جامعة يحي فارس - المدية -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاعلام والاتصال

دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر ولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

الركرمة نسرين

الأستاذ المشرف:

بسام أحمد شريف

السنة الجامعية 2017 / 2018


بسم الله الرحمن الرحيم
الله
الله
الله
الله



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ



شكـــر وعرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين . القائل في محكم التنزيل

"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"

سورة يوسف آية.... ﴿76﴾

وقال رسول الله ﴿ﷺ﴾ ﴿من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه﴾ ..... "رواه أبو داوود.

وأثنى ثناء حسنا على...

وأيضا وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: **بسام احمد شريف** على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر الى جميع أساتذة "الاعلام والاتصال" الذين قاموا بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة، وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مد والي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه

إهـــــــــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك . . ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . .

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك . . ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك" الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة . . ونصح الأمة . . إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار . . إلى من علمني العطاء بدون انتظار . . إلى

من أحمل أسمه بكل افتخار . . أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك

نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد . . **والدي العزيز**

إلى ملاكي في الحياة . . إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني . . إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب **أمي الحبيبة**

إلى أخي وإخوتي، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا اضيعهم

لؤي منال رباب وصال وابنة خالتي الغالية إيمان والى اعز ما املك صديقتي زينة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يعد القائم بالاتصال عضوا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،وخاصة في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة وداخل مدرية اتصالات الجزائر بصفة خاصة، لما يقدمه القائم بالاتصال من تأثير كبير في الثقافة التنظيمية من خلال التفاني في العمل و حلق الانسجام و التناسق بين مختلف العناصر المكونة لها لاستقرار المنظمة، ومن خلال المعلومات التي يقوم بتوفيرها القائم بالاتصال من الجماهير الداخلية والخارجية ،وإيصالها إلى مركز القيادة لمساعدته في اتخاذ قرارات تكون ملائمة لكلا الجمهوريين ،ومساهمة في تحقيق الأهداف التي يتم السعي لها التي تتمثل في أهداف المؤسسة المسطرة فذلك الانسجام والتأثير الحاصل بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية يساهم بطريقة ايجابية في نجاح المؤسسة وسيرها لتحقيق رغبات جمهورها والصمود في وجه المنافسة.

Abstract:

The contact person is an important member of the organization's organizational structure, especially in activating the organizational culture within the Algerian economic institution in general and within the Algerian communications department in particular. The communicator has a great influence on organizational culture through dedication to work and harmony between different Its components for the stability of the organization, and through the information provided by the contact person from the internal and external audiences, and the delivery to the command center to help him make decisions that are appropriate for both Republicans, and contribute to achieving the objectives pursued Which is the objectives of the institution is governed by the harmony and influence between the communicator and organizational culture contributes positively to the success of the institution and its operation to achieve the wishes of its audience and stand in the face of competition.

فهرس المحتويات

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
	شكر وعرفان	I
	إهداء	II
	ملخص الدراسة	III
	Abstract	IV
	الفهرس العام	VII
	فهرس الجداول	XIII
	فهرس الأشكال	XV
	مقدمة	أ
الإطار المنهجي للدراســـة		
01	إشكالية الدراسة	5
02	تساؤلات الدراسة	6
03	أهمية الدراسة	6
04	أهداف الدراسة	6
05	أسباب اختيار الموضوع	7
06	منهج الدراسة	8
07	أدوات جمع البيانات	9
08	مجالات الدراسة	12
09	مجتمع البحث وعينته	13
10	تحديد مصطلحات الدراسة	14
11	الدراسات السابقة	21
12	• دراسة القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	21

13	• دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين	21
14	• دراسة الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية	22
15	• دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف	23
16	• دراسة قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية	24
17	• دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية	24
18	اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	25

الإطار النظري للدراســـــة		
19	الفصل الأول: القائم بالاتصال ووظائفه داخل المؤسسة	27
20	تمهيد	28
21	مفهوم القائم بالاتصال	29
22	لمحة تاريخية عن ظهور وتطور دور القائم بالاتصال	31
23	مواصفات القائم بالاتصال	32
24	خصائص القائم بالاتصال	35
25	أنواع القائم بالاتصال	42
26	مسؤوليات القائم بالاتصال	43
27	الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال	43
28	العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال	44
29	مهمة القائم بالاتصال في المؤسسة	46
30	خلاصة الفصل	47
31	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة	48

32	تمهيد	49
33	تعريف الثقافة التنظيمية {تعريفها، سيماتها، تطورها التاريخي}	50
34	أهمية الثقافة التنظيمية	56
35	خصائص الثقافة التنظيمية	58
36	أنواع الثقافة التنظيمية	60
37	مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية	68
38	مستويات الثقافة التنظيمية	74
39	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	77
40	أبعاد الثقافة التنظيمية	81
41	أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية	89
42	خلاصة الفصل	93

الإطار التطبيقي للدراســـــة		
43	أولا: البيانات المتعلقة بمديرية الاتصالات الجزائر" المدية "	95
44	التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر	96
45	لمحة تاريخية عن المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	97
46	فروع مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.	97
47	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية *D. O.T*	98
48	أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية.	100
49	ثانيا: تفريغ وتحليل الجداول	103
50	البينات الشخصية	103

51	المحور الأول: القائم بالاتصال ومواصفاته	106
52	المحور الثاني: العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية	113
53	المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة	119
54	ثالثا: نتائج الدراسة	149
55	رابعا: الاستنتاج العام	150
56	خاتمة	152
57	قائمة المصادر والمراجع	155
58	الملاحق	167

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجـــــداول	الصفحة
01	يبين أوجه الاختلاف بين عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة	80
02	يبين وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية	81
03	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	103
04	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	103
05	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	104
06	يبين توزيع افراد العينية حسب متغير الخبرة المهنية	105
07	يبين مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس	106
08	يبين أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة حسن متغير الجنس	107
09	يبين خصائص القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس	108
10	يبين مسؤوليات القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس	109
11	يبين الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال حسب متغير الجنس	111
12	يبين العوامل التي تأثر على نشاط القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس	112
13	يبين فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	113
14	يبين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	114
15	يبين السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة حسب متغير الجنس	115
16	يبين العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	116
17	يبين تأثير القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	117
18	يبين الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	118
19	يبين واقع الملموس للثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	119
20	يبين أهمية الثقافة التنظيمية في سير ونجاح المؤسسة حسب متغير الجنس	120
21	يبين المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	121

22	يبين التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	122
23	يبين للقائم بالاتصال دور في تفعيل الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	123
24	يبين مساهمة العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس	124
25	يبين مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	125
26	يبين أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	127
27	يبين خصائص القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	128
28	يبين مسؤوليات القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	129
29	يبين الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال حسب متغير الخبرة المهنية	130
30	يبين العوامل التي تأثر على نشاط القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	132
31	يبين فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	133
32	يبين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	135
33	يبين السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	136
34	يبين العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية	137
35	يبين تأثير القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	138
36	يبين الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية	139
37	يبين واقع الملموس للثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	141
38	يبين أهمية الثقافة التنظيمية في سير ونجاح المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	142
39	يبين المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	143
40	يبين التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	145
41	يبين للقائم بالاتصال دور في تفعيل الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية	146
42	يبين مساهمة العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية	147

الرقم	عنوان الشكـــــل	الصفحة
01	يبين الشكل تصنيف **Van Dam** للثقافة التنظيمية	65
02	يبين الشكل تصنيف **Daft** للثقافة التنظيمية	66
03	يبين الشكل مستويات الثقافة التنظيمية	76
04	يبين الشكل محددات الثقافة التنظيمية	77
05	يبين الشكل الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية	102

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة، ولم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته بحاجة الى تبرير، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد والتسارع الشديدين؛ وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية، وخاصة على مستوى إدارة وتسير علاقات المؤسسة في المجتمع، خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة، داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها الى الاهتمام بعامل الاتصال، في نجاح واستقرار المؤسسة مرتبط بسياساتها الاتصالية و مدى قدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع؛ وأمام استمرار وعي الرأي العام للمجتمعات الحديثة حول ما تريده المؤسسة من الجماهير ومدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد والجماعات من جهة، وارتفاع تقنية وسائل الإعلام و قوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييرها من جهة أخرى، دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية في المؤسسات، بما يسهل تنقل المعلومات من الى المؤسسة.

فطبيعة الحياة الاتصالية والاقتصادية جعلنا نحاول دراسة موضوع القائم بالاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال الالمام بكافة جوانبه كونه عنصر مهم وفعال داخل المؤسسة، فالتأثير الذي يمارسه القائم بالاتصال يساهم بشكل كبير في توحيد النشاطات ونقل المعلومات وخلق الإحساس بالولاء، وهذا بدوره يساهم في الأداء الجيد وتحقيق التعاون والتكامل بين أعضاء المؤسسة بالإضافة الى كسب الثقة وتأييد الجمهور الداخلي والخارج.

كما يساهم هذا التنسيق بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمراريتها ونجاحها. وقد أسقطنا دراستنا على المؤسسة الاقتصادية كونها تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف مشتركة وتحكمهم قواعد وتعليمات واحدة محددة.

ولهذا تناولنا في بحثنا موضوع دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل مديرية اتصالات الجزائر من أجل إبراز التفاعل والتأثير الذي يمارسه القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية لذلك قمنا بتقسيم موضوعنا الى الأقسام الثلاثة في دراسة الموضوع، جاء القسم الأول بالإطار المنهجي وأبرزنا في إشكالية الدراسة وتساؤلات البحث واهميته وأهدافه وأسباب اختيار الموضوع، وكذا المنهج المتبع في البحث والأدوات المستعملة وعينة الدراسة كما تطرقنا الى تحديد أهم المصطلحات والدراسات السابقة، اما الاطار الثاني فخصصناه للجانب النظري والذي قسمناه الى فصلين تناولنا في الفصل الأول دور القائم بالاتصال والفصل الثاني الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، اما الاطار الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي والذي تناولنا فيه ، البيانات المتعلقة بمديرية اتصالات الجزائر" المدية " ، تفريغ البيانات وتحليل الجداول ، نتائج الدراسة والاستنتاج العام.

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. منهج الدراسة
7. أدوات جمع البيانات
8. مجالات الدراسة
9. مجتمع البحث وعينته
10. تحديد المفاهيم والمصطلحات
11. الدراسات السابقة
12. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة

تكمن إشكالية الدراسة في معرفة الدور الذي يقوم به القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مديرية اتصالات الجزائر "المدية"، حيث إن الواقع الذي يشهد المجتمع الجزائري من التحولات الجذرية التي مست مختلف المستويات، نال منها القطاع الاقتصادي أهمية بالغة من أجل تطهيره وإعادة هيكلته، بما يتوافق والنهج الجديد القائم على المبادرة الفردية، والمنافسة وحرية التبادلات.

إن اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاتصال فيمر حتما عبر اهتمام بالقائم به، باعتباره المحرك الأساسي لأي عمل اتصالي منظم في المؤسسة فهو يعد من ركائزها، فلا شك أن المؤسسة لا تستغني عنه كونه عضو مهما وفعالا في إدارة المؤسسة، وعاملا ضروريا في إدارة العملية الاتصالية لما يتمتع به من قدرات في الأداء واتخاذ للقرارات والذي يضمن تواصله بين كافة أجزاء المؤسسة، بالإضافة إلى تلبية متطلبات المجتمع من خلال الاطلاع على احتياجاتهم عبر الرسالة الإعلامية المؤثرة التي تقوم بإعدادها وتقديمها، وذلك راجع الى التطور الدائم للمجتمع وكثرة حاجياته، ولم يعد من السهولة إيجاد توافق وانسجام بين رغبات الأفراد وتطلعاتهم، مما فهم في ارتقائه الى مكانة كبيرة خاصة وان المؤسسة شهدت تطورا وتوسعا، الأمر الذي جعلنا في حاجة الى توفير المعلومات والخطط عبر اجزائها وأطراف العاملة لها، حيث يعد القائم بالاتصال همزة وصل بين العمال والمؤسسة والعالم الخارجي المحيط بهم .

ممن دفعنا الى طرح تساؤل رائسي:

ما هو دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مديرية اتصالات الجزائر"المدية")؟

والذي يندرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

2. تساؤلات الدراسة

- ✓ ما خصائص ومواصفات القائم بالاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ هل هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية؟
- ✓ هل تساعد الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة؟

3. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع القائم بالاتصال داخل المؤسسة من الموضوعات ذات الاهمية البالغة خاصة بعد ارتباطها بالثقافة التنظيمية ولاسيما في المجال العلمي والمهني، ذلك أن القائم بالاتصال هو الذي يتولى ادارة العملية الاتصالية وتسييرها ومدى فعاليته في تنشيط الثقافة التنظيمية التي تعد عنصر حيوي في المؤسسة وقاعدة اساسية لا يمكن الخروج عنها، وهذا يقودنا الى الادراك والتحسيس بأهمية القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة إليها في مؤسسات اليوم.

ومن خلال ما سبق جاءت أهمية هذا الموضوع كالتالي:

- ✓ التوصل الى نتائج تجيب عن اسئلة العديد من طلاب العلم في مجال الإعلام والاتصال.
- ✓ تركيز الدراسة على إبراز الدور الذي يلعبه القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل.
- ✓ حداثة الموضوع حيث ان موضوع القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية الذي لم يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي ترتبط بموضوعنا ارتباطا جوهريا وهي كالآتي:

- ✓ تسليط الضوء على مصطلح القائم بالاتصال من الناحية العلمية والعملية.
- ✓ التعرف على مصطلح الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في خطط المؤسسة وتطبيقها في الحياة العملية.

- ✓ إبراز مدى تأثير التفاعل بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في التأثير على نشاط المؤسسة.
- ✓ توضيح مدى فعالية القائم بالاتصال في تأثيره على الثقافة التنظيمية والأثر الذي يحدثه مدى التفاعل بينهما باعتبارهما جهازين تنظيميين داخل المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع

ان تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة يساهم الى حد كبير ضمنيا في ضبط اشكالية الدراسة وتحديد المسار السليم للبحث للوصول الى النتائج المرجوة.

ومن أبرز الاسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار موضوع القائم بالاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ونلخصها فيما يلي:

- **الأسباب الذاتية**

- ✓ رغبتنا الشخصية في تعميم دراستنا المستقبلية في مجال الاتصال في التنظيمات واهتمامنا الكبير بالقائم بالاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حيث يرتبط هذا الأخير بالجانب المهني والدراسي.
- ✓ دراسة القائم بالاتصال والإلمام بالمعلومات الخاصة به ودوره في تفعيل وتنشيط الثقافة التنظيمية في ظل التحديات التي يواجهها.
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز ذلك التفاعل بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في تحديد مستقبل المؤسسة.

- **الأسباب الموضوعية**

- ✓ اثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي بموضوع القائم بالاتصال باعتباره أحد العناصر المهمة في تطوير وتسيير المؤسسة وإلى أي مدى يعمل في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- ✓ لفت الانتباه الى اهمية كل من القائم بالاتصال في المؤسسة وكذا الثقافة التنظيمية وان هناك تفاعل بينهما من اجل الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها.
- ✓ معرفة دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل مديرية اتصالات الجزائر " المدية "

6. منهج الدراسة

بالنظر الى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليله بغرض استخدام منهج معين لمثل هاته الدراسة، فالمنهج يتكون من التقنيات والطرق الملائمة والمنظمة والتي ترسم المسار الصحيح الذي ينبغي أن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الاجابة الموضوعية عند التساؤلات المطروحة في الاشكالية والوصول الى نتائج دقيقة.[1]

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

حيث نجد أن هذه الدراسة تنتمي للمسوح الوصفية التحليلية، فالمنهج الوصفي التحليلي الملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة، فهو عبارة عن اسلوب من اساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترات زمنية معلومة من اجل الحصول على نتائج علمية.[3]

- لقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي لعدة اعتبارات أهمها:

أن المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا لأنها تهدف الى وصف القائم بالاتصال وخصائصه وتأثيره ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، التي تجرى فيها الدراسة وايضا محاولة كشف الدور الذي يلعبه في تفعيل الثقافة التنظيمية وإذا ساهمت هذه العلاقة في سير المؤسسة.

---

[1] – صلاح مصطفى الفوال: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص 09.

[2] – محمد الغريب عبد الكريم: **البحث العلمي التصميم، المنهج والإجراءات**، ط 2، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 77.

[3] – رجاء وحيد دويبري: **البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية**، ط 1، دار الفكر، دمشق، ص 183.

7. أدوات جمع البيانات

الشائع حول أدوات البحث العلمي، على أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه كمنهج معين أو أكثر.[1]

ومن خلال ذلك نجد الكثير من الادوات المتنوعة لجمع مختلف المعلومات في البحث العلمي، وذلك يساعدنا في تمييز بينها من خلال ما نستعمله في الوصول إلى البيانات والمعلومات وجمعها، فمن خلال فهمنا أن الأداة هي ما يساهم في جمع المعلومات فان هذه الدراسة ستحاول قدر الامكان جمع المعلومات باستعمال أكثر من أداة واحدة للحصول على المعلومات وجمعها من خلال الواقع الميداني للدراسة.

حيث أن أنسب الأدوات البحثية التي تساهم في الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات التي تجيب على إشكاليات دراستنا، وتسمح بتوفير الوقت والجهد والنفقات وتحقيق الوصول إلى النتائج يمكن تعميمها على الدراسة، إذ هناك الملاحظة التي تعتمد على الحواس والأدوات الحسية من خلال ما نراه في ميدان الدراسة.

بالإضافة الى استمارة الاستبيان التي تحتوي على اسئلة خاصة بالدراسة من أجل جمع المعلومات المراد الحصول عليها.

- **الملاحظة:**

أن أغلب الباحثين والمهتمين يولون الملاحظة اهمية كبيرة، فهي تعد اهم اداة من ادوات البحث العلمي ومصدر مهم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث اعتبرت أهم الأدوات والمساهم الاكبر في صدق المعلومة كما يلاحظه الباحث خلال دراسته الميدانية.

[1] - Muris Angers : **Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humaines**, by Casbah, Université Alger, 1997, P 129.

- **تعريف الملاحظة:**

تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي او جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بدلك من:

- ✓ وصف السلوك فقط.
- ✓ أو وصفه وتحليله.
- ✓ أو وصفه وتقويمه.[1]

كما تعرف ايضا على انها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف.[2]

فقد اعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة التي تعرف هي موقف يصبح فيه الباحث الاجتماعي –بقدر الإمكان– عضوا في الجماعة التي يقوم بدراستها ويشترك تماما في كل مظاهر حياتها.[3]

- فقد قمنا بتطبيقها من خلال الزيارات الى ميدان الدراسة مؤسسة "مديرية المدية" حيث كان من الضروري التعرف وملاحظة السمات التي يتميز بها مجتمع البحث بصفة عامة ومجتمع العينة بصفة خاصة، بالإضافة الى ملاحظة شكل العلاقة بين أفراد المجتمع المتخلصة في مختلف التعاملات القائمة بينهم.

[1]– صالح بن حمد العساف: **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية**، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 406.

[2]– ربحي مصطفى عليان: **البحث العلمي اسسه مناهجه واساليبه إجراءاته**، بيئة الأفكار الدولية، الأردن، ص 115.

[3]– مصلح أحمد الصالح: **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص384.

- **الاستبيان**

يعد الاستبيان أكثر أدوات البحث العلمي تداولا على كافة الأصعدة، فهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استبيان يجري تعبئتها من قبل المستجيب[1] أو كونها عبارة عن جدول منظم لجمع البيانات من جمهور مجتمع الدراسة ووظيفة الاستبيان هو القياس.[2]

لقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة اساسية لجمع المعلومات من خلال توجيه مجموعة من الاسئلة بهدف التعرف على حقائق معينة أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم ودوافعهم نحو موضوع معين.[3]

وللحصول على معلومات دقيقة عن الموضوع، فقد استخدمنا أسئلة مغلقة وأخرى نصف مفتوحة، فالأسئلة المغلقة تحتوي على اقتراحات وعلى المبحوثين سوى اختيار أحد الاقتراحات وقد تحتمل أكثر من اقتراح واحد، فيما يتعلق بالأسئلة التي تحتمل اقتراحا واحدا وذلك من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، أما بالنسبة للأسئلة نصف مفتوحة فاحتوت إلى جانب الاقتراحات، فضاء للتعبير عن الرأي المستقل للمبحوثين وإبداء وجهات نظرهم وما يوجد في تفكيرهم من أراء.

واشير ان الاسئلة المتضمنة في الاستبيان هي اسئلة مصاغة بشكل بسيط ومفهوم بعيدا كل البعد عن الغموض ولرعاية عدم استخدام مصطلحات صعبة بل اقتصرت على اسئلة قصيرة ذات معاني دقيقة لتفادي وضع المبحوث في حرج الاجابة وتشويش أفكاره وتوجيه هدف الاستمارة للإجابة عن الاشكالية المطروحة في الدراسة.

---

[1]– فوزي غرايبية: نعيم دهمش واخرون: **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، عمان، 1977، ص 53.

[2]– علي سليم العلاونة: **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية**، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 163.

[3]- Bonneville. LUC, Gros jean, Martine. **Instruction aux Method de Recherche en Communication Gautam Morin,** 2007, P 123**.**

وجاءت دراستنا في الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة في ثلاث محاور، وقد جاء المحور الأول بعنوان القائم بالاتصال ومواصفاته، اما الحور الثاني جاء بعنوان العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية، والمحور الثالث والأخير بعنوان دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة.

وقد عرضنا الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، الأساتذة بلعليا وأستاذ فزاني فقد قاموا بتصحيح لنا بعض المفهيم.

8. مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)

تشتمل المجالات الدراسة المنطقة الجغرافية وافراد المتواجدين فيها وكذلك الفترة الزمنية التي اجريت خلالها الدراسة، وعلى هدا الأساس يمكن تقسيم هذه الدراسة الى المجلات التالية:

- **المجال المكاني:**

نضرنا لي معرفتنا للمكان وإمكانية الوصل اليه، فقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ومقر هذه المديرية هو القطب الجامعي بالمدية

- **المجال الزماني:**

الدراسة الاستطلاعية: وهي الفترة الممتدة من 15 الى 21 ماي لمحاولة رسم صورة عامة وشاملة من خلال مراقبة العاملين والمسؤولين وطريقة تعامله مع بعضم البعض، فقد قمنا بمجموعة من الخطوات تمثلت بمجموعة من الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة لمحاولة تشكيل تصور عام حولها حيث تم جمع المعلومات والبيانات التي كنا في حاجة اليها، والتي من خلالها تم تحديد عينة البحث وتصميم الاستمارة والتي تم توزيعها على الجمهور الداخلي للمؤسسة.

الدراسة النظرية: هي فترة دراستنا وامتدت من 25 فيفري الى 13 ماي وهي تعد أطول فترات دراستنا، وقد لاقينا فيها بعض الصعاب والعراقيل لا نها فترة جمع البينات والمعلومات والاطلاع على المراجع والمصادر وخلالها حدد مخطط سير عملنا وتقسيم المهام وأجزاء بحثنا من اجل تحقيق الأفضل.

- **المجال البشري:**

المجتمع الأصلي للدراسة هم عمال المؤسسة.

9. مجتمع البحث وعينته:

ان مجتمع البحث يشمل جميع جميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

يلجأ اليها في حالة وجود مجتمعات تتميز بتباين واختلاف مفرداتها بحيث يمكن اختيار جزء من الكل وهذا الجزء تشكيلا للكل ويتميز هذا الجزء من خصائص أو مميزات معينة تتميز بها عن بقية الطبقات الأخرى. وعليه يتم اختيار العينة من خلال تحديد:

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

لقد تناولنا في دراستنا العينة القصدية والتي هي تتم عن طريق اختيار الباحث لمجموعة من الافراد تلائم العرب من البحث كان تكون هذه العينة عايشت ظاهرة معينة.[1]

وهذا النوع يخدم هدف بحثنا نظرا لطبيعة الدراسة في حد ذاتها، فقد قمنا باختيار 50 مفردة من أجل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

10. تحديد مصطلحات الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح البحث العلمي خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لتلاقي أي غموض قد يحيط بالبحث العلمي.
لذلك ارتدينا في دراستنا هذه الى تحديد المصطلحات الأساسية التي تخص موضوع بحثنا.

تعريف القائم بالاتصال:

القائم بالاتصال يسمى عند بعض الباحثين "بصاحب الرسالة" الذي يختلف عن الفنان الفرد أو الكاتب الفرد حيث أنه يعمل من خلال تنظيم معقد يتمثل فيه مبدأ تقسيم العمل على نطاق كبير، كما ينطوي على قدر من التكلفة.[2]

تناولت المفاهيم التي وضعتها المدارس الإعلامية للقائم بالاتصال فقد اتجهت بعض الدراسات الى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعرف بأنه " يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل او باخر في الأفكار والآراء".

[1]– ابراهيم حامد: **مناهج البحث العلمي، قسم المناهج وتكنولوجيا التعليم**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 9.
[2]– كامل خورشيد مراد: **الاتصال الجماهيري والاعلام التطور، الخصائص، النظريات**، كلية الاعلام جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص279.

في حين اتجهت دراسات أخرى الى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال فعرفته بأنه " الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد العملية الاتصالية برمتها".

وان القائم بالاتصال هو أي فرد او فرق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، او له علاقة بتسيير او مراقبة نشر الرسائل الى الجمهور عبر الرسائل الإعلامية.

كذلك حددته دراسات أخرى يناهم "الذين يؤدون دورا فعالا ومباشرا في إنتاج الرسائل الإعلامية.
وتعالج المدرسة الفرنسية في الإعلام مفهوم آخر للقائم بالاتصال إذ تطلق عليه لقب "الوسيط" على أساس الصحفي يقوم بأدوار متعددة فهو يبحث عن المعلومة ويختار مضمون الرسالة ثم يتوجه بها الى الجمهور المتلقي.[1]

التعريف الاجرائي للقائم بالاتصال

هو المكلف بإنجاح العميلة الاتصالية داخل التنظيم الإداري من خلال نقل وايصال كل المعلومات التي تهم صانع القرار فيها، وانه الذي يجيد استغلال مهاراته وقدراته الاتصالية ويحسن توظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة امامه في التأثير على سلوك وراي صانع القرار مما يملكه من معارف وأفكار وابداع لاتخاذ التدابير الازمة بشئان التهديدات والمخاطر التي تحيط بمؤسسته.

تعريف الاتصال:

أ. **لغة:** أن الأصل في كلمة الاتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Community بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Commun ومعناها Commun بمعنى عام أو مشترك.[2]

[1]– عطا الله احمد شاكر: **إدارة المؤسسات الإعلامية**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 80 – 81.
[2]– اميرة منصور علي، وسلوى عثمان الصديقي: **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 13.

ب. اصطلاحا: عرفه إحدادن إلى التفاعلات الاجتماعية عن طريق الاشارات والكلمات مثل هذه الرسائل ترمي الى وجود تفاعل بين الافراد فيما بينهم، وفي المعنى القديم التي كانت تحمله كلمة اتصال هي الوصول او البلوغ، وبصورة إجمالية هي عملية تبادل للمعاني: تتكون من مرسل ومستقبل وهذا لا يحدث الا إذا وقع بين شخصين أو أكثر حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي وإذا وقع بين شخص وعدد من الاشخاص فانه يعتبر اتصال جماهيري.[1]

– عرفه مصطفى العشوي الذي يرى أن الاتصال الداخلي يشر عموما الى مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لأحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضم البعض بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة كذا الزيادة في الإنتاج فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل، واللامبالاة التي تسبب آثار سلبية للمؤسسة.[2]

التعريف الإجرائي: يقصد به كل اشكال الاتصال الداخلي داخل مديرية اتصالات الجزائر.

تعريف الدور:

أ. لغة: دور– تدويرا، فهو مدور والمعقول مدور.

ب.اصطلاحا:

- هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص او فريق، ويتم تعرف الدور في عملية ويمكن لشخص او فريق ان يكون له عدة أدوار.[3]

[1]– زهير إحدادا: **مدخل علوم الاعلام والاتصال**، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 22.

[2]– مصطفى عشوي: **المرجع السابق**، ص 141.

[3]– **قاموس المعجم الوسيط**، اللغة الفرنسية المعاصرة، قاموس عربي عربي، ص 1.

- أن مفهوم الدور في معناه السوسيولوجي، ينسب غالبا الى لينتون(Linton) رغم أن هذه الكلمة الخاصة بالمسرح قد استعملت عند **نيتشة** فكل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار المتمايزة (المدير، الناظر العام، أمين الصندوق، مندوبو التلاميذ في مدرسة معينة).[1]
- ويعرف أيضا أنه مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الشخص الذي يشغل مكان معينة في نسق اجتماعي.[2]
- ويعرف أيضا مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، والانثروبولوجيا بمعاني محتفلة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على موضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معماري الى حد ما قبل اولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين.[3]

التعريف الإجرائي: الدور هو كل سلوك او فعل يقوم به الفرد من اجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

تعريف الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف " الثقافة التنظيمية" يجدر بنا أولا تعريف "الثقافة" لدواعي أبستمولوجيا ونظرية أنثروبولوجيا، تفرض نفسها عند الحديث عن هذه الظاهرة التنظيمية التي أصبحت ملزمة لجميع المؤسسات الاجتماعية مهما كانت طبيعتها أو صفتها الوظيفـــــــية.

في هذا السياق يعرف العالم" EDGAR SCHEIN " الثقافة بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والاهداف المقسمة حسب الاولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتها، وتعدل فيها بحسب متطلباته.[4]

---

[1]– بودون وفابو ريكو: **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ط2 مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2007، ص 288.

[2]– عثمان عمر بن عامر: **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعلم الاجتماعي**، ط 1، منشورات جامعة قازيونس بن غازي، ليبيا، 2002، ص 235.

[3]– محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 351.

[4]– John P. Kotter et James L. Heskett: **Culture et performance**. **Le Second Souffle de l'entreprise**. **Les Éditions**. D'organisation. France. 1993. P 13.

ويتفق مع هذا التعريف العديد من العلماء المتموقعين في الحقل الانثربولوجي بصورة خاصة.

أما الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد تايلور" وهو صاحب أول تعريف مفهومي للثقافة، فيعرفها بأنها:" ذلك ا لكل ا لمركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والخلق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.[1]

من التعريفين السابقين نستنتج أن هناك اشتراك بينهما في " المعتقدات، المجتمع"، فالثقافة لا يمكن أن تخرج أو أن تولد خارج إطار مجتمعي تتفاعل فيه جميع الانظمة المشكلة أو المكونة للنظام الاجتماعي ككل.

أما الان سنحاول توضيح مفهوم "الثقافة التنظيمية" التي لقيت الكثير من الصدامات، خصوصا بين المنظرين الذين يعتقدون أن هذا المصطلح لابد وأن يخضع للكثير من التوضيح والتعليل، نظرا لتعلقه بالنظم المجتمعية، والتي لها تأثيرات متداخلة ومتشابكة تجعله يتميز بخصوصية علمية في وزنها العلمي تتساوى بوزن "الثقافة" الثقيل في الاوساط الاكاديمية على اختلاف حقولها، ففي معناها الواسع يعرفها "جيليس فاريول"بأنها:" مجموعة متماسكة من الاتجاهات التي توجه جماعات العمل"[2]، ما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه محدد في وحدة خاصة جدا من مكونات " الثقافة التنظيمية" أو وهي الاتجاهات، في حين هي أوسع وأعقد من هذا التصور بكثير.

أما يورك برس فيعرف أن الثقافة التنظيمية هي:" القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الاشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هويتك بالنسبة إلى المؤسسة"[3]

---

[1]– دوني كوش: **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، 2002 ، ص 20.

[2]- Ferréol Gilles et Noreck Jean-Pierre: **Armand Colin Éditions,** 5eme Edition, France. Paris. 2001. P 164.

[3]– يورك برس: **مهرات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)**، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 2258.

كما تعرف الثقافة التنظيمية:" مجموع القيم والتقاليد والاعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الاجيال، وهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته".[1]

بإضافة إلى ذلك، يعرف أحد الباحثين الثقافة التنظيمية على أنها:" مجموعة قيم مشتركة بين أفراد الجماعة الإنسانية، قابلة للانتقال، كما يمكن تلقينها للأعضاء الجدد، وإذ ترتبط هذه القيم والمعايير بممارسة العملية التنظيمية التي تتمثل أساسا في التوظيف والتكوين وغيرها.[2]

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت والالتزام والمؤثرة في سلوكات وممارسات الفاعلين والتي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية كالتماسك والرضا...

إضافة إلى تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع استقرار المؤسسة وتعرقل تحقيق الهداف".

تعريف المؤسسة:

أ. لغة:

- إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise[3]
- أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس المؤسسة.[4]

[1]– حمباوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004، ص173

[2]– سليمان رحال: **الثقافة التسييرية في مرحة التحول الاقتصادي العمومي الجزائري**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عنابة، الجزائر، 1999، ص06.

[3]– عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

[4]– روجي بلعبلكي: **قاموس عربي إنجليزي**، دار المعلم للملايين، 1994، ص 06.

أما في القاموس العربي الشامل فالمؤسسة الجمع المؤسسات وهي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية. [1]

ب. اصطلاحا:

- هي عبارة عن فضاء أو مكان أو طرق لفعل اجتماعي وهذا الإنتاج سلع وخدمات، وهي أيضا عبارة عن مكان يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج والتكاليف أي مجموعة من العناصر المكونة لكل من الإنتاج والتكاليف اللذان يعتبران في علاقة تبادل للوصول إلى هدف ما.
- تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أي نظام اجتماعي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.[2]

وتعرف أيضا أنها هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه، دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم نوع نشاطه.[3]

- كما يعرفها " فوكوني " و " موسي " المؤسسات مجموع الأفعال والأفكار، المؤسسة تماما التي
- يجدها الأفراد امامهم والتي تعرض نفسها كثيرا.[4]

التعريف الإجرائي:

هي كيان اقتصادي يشمل مجموعة من الأفراد تتكون بينهم علاقات ويعملون على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها.

---

[1]- **القاموس العربي الشامل: الأداء**، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت،1997، ص 751.

[2]- رضوان بلخبري: **مدخل الى الاتصال المؤسساتي**، ط 1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر 2015، ص 15-16.

[3]- ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 10.

[4]- عادل مختار الهواري: **أسس علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص 150.

11. الدراسات السابقة:

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

قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي: "ما موقع القائم بالاتصال من الهيكل التنظيمي"؟

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد عن المنهج الوصفي، أما النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- ✓ أنه لا توجد علاقة وطيدة بين شكل وطبيعة التنظيم الذي يخضع له الاتصال بالمؤسسة.
- ✓ القائم بالاتصال قد قدم فيضا من الاقتراحات النابعة من واقعه العلمي والهادف إلى تنظيمه بشكل أحسن خصوصا من جوانب توفير الشروط المادية والبشرية الأزمة.[1]

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

قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أما النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

- ✓ إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- ✓ إن لعلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.
- ✓ إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.

[1]– سالم عطية الحاج: **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.

- ✓ القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
- ✓ إن لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار مما سيشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيها كثقافة للمركب.
- ✓ إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
- ✓ إن القيادة الناجحة هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين.
- ✓ القيادة الإدارية هي التي تصنع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يأتي إلا ليقرب القائد من العامل.
- ✓ إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في أعمالهم.
- ✓ إن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- ✓ توفر إدارة المركب العاملين وتشجعهم على الابتكار مما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.
- ✓ إن المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة.
- ✓ تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقي يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.[1]

- **الدراسة الثالثة:** من إعداد، حسن محمد احمد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الصحافة، تحت عنوان **"الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية"**، جامعة الأقصى غزة 2007.

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح الشامل، أما النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

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

- ✓ أن مستوى الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية بلغ 6.59% وهي نسبة سلبية بحيث حظيت أعلى نسبة للرضا في مجال العوامل الذاتية، ثم مجال العلاقة مع رؤساء العمل، في مجال العوامل المهنية.
- ✓ بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، او متغير النوع في مجالات الدارسة باستثناء ضغوط الجمهور حيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات ملكية الصحف، ومتغير الانتماء السياسي ومتغير العمر في بعض المجالات.[1]

- **الدراسة الرابعة:** من إعداد، إلياس سالم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تحت عنوان **"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"**، جامعة محمد بوضياف"، المسيلة 2006.

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي الوصفي، أما النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

- ✓ أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت والانضباط في العمل، الالتزام بقواعد، وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.[2]

[1]- حسن محمد احمد: **الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الصحافة، جامعة الأقصى غزة، 2007

[2]- إلياس سالم: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006

- **الدراسة الخامسة:** من إعداد، عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشباني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والاقتصادية، تحت عنوان **"قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية"**.2010

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دارسته على المنهج الوصفي، أما النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

✓ أوضحت نتائج الأداة كيف يحدد رؤساء الأقسام في جامعة كرباء الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة، والتي يجب أن تكون خلال خمس سنوات قادمة، أظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة، وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا.[1]

- **الدراسة السادسة:** من إعداد، وافية صحرواوي، مذكرة لنيل رسالة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان **"الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"**، جامعة الجزائر 2013/2012.

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أما النتائج المتوصل إليها خلال دراسته:

✓ توصلت الدراسة الى أن القيم التنظيمية المكونة الثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة وبالقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الجامعة الى تمسك أعضائها بقيم ومعتقدات مشتركة.[2]

[1]- عامر علي العطوي: **قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق،2010.

[2]- وافية صحرواوي: **الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية**، مذكرة لنيل رسالة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2012-2013.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كلا من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تهدف إلى دراسة القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بتعمق في جميع جوانبها، والنقاط المشتركة بينهما، مما ساعدنا في إعطائنا نظرة عامة عن الموضوع وتحديد شكل التواصل القائم بينهما ومدى تأثيره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإذا كانت هذه العلاقة تساهم في نجاح المؤسسة والحفاظ على موقعها في ظل المنافسة، فإذا كان التنظيم الداخلي والتنسيق الجيد بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية فذلك ينعكس على المؤسسة.

تكمن النقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في ان الدراسة الحالية تتمثل في التواصل الحاصل بين القائم بالاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية ومدى تأثيره في هيكل المؤسسة وعملها، أما الدراسات السابقة فتهدف إلى فهم القائم بالاتصال واستخداماته داخل المؤسسة، أما الثقافة التنظيمية فقد ركزت على تنمية الإبداع داخل المؤسسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: القائم بالاتصال ووظائفه داخل المؤسسة

. تمهيد

1. مفهوم القائم بالاتصال

2. لمحة تاريخية عن ظهور وتطور دور القائم بالاتصال

3. مواصفات القائم بالاتصال

4. خصائص القائم بالاتصال

5. أنواع القائم بالاتصال

6. مسؤوليات القائم بالاتصال

7. الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال

8. العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال

. خلاصة الفصل

تمهـــــــــيد

مما لا شك فيه ان وجود القائم بالاتصال في المؤسسة، ومهما يكن المسمى الوظيفي الدي يحمله فإنما جاء لأداء مهام معينة وبالنظر الى أهمية هذه المهام، كان لنا ان نخصص لها هذا الفصل محاولين من خلاله ابراز ما يقوم به القائم بالاتصال في المؤسسة حصوصا وان هذا الأخير أصبحت تخول له مهام متعلقة بجوانب متعددة كالتخطيط، الاشراف، التنسيق والتنفيذ في الميدان.

وبناءا على هذا التعدد المهام حولنا تخصيص مبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم القائم بالاتصال وتطوره التاريخي ومواصفاته وخصائصه وانواعه ومسؤولياته والشروط الواجب توفرها فيه.

أولا: القائم بالاتصال

1. مفهوم القائم بالاتصال

تعددت اتجاهات المدارس الإعلامية المختلفة في تعريفها للقائم بالاتصال، وتنوعت الى عدة اتجاهات، منها اتجاه يرى ان القائم بالاتصال مؤسسات تتكامل فيها عناصر تكوين الرسالة الاتصالية، بمعنى ان القائم بالاتصال هنا ليس شخصا يمثل مصدر مضمون الرسالة الاتصالية، وإنما هو المؤسسة الإعلامية او الاتصالية بكاملها والتي تصدر عنها الرسالة الاتصالية عبر مضامين وأشكال ووسائل وتقنيات متعددة، ويدعم هذا الاتجاه الدكتور جيهان رشتي التي ترى أن المؤسسات الإعلامية أصبحت شبكات اتصال ضخمة تتصارع في داخله المصالح، كما أن كل مؤسسة في حد ذاتها نظام معقد من السلطة والنفوذ والمركز.[1]

كما ان العالم الأميركي **جيربنر** يعد من أبرز أنصار هذا التوجه، حيث يعتقد أن القائم بالاتصال مؤسسة أو منظمة تلاحظ الحدث وتتفاعل معه بواسطة وسائل معينة لأجل تزويد المعلومات بشكل معين في مضمون معين للجماهير.[2]

كما أن دراسة القائم بالاتصال لا يمكن أن تتم بمعزل عن دراسة الواقع والبيئة والنظام المؤسسي الذي يعمل من خلاله، وهو ما يؤكده العديد من الباحثين في هذا المجال "فالأميركي هرب رت يذكر أن تعريف القائم بالاتصال يرتبط بالدراسة التحليلية لوسائل الاتصال باعتبارها مؤسسات لها منظومة اجتماعية، دراسة دور ومركز العامل بها والظروف والعوامل التي تؤثر على اختيار مضمون الصحف.

كما اتجهت بعض الدراسات الى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعرف بانه يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل او باخر في الأفكار والآراء، حيث يعرفه الدكتور محمد حجاب بانه شخص يستهدف التأثير في الناس بأفكار لديه خلفية واسعة عنها، يؤمن بها ويصدر عنها في سلوكه

[1]- جيهان احمد رشتي: **الأسس العلمية لنظريات الاعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص93.

[2]- عبدا الله آدم محمد: **القائم بالاتصال في العلاقات العامة ومعايير الأداء المهني**، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص24.

وتصرفاته ويستخدم لذلك كافة إمكانيات وسائل الإعلام المتاحة ومختلف الأساليب الإقناعية لتحقيق التأثير المطلوب، وذلك وفق منهج علمي وفني مدروس ومخطط مستمر.[1]

في حين اتجهت دراسات أخرى الى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفته بأنه الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، على ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الاتصالية برمتها.[2]

كما يتفق مع هذه التوجهات الباحث الأميركي **هارولد لاسويل** حيث أشار إلى ان تحديد القائم بالاتصال ينطلق من تحليل أساليب السيطرة وأطلق عليه **Control Analysis** وهي دراسات نتيجة في مجملها للكشف عن الشخصية الحقيقية للقائم بالاتصال، ومدى صدق رسالته.[3]

كما يرى أستاذ الاتصال مجد الهاشمي أن القائم بالاتصال هو الطرف الذي يبادر بالاتصال، او يقوم بتوجيه رسالته، وتمر كل المصادر الاتصالية سواء الذاتية او الشخصية بعمليات متعددة من تفكير وصياغة للفكر، أي: أن الرسل يقوم بعملية تضمين أفكاره في رسالة يضعها في شيفرة رمزية إما كتابة أو لفظا، ويبعث بها الى المستقبل الذي يفك الرموز بقصد الفهم والاستجابة، والتعبير عن ذلك برد فعل يصغوه المستقبل في رسالة رمزية.[4]

وفي محاولة لإيجاد معايير أوضح لمشكلة تحديد مفهوم القائم بالاتصال لجأ باترسون الى وضع تعريف عام وشامل يتضمن كل من يساهم في صنع القرار داخل وسائل الاعلام بشكل مباشر أو غير مباشر، ووفقا لذلك فإن القائم بالاتصال تلكم الفئة التي يتعرف عليه الجمهور من خلال الكتابات الصحفية والإلكترونية والبرامج الإذاعية والتلفزيونية، أو بمعنى ادق كل الذين يمتهنون العمل في الصحافة إضافة للمذيعين ومعدي البرامج في الإذاعة والتلفزيون ورجال الإعلام الرسمي.[5]

---

[1]- محمد منير حجاب: **نظريات الاتصال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص168.

[2]- منال هلال مزاهرة: **نظريات الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص239.

[3]- عبد الله ادم محمد: **مرجع سابق ص 26**.

[4]- مجد الهاشمي: **تكنولوجيا وسائل الاتصال والجماهيري**، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص31.

[5]- محمد سعد إبراهيم: **الاتجاهات الحديثة في دراسات القائم بالاتصال**، المجلة المصرية لبحوث الراي العام، العدد الرابع، جامعة القاهرة، 2000 ص 182.

ويرى عصام موسى أن القائم بالاتصال في الاتصال الجماهيري هو "الشخص الذي يلعب دوار في التأثير على الرسالة الإعلامية منذ بداية تكوينها وحتى تصبح جاهزة في شكلها النهائي للأرسال عبر وسيلة إعلامية الى الجمهور المتلقي، وفي هذه الحالة قد يكون الإعلامي مخبر صحفيا، أو محرر للأخبار او كاتبا، او رئيس تحرير، أو مصور أو فوتوغرافيا، أو سينمائيا أو تلفزيونيا، أو رساما، أو مصمم اعلان، او كاتب سيناريو، أو منتجا، أو موظفا للعلاقات العامة.... الخ.[1]

2. لمحة تاريخية عن ظهور وتطوّر دور القائم بالاتصال

تعود البدايات الأولى للاهتمام بالقائم بالاتصال إلى دارسة (ليو روستن . LEO C ROSTEN التي ظهرت في الولايات المتحدة تحت عنوان (مراسلو واشنطن) سنة (1973 م) ، حيث تناول لأوّل مرة موضوع القائمين بالاتصال بالشرح من خلال دراسته لسيكولوجية (المراسل الصحفي) ،ثم تبعتها العديد من الدراسات الأمريكية التي اهتمت بالقائم بالاتصال كأحد الأطراف الأساسيّة في بناء وتشكيل الرسالة الإعلامّية، أمّا المدرسة الفرنسية فقد جاءت متأخّرة مقارنة بما قدمته الأدبيات الأنجلو سكسونية.[2]

غير أنّ ما أدّى إلى حاجة المديرين والمسؤولين في التنظيم الإداري داخل المؤسسات إلى مرافقة ومساعدة القائم بالاتصال لهم، يعود بالدرجة الأولى إلى التطورات الحديثة التي مسّت شتى المجالات والميادين، والى شدّة التنافس القائم بين مختلف المؤسّسات والمنظمات، والظهور القوي والبارز لشبكات الاتصال العالمية التي سمحت بالتدفّق السريع والكثيف للمعلومة، الأمر الذي تسبّب في ظهور تهديدات داخلية أحيانا، وفي أحايين أخرى خارجية تستلزم وتوجب الاستعانة بمهارة وكفاءة القائم بالاتصال في اكتشافها والتنبؤ بها.

وقد أدى تشابّك وتعقد العمل الإداري داخل التنظيم الإداري الرسمّي وتعدّد مصالحه وفروعه وتنوع المهامّ والوظائف به، إلى عجز صانع القرار والمسؤول عن دراسة انشغالات واهتمامات جمهوره) داخلي/ خارجي (واتخاذ قرارات رشيدة بشأنه في غياب القائم بالاتصال بالأخصّ أوقات الأزمات.

---

[1]- عصام سليمان موسى: **المدخل في الاتصال الجماهيري**، مؤسسة الوطن للإعلام والنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص 85.

[2]- فوزية عكاك: **القيم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012، ص 184-185.

توجد حسب (**علي عجوة**) دوافع كثيرة ومتنوّعة وراء حاجة صنّاع القرار والمسؤولين في المؤسّسات والمنظمات إلى القائم بالاتصال ذكر منها الآتي:

1. تزايد تعقد هيكل الصناعة، وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجماهيرها
2. ظهور شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الاتصال بالجماهير
3. ظهور المنشآت الكبيرة بما لها من مصالح وما يترتب عنها من نتائج
4. ظهور تنافس متزايد الحدّ
5. تعاظم شأن الراي العام وحاجة المنظّمات إلى التأييد الجماهيري
6. اشتداد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور نتيجة انتشار التعليم والمعرفة.[1]

ومهما كانت دوافع الاهتمام بالقائم بالاتصال يظلّ وجوده إجباريّ وضروريّ في أيّ تنظيم أو مؤسّسة، وسواء كان فردا أو جماعة يبقى في الأخير يتمتع بجملة من المميزات والخصوصيّات التي تمكّنه من القيام بعمله بشكل جيّد وسليم يمكّن من تحقيق الأهداف المرجوّة.[2]

3. مواصفات القائم بالاتصال:

يقول خبراء الاتصال بأن المتصل الجيد والكفء يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصال، ومن صفاته أن يستطيع فهم وتحليل الرسائل غير المحكمة أو بعبارة أخرى لغة الجسد وأن يجيد استخدام هذه المهارات لا أن يفهمها فقط، فلغة الجسد مهمّة في فهم وتحليل شخصية المتلقّي من جهة، وفي عكس شخصية القائم بالاتصال من جهة أخرى، فلتعبيرات الوجه مثلًا أهمية كبيرة في العملية الاتصالية، فملامح الوجه تعتبر أكبر مصدر للاتصال غير اللفظين لأنّها تنقل لنا مشاعر الآخرين أو عواطفهم تجاهنا وتكشف عن عواطفنا ومواقفنا اتجاههم في آن واحد، وهذه المهارة مكتسبة يتحصل علها الإنسان من خلال التعلم والممارسة

---

[1]- رشيد حمليل: **استراتيجية الاتصال لدى حزب التجمع الوطني الديمقراطي: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية الاعلام واتصال، جامعة الجزائر، ص 269.

[2]- حمدي محمد شعبان: **الاعلام الأمني وإدارة الازمات والكوارث**، الشركة العربة المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005، ص 18.

العمليّة ومن تعبيرات وجهه المختلفة لإقناع المتلقّين بمضمون رسالته، كأن يظهر البشاشة على وجهه أثناء لقائه فئة من جمهور ما، ممّا يساعد على تقّبلهم له و الاستجابة له بشكل أكثر للمتلقّي كما أنّها تزّوده بتغذية ارجعة "مرتدّة" للتعبير عن مشاعره وانفعالاته الخاصة وحركة الرأس أيضا يمكن أن تشجع المتلقّي على الاستمرار في حديثه، وتنقل له بأن المرسل "القائم بالاتصال" منتبه له ومهتمّ بما يقوله وبهذه الوسيلة يتمّ التواصل من خلال لغة الجسد وسط راحة نفسية ويتحقّق الهدف من الرسالة ضمن أجواء مريحة.

وحتى أنّه يمكن تجاوز بعض العقبات الاتصالية عن طريق التواصل بالإيماءات، ولنظرة العين وحركتها أيضًا أهمّية كبيرة في سير العملية الاتصالية حتى ترسل العينات وتستقبل العديد من الرسائل الاتصالية في آن واحد، ويقول أحد علماء النفس في هذا الصّدد أنّ النظر في وجه المتلقّي أثناء الكلام سيمكن أن يستخدَم للحصول على تغذية راجعة سريعة من خلال ردود أفعال المتلقّي، وكما يؤكّد أيضًا على أنّ النظرة يمكن أن تستخدم كرمز للألفة بين القائم بالاتصال والمتلقّي.

أمر آخر فإنّه يرى أنّ النظرة الثانية إلى وجه المرسل " القائم بالاتصال" يمكن أن تحرج المتلقّي وتشعره بالذين ممّا يؤدّي إلى تضاؤل صراحته، لذا لابدّ أن تتكون نظرة القائم بالاتصال نظرة مرنة، بحيث يوجه نظره في بعض الأحيان إلى ما يحيط بالمتلقّي كي لا يحرجه ويقّلل من تفاعله، وتعدّ المعرفة أو المعلومات المسبقة ذو طبيعة شخصية المتلقّي مهمّة في تحديد درجة التواصل عن طريق العيون، وتلعب طبيعة المجتمع دوًراً آخر من العادات والتقاليد فيما إذا كان هناك فرق في الجنس بين المرسل والمستقبل، كما لطبيعة الرسالة أهمّية من حيث إذا كانت تتضمّن معلومات أو بيانات تثير الخجل أو الحرج.

ويرى أرمكسون"**Armaçon**" أنّ حركات العينين تعكس القدرة الاستيعابية للعميل "المتلقّي" أي تعكس مقدار ما استوعب من المقابلة فالعميل الذي تتحرّك عيناه على أجزاء وأرجاء الفرقة يعطي الأخصائي "القائم بالاتصال" بإشارة مباشرة إلى أنه إما بدأ يشعر بالملل والضجر أو أنه متوتر من موضوع النقاش.[1]

[1]– رضوان سليم المحمود: **العلاقات العامة في الاعلام**، ط 1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 53.

حيث ركز معظم الباحثين على الخصائص الثلاث التي نعرضها فيما يلي:

- **المصداقية :Credibility**

ويعتمد قياس مصداقية القائم بالاتصال على عنصرين أساسيين هما الخبرة **expertise** وزيادة الثقة في القائم بالاتصال**Trustworthiness** ويفسّر مفهوم الخبرة بمدركات المتلقّي عن معرفة القائم بالاتصال للإجابة الصحيحة عن السؤال أو القضية المطروحة وموقفه السليم منها، وهذه تعتمد على التدريب، والتجربة، والقدرة، والانجاز المهني، والمركز الاجتماعي، والشخص الخبير الذي يملك المعلومات الصادقة والحقيقة عن الموضوع.

ويشير عنصر الثقة إلى إدراك المتلقّي عن القائم بالاتصال بأنّه يشارك في الاتصال بشكل موضوعي ودون تحيز.

- **الجاذبية :Attractiveness**

نظرًا لصعوبة قياس هذه الخاصية موضوعيا، فقد ركز الكثير من الباحثين على محددات خاصة لهذا المفهوم تتمثّل في التشابه والتماثل، والمودّة، وكذلك الحب وذلك بناءً على الفرض القائل بأنّ المصدر أو القائم بالاتصال ذو الجاذبية سيكون أكثر تأثير على الشخص المحايد أو الذي ليس له الجاذبية في عملية الإقناع.[1]

نحن ننجذب إلى الأشخاص الذين يشبهوننا ونتأثّر بهم أكثر.

- وكذلك تزيد المودّة من التفاعل بين الأشخاص ممّا يدفعهم إلى أن ينجذبون إلى بعضهم.
- ومن جانب آخر فإنّ التشابه والمودّة يقودان إلى الحب، والحب يشير إلى التشابه مع القائم بالاتصال.

- **قوّة المصدر :Power**

قد لا يملك البعض المصداقية أو الجاذبية ولكن يظلّ لهم التأثير في تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكهم هؤلاء يكون لهم القوّة التي يمكن إدراكها من خلال سيطرة الفرد وضبطه للأمور وكذلك أهمّيته بالإضافة إلى قدرته

[1]- مي العبد الله: **نظريات الاتصال**، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 132.

على التدقيق والتمحيص، وإدراك المتلقّي للضبط والسيطرة يظهر في قدرة المصدر أو القائم بالاتصال على تقديم الثواب والعقاب، وهذا يعادل تماما التأثير بالإذعان، وإدراكه لأهميته يظل مرهونا بقدر اهتمام المصدر برضا المتلقّي أو عدم، وإدراكه للتدقيق يكون امتدادًا لقدرة المصدر على ملاحظة تكيف أو رضا المتلقّي.

والإذعان يشمل توّقّعات الجمهور لتوصيات المصدر بدون تعهّدات خاصّة منه، وبذلك فإنّ التأثير قد يظهر في طاقة المتلقي للحصول على الثواب أو تجنب العقاب الذي يمكن أن يفرضه المصدر.[1]

4. خصائص القائم بالاتصال

بالرغم من انتشار تطبيق الاتصال في مختلف المنظمات والمؤسسات والاعتراف به كوظيفة تمارس الإدارة، فأنها لم تصل بعد الى مستوى المهنة بالمعنى الكامل للكلمة، من حيث تحديد المؤهلات الأكاديمية الأزمة لممارساتها، وإن كان التأهيل الأكاديمي عاملا أساسيا للانشغال في هذه الوظيفة (وظيفة القائم بالاتصال) فإن الصفات والقابليات الشخصية بدورها لا تقل أهمية عن المؤهلات الدراسة، وهو ما قاد إلى اعتبارهما عاملين أساسيين للاشتغال بهذه الوظيفة نعرض إليها فيما يلي:

❖ الصفات والقابليات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل هي من ملكات الشخص، ويمكن تلخيصها فمالي:

- **قوة الشخصية:**

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

[1]- مي العبد الله، **المرجع السابق**، ص 136.

- **اللباقة:**

وتتجسد في القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الأخرين.

- **حب الاستطلاع:**

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

- **الموضوعية:**

وتعني القدرة على النظر الى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى.

- **الخيال الخصب:**

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

- **الحس الفني:**

إذا يتطلب النشاط الإتصالي الذوق والحس الفني للتأثير في الناس، وإذا كانت هذه الملكة طبيعة في الانسان، فإنه يمكن أيضا الكشف عنها وتطويرها عن طريق الدراسة والاطلاع.[1]

- **الشجاعة:**

فرجل الاتصال كثيرا ما يواجه أوضاعا متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور وعليه أن يكون شجاعا في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة، قبل أن تفلت الأمور من قبضته، كما انه يحتاج الى الشجاعة في مواجهة الاخرين، وبصورة خاصة رجال الإدارة بأخطائهم التي تكشف عنها بحوثة.

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

- **قابلية التنظيم:**

أن القائم بالاتصال كإداري يحتاج الى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها، وتتضاعف الحاجة الى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعة غير ملموسة.

❖ **الصفات العلمية أو الإعداد العلمي:**

أن المشتغل بالاتصال إداري وإعلامي في الوقت نفسه، فاختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما أنه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

لذلك، فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفة الإدارية والإعلامية بنجاح، وبالرغم من عدم وجود مناهج محدد للتأهيل العلمي للعمل في مجال الاتصال فإن المتعارف عليه أن ذلك يتطلب الإلمام بالمعارف التالية:

- **اللغة:**

إذ يجب على القائم بالاتصال أن يكون متمكنا من الاستعمال السليم للغة، سواء فيما يكتبه هو، او عند تقييمه لما يكتبه الآخرون في دائرته. كذلك تتضمن مسؤوليته الإشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات، وضمن وضوحها وسلامتها من حيث اللغة.

- **الكتابة:**

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

- **فنيات التحرير:**

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

[1]- فخري جاسم سلمان: **المرجع السابق**، ص 75.

وقد تحصل القائم بالاتصال في السنوات القليلة الأخيرة على شرعية واسعة، وأصبحت وظيفته متواجدة في العديد من المؤسسات، ففرنسا حاليا تعد ما يقرب من 6000 مدير اتصال بهذا الاسم، ونفس العدد تقريبا من المهنيين الذين يؤدون هذه الوظيفة من دون حمل هذا الاسم وبعد أن كانت هذه الوظيفة في السابق يقوم بها صحافيون، فإن الأمر تغير نتيجة للمتطلبات الجديدة التي أصبحت تستدعي أن يكون القائم بالاتصال على درجة عالية من الأهمية.

فهي تتطلب التخيل (لأجل تشكيل المخطط الإتصالي)، الصرامة (للمتابعة)، القدرات التقنية (لمراقبة الانجاز)، فالقائم بالاتصال أصبح كما أسلفنا مستشارا مخططا ومطبقا وهو ما يتطلب منه الجمع بين عدة خصال، والقدرة على القيام بكل المهام، صحفي، ملحق صحفي، مكون، رئيس للمستخدمين، منشط، منتج، معد، مسير، .... الخ.[1]

لذلك ينبغي أن يكون هذا الأخير على درجة من التكوين الأكاديمي (بكالوريا + 4 سنوات) سواء كان عامل ويستحسن في العلوم الاجتماعية أو متخصص (دبلوم من مدرسة للاتصال) بحيث يكون قادر على الاستيعاب السريع لكل نمط معلوماتي.

كما لابد أن يكون له تكوين قاعدي في مجال الكتابة والفصاحة في الكلام، القدرة على المقابلة، ثقافة اقتصادية ومالية صلبة والقدر الكافي من المعرفة التقنية في إنجاز وإعداد الدعائم الاتصالية، الطبوغرافيا، النشر، الإنتاج السمعي البصري، ...الخ.

وان يستمع أكثر، مع القدرة على التحليل واستخلاص النتائج من النقاش والحوار وتفسير الأفعال وفهما وبناء الخطة الاتصالية.

[1]- Marie Helene : **Westphalien le Communicator Guide Opérationnel pour la Communication d'entreprise**, Paris Dunod, 1989. P 19.

وإذ كان التأهيل العلمي مطلوبا في إدارة وظيفة الاتصال في المؤسسة فإنه ليس كافيا لضمان النجاح في المهنة كما سبق وان ذكرنا يرى البعض أن هناك جملة من السمات التي ينبغي لنجاح الفرد العامل في مجال الاتصال في المؤسسة وهي:[1]

- مقدرة تنظيمية من الدرجة الأولى.
- المقدرة على الحكم والموضوعية والنقد البناء.
- التخيل والمقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين.
- المقدرة على تحمل الآلام.
- محبة البحث.
- الإدارة في العمل لفترة طويلة ولساعات غير مريحة عند الحاجة.
- المرونة والمقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.

كما ينبغي أن يتميز القائم بالاتصال بما يلي:

- القدرة على الكتابة الجيدة والتعبير الواضح الدقيق والكلام المؤثر السلس والتفكير المنظم المنطقي.
- دراية تامة بفنون وسائل الإعلام الجماهيري.
- الشجاعة والمسؤولية والقدرة على القيادة.
- الذوق السليم والقدرة على النقد الفني والتوجيه.
- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة والمسؤولين والنقابات.
- القدرة على الإبداع والابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه.

ونظرا لتمييز عمل القائم بالاتصال وابتعاده عن الروتين الذي قد يلتصق بوظائف أخرى في المؤسسة فإن هذا العمل يستلزم توفر صفات أو خصائص معينة منها:[2]

---

[1]- صالح خليل أبو إصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ط 1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص 126.

[2]- محمد جودة ناصر: **الدعاية والاعلان والعلاقات العامة**، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص 225.

- أن يكون ذا ثقافة عالية، أي أن يحمل شهادة جامعية على الأقل في أحد الاختصاصات من كليات الآداب والعلوم الإنسانية، او خريج أحد المعاهد المتخصصة، أو على الأقل خاضعا لدورة تدريبية في هذا المجال.
- أن يتمتع بشخصية اجتماعية، جذابة، يعني ذو شخصية قوية قادر على جذب الآخرين وحثهم على مجاراته والتحدث معه والاستماع إليه للاستفادة منه من خلال الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح عليه.
- أن يكون لبقا في التخاطب مع الاخرين، يعني يجيد الكلام الصحيح والسليم وقادرا على استخدام أفضل الألفاظ وأحسن التعابير بكل ادب واحترام وبمنتهى الدقة والذوق الرفيع.
- أن يكون قادرا على المبادرة في إقامة الاتصال مع الآخرين، يعني ان يبدأ بالحديث ويخلق له المناسبة التي تمكنه من الاستمرار في هذا الحديث، وأن يبتعد في أخذ الدور المتحيز أو الذي يمثل وجهة نظر واحدة، لكي لا يخلق ردود فعل معاكسة من قبل الناس الذين قام بمخاطبتهم أو الاتصال بهم.
- أن يكون قادرا على اقناع الاخرين، عن طريق البراهين والأدلة القاطعة لإثبات ما يقوله للجمهور.
- ان يكون أهلا لكسب ثقة الجمهور، يعني أن تقوم تصرفاته على الصدق والأمانة والوفاء، لكي تساعده على بناء الثقة بين مؤسسته وجمهورها داخليا وخارجيا.
- ان يبتعد عن الهجومية، ويحاول التقرب من جمهوره ويكسب ودها.
- يستحسن أن يكون حسن المظهر كما يستحسن أن يحسن التكلم بلغة اجنبية على الأقل.

وما يمكن استخلاصه على ضوء ما تم التعرض إليه في المبحث المتعلق بالخصائص والميزات الواجب توفرها في القائم بالاتصال في المؤسسة، هو أن الاتصال أصبح اليوم علما له نظرياته ومبادئه وقوانينه، كما أصبح يحظى باهتمام بالغ في جانب التكوين حيث نجد الكثير من المدراس والمعاهد المتخصصة في منهج الشهادات. فالقيام بالنشاط الإتصالي وخصوصا في المؤسسة لم يعد مستحسنا من دون اعتماد الأسس العلمية التأهيلية لذلك، بل إن عدم اعتمادها قد يؤدي الى أخطر النتائج.

وفي هذا الشكل يقول أحد الباحثين: .... أنه خير للمؤسسة أن لا تمارس نشاط الاتصال من أن تمارسه بصورة ارتجالية ومن قبل اشخاص غير مختصين، لان الاعلام المبني على وجهة نظر شخصية وعلى الاندفاع والحماس لقضية معينة كثيرا ما يعود بالضرر الكبير على الجهة القائمة مولدا آثارا سيئة غير مقصودة...[1]

وقد أصبح العمل في مجال الاتصال يستدعي وجود الكادر المتخصص المؤهل علميا لأداء هذه الوظيفة، فإن كان من مهام القائم بالاتصال استطلاع آراء الجمهور للتعرف على رغباته وآراءه حول المؤسسة وانتاجها وسياساتها، فإن هذا ليس من السهل نظرا لما ينطوي عليه من تعقيد بحيث لا يتمكن من القيام به إلا المختصين، نظرا لما يتطلبه من الإلمام بالعلوم المختلفة لوضع الأسئلة، إجراء المقابلات واختيار العينات وتبويب المعلومات وتحليلها.

وإذا كان التخطيط المهمة الثانية التي رأينا أن على القائم بالاتصال أن يقوم بها، فإنها لا تأتي إلا عن طريق الخلفية العلمية ونتيجة لما تقدمه مهمة البحث والتنقيب.

وتحتاج عملية التنفيذ القائمة على اختيار الوسائل اللازمة للعامل، أن يتوفر القائم بالاتصال على خبرات متعددة وتحكم في الجانب التقني، وبالتالي فإن القيام بمهام ونشاطات الاتصال يتطلب مؤهلات علمية عالية وهو الشطر الأول من الخصائص التي ينبغي توفرها بالقائم بالاتصال.

ولعلنا ننحو منحى أغلب الباحثين الذين اعتبروا أن التخصص العلمي غير كاف لنجاح القائم بالاتصال في عمله ولكن ينبغي عليه أن يشتمل على بعض الصفات والقابليات الشخصية كقوة الشخصية، اللباقة، حب الاستطلاع، الموضوعية، الخيال الخصب، الحس الفني، الشجاعة، القدرة على التنسيق والاحتمال، المثابرة وقابلية التنظيم، ...الخ من الصفات التي لا يمكن ان تقاس بإجراء الامتحانات او المسابقات، بل انها فطرية مع الانسان وتسقل مع التجارب الحياتية، بحيث لا يمكن للتأهيل العلمي أن يخلقها الإنسان إن لم تكن فيه. وهكذا فإن القائم بالاتصال الناجح في اعتقادنا هو ذلك الشخص الذي يتوفر على الصفات والقابليات الشخصية، ويمتلك في مقابل ذلك تأهيلا أكاديميا علميا من إحدى المدارس او المعاهد (من الاحسن

[1]- فخري جاسم سلمان: **المرجع سابق**، ص 247.

المتخصصة) في مجال الاتصال او العلوم الإنسانية (في هذه الحالة يستحسن ان يحظى بتدريب خاص بالاتصال).[1]

5. أنواع القائم بالاتصال:

يصنف القائمون بالاتصال إلى نوعين وفقًا لمدى الاتصال وطبيعته وذلك على النحو التالي:

❖ **القائمون بالاتصال الجماهيري:**

من المحترفين أي الذين يعملون في وسائل الإعلام المختلفة، وفي المجالات الاتصالية المتعددة كالدعاية والإعلان والتسويق.

❖ **القائمون بالاتصال الشخصي:**

أي الأشخاص الذين يسهمون في توصيل الرسالة الإعلامية والتأثير في الجمهور عن طريق الاتصال الشخصي المباشر، بدلًا من الاعتماد على الرسائل الإعلامية الجماهيرية، ويعتبر القائمون بالاتصال هم مصادر عملية الاتصال والمصدر هو منشئ الرسالة الإعلامية وصانعها ويؤثر هذا المصدر في عملية الإقناع بحيث تتوقف فاعلية الاتصال الإقناعي على مدى تقبل الجمهور للمصدر وطريقة تقبله له، وهو ما يسمى بتأثير المصدر.[2]

ويقصد بهذا الاتصال تبادل المعلومات والأفكار المهارات والاتجاهات، والتي تتمّ بين الأفراد بطريق مباشر دون استخدام وسائط بينهم ولذلك أصبح أحدهم مرسلًا، والآخر مستقبلًا.[3]

---

[1]- فخري جاسم سلمان: **المرجع السابق**، ص 248.

[2]- منى سعيد الحديدي، سلوى امام علي: **الاعلام والمجتمع**، ط 1، المكتبة الإعلامية الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2004، ص75.

[3]- محمد عمر الطوني: **نظريات الاتصال**، ط 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2011، ص 21.

6. مسؤوليات القائم بالاتصال:

تتمثل المسؤوليات المفروضة على القائم بالاتصال فيما يلي:

1. الدقة والتأكد من صدق المعلومة المقدمة للجمهور.
2. العمل من أجل المصلحة العامة والابتعاد عن تفضيل المصلحة الشخصية.
3. الحفاظ على نزاهة وكرامة المهنة.
4. احترام الحياة الخاصة للمواطنين.
5. احترام سر المهنة وأخلاقياتها.
6. الدفاع عن حقوق الإنسان.
7. المشاركة في الإصلاح الاجتماعي.
8. الالتزام بالموضوعية والصدق.
9. تبني اتجاهات الجمهور.[1]

7. الشروط الواجب توفّرها في القائم بالاتصال:

حدّدها الباحث " **ديفيد برلو**" في النقاط التالية:

- توافر مهارات الاتصال، وهي خمس مهارات (الكتابة، التحدّث، القراءة، الإنصات، والقدرة على التفكير السليم) لتحديد أهداف الاتصال.
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقّي، وكلّما كانت هذه الاتجاهات ايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.
- مستوى معرفة المصدر وتخصّصه بالموضوع الذي يعالجه يوثّر في زيادة فعاليته.
- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثّر على فعالية الاتصال.

[1]- عطا الله احمد شاكر: **المرجع السابق**، ص 82.

- معرفة السياسة الإعلامية لمؤسّسته، ويتمّ ذلك حسب " **وارين**" بعدّة طرق منها:

✓ القراءة المستمرّة لجريدة المؤسّسة.

✓ المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها عن طريق توجيهات رئيس التحرير.

✓ عن طريق الخبر.

✓ كما حدّد " ألكس تان" العوامل التي تجعل القائم بالاتصال مؤثرا في إقناع الجمهور، وهي ثلاث عوامل:

1. المصداقية.
2. الجاذبية.
3. السلطة (النفوذ).[1]

8. العوامل المؤثّرة على القائم بالاتصال:

❖ معايير المجتمع وقيمه وتقاليده:

أي نظام ينطوي على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها، ويعمل على تقبّل المواطنين لها ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية أو التطبّع، ويرى الباحث " **دارين بديد**" أنّه في بعض الأحوال قد لا يقدم القائم بالاتصال تغطية كاملة لأحداث تقع من حوله، وليس هذا الإغفال نتيجة تقصير أو عمل سلبي، وكذلك فإنّ القائم بالاتصال قد يغفل أحياناً عن تقديم بعض الأحداث إحساسًا بالمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على بعض الفضائل الفردية أو المجتمعية.[2]

[1]- عطا الله احمد شاكر: **المرجع السابق**، ص 82.

[2]- فلاح سلامة حسن الصفدي: **استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية شبكات التواصل الاجتماعي والأشباعات المحققة**، رسالة ماجيستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 65.

❖ **المعايير الذاتية للقائم بالاتصال:**

تؤثّر الخصائص والسمات للقائم بالاتصال على عمله، والمواد الإعلامية التي يقدّمها، وتتمثّل هذه العوامل أساسًا في الجنس، العمر، الدخل، الطبقة الاجتماعية، التعليم، الانتماءات الفكرية والعقائدية، الإحساس بالذات.

كما يعدّ الانتماء عنصرا محدّدًا من المحدّدات الشخصية المهمّة، لأنّه يؤثّر في طريقة التفكير والتفاعل مع المحيط القائم بالاتصال، كما أنّ القائم بالاتصال ينتمي إلى بعض الجماعات التعليمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، التي تعدّ بمثابة جماعات مرجعية، يشارك القائم بالاتصال أعضائها في الدوافع والميول والاتجاهات وتبرز قيمتها في اتخاذ قراراته، وقيامه بسلوك معيّن.

وقد اهتمّ الخبراء بالإطار الدلالي والخبرات المختزنة للقائم بالاتصال التي تؤثّر في أفكاره ومعتقداته والتي تحدّد ما يجب وما لا يجب.

❖ **معايير الجمهور:**

يؤثّر الجمهور على القائم بالاتصال مثلما يؤثّر القائم بالاتصال على الجمهور فالرسالة التي يقدّمها تحدّد إلى حدّ ما توقّعاته من ردود فعل الجمهور وبالتالي يلعب الجمهور دورا إيجابيا في عملية الاتصال، كما أكّد " ا **ريموند باور**" أنّ نوع الجمهور الذي يعتقد القائم بالاتصال أنّه يخاطبه له تأثير كبير على طريقة اختيار المحتوى.[1]

[1]- عطا الله احمد شاكر: **المرجع السابق**، ص 83.

9. مهمة القائم بالاتصال في المؤسسة:

جملة المهام التي يؤديها القائم بالاتصال سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

❖ **الاتصال الداخلي: ويتمثل في:**

- وضع مجلة للمؤسسة.
- الإشراف على سير عملية الاتصال النازل بين أقسام المؤسسة.
- التحضير للاجتماعات التي تقام في المؤسسة.
- القيام بالرد على كل ما يسمى بصورة المؤسسة.

❖ **الاتصال الخارجي ويتمثل في:**

- البرمجة للحملات التحسيسية المختلفة.
- تمثيل المؤسسة في مختلف وسائل الإعلام.
- تقديم المعلومات والمستجدات للصحفيين والإذاعة بالمعلومات مثلا عند حدوث شيء جديد كتزويد منطقة بالغاز.

هنا يتجسد دور القائم بالاتصال في إعلام الصحفيين ذا الحدث قصد تغطيته.[1]

[1]- نجوى فوال: **القائمون بالاتصال**، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص 5.

خلاصـــــة الفصل:

من خلال كل ما ورد نستخلص بأن القائم بالاتصال هو جوهر العملية الاتصالية بحيث يقوم بدور رئيسي في المؤسسة لصناعة الرسالة الإعلامية في مكانة استراتيجية تؤهله لتكوين الرأي العام وتوجيهه وفق ما يقدمه للجمهور من خلال مخرجات وسائل الإعلام، وبرغم من كل الضغوط والعوامل البيئية لطبيعة العمل التي يتعرض لها خلال أداء دوره والتي تنعكس سلبا على أداءه لذا وجب الاهتمام به من حيث الظروف المادية والبيئية لظروف العمل المحيطة به.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية واهميتها داخل المؤسسة

. تمهيد

1. تعريف الثقافة التنظيمية
2. أهمية الثقافة التنظيمية
3. خصائص الثقافة التنظيمية
4. أنواع الثقافة التنظيمية
5. مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية
6. مستويات الثقافة التنظيمية
7. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
8. أبعاد الثقافة التنظيمية
9. أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

. خلاصة الفصل

تمهـــــــــيد

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

وما دام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهومها، مستوياتها، أنواعها، وخصائصها، العوامل المحددة لها، ابعادها، اهم نظرياتها.، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

1. ماهية الثقافة التنظيمية (تعريفها، سيماتها، تطورها التاريخي)

أ. تعريف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات.[1]

وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وأن كان بعضها يكمل بعضا، ويرجع السبب في ذلك الى كون الثقافة التنظيمية مدركة، وفي تغير مستمر وتتميز بالتعدد والتنوع حسب التنظيمات الرسمية والغير الرسمية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- يعرفها كل من (**A.A. Kennedy. T.E. deal**) بأنها: مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة من أن يكون عضوا فيها.[2]
- ويعرفها**(Schermerhorn):** بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينموا هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.[3]
- كما يعرفها: **(Ouchi)** بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل ثقافة المؤسسة نظاما.

---

[1]– جاسم بن فيحام الدوسري: **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 15.

[2]- Maurice Thévenet : **la culture d'entreprise**, Paris PUF, 2003 P 5.

[3]– محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 311.

ومن خلال النظر لدور الثقافة التنظيمية في تكييف المؤسسة خارجيا فإن Gather يعرفها بأنها " مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة فيما بينهم"، فهو يضيف بأن الثقافة التنظيمية تمكن من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية، وقد فرق بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية وهما:[1]

- **القيم النهائية:** وهي حالة نهائية مرغوبة (الغايات) والتي تجعل الأفراد يعملون معا في سبيل تحقيقها.
- **القيم المساعدة:** وهي أنماط السلوك التي ترغب فيها المؤسسة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، ويؤدي الدمج بين القيم النهائية والقيم المساعدة الى تكوين الثقافة التنظيمية، بحيث تنعكس القيم النهائية على رسالة المؤسسة وأهدافها الرسمية، وتأتي القيم المساعدة للتحكم الطريقة التي يتخذ بها أعضاء المؤسسة قراراتهم وطريقة تعاملهم مع بعضهم، وكيفية تعاملهم مع المعلومات وتشغيلها، وإدارتهم لبيئة المؤسسة بشكل عام.

يعطي(**E.Schein**) تعريفا، والذي يعد أكثر شمولا حيث عرفها "على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليما للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات و إدراكها وفهمها".[2]

ومن منظور العمليات الإدارية، يرى **(Handi)** أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، ومراقبة الأداء، وماهي درجة الرسمية وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات، أم يتم الاعتماد على النتائج فقط؟

[1]- جاسم بن فيحام الدوسري، **المرجع السابق**، ص 18.

[2]- Schein Edgar, **H Organizational culture and leadership** ,San Francisco: Jossey – Bass, 3rd ed, 989 market street, 2004, P 11.

وعليه، فإنه يمكن النظر الى التعريف السابق من منظور العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات ونطاق الإشراف، إضافة الى الوصف والتصنيف الوظيفي.

يرى **(Goodman)** أنه يمكن النظر الى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحدتها، وأنها مجموعة من المعارف والمعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل، وتعليم العاملين الجدد، ووسيلة كيف يفكرون ويتصرفون العاملين مع العملاء والنوعية، العمل الجماعي، والابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة.[1]

واستنادا الى هذه التعاريف نستخلص ما يلي:

- ترتبط الثقافة التنظيمية بتاريخ المؤسسة وحاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها، وتبعا لتغير بيئة العمل الداخلية منها والخارجية.
- تبرز الثقافة التنظيمية تفاعلات مع العملاء، العاملين، ومختلف الأطراف الأخرى.
- تكون الثقافة التنظيمية مشتركة بين أعضاء المؤسسة وتحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغيير.
- الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها.[2]

---

[1]- Goodman Joanna, **Driving a high- Performance corporate culture**, North America: Mail Crum Enquiries, 2006, P 2

[2]– سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات**، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 47.

ب. سيمات الثقافة التنظيمية

نجد أن تحديد سيمات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة لها دور هام في تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها، حيث تساهم في توفير تفهم كامل عام بين كافة العاملين بالمنظمة عن أسلوب العمل المتبع بداخلها. وقد تتمثل الثقافة السائدة بالمنظمة في أن العميل دائما على حق، أو أن مظهر العاملين هام للحصول على رضا المستهلك، أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي، أو أن السرعة في الإنتاج هي هدف رئيسي للعمال، أو أن المنظمة مستعدة لمساندة وتدعيم الحكومة من خلال الخدمات التي يقدمها. مثلا: قامت شركة الخطوط الجوية البريطانية بوضع هدف رئيسي لها، وهي أن تكون " أفضل شركة طيران في العالم "، وفي سبيل تحقيق ذلك كان عليها أن ترفع من مستوى خدماتها للمسافرين، وأن تبسط إجراءات الخروج من المطار وتخفض من الوقت اللازم للانتهاء من إجراءات الجوازات إلى سبع دقائق تقريبا لكل فرد، وفي سبيل ذلك كان عليها أن تقنع الدولة بزيادة عدد موظفي الجوازات، وأن تعطيهم التدريب الكافي، وأن تتحمل الخطوط الجوية البريطانية أي تكاليف إضافية في سبيل ذلك، وبالفعل أدى هذا إلى تحقيق هدف الشركة.[1]

ج. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها ، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام1934 وبعدها دراسات **هاوثورن (Hawthorne)** ثم تحليل برنارد **(Bernard)** للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات.[2]

---

[1]- نادية العارف: **الإدارة الاستراتيجية "إدارة الالفية الثالثة"**، دار الجامعية، مصر، 1999-2000، ص 172-173.

[2]- سامي فياض العزاوي: **المرجع السابق**، ص 47.

وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (**Business Week**) الى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (**Corporate Culture**)، واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملا، ثم تلي هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية.[1]

لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظريةtheory z culture (z)، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم. بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد .

[1]- كمال قاسمي: **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002- 2003، ص 16.

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:[1]

- ✓ **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر الى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان **تايلور** من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا ان هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية الى قيم معنوية.
- ✓ **مرحلة المواجهة:** تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا الى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- ✓ **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز **دوجلاس ماكريجار** مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين **X, Y** لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- ✓ **المرحلة العاطفية:** كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب **هوثورن،** التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- ✓ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.
- ✓ **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال

[1]– موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 232.

وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

- ✓ **المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

- **الأول:** عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس، والشعائر. الخ.
- **الثاني:** التركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير ملموسة، بل المدركة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، الايديولوجيات والفلسفة.
- **الثالث:** يتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي.[1]

2. أهمية الثقافة التنظيمية

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

يرى كل من الباحثان **(Narayanan & Nath)** أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.[2]

---

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

[2]- Zheng et AL, **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management**, Journal of Business research, V 63, I 7, 2010, P 765.

أما **هوفستيد (Hofstede)** فقد أشار الى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برمجة ذهنية في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية.[1]

وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:[2]

- **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- **إطار تنظيمي:** فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ومستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على أتباعها.
- **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عنصرا فعال ومساعد للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة وتجمعهم نفس القيم والأحكام والقواعد، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- **تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:** يؤكد جاد سيد بقوله (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء) فلا يلجأ قادة المؤسسة الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- **عنصر جذري يساعد في قابلية المؤسسة للتغيير:** فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير، واحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.

---

[1]- Saeed, Tahir et al, **Knowledge Management Practices: Role of Organizational Culture**, Proceedings of ASBBS, V17 N 1, 2010, P.130.

[2]– محمد أحمد العطار: **إدارة الموارد البشرية " الفوائد العشرة للثقافة التنظيمية"**، من الموقع الالكتروني:
http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-73358.html يوم: 21- 03 -2018.

رغم كل المزايا التي يحققها وجود ثقافة تنظيمية في المنظمات الى أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية وذلك في المواقف التالية:

- عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة، ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة الى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حاليا.
- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد يتعارضون، أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما قد يؤدي الى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.[1]

3. خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص في أن هذه الثقافة:

- **نظام تراكمي:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.[2]
- **نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية:[3]

  - الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).

---

[1]- جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 442.

[2]- سامية حسن الساعاتي: **المرجع السابق**، ص 93.

[3]- محمود أبو بكر مصطفى: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 470.

- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).

- **لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
- **لها قابلية الانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.[1]
- **قابلة للتغير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.
- **مكتسبة ولها قابلية التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة العمل
- **كمحدد لمعايير السلوك:** حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي الى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات

[1]– سليمان الفالح نايف: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض 2001، ص 18.

لضبط سلوك العاملين، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المؤسسة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المؤسسة.

- **لها خاصية الإنسانية:** فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمعة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.[1]

4. أنواع الثقافة التنظيمية

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

❖ معيار القوة والضعف:

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

---

[1]- سامية حسن الساعاتي: **المرجع السابق**، ص 74.

[2]- حسين حريم: **السلوك التنظيمي سلوك افراد والجمعات في منظمات الاعمال**، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 315.

✓ **الثقافة القوية:**

هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول إن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة.[1]

✓ **الثقافة الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، ومن الأمثلة على هذا النوع شركة كومباك" **"Compaq computer** هذا نتيجة ثقافتها المتدنية فهي لا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل الى الزبون النهائي، وبطيئة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وكذلك عدم إدخال تحسينات على منتجاتها.[2]

❖ **معيار التكيف مع المحيط:**

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية، يمكن إبرازها فيما يلي:

✓ **الثقافة التكيفية:**

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

[1]- بلال خلف سكارنا: **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.

[2]- سامي فياض العزاوي: **المرجع السابق**، ص 132.

✓ **الثقافة التنظيمية الجامدة:**

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

❖ **معيار التوجه العام:**

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

✓ **الثقافة البيروقراطية:**

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

✓ **الثقافة الإبداعية:**

تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات[2].

[1]– زين الدين بروش، لحسن هدار: **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة جامعة محمد خيبر، بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007، ص 57.

[2]– سعود بن عيد العنزي: **الثقافة الإبداعية**، من الموقع الالكتروني:
http://dr-sauda.com/vb/showthread.php?80529%C7%E1%CB%DE%C7%DD%C9.html – يوم 29 افريل2018

✓ **الثقافة المساندة :**

تتميز بيئة العمل بالصداقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.[1]

❖ **معيار نمط الثقافة:**

حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون (Harrison) الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفوذ (القوة)، ثقافة الدور (التخصص)، ثقافة المهمة (المشروع)، الثقافة الشخصية (الفردية)، وفي عام 1978 قام هاندي Handy بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثل ذلك: رمز المعبد اليوناني للثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وتأتي هذه الثقافات كما أوردها الرخيمي على النحو التالي:[2]

✓ **ثقافة النفوذ (القوة):**

إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.[3]

---

[1]- سامي فياض العزاوي: **المرجع السابق**، ص 102.

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

[3]- عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود احمد جودة: **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

✓ **ثقافة الدور:**

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

✓ **ثقافة الفرد (الشخصية):**

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

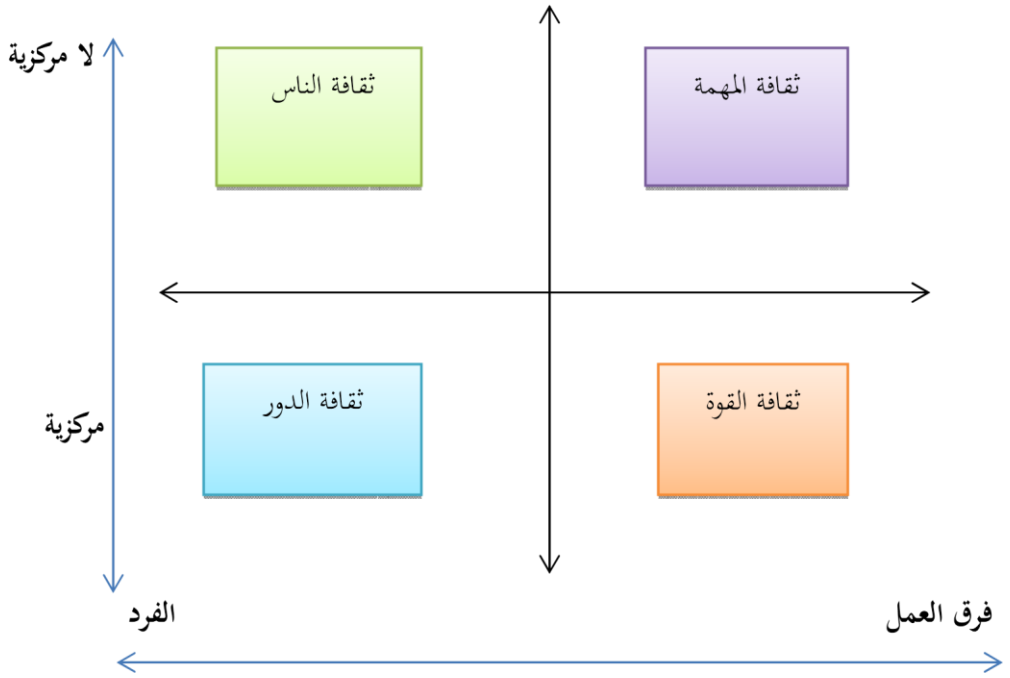
✓ **ثقافة المهمة:**

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

ويعرض "فان ودام" **Van Dam** شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية السابقة وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية أسلوب العمل فيها، كما في الشكل التالي:[1]

[1]- Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P, 22.

الشكل رقم (01): تصنيف Van Dam للثقافة التنظيمية



Source: Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P, 22.

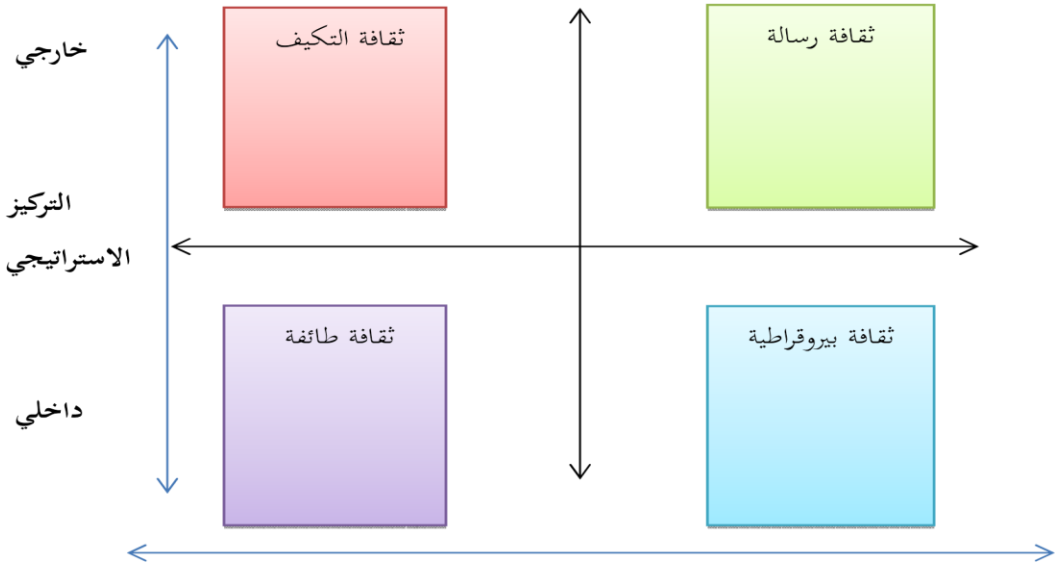
يتضح من الشكل رقم (01): وجود أربع ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي:

- إذا كان أسلوب العمل المتبع في المؤسسة هو الأسلوب الفردي، ومشاركة القوة تتصف بالمركزية، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمؤسسة.
- أما إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لا مركزية، فإن ثقافة الناس سوف تكون هي السائدة.
- وتسود ثقافة القوة إذا كان أسلوب العمل يعتمد على فرق العمل ومشاركة القوة تتسم بالمركزية.

- ثقافة المهمة تكون هي السائدة، إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب فرق العمل ومشاركة القوة تتصف باللامركزية.

وقام " دافت " **Daft** بتصنيف الثقافة التنظيمية الى أربعة أصناف كما يوضحه الشكل رقم (02) وهذه الأصناف تتصل وتتناسب بين القيم الثقافية والاستراتيجية والهيكل والبيئة، واعتمادا على احتياجات البيئة الخارجية وتركز على استراتيجية المؤسسة، وهذه الأصناف كما يلي:[1]

الشكل رقم (02): تصنيف **Daft** للثقافة التنظيمية



Source: Daft, Richard L**, Understanding the Theory and Design of Organizations** , Thomson, South-Western, 2007, p, 245.

يتضح من الشكل السابق وجود أربع ثقافات تنظيمية هي:

[1]- Daft, Richard L**, Understanding the Theory and Design of Organizations,** Thomson, South-Western, 2007, P 245**.**

- **ثقافة التكيف:** وتتميز ثقافة التكيف بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء.
- **ثقافة الرسالة:** تكون المؤسسة مهتمة بخدمة عملاء معنيين في البيئة الخارجية، ولكن من دون الحاجة الى التغيير السريع في ثقافة الرسالة، وتتميز ثقافة الرسالة بالتركيز على رؤية واضحة لغرض المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف.
- **ثقافة الطائفة:** تركز هذه الثقافة بشكل أساسي على مشاركة أعضاء المؤسسة وتوقعات سرعة التغير في البيئة الخارجية، تتميز هذه الثقافة كونها أكثر تركيزا عن غيرها على احتياجات الموظفين كوسيلة لضمان الأداء العالي، وتعزز المساهمة والمشاركة وخلق الشعور بالمسؤولية والملكية، وبالتالي الالتزام اتجاه المؤسسة.
- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

بناء ا على ما ورد، يمكن القول إنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية إلا أنه ليس هناك ثقافة مثالية تتفق مع كل المنظمات وأنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمنظمات فقد تكون ثقافة المؤسسة معقدة بدرجة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة وهذا يرجع لعدة أسباب، منها نوعية النشاط، تأثيرات البيئة الخارجية على مدخلات ومخرجات المؤسسة، أو درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو درجة الاعتماد على التقنية.[1]

[1]– هوار مفتاح كريم: **دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية**، رسالة ماجيستر علوم في إدارة الاعمال، جامعة السليمانية، العراق 2012، ص 64.

5. مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية

أ. مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:

- ✓ **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها.[1]
- ✓ **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.
- ✓ **الاحتفاليات:** هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسساتهم.[2]
- ✓ **التقاليد:** هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.[3]
- ✓ **الشعائر والطقوس:** فالشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية

---

[1]- خميس ناصر محمد: **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني النظام الادرة البيئية، دراسة تطبيقية**، مجلة جامعة الأنظار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، مجلد 4، 2012، ص 217.

[2]- مؤيد سعيد سالم: **اساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 236.

[3]- نجوى عبد الله الطبلابي: **تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر**، رسالة ماجيستر، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996، ص 27.

معيارية تعزز بصفة دائمة القيم و المعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين ،وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين.[1]

- ✓ **الأساطير والقصص:** من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص والأساطير، والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي. إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والمحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر على الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على انهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظمتهم ازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.[2]

- ✓ **الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات[3]، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
- ✓ **اللغة:** هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.[4]

---

[1]- متولي السعيد متولي: **السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، مكتبة عين الشمس القاهرة، 2006، ص 113.

[2]- رياض عيشوش: **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**، دراسة حالة، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 64-65.

[3]- نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات**، جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

[4]- موسى خليل: **الإدارة المعاصرة، مبادئ الوظائف، الممارسة**، مجد المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44

- ✓ **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

- ✓ **الممنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.[1]

ب. عناصر الثقافة التنظيمية

نشأت ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من لمنافع والمزايا، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يمكن تقسيمها الى عناصر غير مادية وعناصر مادية، وهي على النحو التالي:

- ❖ **العناصر الغير مادية:** نعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في:
  - **القيم التنظيمية:** تتمثل القيم في مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك الفرد، أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وأن هذه القيم هي التي تكون ثقافة المؤسسة وتزودنا عن اتجاه الأفراد.[2]

[1]- وهيبة عيساوي: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة فئة الافراد الشبه الطبي للمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة، بشار، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 20-21.

[2]- Jean-Jacques **Pluchart Master Stratégie** Paris Edition ESKA 2009 P 306

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.[1]
- **الأعراف التنظيمية:** يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة على المرؤوسين.
- **التوقعات:** وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.[2]

❖ **العناصر المادية:** لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال العناصر المادية والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:

- **الطقوس والاحتفالات:** يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة، التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة الى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة.[3]
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مميزة.[4]

---

[1]- كاظم محمود الفريحات خضير واخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار الاثراء، الأردن، 2009، ص 266.

[2]- محمود سلمان العميان: **المرجع السابق**، ص 313.

[3]- زين الدين بروش، لحسن هدار: **المرجع السابق**، ص 14.

[4]- بلال خلف سكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري**، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص373.

- **الموروث الثقافي**: نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:[1]

- **الأساطير والقصص**: الأساطير عبارة عن روايات أبطال المؤسسة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة وتقوم على أحداث حقيقية.[2]

- **الأبطال**: يقصد م الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أهم نماذج داخل المؤسسة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المؤسسة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المؤسسة.[3]

- **الطابوهات (المحظورات)**: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

من جانب آخر، يؤكد الكاتبان " شتسمان وجروس **Shichman & Gross** " على الدور البارز والحيوي الذي يمكن للإدارة التدخل والتأثير في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة من خلال أربعة أساليب وهي:

- **بناء إحساس بالتاريخ**: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة، وحكايات الأبطال والقصص.

---

[1]– سيد محمد جاد الرب: **ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 170.

[2]– أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلي الأنصاري: **برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي**، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002، ص 34.

[3]- Geert, Hofstede & All, **Measuring, Organizational Culture**, **Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century**, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P 292.

- **إيجاد شعور بالتوحد:** من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير.
- **تفعيل التبادلية بين الأعضاء:** عن طريق عقود العمل، والمشاركة في صنع القرارات والتنسيق مع الجماعات.

من خلال هذه العناصر نرى أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب تكونت كلمة **(Home)**، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة البيت الواحد.

بينما يضيف أبوبكر وطه مكونا رئيسيا للثقافة التنظيمية وهو عنصر الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمحيط التعليمي والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

مما سبق يتضح أن عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة، إضافة الى مساعدة الفرد على فهم دوره، وهي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء وتؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء، كما أن عناصر الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة لا يمكن الفصل بين هذه المكونات لأن لها علاقتها ببعضها علاقة تفاعلية بين العاملين بالمؤسسة والبيئة المحيطة والتأثر بما يفرضه أسلوب إدارة المؤسسة.[1]

[1]– جاسم بن فيحان الدوسري: "**الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين** "، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،2007، ص 15.

6. مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).[1]

أ: ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي ،الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و أهدافها ومعاييرها وممارساتها ، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ب. ثقافة النشاط (الصناعة)

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

[1]- إلياس سالم: **المرجع السابق**، ص 24.

ج. الثقافة الداخلية للمنظمة

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

د: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك لأن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.[1]

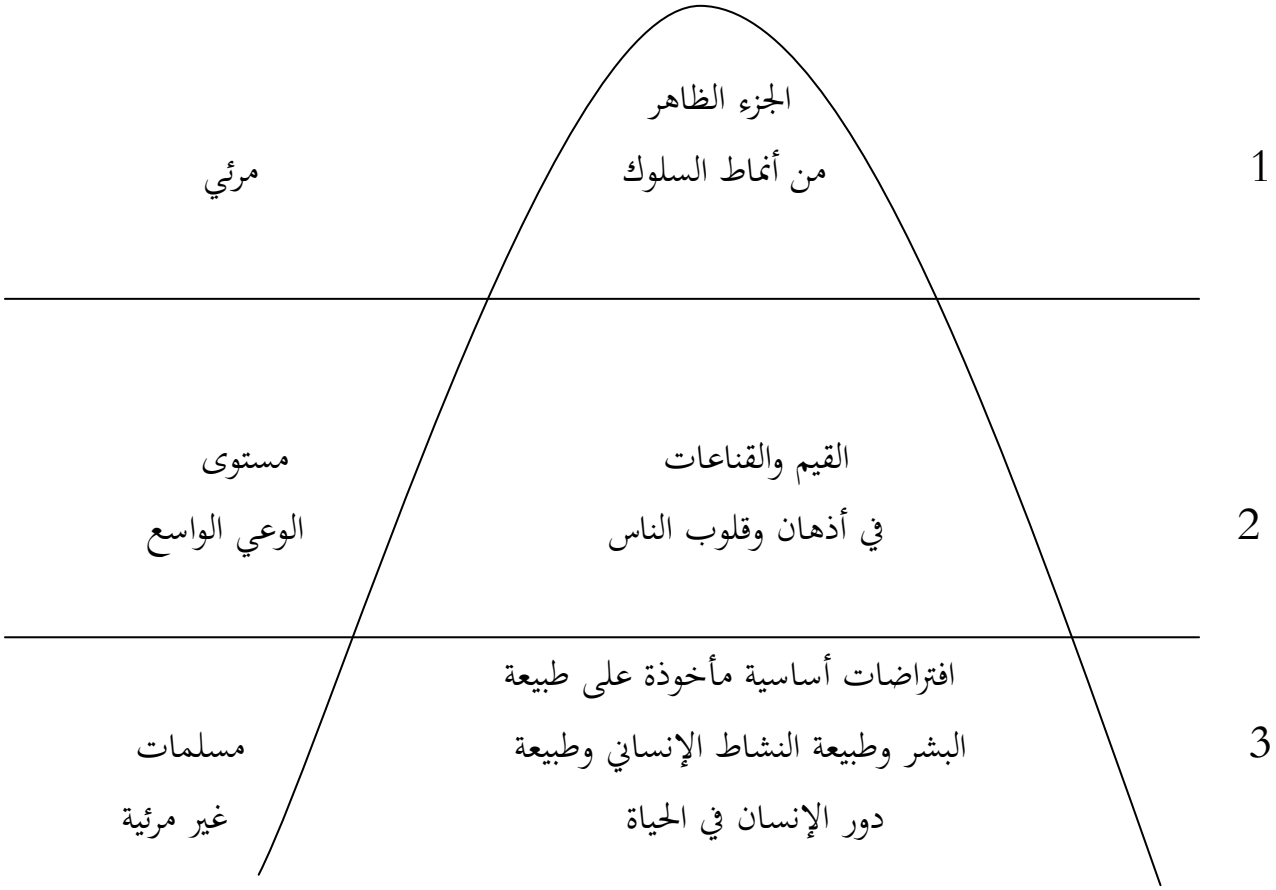
وهناك تقسيم أخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو:

- ✓ **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.
- ✓ **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

[1]- فلاح حسن عداي الحسيني: **الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعمليا المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 49.

✓ **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. [1]

يوضح الشكل: (03) مستويات الثقافة التنظيمية



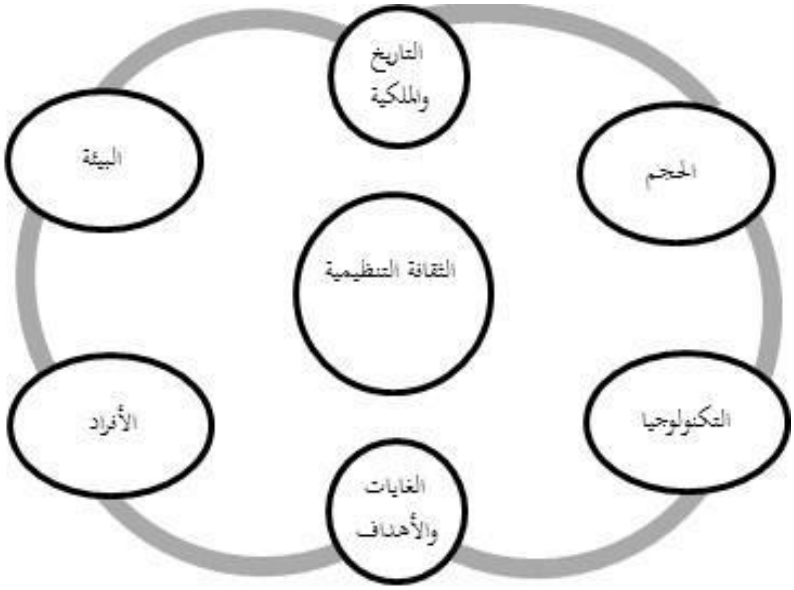
المصدر: **سمير يوسف عبد الله:** واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2006، صفحة 36.

[1]- عاشوري ابتسام: **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، دراسة مؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري، الجلفة، مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014- 2015، ص 96.

7. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المؤسسة من أفكار وفلسفة منشئيها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم، كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، فمن خلال البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال فقد وجدت عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي موضحة حسب **المرسي** في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (04): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،2006، ص.28.

من خلال الشكل رقم (04) يتضح لنا وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية كل محدد له مميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة سنبين محتوى كل محدد فيما يلي:

[1]- جمال الدين محمد **مرسي: المرجع السابق**، ص 29.

- **التاريخ والملكية:** إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المتميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين..... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- **تكوين ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة**

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، حيث أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار

الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد الى مقابلات، بحيث يتم اختيار العاملين الذين يلامون الثقافة السائدة، وأن يكون لهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك هؤلاء الأعضاء الجدد الى عملية التطويع الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة.

فالثقافة الضعيفة التي تسود المؤسسة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات.[1]

فهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ضرورة الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وقواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المؤسسة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.
- تكيف العاملين من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السادة في المؤسسة.

كما يمكن وضع مقارنة بين كلا من عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة في الجدول رقم (1):

[1]- محمد صالح القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 164.

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة

أوجه الاختلاف	عوامل تقوية ثقافة المؤسسة	عوامل تدهور ثقافة المؤسسة
- محور الاهتمام	- العاملين	- العمل والمستندات
- تركيز الإدارة	- البيئة الداخلية والخارجية	- البيئة الداخلية فقط
- الاهتمام بالعملاء	- التركيز على العملاء	- عدم الاهتمام بالعملاء
- المركزية	- زيادة اللامركزية	- زيادة المركزية
- الاهتمام بالنجاح	- النجاح دون الغرور بالإنجازات	- اهتمام عالي وتفاخر بالإنجازات
- إظهار المخاطر	- عدم إخفاء المخاطر	- إخفاء المخاطر
- الشفافية	- الصراحة في العمل	- عدم الصراحة في العمل
- أسلوب الإدارة	- الإدارة على المكشوف	- الإدارة بالأسرار
- الجماعات غير الرسمية	- الاهتمام بها والاعتراف بها	- عدم الاهتمام بها
- الابتكار	- التشجيع على الابتكار والإبداع	- التركيز على العمل الفردي
- فرق العمل	- التركيز على العمل الجماعي	- التركيز على العمل الفردي
- الاهتمام بالمستقبل	- اهتمام كبير بالمستقبل	- اهتمام محدود بالمستقبل

المصدر: جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية ،2002، ص. 442

بناء على الجدول رقم (1) يمكن القول إنه توجد عدة عوامل تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة منها ما هو خاص بالبناء التنظيمي ونوعية القواعد والنظم ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد وتشجيعهم، ومدى انتمائهم ودرجة اعتماد المكافآت على حسب إنتاجية الأفراد، كما نجد عامل درجة التحمل والمخاطرة الذي يعمل على تشجيع الأفراد للإبداع والابتكار.[1]

[1]- جمال الدين المرسي وعبد الرحمان ثابت: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 440-441.

8. أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، وبهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرزها في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (2): وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

الباحث	الأبعاد
Pettigrew **1979**	المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.
Ochi **1981**	الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل.
Peter & Waterman **1982**	الميل الى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي.
Kilmanne & Etal **1983**	المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.
Pumpin **1987**	التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة
Hanis **1989**	الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل

[1]- سندس رضيوي خوين: **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، 2009، ص 08.

Robbins **1990**	روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع وأنماط الصراع.
Goetson & Davis **1997**	بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.
Gomez & Al **1998**	الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
Pearson **1999**	التمكن والنزاهة المشتركة والاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.
Kotler **2000**	المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن
Mckenna **2000**, Robbins **2003**, Smith 2004	الابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات
Grayson **2002**	القيادة والهيكل التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.
Daft **2004**	البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج
Schreiner **2005**	استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقال رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة– دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص.08.

من خلال الجدول السابق يمكن القول ان أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف كما ونوعا وذلك حسب التطور التاريخي لها والمناخ السائد في المنظمات ومدى تأثيرها وانتشارها وايجابياتها كأداة فعالة.

وفي هذا الإطار نشير الى دراسة **شوارتز دافيس(Schwartz H. & Davis)** ، التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين: يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية، ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:[1]

- **بعد القيادة:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسئولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.
- **البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

[1]- بوبكر منصور: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 56.

- **البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:** تشمل قيمة وعناصر الراتب الشهري وهي أحد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان، كما أن عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين سوف يؤدي الى رضاهم واستقرار ولن يسبب ذلك مشاكل داخل المنظمة، وكذلك نجد أنه إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه سيسود المؤسسة ثقافة تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم وهذا سيثير عدة مشاكل، وبالتالي لابد من وجود شعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

كما يرى الحريم (**2004**) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:[1]

- **المبادرة الفردية:** وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- **التسامح مع المخاطرة:** بمعنى الى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المخاطرة.
- **التكامل:** وهذا يتوقف على مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- **أنماط الاتصال:** بمعنى الى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- **التسامح مع النزاعات:** بمعنى تشجيعهم على الكشف عن كل النزاعات والانتقادات تكون بصورة مكشوفة حتى لا يؤدي ذلك الى تضخم المشاكل وحلها بصورة ودية .

هذه الأبعاد من تصنيف **Robbins** تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن أكثرها يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة، وأن دراسة الظاهرة الثقافية عبر المدخل المتكامل يمثل اتجاها ميسرا يتجاوز حالات القصور في دراستها حيث يتم التركيز على الرمزية (الأبعاد الظاهرية) وصفا يعزز طريقة الفعل تارة ومن التركيز على المضمون (الأبعاد الجوهرية) تجسيدا لطريقة التفكير تارة أخرى.

[1]- حريم حسين: **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد، الأردن، 2003، ص265.

ويوجد هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية على أساس أن المؤسسة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير والتغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وطل هذه العناصر هي بعد هام من مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية يمكن توضيح كل بعد فيما يلي:

- **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** بما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين أعضاء المؤسسة التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب، وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المؤسسة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين، بمعنى آخر فالثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم ويوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز، فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة للإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المؤسسة.[1]
- **البعد التسيري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المؤسسة يمس جوانب التنظيم المادية والبشرية ومرتبط بمكونات الفرد العامل، وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات، وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين الثقافة والتسيير، وفي هذا السياق يفرق **كاتز (Katz)** بين ثلاث مهارات تسييرية، وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.[2]

---

[1]- أمل أحمد الفرحان: **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص 17.

[2]- بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 9-10.

- **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المؤسسة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية ،هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بين إدارة الثقافة والاستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري.[1]
- **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزة تنافسية وتؤثر على سلوك أفرادها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، كما تبرز مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الثقة التي تنشأ بين أفراد المؤسسة والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد وبالتالي تعزيز روح الإبداع والمساهمة في تقاسم المعلومات والأفكار المبدعة والتي هي مصدر التفوق التنافسي.[2]
- **البعد التغييري للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك

[1]- مصطفى محمود أبو بكر: **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 422.

[2]- محمد شنشونة: **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003، ص 97.

فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته، إضافة الى ذلك فأن هناك تغييرا دائم في طبيعة قوى العمل وهذا نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني في برامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تمثل أداة فعالة لمنظمات الأعمال خاصة فيما تعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المؤسسة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وهذا إذا تم استغلالها بصورة جيدة، ومن خلال ولاء والتزام الأفراد ستكون ايجابية وقوية وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم.

كما يلخصها كامل محمد الغربي (2004) فيما يلي:[1]

- **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- **طبيعة العمل:** من حيث طبيعته الروتينية، التي تكرس الملل وتحد الإبداع أو انها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه الى التجربة والابتكار.
- **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
- **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار .

[1]– كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 166.

- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم للعمل .

كما يذكر الزهراني (**2007**) في تصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المؤسسة حسب الأبعاد الآتية:

- **البعد التنظيمي**: يعرف على أنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثر التنظيمات الرسمية وغير رسمية على إدراك اتجاهات وسلوكيات العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.
- **البعد الإداري (القيادي)**: يمثل سلوك الذي ينجم عن الأفراد سواء كان بصفة جماعية أو فردية ويتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري.
- **البعد الإنساني**: فهو يعني أثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بالتأثير على العلاقات بين أفرادها سواء بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.

نستنتج من خلال وجهات النظر السابقة أن أبعاد الثقافة التنظيمية أداة فعالة يتم من خلالها نقل وتعليم الأفراد لقواعد السلوك والقيم، والأدوار والمهارات المطلوبة، بحيث يكتسب الفرد جزءا جديدا يضاف الى شخصيته، ويساعد على التكيف في المنظمة.[1]

[1]_ عبد الله الزهراني: **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 43.

9. أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1. النظرية الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال **ماكس فيبر وتايلور وهنري فايول** وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ولقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الانتاجية، وبرز من خلال هذه الاعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني، اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية[1]، وعلى هذا الأساس، فموضوع الثقافة التنظيمية يبرر في هذا المدخل في التنظيم الرسمي، ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية والدوافع:

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل اجتماعي ولديه دوافع، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتقد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتنظر هذه النظرية للعامل أنه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الاخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون.[2]

ففلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الافراد أن الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وان يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم.[3]

إذن فالفرد ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه " عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها".[4]

---

[1]- صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 192.

[2]- محمود سليمان العميان: **المرجع السابق**، ص 44.

[3]- علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، ط 2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 97.

[4]- صالح بن نوار: **نفس المرجع السابق**، ص 151.

المداخل الحديثة:

البنائية الوظيفية: لقد تبنى الكثير من علماء الأنثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم "**راد كيف براون** "إضافة إلى "**إيفانز بريشارد**" الذي يشير إلى أن البناء يتألف من العلاقات الدائمة التي تقوم بين الجماعات الذين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطا وثيقا أما فكرة الوظيفة حسب "راد كيف براون" فهي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي إليه ، ولذلك فإن وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض في كل واحد ، متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة.[1]

أما برنارد **شستر** يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فاعلية أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى.[2]

أما مفهوم الثقافة فنجده في أعمال **بارسونز** الذي منحه أهمية كبيرة[3] وعجز الاتجاهات الاخرى عن معالجة المشكلات الثقافية المطروحة في وحدات العمل".[4]

أما **سيلزنيك**، فحاول صياغة نظرية جديدة في علم الاجتماع أطلق عليها اسم النظرية المؤسسية، فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الادارية في المنظمات.[5]

- **نظرية التنظيم الاجتماعي**: ينظر باك إلى المؤسسة على أنها نظام مستمر من الانشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والطبيعية في نظام لحل المشكلات ولقد ظهر

[1]- علي السلمي: **المرجع السابق**، ص 176.

[2]- السيد الحسيني: **نحو نظرية اجتماعية نقدية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان ،1985، ص 130.

[3]_ صالح بن نوار: **المرجع السابق**، ص 159.

[4]- Michel Foudriat : S**ociologie Des organisations**, publié par Pearson éducation, Paris, France, 2005, P 142.

[5]- صالح بن نوار: **نفس المرجع السابق**، ص 166.

مفهوم الثقافة التنظيمية في إشارته إلى أن التنظيم يتكون من أربعة مكونات رئيسية هي ميثاق التنظيم، والذي يظلم كل من الأهداف، القيم، الرموز والشعارات والأفكار وغيرها.[1]

- **الادارة بالأهداف:** يعتبر مدخل الادارة بالأهداف من المداخل التي اعتبرت المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة، وأولويات واضحة المعالم، إضافة إلى اهتمامها بتحديد معايير الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الانجازات واستخدام هذه المعايير كتغذية عكسية لتشجيع الانحرافات ومراجعة النتائج بصفة منظمة.[2]
- **النظرية الموقفية:** تقوم هذه النظرية على أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الادارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ أو قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته وتهتم بالبيئة وتقوم على فكرة الاعتماد المتبادل بين أفراد المؤسسة.

نموذج المتغيرات السبع: هذا الاسهام قامت به مجموعة مكنزي الاستشارية، يهتم بتبيان العناصر الادارية التنظيمية الضرورية لنجاح الاستراتيجية وحددت سبعة عناصر وهي:

الانظمة، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، القيم المشتركة، الاستراتيجية، الموظفين، المهارات.[3]

- **نظرية الثقافة التنظيمية:** أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة، وقيم وافتراضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم، وبيئاتهم الخارجية، ولقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تماثلها وهي مفاهيم طرحت تقترب من فكرة الثقافة، وهي التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال، وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي.[4]

---

[1]– مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 131.

[2]– أمين السعاتي: **إدارة الموارد البشرية من النظرية على التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،1991، ص 32.

[3]– محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم والدارة**، ط 1، دار المناهج، عمان، الردن ،2006، ص 132.

[4]- Aubert Michel et autres, **le management aspects humaines et organisationnelle**, PUF, 6ème édition, France, Paris, P 556

وهناك من يقسم هذه النظرية إلى ثلاثة رؤى كما يلي:

أول: نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الاداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.
- الاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

ثانيا: نظرية التوافق: وتشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجحة.

ثالث: نظرية التكيف: وضمن هذه النظرية، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها:

زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع.[1]

ولقد كان لهذه النظريات المساهمات فعالة في تفسير بعض الظواهر التنظيمية وأهمها الثقافة التنظيمية.

[1]- موسى اللوزي: **المرجع السابق**، ص 228-229.

خلاصـــــة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسة لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر

أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

الإطار التطبيقي للدراسة

أولا: البيانات المتعلقة بمديرية اتصالات الجزائر" المدية "

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.
2. لمحة تاريخية عن المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية.
3. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.
4. الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية *D. O.T*.
5. أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية.

ثانيا: تفريغ وتحليل الجداول

1. البيانات الشخصية
2. المحور الاول: القائم بالاتصال ومواصفاته
3. المحور الثاني: العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية
4. المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة

ثالثا: نتائج الدراسة

رابعا: الاستنتاج العام

أولا: البينات المتعلقة بمديرية اتصالات الجزائر "المدية "

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100٪ تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة ولديها:

- رأس مال اجتماعي مقدر ب :50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري: 02B00180.83
- الرقم الجبائي :000216.2990330049
- بندها الضريبي: 1629388021
- رقم التعريف الاحصائي: 00021622906569 36

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- لجودة.
- الفعالية .
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سيطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

❖ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

2. لمحة تاريخية عن المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15/02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 اي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين: بريد الجزائر ، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت ت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للإيصالات الى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية الى المديرية العملياتية.

3. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"المدية":

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي انشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم انشاء ثلاثة فروع هي:

أ. **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"** مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

ب. **فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب"** مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإظارة، المحروقات، المالية ..... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت "internet" بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج. **اتصالات الجزائر الفضائية:** مختصة في تكنولوجيا الساتل والاقمار الصناعية.

4. الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية *D. O.T*

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر"المدية" هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات «D. R.T» البليدة وتنقسم المديرية الى:

أ. **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وامداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- ✓ **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
- ✓ **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
- ✓ **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط ووقايته.
- ✓ **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ب. **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم الى: مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

- ✓ **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد
- ✓ **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتكوين العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا غلى مركزها التنافسي في السوق.
- ✓ **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

- ✓ **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية.
- ✓ **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي.
- ✓ **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د. **الدائرة التجارية:** وتتضمن المصالح الآتية:

- ✓ **مصلحة البيع:** وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وايصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
- ✓ **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
- ✓ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

و. **دائرة خاصة بالمؤسسات :corporate** تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

هـ. **الدائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

- ✓ **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والأنترنت.
- ✓ **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة.
- ✓ **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
- ✓ **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

- ✓ **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب واصلاح شبكات الارسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
- ✓ **رئيس مشروع أمسان يهتم بتسيير " أمسان "**: وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الأنترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى "أمسان ".
- ✓ **وحدة الهياكل القاعدية:** وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وانجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤن القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة على خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل اظهار الحالة الموجودة عليها المديرية واعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير بالإضافة ال خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني خلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات فب الجانب التجاري.

5. أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي:

أ. **أهداف المديرية العملياتية بالمدية:** تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة الى تحقيق مجموعة من الأهداف نظر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ارضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسها.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

- تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- زيادة الخدمات المباعة.

ب. مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل ارضائهم والاجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترانت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كمستشفيات ة بنوك ... الخ.
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- انشاء شبكات الهاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والأنترنت).
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية ...الخ.

ج. خدماتها:

– من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

خدمة الهاتف الثابت.

خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق.

خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.

خدمة "الويسي" تمكن هذه الخدمة من الدخول الى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

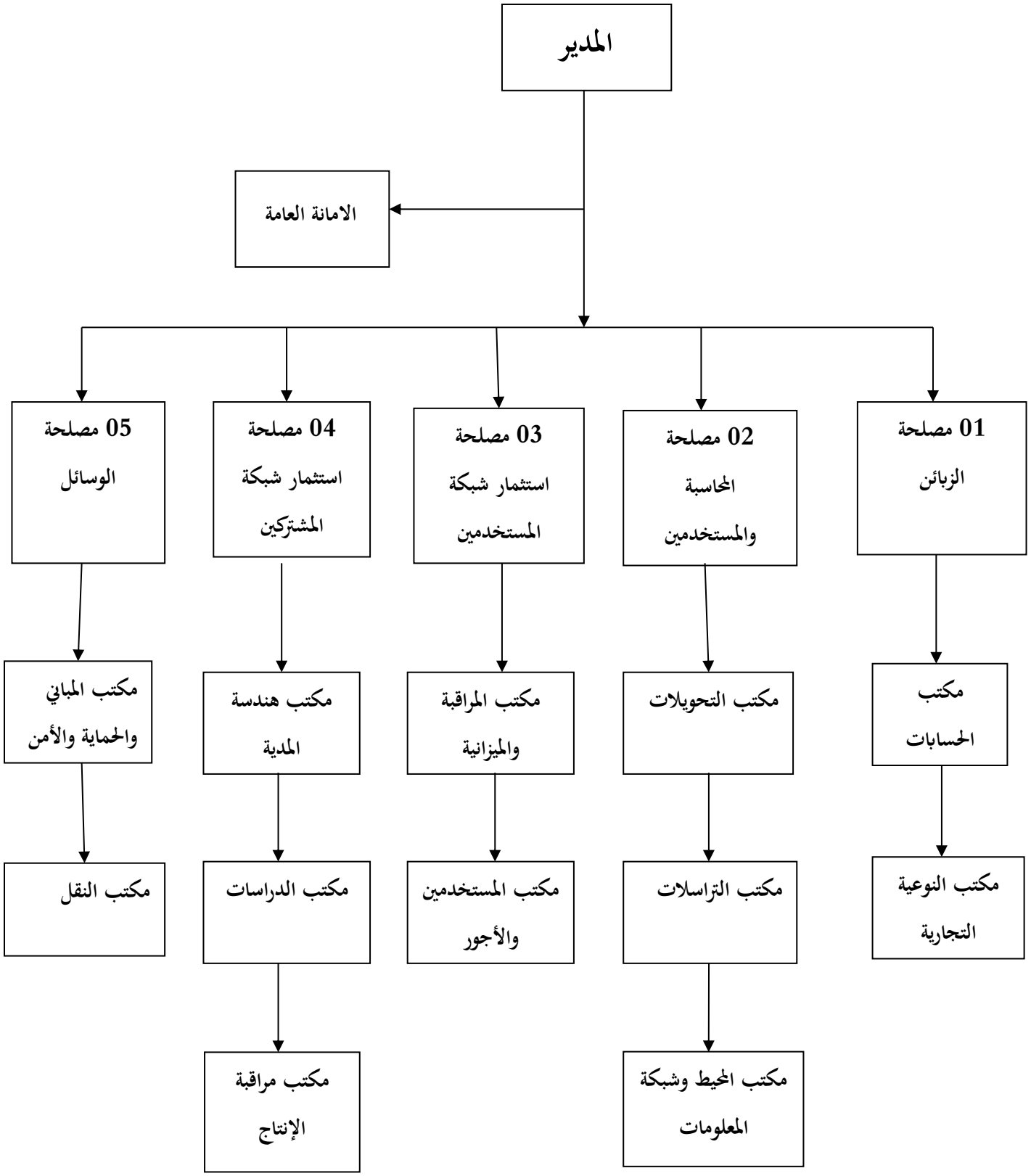
بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "الويسي".

بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.

بطاقات التعبئة بسعر 5000دج سبعة أيام من الأنترنت.

بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الأنترنت

الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية



ثانيا: تفريغ وتحليل الجداول

البينات الشخصية

جدول رقم 03: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	%58
انثى	21	%42
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة العاملين ذكور تقدر بـ 58% في حيث ان نسبة الاناث تقدر بـ 42%، ومن هنا نلاحظ ان نسبة العاملين ذكور قد غلب على نسبة الاناث وهذا راجع الى طبيعة عملهم ونشاط المؤسسة التي تحتاج الى فئة الذكور يتطلب جهدا بدني وقدرت تحمل المهام الشاقة.

جدول رقم 04: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 الى 30 سنة	13	%26
من 31 الى 40 سنة	17	%34
من 41 الى 50 سنة	20	%40
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول هذا الجدول ان النسبة الغالبة تقدر بـ 40% للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة، ثم تليها ثاني نسبة تقدر بـ 34% يمثلها العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 40، ثم تليها ثالث نسبة تقدر بـ 26% للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة، ونستنتج من خلال ما سبق ان مرحلة الكهولة هي أكثر نسبة، وذلك يعود الى ان العمال في هذه المرحلة يكونون اكثر وعي وخبرة، وهذا ما يساعد المؤسسة على نجاحها، لذلك يفضل مسؤول المؤسسة بالاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم الطويلة طيلة السنوات الماضية.

جدول رقم 05: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	04	%08
ثانوي	13	%26
جامعي	24	%48
دراسات عليا	09	%18
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان فئة ذات المستوى الجامعي احتلت المركز لأول بنسبة 48%، ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 26%، ثم تليها مستوى الدراسات العليا بنسبة 18%، وبعد ذلك توجد المستوى المتوسط بنسبة 08%، وذلك بدل على ان المؤسسة تنقصها المستويات التعليمية المتميزة حتى تكون هناك

كفاءات عالية لإدارة المؤسسة بشكل جيد وعلمي وإدراك كل ما يحصل داخلها وابداء أفكار جديدة كونهم اشخاص ذو كفاءة علمية عالية.

جدول رقم 06: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	16	%32
من 6 الى 10 سنوات	12	%24
أكثر من 11 سنة	22	%44
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان اغلبية العاملين المختارة كانت ذوي الاقدمية أكثر من 11 سنة بنسبة 44%، ثم تليه نسبة 32% كانت للمبحوثين الذين أعمارهم اقل من 5 سنوات، وأخيرا نسبة 24% عند المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 6 الى 10 سنوات، وهذا ما يدل ان المؤسسة تحتفظ بالعاملين ذوي فكر واعي وخبرة متميزة وهذا ما يساعد المؤسسة على نجاحها.

المحور الأول: القائم بالاتصال ومواصفاته

الجدول رقم 07: يبين مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
فرد يملك أفكار واراء وقدرات على تأثير والاقناع	03	%14.28	10	%34.48	13	%26
فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية	09	%42.85	11	%37.93	20	%40
فرد يقوم بإعداد وإصدار المعلومات الى مستخدمي وسائل الاعلام	06	%28.57	04	%13.79	10	%20
فرد يهتم بتحفيز أهداف المؤسسة	03	%14.28	04	%13.79	07	%14
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين عن مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة بحيث نجد 40% من المبحوثين الذين يرون ان قائم بالاتصال هو فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية بحيث بلغت نسبة الاناث 42.85% والنسبة الذكور 37.93% وهناك 26% من المبحوثين الذين قالو انه فرد يملك أفكار واراء وقدرات على التأثير والاقناع، بحيث نسبة الذكور منهم 34.48% ونسبة الاناث 14.28%، كما ان هناك 20% من راي المبحوثين الذين قالو ان قائم بالاتصال هو فرد يقوم بإعداد وإصدار المعلومات

الى مستخدمي وسائل الاعلام، بحيث نجد نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 13.79%، ونجد بالمقابل 14% من يرون ان القائم بالاتصال هو فرد يهتم بتحفيز اهداف المؤسسة بحيث نسبة الاناث وصلت الى 14.28% ونسبة الذكور 13.79%.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين منهم الاناث يملكون فكرة عن القائم بالاتصال على انه يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية.

الجدول رقم 08: يبين أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة حسن متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		الذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذو أهمية باللغة	8	%38.09	13	%44.82	21	%42
متوسط الأهمية	11	%52.38	16	%55.17	27	%54
لا أهمية له	02	% 9.52	/	/	02	%04
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول الراي المبحوثين عن أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة بحيث نجد 54% من المبحوثين الدين يرون ان القائم بالاتصال متوسط الأهمية في المؤسسة بحيث بلغة نسبة الذكور 55.17% ونسبة الاناث 52.38% وهناك 42% من يرون ان القائم بالاتصال ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة بحيث بلغة نسبة الذكور 44.82% ونسبة الاناث 38.09%، كما نجد هناك أيضا 04% من المبحوثين الذين يرون ان لا أهمية للقائم بالاتصال داخل المؤسسة، بحيث بلغة نسبة الاناث 9.52% اما عند الذكور فمنعدم.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور قالو ان القائم بالاتصال متوسط الأهمية في المؤسسة وذلك راجع على ان كل فرد يجب ان يقوم بعمله وحده، كما ان عدد الذكور يفوق عدد الاناث وذلك راجع الى ان عدد الذكور في المؤسسة أكثر من الاناث.

الجدول رقم 09: يبين خصائص القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	09	%42.85	17	%58.62	26	%52
لا	02	% 9.52	05	%17.24	07	%14
لا أدري	10	%47.61	07	%24.13	17	%34
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين اذ كان هناك خصائص للقائم بالاتصال في المؤسسة بحيث نجد 52% من المبحوثين من يرون ان هناك خصائص للقائم بالاتصال في المؤسسة، كما بلغت نسبة الذكور 58.62% ونسبة الاناث 42.85%، كما نجد هناك 34% من راي المبحوثين الذين لا يدرون إذا كانت هناك خصائص للقائم بالاتصال داخل المؤسسة، بحيث بلغت نسبة الاناث 47.61% ونسبة الذكور

24.13%، بالمقابل نجد 14% من رأي المبحوثين الذين يرون انه لا توجد هناك خصائص للقائم بالاتصال داخل المؤسسة، بحيث بلغت نسبة الاناث 17.24% ونسبة الذكور 9.52%.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور من يرون ان هناك خصائص للقائم بالاتصال، والتي تمثلت في القدرة على تحديد الأهداف، وكذا القدرة على خلق جو ملاءم للعمل، وبالإضافة الى تحمل المسؤولية والمصداقية والقدرة العالية على الاتصال والاقناع وقوة الشخصية وهذه الميزات تساعد القائم بالاتصال في بناء المؤسسة والعمل على نجاحها ورقيها وتحقيق التكامل بين اعضاء المؤسسة.

الجدول رقم 10: يبين مسؤوليات القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الدقة والتأكد من صدق المعلومة	04	%19.04	13	%44.82	17	%34
احترام الحياة الخاصة للمواطن	40	%19.04	08	%27.58	12	%24
العمل من اجل المصلحة	13	%61.90	07	%24.13	20	%40
يتبنى اتجاه الجمهور	/	/	01	% 3.44	01	%02
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين اهم المسؤوليات التي يقوم بها القائم بالاتصال داخل المؤسسة بحيث نجد اغلبية المبحوثين يرون نسبة 40% ان مسؤوليات القائم بالاتصال تتمثل في العمل من اجل المصلحة، كما وصلت نسبة الاناث 61.90% ونسبة الذكور 24.13%، كما نجد 34% من يرون ان اهم الواجبات تتمثل في الدقة والتأكد من صدق المعلومة بحيث بلغت نسبة الذكور 44.88% و نسبة الاناث 19.04%، كما نجد أيضا 24% من يرون ان اهم الواجبات تمثلت في احترام الحياة الخاصة للمواطن، بحيث وصلت نسبة الذكور 27.58% ونسبة الاناث 19.04%،كما نجد بالمقابل 02% من يرون ان الواجبات التي يقوم القائم بالاتصال هي تبني اتجاه الجمهور.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين يرون ان مسؤوليات القائم بالاتصال داخل المؤسسة هي العمل من اجل المصلحة مما نجد ان نسبة الاناث غلبت نسبة الذكور وهذا يعني ان قيام القائم بالاتصال بواجبه نحو المواطنين والمؤسسة تساهم في تحقيق أهدافها واستمراريتها بالإضافة الى كسب الثقة وتايد الجمهور والموظفين.

الجدول رقم 11: يبين الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
للقاءات شخصية	05	%23.80	09	%31.03	14	%28
الملصقات والاعلانات	11	%52.38	08	%27.58	19	%38
اجتماعات عامة	03	%14,28	09	%31.03	12	%24
أخرى تذكر	02	% 9.52	03	%10.34	05	%10
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا هذا الجدول الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة عن المؤسسة للجمهور الداخلي، وكانت اعلى نسبة 38% من يرون انها تتمثل في الملصقات والإعلانات بحيث نجد نسبة الاناث 52.38% ونسبة الذكور 27.58% ثم تليه نسبة 28% من يرون انها تمثلت في لقاءات شخصية بحيث بلغت نسبة الذكور 31.03% ونسبة الاناث 23.80% وتليه نسبة 24% من يرون انها اجتماعات عامة بحيث بلغة نسبة الذكور 31.03% ونسبة الاناث 14.28%، واخير نسبة 10% من يرون ان هناك وسائل أخرى يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة للجمهور الداخلي.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث يرون ان الوسائل التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة هي الملصقات والإعلانات، وذلك ليكونو الموظفين على دراية لكل مجريات العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين العوامل التي تأثر على نشاط القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
القيم المجتمع وعاداته وتقليده	02	% 9.52	04	%13.79	06	%12
علاقات العمل وضغوطه	06	%28.57	11	%37.93	17	%34
سياسة المؤسسة ونشاطها	11	%52.38	09	%31.03	20	%40
المنافسات القوية مع المؤسسات الاخرى	01	% 4.76	03	%10.34	04	%08
الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الدول	01	% 4.76	01	% 3.44	02	%04
أخرى تذكـــر	/	/	01	% 3.44	01	%02
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول راي المبحوثين في العوامل المؤثرة على نشاط القائم بالاتصال بحيث نجد اغلبية المبحوثين بنسبة 40% من يرون انها تتمثل في سياسة المؤسسة ونشاطها بحيث اجابت اغلبية الاناث بنسبة 52.38% ونسبة الذكور 31.03%، تم تليه نسبة 34% من يرون ان هذه العوامل تتمثل في علاقات العمل وضغوطها، بحيث نجد أيضا 12% من المبحوثين الذين يرون انها قيم المجتمع وعاداته وتقاليده بحيث وصلت نسبة الذكور 13.79% ونسبة الاناث 9.52% ، كما نجد أيضا نسبة 08% على انها المنافسات القوية مع المؤسسات الأخرى بحيث وصلت نسبة الذكور 10.34% ونسبة الاناث 4.76%، ونجد بالمقابل نسبة 4% من يرون انها تتمثل في الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الدول بحيث بلغة نسبة

الاناث 4.76% ونسبة الذكور 3.44%، كما نجد نسبة 02% من يرون ان هناك عوامل أخرى تؤثر على نشاط القائم بالاتصال داخل المؤسسة بحيث وصلت نسبة الذكور 3.44% اما الاناث فمنعدم.
نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث يرون ان العوامل المؤثرة على نشاط القائم بالاتصال هي سياسة المؤسسة ونشاطها مما يؤكد حساسية عمل القائم بالاتصال نتيجة تأثيره بما يحيط من حوله.

المحور الثاني: العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية

الجدول رقم 13: يبين فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مراقبة سير العمل	09	%42.85	10	%34.48	19	%38
التأثير في العاملين واستمالتهم	04	%19.04	07	%24.13	11	%22
القيم والأعراف التنظيمية	08	%38.09	12	%41.37	20	%40
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول راي المبحوثين في مفهوم الثقافة التنظيمية او فيما تتمثل، حيث اجابت الفئة الأولى بنسبة 40% على كون الثقافة التنظيمية عبارة عن قيم واعراف تنظيمية بحيث بلغت نسبة الذكور 41.37% ونسبة الاناث 38.09%، بحيث نجد 38% من يرون ان الثقافة التنظيمية هي مراقبة سير العمل بحيث نجد نسبة الاناث 42.85% ونسبة الذكور 34.48%، كما ان هناك 22% من يرون

انها تتمثل في التأثير في العاملين واستمالتهم بحيث بلغت نسبة الذكور 24.13% ونسبة الاناث 19.04%.

نستنتج من خلال ذلك ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور يرون ان الثقافة التنظيمية بالنسبة لهم عبارة عن قيم وأعراف تنظيمية يسير عليها الموظف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: يبين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تسهل للمؤسسة تحقيق اهدافها	11	%52.38	13	%44.82	24	%48
السيطرة على مشكلات العمل وحلها	04	%19.04	09	%31.03	13	%26
تمثل قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الاهداف	06	%28.57	07	%24.13	13	%26
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول راي المبحوثين فما تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لهم، حيث اجابت الفئة الأولى بنسبة 48% على تسهيل للمؤسسة تحقيق أهدافها بحيث بلغت نسبة الاناث 52.38% ونسبة الذكور 44.82% وتليه الفئة الثانية التي اجابت بنسبة 26% على السيطرة على مشكلات العمل وحلها بحيث بلغت نسبة الذكور 31.03% ونسبة الاناث 19.04%، كما نجد أيضا نسبة 26% من

يرون على انها تمثل قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف بحيث نجد نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 24.13%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول على ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث يرون ان أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تكمن في تسهيل للمؤسسة تحقيق أهدافها وذلك راجع الى كون الثقافة التنظيمية دور فعال في سير ونجاح المؤسسة.

الجدول رقم 15: يبين السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
إعطاء إرشادات وتعليمات واوامر	01	%4.76	15	%51.72	16	%32
التعامل بعلاقة طيبة وودية	13	%61.90	10	%34.48	23	%46
المشاركة في اتخاذ القرارات	06	%28.57	04	%13.79	10	%20
أخرى تذكـــر	01	% 4.76	/	/	01	%02
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول راي المبحوثين في السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة، حيث اجابت الفئة الأولى بنسبة 46% من يرون على انها التعامل بعلاقة طيبة وودية بحيث نجد نسبة الاناث 61.90% ونسبة الذكور 34.48%، تم تليه نسبة 32% من يرون ان السلوك التنظيمي الظاهر هو إعطاء إرشادات

وتعليمات واوامر بحيث بلغت نسبة الذكور 51.72% ونسبة الاناث 4.76%، كما نجد 20% من يرون على انه المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث بلغت نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 13.79%، تم تليه اخر فئة بنسبة 02% من يرون ان هناك سلوك اخر يظهر في المؤسسة.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث يرون ان السلوك الظاهر في المؤسسة يكون التعامل بعلاقة ودية بين العمال وهذا ما يؤدي الى التفاهم والمشاركة فيما بينهم لنجاح المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	05	%23.80	11	%37.93	16	%32
لا	06	%28.57	07	%24.13	12	%24
لا أدري	10	%47.61	11	%37.93	22	%44
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول راي المبحثين إذا كانت هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وكانت اغلبية الإجابات بنسبة 44% من لا يدرون اذ كانت هناك علاقة ام لا، بحيث بلغت نسبة الاناث 47.61% ونسبة الذكور 37.93%، كما هناك 32% من يرون ان هناك علاقة بينهم بحيث بلغت نسبة الذكور 37.93% ونسبة الاناث 23.80%، كما نجد هناك أيضا نسبة

24%من يرون انه لا توجد علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية بحيث بلغت نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 24.13%.

نستنتج من خلال النتائج ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث لا يدرون إذا كانت هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية وذلك راجع لعدم وجود علاقات تربطهم وعدم التعامل مع القائم بالاتصال.

الجدول رقم 17: يبين تأثير القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تأثير كبير	07	%33.33	13	%44.82	20	%40
تأثير قليل	10	%47.61	09	%31.01	19	%38
لا يوجد تأثير	04	%19.04	07	%24.13	11	%22
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا من خلال الجدول راي المبحوثين مدى تأثير القائم بالاتصال على الثقافة التنظيمية، حيث بلغت اعلى نسبة 40% على إجابة نعم هناك تأثير كبير للقائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية بحيث باغت نسبة الذكور 44.82% ونسبة الاناث 33.33%، كما نجد 38% من يرون ان هناك تأثير قليل بحيث نجد نسبة الاناث 47.61% ونسبة الذكور 31.01%، كما نجد هناك بالمقابل 22% من يرون انه لا يوجد تأثير بحيث بلغت نسبة الذكور 24.13% ونسبة الاناث 19.04%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور يرون ان القائم بالاتصال له تأثير كبير في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك راجع الى ان القائم بالاتصال ملم بجميع المعلومات وان اراءه وعمله يؤثر في الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 18: يبين الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
عدم الانصياع المستخدمين للأوامر	05	%23.80	03	%10.34	08	%16
غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية	09	%42.85	12	%41.37	21	%42
عدم المشاركة في اتخاذ القرار	07	%33.33	14	%48.27	21	%42
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا من خلال الجدول راي المبحوثين عن الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بحيث نجد 42% من يرون ان هذه الصعوبات تتمثل في غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية بحيث نجد نسبة الاناث 42.85% ونسبة الذكور 41.37%، كما نجد أيضا 42% من يرون ان الصعوبات هي عدم المشاركة في اتخاذ القرار بحيث بلغت نسبة الذكور 48.27% ونسبة الاناث 33.33% بالمقابل نجد 16% من يرون ان الصعوبات هي عدم انصياع المستخدمين للأوامر بحيث بلغت نسبة الاناث 23.80% ونسبة الذكور 10.34%

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث يرون هذه الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال نتيجة غياب الفكر الوعي مما يؤدي الى تدهور المؤسسة ووجود صعوبات تواجه القائم بالاتصال وعدم المشاركة في اتخاذ القرار هو ما يسبب ضعف نظم المعلومات وعدم وضوح الأهداف.
ومن خلال ذلك نجد ان هناك حلول لتفادي هذه الصعوبات وهناك من المبحوثين الذين قالو انه يجب نشر الوعي والثقافة التنظيمية والسلوك الإيجابي لدى العاملين وأيضا بتقديم دورات تكوينية في مجال التنمية البشرية والثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة

الجدول رقم 19: يبين واقع الملموس للثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	06	%28.57	19	%65.51	25	%50
لا	03	%14.28	01	% 3.44	04	%08
لا أدري	12	%57.14	09	%31.03	21	%42
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين إذا كان هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية حيث نجد 50% من يرون ان هناك واقع ملوس بحيث بلغت نسبة الذكور 56.51% وبنسبة للإناث 28.57% ونجد هناك نسبة 42% من لا يدرون إذا كان هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية بحيث نجد 57.14% نسبة الاناث

و31.03% بنسبة الذكور، ونجد بالمقابل 08% من لا يرون لثقافة التنظيمية واقع ملموس حيث بلغت نسبة الاناث 14.28% ونسبة الذكور 3.44%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور يرون الثقافة التنظيمية لها واقع ملموس داخل المؤسسة وهي المحدد الأساسي لأنه تميز المؤسسة يعتمد على ثقافة العاملين فيها.

الجدول رقم 20: يبين أهمية الثقافة التنظيمية في سير ونجاح المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	12	%57.14	20	%68.96	32	%64
لا	02	% 9.52	03	%10.34	05	%10
لا أدري	07	%33.33	06	%20.68	13	%26
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين حول أهمية الثقافة التنظيمية في سير ونجاح المؤسسة حيث أجاب اغلبية المبحوثين بنسبة 64% من يرون هناك أهمية للثقافة التنظيمية بحيث نجد نسبة الاناث 68.96% ونسبة الذكور 57.14% ونجد هناك 26% من لا يدرون إذا كانت هناك أهمية للثقافة التنظيمية بحيث بلغت نسبة الاناث 33.33% ونسبة الذكور 20.68%، كما نجد أيضا 10% من لا يرون للثقافة التنظيمية أهمية في سير ونجاح المؤسسة بحيث بلغت نسبة الذكور 10.34% ونسبة الاناث 9.52%.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور يرون ان الثقافة التنظيمية لها أهمية في سير ونجاح المؤسسة وعدم وجود سلوك ثقافي يؤدي الى الفوضى وانهيار المؤسسة، فهي التي تحدد العمل المقبول وتحافظ على وحدة التنظيم وتكامله والتي تتمثل في اتفاق العاملين على عناصر محددة.

الجدول رقم 21: يبين المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تذليل صعوبات العمل داخل المؤسسة	/	/	04	%13.79	04	%08
انجاز المهام بشكل منظم ودقيق	16	%76.19	14	%48.27	30	%60
القضاء على الصراع الوظيفي بين العاملين	04	%19.04	08	%27.58	12	%24
تحمل المسؤولية	01	% 4.76	03	%10.34	04	%08
المجمـــــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين عن المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث اجابت الاغلبية بنسبة 60% بإنجاز المهام بشكل منظم ودقيق، بحيث بلغت نسبة الاناث 76.19% ونسبة الذكور 48.27%، كما نجد نسبة 24% من أجابوا بالقضاء على الصراع الوظيفي بين العاملين، بحيث بلغت نسبة الذكور 27.58% ونسبة الاناث 19.04% ثم تليه نسبة 08% من أجابوا بتحمل المسؤولية بحيث وصلت نسبة الذكور 10.34% ونسبة الاناث 4.76%، واخر فئة نسبة 08% من أجابوا بتذليل صعوبات العمل داخل المؤسسة بحيث بلغت نسبة الذكور 13.79% ونسبة الاناث منعدم.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث من يرون المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية تتمثل في انجاز المهام بشكل منظم ودقيق وذلك راجع بان الثقافة التنظيمية هي التي تسير المؤسسة بشكل منظم وتساهم في زيادة النمو وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، لذلك يكون انجاز المهام منظم ودقيق مما يودي الى تحقيق العديد من الأهداف المهنية والمتعددة على خطة تنظيمية ناجحة.

الجدول رقم 22: يبين التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الطرق التنظيمية في عمل الاشياء	09	%42.85	09	%31.03	18	%36
المعامل المشتركة في العمل	10	%47.61	14	%48.27	24	%48
القيم الجوهرية الكاشفة	02	% 9.52	06	%20.68	08	%16
المجمـــــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين عن كيفية التعبير عن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بحيث اجابت الفئة الأولى بنسبة 48% بالمعاملة المشتركة في العمل بحيث وصلت نسبة الذكور 48.27% ونسبة الاناث 47.61% تم تليها الفئة الثانية بنسبة 36% بالطرق النظامية في عمل الأشياء بحيث وصلت نسبة الاناث 42.85% ونسبة الذكور 31.03%، اما اخر فئة بنسبة 16% بالقيم الجوهرية الكاشفة بحيث بلغت نسبة الذكور 20.68% ونسبة الاناث 9.52%.

نستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور انهم برون ان الثقافة التنظيمية بتم التعبير عنها داخل المؤسسة بالمعاملة المشتركة في العمل، فهي حصيلة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التنظيم والتي تشكل أنماط سلوكم وتساعد على الوصول الى الوحدة التنظيمية من خلال التقاء العاملين في قيمهم ومعتقداتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

الجدول رقم 23: يبين للقائم بالاتصال دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	03	%14.28	12	%41.37	15	%30
لا	06	%28.57	03	%10.34	09	%18
لا أدري	12	%57.14	14	%48.27	26	%52
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين عن دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بحيث اجابت الفئة الأولى بنسبة 52% ولا يدرون اذا كان هناك دور للقائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بحيث بلغت نسبة الاناث 57.14% ونسبة الذكور 48.27%، كما نجد الفئة الثانية اجابت بنسبة 30% بنعم هناك دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية، بحيث وصلت نسبة الذكور 41.37% ونسبة الاناث 14.28% ونجد هناك ايضا 18% من لا يرون ان هناك دور للقائم بالاتصال بحيث بلغت نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 10.34%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الاناث لا يدرون اذ كان هناك دور للقائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك راجع لعدم وجود الوعي الثقافي.

الجدول رقم 24: يبين مساهمة العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين صورة المؤسسة حسب متغير الجنس

المتغير / الإجابات	الجنس				المجموع	
	انثى		ذكر			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	11	%52.38	21	%72.41	32	%64
لا	04	%19.04	/	/	04	%08
لا أدري	06	%28.57	08	%27.58	14	%28
المجمـــوع	21	%100	29	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول راي المبحوثين في اذ تساهم العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين الصورة المؤسسة وكانت نسبة الإجابة بنعم 64% بحيث بلغت نسبة الذكور 72.41% ونسبة الاناث 52.38%، كما نجد نسبة 28% من لا يدرون إذا كانت هناك علاقة بحيث وصلت نسبة الاناث 28.57% ونسبة الذكور 27.58%، وهناك اخر فئة إجابة بنسبة 08% ولا يدرون ان العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية تساهم في نجاح وتحسين صورة المؤسسة بحيث بلغت نسبة الاناث 19.04% ونسبة الذكور منعدم.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين من بينهم الذكور ان هذه العلاقة تساهم في نجاح وتحسين الصورة المؤسسة فالقائم بالاتصال والثقافة التنظيمية تكمن أهدافها في تحقيق اهداف المؤسسة لذلك هناك تناسق بينهما فيودي الى تكامل المعلومات.

المحور الأول: القائم بالاتصال ومواصفاته

الجدول رقم 25: يبين مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة حسب مغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
فرد يملك أفكار واراء وقدرات على تأثير والاقناع	03	%18.75	05	%41.66	05	%22.72	13	%26
فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية	07	%43.75	05	%41.66	08	%36.36	20	%40
فرد يقوم بإعداد وإصدار المعلومات الى مستخدمي وسائل الاعلام	05	%31.25	01	% 8.33	04	%18.18	10	%20
فرد يهتم بتحفيز أهداف المؤسسة	01	% 6.25	01	% 8.33	05	%22.72	07	%14
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 40% من يرون القائم بالاتصال على انه فرد يتمتع بالقدرة العملية الاتصالية بالكفاءة العالية منهم 43.75% من ذو الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات، و41.66% الذين تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنوات، و 36.36% الذين خبتهم اكثر من 11 سنة، كما نلاحظ وجود 26% من يرون ان القائم بالاتصال فرد يملك أفكار و اراء وقدرات على التأثير والاقناع منهم 41.66% ذو الخبرة المهنية من6 الى 10 سنوات، و 22.72% ذو الخبرة المهنية اكثر من 11 سنة و 18.75% ذو الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات، كما نجد أيضا 20% من يرون ان القائم بالاتصال فرد يقوم بأعداد وإصدار المعلومات الى مستخدمي وسائل الاعلام بحيث نجد 31.25% من لا لديهم خبرة مهنية الأقل من 5 سنوات، و18.18% ذو الخبرة المهنية الأكثر من 11 سنة، و 8.33% من لديهم خبرة مهنية التي تتراوح من 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا 14% من يرون القائم بالاتصال فرد يهتم بتحفيز اهداف المؤسسة بحيث نجد 22.72% من لديهم خبرة مهنية الأكثر من 11 سنة، و8.33% من تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و 6.25% من لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول ان معظم افراد العينة من لديهم خيرة اقل من 5 سنوات يرون ان القائم بالاتصال هو فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية وهذا ما يدل على انهم ذوي فكر واعي وخبرة مهنية متميزة.

الجدول رقم 26: يبين أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذو أهمية باللغة	08	%50	04	%33.33	09	%40.90	21	%42
متوسط الأهمية	07	%43.75	08	%66.66	12	%54.54	27	%54
لا أهمية له	01	% 6.25	/	/	01	% 4.54	02	%04
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 54% من يرون ان القائم بالاتصال ذو أهمية متوسطة داخل المؤسسة منهم 66.66% من لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات، و54.54% من تفوق خبرتهم 11 سنة و43.75% من خبرتهم اقل من 5 سنوات، كما نلاحظ وجود 42% من يرون القائم بالاتصال ذو أهمية بالغة في المؤسسة، كما ان 50% من ذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات و40.90% من تفوق خبرتهم أكثر من 11 سنة و33.33% من تتراوح أعمارهم ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا 04% من يرون القائم بالاتصال ليس له أهمية في المؤسسة منهم 6.25% من لديهم خبرة اقل من 5 سنوات، و4.54% من تفوق خبرتهم أكثر من 11 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان القائم بالاتصال ذو أهمية متوسطة داخل المؤسسة وذلك لان المبحوثين في هذه المرحلة يفضلون كل فرد العمل وحده ولا يعتمدون على القائم بالاتصال فقط.

الجدول رقم 27: يبين خصائص القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	07	%43.75	10	%83.33	09	%40.90	26	%52
لا	06	%37.5	01	% 8.33	/	/	07	%14
لا أدري	03	%18.75	01	% 8.33	13	%59.09	17	%34
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 52% من يرون ان للقائم بالاتصال له خصائص داخل المؤسسة بحيث نجد 83.33% من لديهم خبرة مهنية تتراوح من 6 الى 10 سنوات و 43.75% من خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات و 40.90% من تفوق خبرتهم اكثر من 11 سنة، كما نلاحظ 34% من لا يدرون اذا كان هناك خصائص داخل المؤسسة منهم 59.09% من خبرتهم اكثر من 11 سنة و18.75% من خبرتهم اقل من 5 سنوات و8.33 من تتراوح خبرتهم 16 ال 10 سنوات، كما نجد أيضا 14% من لا يرون هناك خصائص للقائم بالاتصال داخل المؤسسة منهم 37.5% من خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات و 8.33% من تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان للقائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره داخل المؤسسة وهذا ما يؤكد ان المبحوثين قراراتهم في هذه المرحلة يكون صائب نتيجة خبرتهم المهنية.

الجدول رقم 28: يبين مسؤوليات القائم بالاتصال في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الدقة والتأكد من صدق المعلومة	05	%31.25	06	%50	06	%27.27	17	%34
احترام الحياة الخاصة للمواطن	04	%25	03	%25	05	%22.72	12	%24
العمل من اجل المصلحة	07	%43.75	02	%16.66	11	%50	20	%40
يتبنى اتجاه الجمهور	/	/	01	% 8.33	/	/	01	%02
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 40% من يرون ان واجبات القائم بالاتصال تتمثل في العمل من اجل المصلحة العامة، منهم 50% من تفوق خبرتهم اكثر من 11 سنة و 43.75% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات و16.66% من تتراوح خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ 34% من يرون الواجبات هي ان الدقة والتأكد من صدق المعلومة بحيث نجد منهم 50% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و 31.25% من تقل خبرتهم من 5 سنوات و27.27% من تفوق خبرتهم 11 سنة، كما نجد أيضا 24% من المبحوثين الذين يرون ان الواجبات هي احترام الحياة الخاصة للمواطن منهم 22.72% من تفوق خبرتهم 11 سنة، كما نجد نسبتين متعادلتين بنسبة 25% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات ومن تفوق خيرتهم 11 سنة.

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين التي تفوق خبرتهم عن 11 سنة يرون ان مسؤوليات القائم بالاتصال في المؤسسة هي العمل من اجل المصلحة العامة وذلك يعني ان القائم بالاتصال يقوم بواجبه نحو المواطنين ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 29: يبين الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
للقاءات شخصية	04	%25	05	%41.66	05	%22.72	14	%28
الملصقات والاعلانات	06	%37.5	05	%41.66	08	%36.36	19	%38
اجتماعات عامة	03	%18.75	01	% 8.33	08	%36.36	12	%24
أخرى تذكر	03	%18.75	01	% 8.33	01	% 4.54	05	%10
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 38% من يرون ان الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة تتمثل في الملصقات والاعلانات نجد منهم 41.66% الذين خبرتهم تتراوح ما بينن 6 الى 10 سنوات و37.5% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و 36.36% من تفوق خبرتهم اكثر من 11 سنة، كما نلاحظ 28% من يرون هذه الوسائل تتمثل في لقاءات شخصية منهم 41.66% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و25% تقل نسبتهم 5 سنوات و22.72% من تفوق خبرتهم

المهنية اكثر من 11 سنة، كما نجد أيضا 24% من يرون هذه الوسائل تتمثل في اجتماعات عامة منهم 36.36% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و18.75% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و 8.33% من تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا 10% من يرون ان هناك وسائل أخرى يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة منهم 18.75% من تقل خبرتهم المهنية في 5 سنوات و8.33% من تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و4.54% من تفوق خبرتهم 11 سنة

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان معظم المبحوثين التي تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات يرون ان الوسائل التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومة للجمهور الداخلي في المؤسسة تتمثل في الملصقات والاعلانات للدراية بكل مجريات العمل.

الجدول رقم 30: يبين العوامل التي تأثر على نشاط القائم بالاتصال حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
القيم المجتمع وعاداته وتقليده	01	% 6.25	02	%14.66	%03	%13.63	06	%12
علاقات العمل وضغوطه	04	%25	08	%66.66	%05	%22.72	17	%34
سياسة المؤسسة ونشاطها	06	%37.5	01	% 8.33	%13	%59.09	20	%40
المنافسات القوية مع المؤسسات الاخرى	02	%12.5	01	% 8.33	%01	% 4.54	04	%08
الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الدول	02	%12.5	/	/	/	/	02	%04
أخرى تذكر	01	% 6.25	/	/	/	/	01	%02
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 40% من يرون ان العوامل التي تأثر على النشاط القائم بالاتصال هي سياسة المؤسسة ونشاطها منهم 59.09% من تفوق خبرتهم 11 سنة و37.5% من تقل نسبتهم عن 5 سنوات و8.33%من تتراوح خبرتهم المهنية من بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ ان 34% من يرون ان العوامل المؤثرة هي علاقات العمل وضغوطه منهم 66.66% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و25% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات و22.72% من تفوق خبرتهم عن 11 سنة، كما نجد أيضا 12% من يرون ان العوامل المؤثرة هي قيم المجتمع وعاداته وتقاليده منهم 16.66% من تتراوح

خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و13.63% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة و6.25% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، كما نلاحظ أيضا 08% من يرون العوامل المؤثرة هي المنافسات القوية مع المؤسسات الأخرى منهم 12.5% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات و38.33% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و4.54% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة، كما نجد أيضا 04% من يرون العوامل المؤثرة هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الدول منهم 12.5% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وأخيرا 02% من يرون ان هناك عوامل أخرى مؤثرة على النشاط القائم بالاتصال منهم 6.25% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة يرون ان العوامل المؤثرة على النشاط القائم بالاتصال داخل المؤسسة هي سياسة المؤسسة ونشاطها مما يؤكد حساسية القائم بالاتصال نتيجة تأثيره مما يحيط من حوله.

المحور الثاني: العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية

الجدول رقم 31: يبين فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مراقبة سير العمل	06	%37.5	02	%16.66	11	%50	19	%38
التأثير في العاملين واستمالتهم	02	%12.5	06	%50	03	%13.63	11	%22
القيم والأعراف التنظيمية	08	%50	04	%33.33	08	%36.36	20	%40
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول انا هناك 40% من المبحوثين الذين يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والأعراف التنظيمية منهم 50% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و36.36% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة و 33.33% من تتراوح خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ 38% من يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في مراقبة سير العمل منهم 50% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و37.5% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و16.66% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات، كما نجد أيضا 22% من يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في التأثير في العاملين واستمالتهم منهم 50% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و 13.63% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و12.5% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنة يرون ان الثقافة التنظيمية بنسبة لهم عبارة عن قيم واعراف التنظيمية يسير عليها الموظف داخل المؤسسة وذلك راجع ان المبحوثين يملكون فكرة متميزة عن الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 32: يبين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تسهل للمؤسسة تحقيق اهدافها	06	%37.5	06	%50	12	%54.54	24	%48
السيطرة على مشكلات العمل وحلها	06	%37.5	06	%50	01	% 4.54	13	%26
تمثل قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الاهداف	04	%25	/	/	09	%40.90	13	%26
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول ان هناك 48% من المبحوثين الذين يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في تسهيل للمؤسسة تحقيق أهدافها منهم 54.54% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و50% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و37.5% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نلاحظ 26% من يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في السيطرة على مشكلات العمل وحلها منهم 50% من تتراوح خيرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و37.5% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات و4.54% من تفوق خبرتهم عن 11 سنة، كما نجد أيضا 26% من يرون ان الثقافة التنظيمية تتمثل في القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعامل لبلوغ الأهداف منهم 40.90% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة، 25% من تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة يرون ان الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها في تسهيل للمؤسسة تحقيق أهدافها وذلك راجع الى كون ثقافة التنظيمية لها دور فعال في سير ونجاح المؤسسة.

الجدول رقم 33: يبين السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة حسب الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
إعطاء إرشادات وتعليمات واوامر	03	%18.75	04	%33.33	09	%40.90	16	%32
التعامل بعلاقة طيبة وودية	08	%50	08	%66.66	07	%31.81	23	%46
المشاركة في اتخاذ القرارات	05	%31.25	/	/	05	%22.72	10	%20
أخرى تذكر	/	/	/	/	01	% 4.54	01	%02
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان 46% من يرون ان السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة هو التعامل بعلاقة طيبة وودية منهم 66.66% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات و50% من تقل خبرتهم 5 سنوات و 31.81% من تفوق خبرتهم 11 سنة، كما نلاحظ 32% من يرون ان السلوك التنظيمي الظاهري في المؤسسة هو إعطاء ارشادات وتعليمات واوامر بحيث نجد 40.90% من تفوق خبرتهم المهنية

11 سنة و 33,33% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و 18.75% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نجد بالمقابل 20% من يرون ان السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث نجد 31.25% من نقل خبرتهم المهنية 5 سنوات و 22.72% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة، كما نلاحظ أيضا 02% من يرون ان هناك سلوك اخر ظاهر في المؤسسة منهم 4.54% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة.

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان السلوك التنظيمي الظاهر في المؤسسة هو التعامل بعلاقة طيبة وودية وذلك راجع الى ان هناك التعامل باحترام بين العمال وهذا ما يؤدي الى التفاهم والمشاركة لنجاح المؤسسة.

الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	02	%12.5	5	%41.66	09	%40.90	16	%32
لا	04	% 6.40	3	%25	05	%22.72	12	%24
لا أدري	10	%62.5	4	%33.33	08	%36.36	22	%44
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك 44% من المبحوثين الذين لا يدرون اذا كانت علاقة ام لا بين القائم بالاتصال و الثقافة التنظيمية منهم 62.5% من تقل خبرتهم المهنية من 5 سنوات و36.36% من تفوق خبرتهم المهنية من 11 سنة و33.33% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ 32% من المبحوثين الذين يرون ان هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية، منهم 41.66% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و40.90% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و12.5% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نجد أيضا لا يرون ان هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية منهم 25% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و22.72% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و6.40% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات لا يدرون إذا كانت هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية وذلك راجع الى ان المبحوثين ليس لديهم بعد الخبرة الكافية للدراية بكل مجريات العمل.

الجدول رقم 35: يبين تأثير القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنيـة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تأثير كبير	04	%25	03	%25	13	%59.09	20	%40
تأثير قليل	04	%25	09	%75	06	%27.27	19	%38
لا يوجد تأثير	08	%50	/	/	03	%13.63	11	%22
المجمـــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يتضح لنا الجدول ان هناك 40% من يرون ان القائم بالاتصال يوثر تأثيرا كبيرا في الثقافة التنظيمية منهم 59.09% الذين تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و25% الذين تقل خبرتهم المهنية من 5 سنوات و25% من تتراوح خبرتهم المهنية من 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ ان 38% من المبحوثين يرون ان القائم بالاتصال يؤثر تأثيرا قليل في الثقافة التنظيمية منهم 75% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و27.27% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و25% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات، كما نلاحظ ايضا ان 22% من المبحوثين الذين يرون القائم بالاتصال يؤثر في الثقافة التنظيمية، منهم 50% الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات و13.63% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 11 سنة يرون ان القائم بالاتصال يؤثر تأثيرا كبير في الثقافة التنظيمية وذلك راجع الى ان اراءه وعمله يؤثران في الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 36: يبين الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية حسب الخبرة المهنية

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنية						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
عدم الانصياع المستخدمين للأوامر	05	%31.25	02	%16.66	01	% 4.54	08	%16
غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية	03	%18.75	10	%83.33	08	%36.36	21	%42
عدم المشاركة في اتخاذ القرار	08	%50	/	/	13	%59.09	21	%42
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول ان هناك 42% من يرون ان الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية عدم المشاركة في اتخاذ القرار منهم 59.09% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و50% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات ، كما نلاحظ ان 42% من يرون ان الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية هي غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية منهم 83.33% من تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و36.36% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة و18.75% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات، كما نلاحظ ان 16% من يرون ان الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية هي عدم انصياع المستخدمين للأوامر منهم 31.25% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات و 16.66% من تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و4.54% من تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية هي غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية يؤدي الى تدهور المؤسسة ووجود صعاب تواجه القائم بالاتصال وهذا ما يسبب ضعف نظم المعلومات وعدم وضوخ الأهداف.

المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة

الجدول رقم 37: يبين واقع الملموس للثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	07	%43.75	05	%41.66	13	%59.09	25	%50
لا	03	%18.75	01	%8.33	/	/	04	%08
لا أدري	06	%37.5	06	%50	09	%40.90	21	%42
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول ان هناك 50% من المبحوثين الذين يرون ان هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية منهم 59.09% من تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 11 سنة و43.75% من تقل خبرتهم المهنية من 6 سنوات و41.66 من تتراوح خبرتهم المهنية 6 الى 10 سنوات كما نلاحظ ان 42% من المبحوثين الذين لا يدرون اذا كان هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية منهم 50% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و40.90% من تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و37.5% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات، كما نلاحظ كذلك 08% من لا يرون للثقافة التنظيمية واقع ملموس للمؤسسة بحيث نجد 18.75% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات و 8.33% من تتراوح خبرتهم المهنية 5 سنوات و 8.33% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 11 سنة يرون ان هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وهي المحدد الأساسي لان تميز المؤسسة يعتمد على ثقافة العاملين فيها.

الجدول رقم 38: يبين أهمية الثقافة التنظيمية في سير ونجاح المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	08	%50	11	%91.66	13	%59.09	32	%64
لا	05	%31.25	/	/	/	/	05	%10
لا أدري	03	%18.75	01	% 8.33	09	%40.90	13	%26
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول ان هناك 64% من المبحوثين الذين يرون ان الثقافة التنظيمية لها أهمية في سير و نجاح المؤسسة منهم 91.66% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و59.09% من تفوق خبرتهم المهنية من 11 سنة و50% من تقل خبرتهم المهنية من 5 سنوات، كما نلاحظ ايضا ان 26% من المبحوثين الذين يرون ان الثقافة التنظيمية لها أهمية في سير ونجاح المؤسسة ومنهم 40.90% من تفوق خبرتهم المهنية 5 سنوات و18.75% من تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات و8.33% من تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نجد ان 10% من المبحوثين الذين يرون ان الثقافة التنظيمية لها أهمية في سير ونجاح المؤسسة منهم 31.25% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان للثقافة التنظيمية أهمية في سير ونجاح المؤسسة وعدم وجود سلوك ثقافي يؤدي الى الفوضى وانهيار المؤسسة فهي التي تحدد العمل المقبول وتحافظ على وحدة التنظيم وتكامله والتي تتمثل في اتفاق العاملين على عناصر محددة.

الجدول رقم 39: يبين المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنيـــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تذليل صعوبات العمل داخل المؤسسة	01	% 6.25	/	/	03	%13.63	04	%08
انجاز المهام بشكل منتظم ودقيق	08	%50	10	%83.33	12	%54.54	30	%60
القضاء على الصراع الوظيفي بين العاملين	05	%31.25	01	% 8.33	06	%27.27	12	%24
تحمل المسؤولية	02	%12.5	01	% 8.33	01	% 4.54	04	%08
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا من خلال الجدول ان هناك 60% من المبحوثين الذين يرون المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي انجاز المهام بشكل منظم ودقيق منهم 83.33% الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين

6 الى 10 سنوات و54.54% من الذين تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة و50 % من الذين تقل خبرتهم المهنية 5 سنوات، كما نجد ان 24% من المبحوثين الذين يرون المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي القضاء على الصراع الوظيفي بين العاملين منهم 31.25% من الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و27.27% الذين تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة و8.33% الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا ان 08% من المبحوثين الذين يرون المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي تذليل صعوبات العمل داخل المؤسسة منهم 13.63% الذين تفوق خبرتهم المهنية من 11 سنة و6.25% الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نجد أيضا 08% من المبحوثين الذين يرون المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي تحمل المسؤولية منهم 12.5% الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و8.33% من تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و4.54% من تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي انجاز الماهم بشكل منظم ودقيق وذلك راجع بان الثقافة التنظيمية هي التي تسر المؤسسة بشكل منظم وتساهم في زيادة النمو وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية مما يؤدي الى تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 40: يبين التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حسب الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الطرق التنظيمية في عمل الاشياء	02	%12.5	06	%50	10	%45.45	18	%36
المعامل المشتركة في العمل	10	%62.5	06	%50	08	%36.36	24	%48
القيم الجوهرية الكاشفة	04	%25	/	/	04	%18.18	08	%16
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا من خلال الجدول 48% من المبحوثين الذين يرون كيفية التعبير على الثقافة التنظيمية داحل المؤسسة هي المعاملة المشتركة في العمل ومنهم 62.5% الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و50% الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات و36.36% الذين تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة، كما نلاحظ أيضا ان 36% من المبحوثين الذين يرون ان كيفية التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي الطرق النظامية في عمل الأشياء ومنهم 50% من الذين تتراوح خبراتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و45.45% من الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و12,5% من الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نلاحظ ايضا ان 16% من المبحوثين الذين يرون كيفية التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي القيم الجوهرية الكاشفة ومنهم 25% من الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و18.18% الذين تفوق خبرتهم المهنية اكثر من 11 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تقل خبرتهم اقل من 5 سنوات يرون ان التعبير عن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي المعاملة المشتركة في العمل، فهي حصيلة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التنظيم والتي تشكل أنماط سلوكي وتساعد على الوصول على الوحدة التنظيمية.

الجدول رقم 41: يبين للقائم بالاتصال دور في تفعيل الثقافة التنظيمية حسب الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	02	%12.5	06	%50	07	%31.81	15	%30
لا	03	%18.75	02	%16.66	04	%18.18	09	%18
لا أدري	11	%68.75	04	%33.33	11	%50	26	%52
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يبين لنا الجدول ان 52% من المبحوثين الذين يرون ان للقائم دور في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة منهم 68.75% الذي تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و50% من الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و33.33% الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا ان 30% من المبحوثين الذين يرون ان للقائم دور في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومنهم 50% من الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و31.81% الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و12.5 من الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، كما نلاحظ ان 18% من المبحوثين الذين يرون ان للقائم دور في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومنهم 18.75% الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات

و18.18% الذين تفوق حبرتهم المهنية عن 11 سنة و16.66% الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تقل خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات لا يدرون إذا كان هناك دور للقائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك راجع الى ان المبحوثين لم تكفي خبرتهم المهنية لمعرفة إذا كان هناك علاقة ام لا.

الجدول رقم 42: يبين مساهمة العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين صورة المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنيـــــة

المتغير / الإجابات	الخبرة المهنيـــــة						المجموع	
	اقل من 5 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 11 سنة			
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	07	%43.75	11	%91.66	14	%63.63	32	%64
لا	04	%25	/	/	/	/	04	%08
لا أدري	05	%31.25	01	% 8.33	08	%36.36	14	%28
المجمـــــوع	16	%100	12	%100	22	%100	50	%100

يوضح لنا الجدول ان 64% من المبحوثين الذين يرون ان العلاقة تساهم بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح و تحسين صورة المؤسسة ومنهم 91.66% من الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات و63.63% من الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و43.75% من الذين تقل خبرتهم

المهنية عن 5 سنوات، كما نلاحظ أيضا 28% من المبحوثين الذين لا يدرون اذا كانت تساهم العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين صورة المؤسسة ومنهم 36.36% من الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة و31.25% الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات و8.33% الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 الى 10 سنوات، كما نلاحظ كذلك 08% من المبحوثين الذين يرون ان لا تساهم العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين صورة المؤسسة ومنهم 25% من الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 الى 10 سنوات يرون ان العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية تساهم في نجاح وتحسين صورة المؤسسة فتكمن العلاقة بينهما في تحقيق اهداف المؤسسة لذلك هناك تناسق بينهما فيؤدي الى تكامل المعلومات.

نتائج الدراسة

- يتضح لنا من خلال الدراسة التي قمنتا بها على ان القائم بالاتصال هو عبارة عن فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية مما يبرز الأهمية المتوسطة في المؤسسة، بالإضافة للامتلاكه خصائص تميزه عن غيره ويكون ذلك بارزا في قوة شخصيه، ويجب ان يكون على دراية كاملة لمجريات العمل، ولا يمكن غض البصر على ان سياسة المؤسسة ونشاطها يؤثر على نشاط القائم بالاتصال، حيث يعد العمل من اجل المصلحة العامة هو اهم واجباته، ولإيصال كل ما يتعلق بالمؤسسة من اخبار ومعلومات تكون عبر الملصقات والاعلانات.

- ان الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والأعراف داخل المؤسسة والتي تكمن أهميتها في تسهيل للمؤسسة تحقيق أهدافها، ويبرز السلوك التنظيمي داخل المؤسسة في التعامل بعلاقة ودية طيبة حيث يتأثر القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية بتأثير كبير ورغم هذه العلاقة الحاصلة فلا يشارك العاملون في اتخاذ القرار كما هناك غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- ان للثقافة التنظيمية واقع ملموس داخل المؤسسة ولها أهمية في سير ونجاح المؤسسة، كما انها تقدم مساعدات والتي تتمثل في انجاز المهام بشكل منظم ودقيق ومن خلال ذلك يتم التعبير عن الثقافة التنظيمية بالمعاملة المشتركة في العمل وهذا التعبير ناتج على ان العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية تساهم في نجاح وتحسين صورة المؤسسة.

الاستنتاج العام

1. نظار لطبيعة عمل مديرية اتصالات الجزائر " المدية " ذات الطابع الاقتصادي والتي توجه كافة خدماتها لكافة المتعاملين، فان بنائها التنظيمي تمثله كافة المستويات والتخصصات وللجنسيين معا.
2. المعرفة الكافية والإحاطة الشاملة بمفهوم القائم بالاتصال والنشاط الذي يقوم به داخل المؤسسة لأهميته البالغة في نجاح وتسيير المؤسسة.
3. الدراية الكاملة بما تمثله الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة في تسيير العمل وتطبيق النظام بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في تقدم ونجاح مديرية اتصالات الجزائر" المدية".
4. التواصل الحاصل بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نطام تقيم المهام والاعمال للمساهمة في تفادي إي عراقيل والإبقاء على المؤسسة في مكانتها في ظل المنافسة القوية الحاصلة.
5. إن تأثير القائم بالاتصال على الثقافة التنظيمية يؤدي بهذه العلاقة إلى المساهمة في تقديم الأفضل ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل من اجل الارتقاء بالمؤسسة الى مراكز عليا ومكانة جيدة في محيطها.
6. اعتماد القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية على التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة، حسب ما تقتضيه ظروف العمل أولا من حيث السهولة، وثانيا من حيث الانتشار، وعدم توفر وسائل بديلة في بعض الحالات، وبالرغم من تنوع في استخدام وسائل الاتصال المختلفة، فان هذا النوع لا يلبي تطلعات الموظفين داخل المؤسسة.
7. رغم مساهمة هذه العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة، لكنها تواجه بعض العراقيل لكن مديرية اتصالات الجزائر تعمل بكل جهدها لتفادي إي عراقيل.
8. المعاملة الجيدة لنا من قبل الموظفين في المؤسسة، إثناء تربصنا الميداني ترك انطباع ايجابي في نفوسنا.

خاتمة

خاتمـــــة

من خلال دارستنا التي تضمنت الجانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حاولنا التعرف على مدى تأثير القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تعمقنا وجدنا إن القائم بالاتصال لما له من مواصفات تساعد في القيام بنشاطه يعطيه أهمية بالغة داخل المنشئة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعد عضو لا يقل أهميها عن القائم بالاتصال في سير المؤسسة والتي تعد محرك العمل ووقود المؤسسة وذلك ساهم في تحسين الهيكل التنظيمي وضبط العمال والتقدم بالمنشئة نحو مراكز مرموقة وذلك ارجع إلى سعيهما إلى تحقيق أهداف مشتركة متمثلة في أهداف المؤسسة التي تتمثل في التعريف بنفسها ومنتجاتها وكسب ثقة جمهورها والعاملين بها، والعمل على تخطيط سياستها العامة بالشكل الذي يتوافق مع الاتجاهات والميول وأمال الجماهير المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق استخدام خبراء ذو كفاءات عالية في الاتصال والقيادة يعملون على تحقيق التكامل بين كافة إطارات العمل وسائر الفئات ذات العلاقة مع المؤسسة من اجل الحصول على ثقة الجمهور وإرضائه بإعطائه صورة حسنة عن المؤسسة.

إن الانسجام والتكامل بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية من خلال اتحاديهما داخل المؤسسة، يجعل القائم بالاتصال على درابة كافية بكل المستجدات الحاصلة، حيث إن القائم بالاتصال يعد همزة وصل بين أجزاء المنشئة الداخلية ومحيطها الخارجي من خلال اطلاعه على متطلبات العاملين كما تعد الثقافة التنظيمية من اهم العوامل التي تأثر على مستويات الأداء والفعلية والابداع والدوافع الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

إما فيما يخص متطلبات موضوع القائم بالاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يتطلب أولا دراسة الاتصال المؤسساتي والثقافة التنظيمية وفعلية القائم بالاتصال وطرق إدارته في تفعل الثقافة التنظيمية وذلك بالتعرض لتعريف القائم بالاتصال ومواصفاته وأنواعه والشروط الواجب توفرها فيه والعوامل المؤثرة على حمله ومسؤولياته بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها و نظرياتها ، دون نسيان الأهمية التي تملكها بالإضافة إلى مواصفات المدير الناجح مما يؤدي بنا إلى معرفة إن القائم بالاتصال يؤثر وبشكل كبير في فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وهذا التأثير ينعكس بشكل جيد على صورة المؤسسة تجاه جمهورها الداخلي والخارجي

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1) الكتب باللغة العربية:

1. ابراهيم حامد: **مناهج البحث العلمي، قسم المناهج وتكنولوجيا التعليم**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 9.
2. أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلي الأنصاري: **برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي**، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002، ص 34.
3. اميرة منصور علي، وسلوى عثمان الصديقي: **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 13.
4. أمين السعاتي: **إدارة الموارد البشرية من النظرية على التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،1991، ص 32.
5. بلال خلف سكارنا: **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.
6. بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 9-10.
7. بودون وفابو ريكو: **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ط2 مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2007، ص 288.
8. جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 442.
9. جيهان احمد رشتي: **الأسس العلمية لنظريات الاعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص93.
10. حريم حسين: **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد، الأردن، 2003، ص265.
11. حسين حريم: **السلوك التنظيمي سلوك افراد والجمعات في منظمات الاعمال**، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 315.

12. حمباوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004، ص173

13. حمدي محمد شعبان: **الاعلام الأمني وإدارة الازمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005، ص 18.

14. دوني كوش: **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، 2002، ص 20.

15. ربحي مصطفى عليان: **البحث العلمي اسسه مناهجه واساليبه إجراءاته**، بيئة الأفكار الدولية، الأردن، ص 115.

16. رجاء وحيد دويبري: **البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية**، ط 1، دار الفكر، دمشق، ص 183.

17. رضوان بلخبري: **مدخل الى الاتصال المؤسساتي**، ط 1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر 2015، ص 15-16.

18. رضوان سليم المحمود: **العلاقات العامة في الاعلام**، ط 1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 53.

19. زهير إحدادا: **مدخل علوم الاعلام والاتصال**، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 22.

20. سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات**، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.ص 47.

21. سامية حسن الساعاتي: **الثقافة والشخصية**، بحث مقدم في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 24.

22. السيد الحسيني: **نحو نظرية اجتماعية نقدية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان ،1985، ص 130.

23. سيد محمد جاد الرب: **ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 170.

24. صالح بن حمد العساف: **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية**، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 406.

25. صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 192.

26. صالح خليل أبو إصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ط 1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص 126.

27. صلاح مصطفى الفوال: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص 09.

28. عادل مختار الهواري: **أسس علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص 150.

29. عثمان عمر بن عامر: **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعلم الاجتماعي**، ط 1، منشورات جامعة قازيونس بن غازي، ليبيا، 2002، ص 235.

30. عصام سليمان موسى: **المدخل في الاتصال الجماهيري**، مؤسسة الوطن للإعلام والنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص 85.

31. عطا الله احمد شاكر: **إدارة المؤسسات الإعلامية**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 80 – 81.

32. علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، ط 2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 97.

33. علي سليم العلاونة: **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية**، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 163.

34. عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

35. فخري جاسم سلمان: **العلاقات العامة**، وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، بغداد، 1981، ص 74.

36. فلاح حسن عداي الحسيني: **الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعمليا المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 49.

37. فوزي غرايبية: نعيم دهمش واخرون: **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، عمان، 1977، ص 53.

38. كاظم محمود الفريجات خضير واخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار الاثراء، الأردن، 2009، ص 266.

39. كامل خورشيد مراد: **الاتصال الجماهيري والاعلام التطور، الخصائص، النظريات**، كلية الاعلام جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص279.

40. كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 166.

41. متولي السعيد متولي: **السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجلات التطبيق**، مكتبة عين الشمس القاهرة، 2006، ص 113.

42. مجد الهاشمي: **تكنولوجيا وسائل الاتصال والجماهيري**، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص31.

43. محمد الغريب عبد الكريم: **البحث العلمي التصميم، المنهج والإجراءات**، ط 2، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 77.

44. محمد جودة ناصر: **الدعاية والاعلان والعلاقات العامة**، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص 225.

45. محمد صالح القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 164

46. محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم والدارة**، ط 1، دار المناهج، عمان، الردن ،2006، ص 132.

47. محمد عمر الطونبي: **نظريات الاتصال**، ط 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2011، ص 21.

48. محمد منير حجاب: **نظريات الاتصال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص168.

49. محمود أبو بكر مصطفى: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 470.

50. محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 311.

51. مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 131.

52. مصطفى محمود أبو بكر: **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 422.

53. مصلح أحمد الصالح: **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص384.

54. منال هلال مزاهرة: **نظريات الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص239.

55. منى سعيد الحديدي، سلوى امام علي: **الاعلام والمجتمع**، ط 1، المكتبة الإعلامية الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2004، ص75.

56. موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 232.

57. موسى خليل: **الإدارة المعاصرة، مبادئ الوظائف، الممارسة،** مجد المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

58. مؤيد سعيد سالم: **اساسيات الإدارة الاستراتيجية،** دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 236.

59. مي العبد الله: **نظريات الاتصال،** ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 132.

60. نادية العارف: **الإدارة الاستراتيجية "إدارة الالفية الثالثة"**، دار الجامعية، مصر، 1999-2000، ص 172-173.

61. ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة،** ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 10.

62. نجوى فوال: **القائمون بالاتصال،** المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص 5.

63. نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات،** جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

64. يورك برس: **مهرات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)**، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 2258.

2) الكتب باللغة الأجنبية:

1. Aubert Michel et autres, **le management aspects humaines et organisationnelle**, PUF, 6ème édition, France, Paris, P 556
2. Daft, Richard L**, Understanding the Theory and Design of Organizations,** Thomson, South-Western, 2007, P 245**.**
3. Ferréol Gilles et Noreck Jean-Pierre : **Armand Colin Éditions,** 5ème Edition, France. Paris. 2001. P 164.
4. Geert, Hofstede & All, **Measuring, Organizational Culture**, **Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century**, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P 292
5. Goodman Joanna, **Driving a high- Performance corporate culture**, North America: Mail Crum Enquiries, 2006, P 2.
6. Jean-Jacques **Pluchart Master Stratégie** Paris Edition ESKA 2009 P 306.
7. Marie Helene : **Westphalien le Communicator Guide Opérationnel pour la Communication d'entreprise**, Paris Dunod, 1989. P 19.

8. Maurice Thévenet : **la culture d'entreprise**, Paris PUF, 2003 P 5.
9. Med Nouiga, la conduit par la qualité dans un contexte socioculturelle, Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle diriger Par : P- TRUCHOT ENSAM, Paris, 2003, op cité, P 69.
10. Michel Foudriat : S**ociologie Des organisations**, publié par Pearson éducation, Paris, France, 2005, P 142.
11. Schein Edgar, **H Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey – Bass, 3rd, 989 market street, 2004, P 11.
12. Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P, 22.
13. Zheng et AL, **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational**
14. 63, I 7, 2010, P 765.
15. Bonneville. LUC, Gros jean, Martine. **Instruction aux Method de Recherche en Communication Gautam Morin,** 2007, P 123.
16. **effectiveness: mediating role of knowledge management**, Journal of Business research, V
17. John P. Kotter et James L. Heskett : **Culture et performance. Le Second Souffle de l'entreprise. Les Éditions**. D'organisation. France. 1993. P 13.
18. Muris Angers : **Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humaines**, by Casbah, Université Alger, 1997, P 129.

3) الاطروحات والرسائل الجامعية:

1. إلياس سالم: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006
2. بوبكر منصور: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية،** رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 56.
3. جاسم بن فيحام الدوسري: **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة،** دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 15.

4. جلال الرخيمي ممدوح: **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحفظة جدة**، رسالة ماجيستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000، ص 77-79.

5. حسن محمد احمد: **الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الصحافة، جامعة الأقصى غزة، 2007

6. رشيد حمليل: **استراتيجية الاتصال لدى حزب التجمع الوطني الديمقراطي: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية الاعلام واتصال، جامعة الجزائر، ص 269.

7. رياض عيشوش: **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**، دراسة حالة، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 64-65.

8. سالم عطية الجاج: **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.

9. سليمان الفالح نايف: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض 2001، ص 18.

10. عاشوري ابتسام: **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، دراسة مؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري، الجلفة، مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014- 2015، ص 96.

11. عامر علي العطوي: **قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق،2010.

12. عبد الله الزهراني: **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 43.

13. عبدا الله آدم محمد: **القائم بالاتصال في العلاقات العامة ومعايير الأداء المهني**، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص24.

14. فلاح سلامة حسن الصفدي: **استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية شبكات التواصل الاجتماعي والأشباعات المحققة**، رسالة ماجيستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 65.

15. فوزية عكاك: **القيم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012، ص 184-185.

16. كمال قاسمي: **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002-2003، ص 16.

17. نجوى عبد الله الطبلابي: **تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر**، رسالة ماجيستر، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996، ص 27.

18. نور الدين بوراس: **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2014

19. هوار مفتاح كريم: **دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية**، رسالة ماجيستر علوم في إدارة الاعمال، جامعة السليمانية، العراق 2012، ص 64.

20. وافية صحرواوي: **الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية**، مذكرة لنيل رسالة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2012-2013

21. وهيبة عيساوي: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة فئة الافراد الشبه الطبي للمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة، بشار، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 20-21.

4) المجلات

1. أمل أحمد الفرحان: **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص 17.
2. خميس ناصر محمد: **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني النظام الادرة البيئية، دراسة تطبيقية**، مجلة جامعة الأنظار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، مجلد 4، 2012، ص 217.
3. زين الدين بروش، لحسن هدار: **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة جامعة محمد خيبر، بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007، ص 57.
4. سليمان رحال: **الثقافة التسييرية في مرحة التحول الاقتصادي العمومي الجزائري**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عنابة، الجزائر، 1999، ص06.
5. سندس رضيوي خوين: **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، 2009، ص 08.
6. عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود احمد جودة: **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.
7. محمد سعد إبراهيم: **الاتجاهات الحديثة في دراسات القائم بالاتصال**، المجلة المصرية لبحوث الراي العام، العدد الرابع، جامعة القاهرة، 2000 ص 182.
8. محمد شنشونة: **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003، ص 97.
9. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 351.

5) القواميس والمعاجن:

1. **القاموس العربي الشامل: الأداء**، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت،1997، ص 751.
2. **قاموس المعجم الوسيط**، اللغة الفرنسية المعاصرة، قاموس عربي- عربي، ص 1.
3. وجي بلعبلكي: **قاموس عربي إنجليزي**، دار المعلم للملايين، 1994، ص 06.

6) المواقع الالكترونية:

1. سعود بن عيد العنزي: **الثقافة الإبداعية**، من الموقع الالكتروني:
http://drsauda.com/vb/showthread.php?80529%C7%E1%CB%DE%C7%DD%C9.html
يوم: 29 افريل 2018
2. محمد أحمد العطار: **إدارة الموارد البشرية " الفوائد العشرة للثقافة التنظيمية"**، من الموقع الالكتروني:
http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-73358.html
يوم: 21 مارس 2018

الملحق

جامعة يحي فارس – المدية –
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

دور القائم بالاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

نرجو منكم المساهمة في إتمام هذا البحث العلمي مع الإجابة على الاسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل روح علمية وبأقصى موضوعية، ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي

إعـداد الطالبة **الأستاذ المشرف**
الركرمة نسرين **بسام أحمد شريف**

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) امام الاجابة المختارة.

السنة الدراسية 2017/ 2018

البيانات الشخصية:

- **الجنس:**

- ذكر ☐ - انثى ☐

- **السن:**

- من 20 الى 30 سنة ☐
- من 31 الى 40 سنة ☐
- من 41 الى 50 سنة ☐

- **المستوى التعليمي:**

- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

- **الخبرة المهنية:**

- أقل من 5 سنوات ☐
- 6- 10 سنوات ☐
- أكثر من 11 سنة ☐

المحور الاول: القائم بالاتصال ومواصفاته

1. ما مفهوم القائم بالاتصال بالنسبة لكم؟

- فرد يملك افكار واراء وقدرات على التأثير والاقناع ☐
- فرد يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بالكفاءة العالية ☐
- فرد يقوم بأعداد واصدار المعلومات الى مستخدمي وسائل الاعلام ☐
- فرد يهتم بتحفيز اهداف المؤسسة ☐

2. ما مدى اهمية القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

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

3. هل لدى القائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐

في حالة الاجابة بنعم بماذا تتمثل هذه الخصائص؟

- الجاذبية ☐
- قوة الشخصي ☐
- المصداقية ☐
- القدرة على تحديد اهداف المؤسسة ☐
- القدرة على خلق جو ملائم للعمل ☐
- تحمل المسؤولية ☐
- القدرة العالية على الاتصال والاقناع ☐
- اخرى تذكر:

.....

4. ماهي الواجبات (المسؤوليات) التي يجب ان يقوم بها القائم؟

- الدقة والتأكد من صدق المعلوم ☐
- احترام الحياة الخاصة للمواطن ☐
- العمل من اجل المصلحة العامة ☐
- يتبنى اتجاهات الجمهور ☐

5. ماهي الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات عن المؤسسة للجمهور الداخلي؟

- لقاءات شخصية ☐
- الملصقات والإعلانات ☐
- اجتماعات عامة ☐
- اخرى تذكر: .....

6. فيما تتمثل العوامل التي تؤثر على نشاط القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ☐
- علاقات العمل وضغوطه ☐
- سياسة المؤسسة ونشاطها ☐
- المنافسات القوية مع المؤسسات الاخرى ☐
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الدول ☐
- اخرى تذكر: .....

المحور الثاني: العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية

7. فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- مراقبة سير العمل ☐
- التأثير في العاملين و استمالتهم ☐
- القيم والاعراف التنظيمية ☐

8. فيما تتمثل اهمية الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- تسهل للمؤسسة تحقيق اهدافها ☐
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ☐
- تمثل قدرة على تكامل الانشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف ☐

9. ما هو السلوك التنظيمي الظاهر في مؤسستكم؟

- اعطاء ارشادات وتعليمات واوامر ☐
- التعامل بعلاقة طيبة وودية ☐
- المشاركة في اتخاذ القرارات ☐
- أخرى تذكر.....

10. هل هناك علاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐

– إذا كانت اجابتك بنعم فيما تتمثل هذه العلاقة؟

.....

.....

11. ما مدى تأثير القائم بالاتصال في الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- تأثير كبير ☐ تأثير قليل ☐ لا يوجد تأثير ☐

12. ماهي الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- عدم انصياع المستخدمين للأوامر ☐
- غياب فكر واعي بأهمية الثقافة التنظيمي ☐
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار ☐

– ماهي الحلول الواجب اتباعها لتفادي هذه الصعوبات؟

.....

.....

المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة

13. هل هناك واقع ملموس للثقافة التنظيمية في مؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐

– إذا كانت اجابتك بنعم فاين يظهر ذلك؟

- نظام تقييم المهام والاعمال داخل وحدات الهيكل التنظيمي ☐
- وسائل واساليب الاتصال داخل وحدات الهيكل التنظيمي ☐
- وضوح التعليمات وفهمها وصدور القرارات ☐
- اخرى تذكر.....

14. هل لثقافة التنظيمية اهمية في سير ونجاح مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐

15. ماهي المساعدات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- تذليل صعوبات العمل داخل المؤسسة ☐
- انجاز المهام بشكل منظم ودقيق ☐
- القضاء على الصراع الوظيفي بين العامليين ☐
- تحمل المسؤولية ☐

16. كيف يتم التعبير على الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- الطرق النظامية في عمل الاشياء ☐
- المعامل المشتركة في العمل ☐
- القيم الجوهرية الكاشفة ☐

18. هل للقائم بالاتصال دور في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐

– إذا كانت اجابتك بنعم كيف يتم ذلك:

.....

.....

22. هل تساهم العلاقة بين القائم بالاتصال والثقافة التنظيمية في نجاح وتحسين صورة المؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐ - لا أدرى ☐