسائل

المدية في:

مذكرة

تنفيذا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 01-285 المؤرخ في 2001/09/24 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع وكذا محتوى القرار الوزاري المؤرخ في 2002/09/15 الذي يحدد كيفيات التطبيق الخاصة على قطاع الشباب والرياضة لذات المرسوم؛

ينهي إلى علم جميع موظفي وعمال ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية أنه يمنع تعاطي تبغ التدخين داخل مقر العمل وكذا المكاتب؛

لـــذا عـــلى الموظفين والعمال التزام الصارم لما ورد في هذه المذكرة وفي حالة تأكد مخالفتها ستتخذ الإجراءات القانونية اللازمة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

ولاية المدية

2024 فيفري 08

ديوان مؤسسات الشباب — المدية في:

مصلحة الإدارة والوسائل

مذكرة مصلحية

ليكن في علم جميع الحراس والعمال المهنيين أنه تقرر عدم السماح بركن السيارات للمبيت داخل ديوان مؤسسات الشباب خلال الفترة المسائية والليلية.

- أولي أهمية بالغة لتنفيذ ما ورد في هذه المذكرة -

مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

محمد بلجوهر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضـة

ولاية المدية
ديوان مؤسسات الشباب
مصلحة الإدارة والوسائل
فـرع الموارد البشرية والمالية
الرقم : ٨٣٨٨/د.م.ش_و.م/م.إ.م/2023

المديـة فـي:

04 سبتمبر 2023

مـــذكـــرة

حـفـاظـا عـلـى السيـر الحسن لـمـصالـح الديـوان عـلـى جميـع مـوظـفي وعـمال ديـوان مـؤسسـات الشـبـاب لـولايـة الـمـديـة الـتـقـيـد بـمـا يـلـي:

احترام أوقات العمل (8:00 الى 12:00 صباحا) (13:00 الى 16:30 مساءا) .

عدم الخروج او الغياب بدون اذن مسبق وفي حالة الضرورة القصوى يجب على المعني تقديم طلب ترخيص بالخروج او الغياب الى المسؤول المباشر.

امضاء على ورقة الحضور (الدخول و الخروج) وفي حالة عدم الامضاء يعتبر الموظف غائبا وتتخذ في حقه الإجراءات القانونية والإدارية.

يمنع منعا باتا امضاء أي موظف في مكان زميله وكل مخالف تقع عليه المسائلة القانونية.

اولـــي أهـمية قـصوى لـما جـاء فـي هـذه الـمـذكـرة

مدير ديوان موسسات الشباب لولاية المدية
محمد بلجوهر

الملحق رقم 06: بطاقة تعريفية عن الديوان



ديوان مؤسسات الشباب
لولاية المدية

- ديوان مؤسسات الشباب هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، يوضع تحت وصاية وزير الشباب و الرياضة. يشرف على الديوان مجلس إداري و يديره المدير. و تتمثل مهامه في :
- تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها.
- يتولى مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب.

وبهذه الصفة، تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الحركة الجمعوية، لا سيما بما يأتي :

- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- احتضان تربصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.

odejmédéa@gmail.com
odej médéa

الملحق رقم 07: هياكل ومنشآت الشباب




مركز التسلية العلمية الشهيد يحياوي زيان ـ المدية ـ
العنوان
طريق الجزائر
المدية
Martyr Yahyaoui
Zian Center For
Scientific
Entertainment
قاعة الإجتماعات والندوات
قاعات للعروض
القبة السماوية
قاعة علم الفلك
القاعة الشرفية
الشاطر الصغير
المكتبة
مخبر: (اللغات ـ الإعلام الآلي ـ البيولوجيا ـ البيئة)
025.78.04.99
0660.66.90.46
Cls Medea


مخيم الشباب المجاهد المرحوم صديقي زيتوني
جواب - ولاية المدية -
The Moudjahid Youth Camp
Sediki Zitouni Djouab - Médéa
للحجز والاستفسار
0774752435
0774752435
0655460113
0663738516
0472234618
مخيم الشباب جواب
CAMP DE JEUNES DOUAB
مرحبا بالضيوف الكرام
المرافق
120 سرير
مطبخ ومطعم
قاعة محاضرات
قاعة اجتماعات
ملعب كرة قدم + كرة حديدية
نادي - عيادة طبية - قاعة شرفية
فضاء لنصب الخيم بمختلف الأحجام