

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



مذكرة تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة
الاقتصادية

دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ) بولاية
تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
مباركة منماني

من إعداد الطالبتين:
سعدية بوعرابة
سارة بروة

السنة الدراسية: 2025/2024

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل".
نحمد الله على توفيقه لنا دائما لإتمام هذا العمل، ولولا توفيقه لما وصلنا إلى هنا.
ففي محطات العطاء العلمي، يقف الامتنان شاهدا على قلوب النبيلة، والعقول المضيئة التي انارت
دروبنا وسهلت مسعاها في طلب العلم .

ومن هذا المقام، لا يسعنا إلا أن نخص بالشكر والامتنان الأستاذة المشرفة "الدكتورة منماني
مباركة"، التي كان حضورها العلمي الرفيع و توجيهها الممتزن، خير معين في إنجاز هذا العمل
بخبرتها العميقة التي أضاءت لنا طريق البحث، فجزاها الله عنا خير الجزاء ووفقها لمزيد من العطاء
و التميز.

كما نتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى إدارة وموظفي مؤسسة سونلغاز sonelgaz - تيزي
وزو- على ما قدموه من تسهيلات عملية، وعلى حسن الاستقبال وروح التعاون التي ساهمت بشكل
فعال في إنجاح الجانب الميداني من هذا العمل.

و لقلوب كانت الأمان في كل حين، نرفع العرفان العميق لأولياننا الذين منحونا دعواتهم
الصادقة وسكينتهم الثابتة و الطمأنينة .

شكرا لأنفسنا، التي قاومت بصمت ، وواظت رغم التعب . آمنت أن لكل لحظة صبر نهاية تستحق .
لم يكن الطريق سهلا، لكن كنا لأنفسنا سندا

الاهداء

بعد مسيرة دراسية مرت سنواتها كأنها لحظات...
لحظات حملت بين طياتها تجارب لا تُنسى، تعبًا جميلًا، وخطواتٍ صغيرة نحو حلم كنت أراه بعيدًا.
اليوم، أقف عند نهاية هذا الطريق، أنظر خلفي بشيء من الرضا، وأقول: الحمد لله الذي لم يخذل
قلبي ذات دعاء.

أهدي هذا العمل، أولاً...
لنفسي الطموحة، التي صبرت حين ذاق الوقت، وواصلت حين كان التراجع أسهل.

إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقتي ونور دربي...
إلى من سهرت وتعبت وضحت لأجل أن أكون...
إلى نبع العنان، وسند الحياة...
إلى أمي الحبيبة

وإلى من كان دعمه زادتي، وحمته حافظًا، وثقتي دافعًا لي دائمًا...
إلى أبي العزيز

إلى من كانت لي أمًا ثانية، ومطاءها لا يُعدّ...
إلى جدتي الغالية

وإلى من تقاسمت معهم اللحظات، وتشبعت بكلماتهم، وافتخرت بمساندتهم...
إلى أخي وأختي

أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع، عربون حب وامتنان، ووفاء لا ينضب

الأهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوظاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا

النهايات بفضلته وكرمه

اهدي هذا النجاح لنفسني الطموحة أولاً ابتداءً بطموح وانتمت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي

الجامعية دمتم لي سنداً لا عمر له

بكل حبه أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح

الى من أحمل اسمه بكل فخر والى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا

النجاح ها انا اتممت وعدي واهديته اليك " والدي العزيز "

الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي

الأشواق، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدتي العزيزة"

إلى خيرة أيامي إلى من كانوا لي سنداً ودعماً إلى من عمروني بالحب والتوجيه إلى اللذين لطالما كانوا الظل

لهذا النجاح أخواتي

إلى ذلك الذي كان دائماً يسير معي إلى أن أصل لوجهتي ويطمئن على ثم يعطيني بدعواته...

إلى شريك نجاحي الذي كان لي السند والعوض كان لي الأب والأخ والصديق داعمي الأول ووجهتي التي

استمد منها القوة إلى من ساندني بكل حبه عند ضعفي إلى من رسم لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى

شريك نجاحي الذي شاركني هذا الطريق إلى من هون تعب الطريق إلى من شجعني على المثابرة وإكمال

المسيرة إليك وإلى عائلتي الثانية أهدي هذا التخرج

وإلى من آمنوا بقدراتي وراهنوا على نجاحي وكانوا لأحلامي سنداً ولأمالتي عوناً ولحياتي أنساً وسروراً ونوراً

عائلتي وصديقاتي

أخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبنت رحماً عنما أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم

العظيم هنا، اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالته بمنه وكرمه الفرح التمام، الحمد

لله الذي به خيراً وامتلاً وانحرفنا سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي

سارة

خطة الدراسة

ملخص الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. نوع الدراسة
6. منهج الدراسة وأدواته
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة
8. حدود الدراسة
9. الخلفية النظرية
10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11. الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل حول الاتصال الداخلي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: الاتصال الداخلي (مكوناته، أنواعه، أهميته)

المطلب 01: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب 02: نشأة الاتصال الداخلي

المطلب 03: مكونات الاتصال الداخلي

المطلب 04: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب 05: تقنيات ووسائل الاتصال الداخلي

المطلب 06: أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: الوظائف والأساليب التطبيقية للاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب 01: وظائف الاتصال الداخلي

المطلب 02: شبكات وأساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب 03: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

المطلب 04: معايير فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب 05: استراتيجيات الاتصال الداخلي

المطلب 06: معوقات الاتصال الداخلي

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (مكوناتها، أنواعها، أهميتها)

المطلب 01: تعريف الثقافة التنظيمية

المطلب 02: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب 03: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب 04: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب 05: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الأبعاد الوظيفية والبنوية للثقافة التنظيمية

المطلب 01: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب 02: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب 04: مستويات الثقافة التنظيمية

المطلب 05: نماذج الثقافة التنظيمية

• خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: الاتصال الداخلي كآلية لبناء وتوجيه الثقافة التنظيمية

المطلب 01: العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية

المطلب 02: دور الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: معايير بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي

المطلب 04: توجيه ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي

المطلب 05: أثر الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: فعالية الاتصال الداخلي في دعم القرارات وتعزيز الانتماء

والتكيف الثقافي

المطلب 01: الاتصال الداخلي كأداة لتعزيز الانتماء والهوية التنظيمية داخل المؤسسة

المطلب 02: تبادل المعلومات وأثره في تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: دور الاتصال واسترجاع المعلومات في دعم القرار وبناء الثقافة التنظيمية

المطلب 04: أهمية الاتصال الداخلي في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

المطلب 05: انعكاسات الوسائل الاتصالية التكنولوجية على الثقافة التنظيمية

• خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).

2- التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).

أ. مراحل تطور المؤسسة

- ب. الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها
- 3- مهام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).
- 4- خصائص قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).
- 5- الهيكل التنظيمي.
- 6- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.
- أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
- ب. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
- 7- عرض المقابلة والتعليق عليها.
- أ. عرض المقابلة.
- ب. التعليق على المقابلة.
- 8- عرض النتائج الجزئية والعامة.
- أ. عرض النتائج الجزئية.
- ب. عرض النتائج العامة.

خلاصة الدراسة.

الاقتراحات والتوصيات.

قائمة المراجع والمصادر.

الملاحق.

فهرس المحتويات.

ملخص الدراسة

تهدف دراستنا إلى التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)، حيث يُعد الاتصال الداخلي عنصراً محورياً في ترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، لما له من دور في توحيد الرؤية، وضبط العلاقات الداخلية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، مما ينعكس على مستوى الانضباط وجودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتتدرج موضوع دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، أما المنهج المستخدم فهو المنهج المسحي لكونه الأنسب لجمع البيانات، فيما تمثلت أدوات الدراسة المستخدمة في أداة الملاحظة، وأداة الاستمارة، وكذا أداة المقابلة لجمع البيانات بشكل منهجي ودقيق. كما اعتمدنا على العينة القصدية باعتبارها أداة فعالة في اختيار أعضاء المجتمع الملائمين لموضوعنا، حيث تمثلت العينة القصدية في 30 مفردة من العمال الذين يندرجون ضمن الفئات ذات العلاقة بمجال الموارد البشرية والاتصال.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يغلب على الاتصال داخل المؤسسة الطابع الرسمي وغير الرسمي، بما يحقق توازناً في تمرير المعلومات وتعزيز التفاعل اليومي. تسود ثقافة تنظيمية بيروقراطية قائمة على الالتزام الصارم بالتسلسل الإداري والتعليمات الرسمية.

تلعب النشرات الداخلية دوراً فعالاً في نشر وتثبيت القيم التنظيمية لدى الموظفين. يساهم الاتصال الداخلي الفعال في توجيه سلوكيات الأفراد وزيادة التزامهم بالثقافة التنظيمية. يشكل غياب الشفافية أحد أبرز التحديات التي تُضعف فعالية الاتصال وتحدّ من بناء ثقافة مؤسسية قوية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال - الاتصال الداخلي - الثقافة التنظيمية - المؤسسة الاقتصادية.

Résumé :

Notre étude vise à identifier le rôle que joue la communication interne dans la construction de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise économique Sonelgaz. La communication interne est considérée comme un élément central dans l'ancrage des valeurs et des croyances organisationnelles, ainsi que dans l'orientation des comportements des individus au sein de l'institution. Elle joue un rôle fondamental dans l'unification de la vision, la régulation des relations internes et la promotion d'un environnement de travail positif, ce qui se répercute favorablement sur le niveau de discipline, la qualité de la performance et la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des études descriptives, et adopte la méthode d'enquête comme approche méthodologique appropriée à la collecte des données. Les outils utilisés dans cette étude sont : l'observation directe, le questionnaire et l'entretien, permettant une collecte d'informations de manière systématique et rigoureuse. L'échantillon de l'étude a été choisi de façon intentionnelle, ciblant les travailleurs ayant un lien avec la gestion des ressources humaines, et comporte 30 participants.

Notre étude a permis de dégager plusieurs résultats, dont les plus importants sont :

La communication au sein de l'entreprise est à la fois formelle et informelle, ce qui permet un équilibre dans la transmission de l'information et favorise l'interaction quotidienne.

La culture organisationnelle dominante est de nature bureaucratique, fondée sur le respect strict de la hiérarchie et des procédures officielles.

Les bulletins internes jouent un rôle efficace dans la diffusion et la consolidation des valeurs organisationnelles auprès des employés.

Une communication interne efficace contribue à orienter les comportements des individus et à renforcer leur engagement envers la culture organisationnelle.

Le manque de transparence constitue l'un des principaux obstacles à l'efficacité de la communication et à la construction d'une culture organisationnelle forte

Mots-clés : Communication - Communication interne - Culture organisationnelle - Entreprise économique

Abstract

This study aims to identify the role of internal communication in building organizational culture within the economic institution Sonelgaz. Internal communication is considered a central element in embedding organizational values and beliefs, as well as guiding individual behavior within the institution. It plays a fundamental role in unifying vision, regulating internal relations, and fostering a positive work environment, which positively impacts discipline, performance quality, and the achievement of strategic goals.

Our research falls within the scope of descriptive studies and adopts the survey method as the most suitable approach for data collection. The tools used in this study include direct observation, a questionnaire, and interviews, enabling systematic and accurate data gathering. The study sample was selected intentionally and consists of 30 employees who are directly related to the human resources function.

The study led to several key findings, the most significant of which are:

Communication within the company is both formal and informal, which ensures a balanced flow of information and promotes daily interaction.

The dominant organizational culture is bureaucratic in nature, based on strict adherence to hierarchy and official procedures.

Internal bulletins play an effective role in disseminating and reinforcing organizational values among employees.

Effective internal communication helps guide individual behaviors and strengthens their commitment to the organizational culture.

Lack of transparency is one of the main challenges that undermines communication effectiveness and hinders the development of a strong organizational culture.

Keywords: Communication - Internal Communication – Organizational Culture – Economic Institution

مقدمه

في ظل التغيرات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح الاتصال الداخلي يشكل حجر الأساس في أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها، وتعزيز فعالية مواردها البشرية، وتحقيق انسجام تنظيمي يواكب التحديات الجديدة. فالاتصال الداخلي لم يعد مجرد قناة لنقل الأوامر والتعليمات بين الإدارة والعاملين، بل تحوّل إلى أداة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في بلورة التوجهات العامة للمؤسسة، وتوحيد الرؤى بين مختلف مستوياتها، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم، والانخراط، والمسؤولية المشتركة، وفي هذا الإطار، يُعد الاتصال الداخلي وسيلة مركزية لتوجيه الديناميكيات التنظيمية والتحكم في الانفعالات الجماعية، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات ذات الأنظمة الاتصالية القوية تُحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وتُقلّل من حالات الصراع التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ككل.

إن الاتصال الداخلي يُعد اليوم أحد أهم ركائز البناء التنظيمي، وهو الإطار الذي يُنظّم علاقات الأفراد داخل المؤسسة، ويُسهّل عمليات التنسيق بين الوحدات، ويوفر جسوراً فعالة لتبادل المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتقاسم المسؤوليات. كما يُتيح هذا النمط من الاتصال للإدارة إمكانية الاطلاع المستمر على احتياجات وانشغالات العاملين، وتفعيل مبدأ التفاعل العكسي الذي يُعتبر مؤشراً على صحة النظام الاتصالي، ومدى انفتاحه ومرونته. فعندما تُبنى قنوات الاتصال الداخلي على الوضوح والثقة، تنشأ بيئة مهنية محفزة، تُعزز الإبداع، وتدعم الأداء، وتُساهم في ترسيخ قيم الانتماء والولاء للمؤسسة، ومن خلال ذلك، يصبح الاتصال الداخلي عاملاً محفزاً للتجديد التنظيمي، بحيث يدعم اتخاذ القرار التشاركي، ويُحسّن من تدفق المعلومات الاستراتيجية التي تُمكن الإدارة من تطوير رؤى مستقبلية تتماشى مع تطلعات العاملين وتوجهات المؤسسة.

وفي هذا السياق، يبرز البعد الثقافي كأحد المخرجات الطبيعية للاتصال الداخلي الفعّال. إذ أن الثقافة التنظيمية لا تُفرض من الأعلى، بل تُنتج من خلال التفاعل اليومي، والتواصل المستمر، والرسائل المباشرة وغير المباشرة التي تُبث داخل محيط العمل. وتُعرف الثقافة

التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتصورات، والعادات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، والتي تُشكل نمطاً خاصاً يميز سلوكهم داخل بيئة العمل. هذه الثقافة لا تُكتسب من فراغ، بل تُبنى تدريجياً عبر عمليات اتصالية تؤطرها التجربة المهنية، وتُثريها الممارسات الإدارية اليومية

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية لا تُكتمل إلا من خلال تراكم الرسائل التنظيمية المتكررة التي تؤكد السلوك المرغوب فيه، مما يجعل من الاتصال الداخلي أحد الأدوات الجوهرية لإعادة إنتاج ثقافة مؤسسية متجانسة تتماشى مع بيئة العمل الداخلية وتحديات المحيط الخارجي.

فالرسائل التي تنقلها الإدارة عبر الاتصال الداخلي، سواء كانت شفهية أو مكتوبة، رسمية أو غير رسمية، تتشكل أدوات فعالة لبث القيم التنظيمية، وتعزيز الشعور بالهوية المشتركة. ومن خلال الاتصال، يتم توجيه السلوك، وتصحيح الانحرافات، وتشجيع الممارسات الإيجابية، وهو ما يُبرز الوظيفة التربوية للاتصال الداخلي في تشكيل العقلية الجماعية للمؤسسة. فالاتصال هنا لا يقتصر على نقل المعنى، بل يُعيد إنتاج الثقافة، ويضمن استمراريتها، ويُسهم في تطويرها بما يتناسب مع المستجدات الداخلية والخارجية، إن هذه الوظيفة التربوية تجعل من الاتصال الداخلي عملية تراكمية، إذ يُعزز مع مرور الوقت أنماطاً سلوكية إيجابية تُؤسس لمناخ تنظيمي داعمٍ ومحفزٍ على الالتزام والانضباط الذاتي، ما يسهم في تجذير الثقافة في الوعي الجمعي داخل المؤسسة.

ويُعتبر الاتصال الداخلي إذن قناة أساسية تُثبت من خلالها الرموز التنظيمية، كالشعارات، والتقاليد، وأساليب التسيير، والمواقف من المخاطر، ومظاهر التقدير، وهي كلها عناصر تُحدد ملامح الثقافة السائدة، وتُرشد سلوك الأفراد، وتضبط توقعاتهم. ومن ثم، فإن وجود نظام اتصال داخلي قوي يُعد مؤشراً على نضج الثقافة التنظيمية، بينما يُعد ضعف الاتصال دليلاً على وجود خلل في القيم المشتركة أو في أنماط التسيير المعتمدة، ففي المؤسسات التي تفتقر إلى وضوح الرموز والثوابت التنظيمية نتيجة ضعف الاتصال، تظهر أعراض عدم الاستقرار، مثل التذبذب في الأداء، وغياب الانسجام، مما يُهدد فاعلية المؤسسة على المدى الطويل، ويضعف من قدرتها التنافسية.

أما في السياق العام للمؤسسة الاقتصادية، فإن العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية تكتسب طابعًا خاصًا، بحكم خصوصية هذا النوع من المؤسسات من حيث الأهداف، والضغوط، والتحديات. فالمؤسسة الاقتصادية لا تعمل في فراغ، بل تنشط ضمن سوق يتسم بالتنافسية الشديدة، ويتطلب مستويات عالية من الكفاءة، والابتكار، والقدرة على التكيف. وهنا يصبح من الضروري أن تكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية صلبة، تُجسد رؤيتها، وتُحفز العاملين على الأداء الفعال، وتُشكّل مرجعية داخلية في فترات التغيير والاضطراب، وهذا يجعل من بناء الثقافة عبر الاتصال الداخلي أداة استراتيجية تمكّن المؤسسة من مواجهة الضغوط السوقية وتحديات الرقمنة وتحولات المحيط، خاصة وأن التغيرات المتسارعة تفرض وجود ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على امتصاص الصدمات.

غير أن هذه الثقافة لا تُبنى تلقائيًا، بل تتطلب وجود نظام اتصال داخلي منظم، يضمن مشاركة الجميع في صياغة الأهداف، ويدعم عملية التعلم التنظيمي، ويوفر مناخًا من الشفافية والثقة. فكلما كانت قنوات الاتصال الداخلية فعالة، كلما تمكنت المؤسسة الاقتصادية من تقوية روح الفريق، وتعزيز التماسك الداخلي، وخلق نوع من التفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة. وفي المقابل، فإن غياب الاتصال أو ضعف آلياته يؤدي غالبًا إلى غموض في الأدوار، وتضارب في التوقعات، وانتشار الشائعات، وكلها عوامل تُضعف الثقافة التنظيمية وتُعرقل الأداء العام، ومن هنا تبرز ضرورة دمج استراتيجيات الاتصال ضمن التخطيط العام للمؤسسة، باعتبارها دعامة إدارية تساهم في تقوية رأس المال الرمزي والثقافي للمؤسسة الاقتصادية، وتعزز قدرتها على التميز التنظيمي المستدام.

وعليه، فإن فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية لا يُعد أمرًا نظريًا فقط، بل يُمثل أساسًا عمليًا لتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وضمان النجاح المستدام. فالاتصال الداخلي يُمثل الأداة، والثقافة التنظيمية هي النتيجة، والمؤسسة الاقتصادية هي الإطار الذي يجمع بينهما ويُحدد ملامح التفاعل بين مختلف مكوناتها. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تسليط الضوء على هذا الترابط العميق، من خلال تناول الأبعاد النظرية للاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، وتحليل كيفية تأثير الاتصال في بناء الثقافة داخل المؤسسات الاقتصادية، على

اعتبار أن الاستثمار في الاتصال ليس ترفاً، بل ضرورة استراتيجية تُعزز الكفاءة وتُكرس التميز المؤسسي

وتسعى هذه الدراسة إلى إبراز كيف يُمكن للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وفي سياقات مشابهة، أن تعتمد الاتصال الداخلي كوسيلة استراتيجية لإعادة بناء ثقافتها التنظيمية بما ينسجم مع تطورات العصر ومتطلبات التنافسية في السوق المحلي والعالمي.

وقد اخترنا مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) كنموذج لتطبيق دراستنا الميدانية نظراً لما تمثله من وزن اقتصادي واستراتيجي ضمن النسيج الصناعي الوطني، ولما تتميز به من بنية تنظيمية واسعة ومعقدة تتطلب تفعيل آليات اتصال داخلي فعالة لضمان التنسيق والانسيابية في الأداء. تعتبر سونلغاز من أكبر المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، وهي تحتل مكانة محورية في قطاع الطاقة من خلال مسؤوليتها في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، مما يجعلها مثلاً نموذجياً لدراسة آليات الاتصال الداخلي وتأثيره في بناء الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة كبيرة متعددة الفروع والأدوار، واختيارنا لهذه المؤسسة لم يكن اعتباطياً، بل يستند إلى قناعة بأن دراسة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة بهذا الحجم ستمكننا من رصد التحديات الحقيقية التي تعترض تفعيل الاتصال الفعال، وتحليل مدى تأثير ذلك على الثقافة التنظيمية السائدة. كما يسمح هذا الاختيار بتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الأطر الاتصالية والهيكل التنظيمي، ومدى مساهمة كل منهما في بناء بيئة عمل تتسم بالتكامل والوضوح والانتماء.

جاءت هذه الدراسة المسحية على عينة من عمال قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، وهي عينة قصدية حيث اعتمدتتا فيها على أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان وتدرج هذه الدراسة ضمن إطار محاولة علمية متواضعة نسعى من خلالها إلى تناول الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة تسمح بفهم أبعاده المختلفة، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وقد قسمت إلى:

الإطار المنهجي:

يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها كما قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها، نوع الدراسة ومنهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية والدراسات السابقة، في الأخير حددنا مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الإطار النظري: قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان مدخل حول الاتصال الداخلي تناولنا عبر مباحث هذا الفصل الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي، حيث تم التطرق إلى نشأته التاريخية وتطوره داخل المؤسسة، مع عرض أبرز التعريفات التي وردت في الأدبيات الحديثة. كما شمل الفصل تصنيف أنواع الاتصال الداخلي، وتحديد مكوناته الأساسية، إلى جانب استعراض وظائفه المتعددة داخل التنظيم. وخصصنا حيزاً لدراسة الشبكات والأساليب الاتصالية المعتمدة، إضافة إلى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين فعاليته. واختتم الفصل بتحليل جملة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق اتصال داخلي فعال.

الفصل الثاني: تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية تناولنا عبر مباحث هذا الفصل المفهوم الشامل للثقافة التنظيمية، حيث تم استعراض التعريفات النظرية المتنوعة التي عالجت هذا المفهوم، مع تحديد مكوناته الأساسية كالقيم والمعتقدات والرموز التنظيمية. كما تطرق الفصل إلى خصائص الثقافة التنظيمية، وأنواعها المختلفة، مع تسليط الضوء على أهميتها داخل المؤسسة. وتم التطرق إلى وظائف الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز الأداء المؤسسي، واختتم الفصل بدراسة العوامل المؤثرة في نشأة الثقافة التنظيمية واستمراريتها

الفصل الثالث: تحت عنوان الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية تناولنا عبر مباحث هذا الفصل طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث تم التركيز على الدور الفعال الذي يضطلع به الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى معايير بناء الثقافة التنظيمية انطلاقاً من الممارسات الاتصالية المعتمدة، مع

تحليل الآليات التي تُمكن من نقل وترسيخ القيم والمعايير التنظيمية عبر قنوات الاتصال الداخلي. واختتم الفصل بدراسة انعكاسات الوسائل الاتصالية التكنولوجية الحديثة على الثقافة التنظيمية، وما نتج عنها من تحولات في أنماط التفاعل والتواصل داخل البيئة المؤسسية.

الإطار التطبيقي:

تناولنا في هذا الإطار الجانب الميداني للدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز وتعريفها، وذلك لتأطير الدراسة ميدانياً ضمن واقع تنظيمي ملموس. كما تم تحديد مجتمع البحث وخصائصه بما يتماشى مع طبيعة الموضوع وأهدافه. وقد تم تحليل البيانات اعتماداً على التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة والمركبة، قصد الوصول إلى قراءة دقيقة للمعطيات. كما تضمن الإطار عرضاً لنتائج الدراسة في شقيها الجزئي والعام، بما يسمح بفهم شامل لأبعاد الظاهرة المدروسة داخل المؤسسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. نوع الدراسة
6. منهج الدراسة وأدواته
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة
8. حدود الدراسة
9. الخلفية النظرية
10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن إلى تحسين أدائها وتعزيز تماسكها الداخلي في ظل بيئة تنظيمية متغيرة وتحديات متزايدة تتعلق بسرعة التجول الرقمي وتعدد العلاقات التنظيمية وتنوع أنماط القيادة، هذا ما جعل الاتصال الداخلي أحد أبرز الأدوات الحيوية التي تلجأ إليها المؤسسة لضمان انسياب المعلومات بين مختلف المستويات وتحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة فهو الأداء التي تسير عملية التنسيق وتقلص من احتمالات التضارب وسوء الفهم مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء الجماعي والاستقرار التنظيمي، كما يساهم الاتصال الداخلي في نقل الرؤية المشتركة وتوضيح الأدوار وتحديد طبيعة العلاقات المهنية، وهو ما يجعل منه دعامة أساسية في عملية الضبط التنظيمي وتوجيه السلوك داخل المؤسسة. ويعد الاتصال الداخلي أكثر من مجرد وسيلة لنقل المعلومات، فهو نظام تفاعلي يترجم التوجهات الإدارية إلى ممارسات فعلية ويسهل مشاركة المعرفة ويعزز الشفافية ويقوي الشعور بالانتماء والهوية المهنية، وعليه فإن فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة تعد مؤشرا على نضجها التنظيمي، وقدرتها على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، كما أن نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة يعكس بدرجة كبيرة فلسفة القيادة وتوجه الإدارة نحو إشراك الأفراد أو تهميشهم وهو ما يجعل الاتصال الداخلي عنصرا مشكلا للبنية التنظيمية السائدة مما يجعله أحد المحددات الأساسية في بناء ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

في هذا الإطار تبرز الثقافة التنظيمية بوصفها نظاما رمزيا ومفاهيميا يعبر عن شخصية المؤسسة، ويجسد ما تعتنقه من قيم وتصورات مشتركة توجه سلوك العاملين وتحدد نمط تفاعلهم مع محيطهم المهني، فالثقافة التنظيمية لا تبني بشكل عفوي بل تتشكل تدريجيا من خلال التجارب التنظيمية المتراكمة، والرموز المتداولة وخطابات الإدارة وأساليب التواصل السائدة، لتصبح بمثابة الإطار غير المادي الذي تتحدد ضمنه أنماط التفكير وأساليب العمل، وتستمد من خلالها أسس الولاء والانتماء ما يجعلها أحد الركائز الجوهرية في استقرار المؤسسة وتماسكها الداخلي، وتعد هذه الثقافة أيضا مرآة تعكس المرجع القيمي الذي يوجه توجهات المؤسسة وسلوكياتها التنظيمية من خلال أسلوب القيادة وطريقة اتخاذ القرار ومدى

الانفتاح على التغيير فضلا عن أنماط التفاعل بين المستويات الإدارية، وبهذا المعنى فهي لا تمثل مجرد امتداد للهيكل التنظيمي أو للنظم الإدارية بل تعد فاعلا مستقلا يؤثر بعمق في الأداء والسلوك داخل المؤسسة، وقد يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية أو يعيقها بحسب مدى انسجام القيم السائدة مع الأهداف الاستراتيجية المعتمدة. وتكمن قوة الثقافة التنظيمية في قدرتها على الاستمرار والانتقال عبر الزمن من خلال الطقوس واللغة اليومية والقيم المنتشرة، وهنا يمكننا أن ندرك مدى التداخل بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية حيث يساهم الأول في بناء الثانية عبر ما ينقله من رسائل وتصورات وقيم والسلوك والمواقف الإدارية مما يجعل من الاتصال الداخلي عاملا حاسما في نقل وتثبيت معالم الثقافة داخل المؤسسة. إذ يساهم عبر قنواته الرسمية وغير الرسمية في تشكيل تصورات العاملين حول المؤسسة وترسيخ القيم المشتركة وتعزيز الانتماء الجماعي، كما تتجلى أهميته في كونه وسيطا يعاد من خلاله إنتاج الثقافة يوميا بما يتجاوز نقل المعلومات إلى تثبيت المعايير والتوجهات التي تحكم السلوك التنظيمي، كما يساهم في تعزيز الانسجام بين مختلف المستويات داخل المؤسسة وفي ترسيخ مناخ داخلي يسوده التفاهم والثقة. فكل مؤسسة اقتصادية تظل في حاجة ماسة إلى الاتصال الداخلي كآلية فعالة تمكنها من بناء ثقافة تنظيمية واضحة ومتجذرة تساهم في تحقيق الانسجام الداخلي وتدعم سلوكا تنظيميا منسجما مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

في هذا الإطار تبرز أهمية دراسة "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، لاسيما تلك التي تتمتع ببنية تنظيمية واسعة وتؤدي دورا حيويا في خدمة المواطن كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو باعتبارها مؤسسة ذات طابع استراتيجي تعنى بتوفير الطاقة وضمان استمرارية الخدمة العمومية، فإن الحاجة إلى ثقافة تنظيمية متماسكة تعد من بين المتطلبات الأساسية لضمان التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات والهيئات التابعة لها، وهنا تبرز أهمية الاتصال الداخلي بما هو أداة تنظيمية وإدارية تضمن نقل المعلومات وتوجيه السلوكيات وترسيخ القيم والمعايير المهنية التي تتسجم مع طبيعة النشاط الخدمي والتقني للمؤسسة. ومن خلال دراسة هذا الدور داخل مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو يمكن الوقوف على مدى

فعالية قنوات الاتصال الداخلي ومدى مساهمتها في ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التماسك الوظيفي وتحفز على الانتماء وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

بناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي:

• كيف ساهم الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟

وتنتج عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟
- ما هي أبرز أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟
- ما هي أهم الوسائل والقنوات الاتصالية الأكثر تأثيرا في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟
- ماهي أنماط الاتصال الداخلي المعتمدة في بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟
- كيف تؤثر فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز على الالتزام بالثقافة الداخلية؟
- ما هي تحديات الاتصال الداخلي التي قد تعيق بناء ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

تساعد أسباب اختيار الموضوع في توضيح الدوافع التي دفعت الباحث لتناوله للدراسة، قد تكون هذه الأسباب ناتجة عن أهمية الموضوع، وجود نقص في الأبحاث السابقة، وجود فجوة بحثية، أو الحاجة إلى إيجاد حلول لمشكلة معينة، مما يجعل البحث ضرورياً لإثراء المعرفة وتقديم رؤية علمية جديدة، وتنقسم أسباب دراستنا إلى:

• الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي ورغبتنا في التعمق فيه لفهم آلياته وتأثيره على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو.
- الارتباط الوثيق بين موضوع الدراسة وتخصصنا الأكاديمي في مجال "الاتصال التنظيمي" مما يعزز من قدرتنا على التناول العلمي للموضوع.
- معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية التي تم تحصيلها في التكوين الجامعي ضمن سياق تطبيقي واقعي يعكس بيئة العمل بمؤسسة سونلغاز.
- الرغبة في اكتساب خبرة علمية ومهنية من خلال دراسة تمكنا من الإلمام بالواقع الاتصالي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- السعي نحو تطوير المهارات البحثية من خلال معالجة موضوع متداخل الأبعاد يجمع بين الاتصال والإدارة والثقافة التنظيمية.
- الإيمان بأهمية الدور الاتصالي في تحسين المناخ المهني وبناء الانسجام الداخلي وهو ما يعزز من رغبتنا في دراسة هذا البعد تنظيميا.

• الأسباب الموضوعية:

- تسجيل قلة واضحة في الدراسات التي تناولت بالدقة الكافية موضوع الاتصال الداخلي في علاقته ببناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رغم ما لهذا الموضوع من أهمية نظرية وتطبيقية.
- ملاحظة الدور المتزايد للاتصال الداخلي كمحور استراتيجي في دعم استقرار المؤسسات وتعزيز فعالية أدائها خاصة في ظل التحولات التي تشهدها مؤسسة سونلغاز.
- تزايد الحاجة لفهم عميق للعلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية باعتبارهما من الآليات الفعالة في توجيه السلوك التنظيمي وضمان التناسق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تزايد اهتمام الباحثين بدور الاتصال الداخلي كعامل جوهري في بناء الهوية الثقافية للمؤسسة وتحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والفرق.

- رصد الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات الاقتصادية إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وهو ما يجعل من الاتصال الداخلي وسيلة أساسية لتحقيق هذا الهدف. ومواطن القصور.
- سعي المؤسسة الاقتصادية إلى تطوير آلياتها الاتصالية لمواكبة التحديات والتحولات الجديدة الأمر الذي يفتح المجال لدراسة علمية تسلط الضوء على مكن القوة
- مواكبة التوجهات البحثية المعاصرة التي أصبحت تولي اهتماما متزايدا بمفاهيم الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي كأدوات استراتيجية للتنمية التنظيمية.
- توفير أرضية علمية ميدانية قد تساهم في دعم صناع القرار داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز أثر الاتصال الداخلي على الانسجام المهني والولاء الوظيفي والانتماء الثقافي.

3. أهداف الدراسة:

- تهدف أي دراسة علمية منهجية إلى تحقيق عدة أهداف التي تختلف باختلاف مشكلة موضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهداف دراستنا المتمثلة في "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية" فيما يلي:
- تحديد طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو من حيث خصائصه ومميزاته ومستوى تفاعله داخل بيئة العمل.
 - التعرف على أبرز أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال استقراء القيم والممارسات التي توجه سلوك الأفراد وتعكس هوية المؤسسة.
 - تحليل الوسائل والقنوات الاتصالية الأكثر تأثيرا في دعم الثقافة التنظيمية ودراسة دورها في نقل القيم والمعايير وتعزيز الفهم المشترك داخل المؤسسة.
 - رصد أنماط الاتصال الداخلي المعتمدة في بناء الثقافة التنظيمية ومدى توافقها مع متطلبات التماسك والانسجام التنظيمي.
 - بيان أثر فعالية الاتصال الداخلي على مستوى الانتماء والالتزام بثقافة المؤسسة ومدى إسهامه في توطيد العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - تحديد أبرز التحديات التنظيمية أو التقنية التي قد تعيق الاتصال الداخلي عن أداء دوره في تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة ومستدامة في المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

يعد توضيح الأهمية من الجوانب الأساسية في بناء الإطار المنهجي، حيث يظهر مدى إسهام الدراسة في تطوير المعرفة النظرية وتحسين الممارسات العملية في ميدانها الخاص، كما يبرز ما يمكن أن تقدمه من إضافات فكرية أو تطبيقية سواءً على مستوى الباحثين والمهتمين أو على مستوى المؤسسات المعنية بالموضوع، وبناءً على هذا تنقسم أهمية دراستنا إلى:

• الأهمية العلمية (النظرية):

تُعد هذه الدراسة إضافة معرفية لميدان البحث في علوم الاتصال والتنظيم، حيث تُمكن من الإلمام بالعلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، وهما موضوعان يحظيان باهتمام متزايد في الدراسات المعاصرة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وتكتسي الدراسة أهمية نظرية من خلال إسهامها في تعميق فهم الباحثين، لهذه العلاقة وتحديد كيفية تفعيل الاتصال الداخلي كوسيلة استراتيجية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. كما تُساعد على توجيه البحث العلمي نحو مواضيع تتقاطع فيها الجوانب التواصلية والتنظيمية، مما يفتح آفاقاً جديدة للتفكير في آليات التسيير الحديثة ودور الثقافة التنظيمية في استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُشكل مرجعاً علمياً يُستند إليه في دراسات لاحقة، سواءً لفهم طبيعة التأثير المتبادل بين ممارسات الاتصال والثقافة التنظيمية، أو لاستخدامها كنموذج مرجعي لتطوير الإطار النظري المرتبط ببيسيولوجيا التنظيم والاتصال المؤسسي.

• الأهمية العملية (التطبيقية):

تسمح هذه الدراسة بتجسيد المفاهيم النظرية على أرض الواقع، من خلال التطبيق الميداني داخل مؤسسة اقتصادية حقيقية، وهو ما يعزز القيمة التطبيقية للبحث. وقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستبيان والمقابلة، ما يمنح نتائج ذات دقة وواقعية. وتكمن الأهمية التطبيقية في كون هذه الدراسة تهدف إلى إبراز الكيفية التي يُمكن بها للاتصال الداخلي أن يسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الانسجام بين العاملين، وترسيخ قيم الانتماء، وتحفيز الأداء الفردي والجماعي.

كما أن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تساعد مسؤولي الاتصال والتنظيم داخل المؤسسات، خاصة الكبرى منها، على تطوير آليات الاتصال الداخلي بما يتلاءم مع ثقافة المؤسسة وهويتها. وبذلك، تُساهم النتائج المقترحة في دعم السياسات الاتصالية والإدارية داخل المؤسسة، وقد تكون منطلقاً لإعداد برامج تدريبية تهدف إلى إعداد قيادات تنظيمية قادرة على تفعيل ثقافة مؤسساتية قوية.

5. نوع الدراسة:

تدرج دراستنا حول موضوع "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية - ضمن الدراسات الوصفية التي تم اجرائها على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو".

حيث تعرف الدراسات الوصفية على أنها دراسة مختلف الظواهر العلمية ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً متعمقاً والسعي إلى دراسة الظروف المحيطة بها ومعرفة الحقائق الحالية لها، وذلك بهدف استقاء كل المعطيات الخاصة بها مع كشف علاقتها بمتغيرات أخرى لاستخلاص دلالتها قصد الوصول إلى نتائج وآفاق تكون ذات حيادية موضوعية ودقيقة وعلمية¹.

اعتمدنا في دراستنا على الدراسة الوصفية، وذلك بهدف وصف وتحليل واقع الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية، من حيث أنماطه ووسائله وأثره في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتُعد هذه المقاربة المنهجية الأنسب لطبيعة الموضوع، كونها تُمكن من فهم الظواهر الاتصالية كما هي قائمة في الميدان، واستخلاص العلاقات المحتملة بينها وبين القيم والسلوكيات التنظيمية السائدة.

¹ محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، الطبعة الأولى، سلسلة تربية الحديثة، عمان، 1988، ص 96

6. منهج الدراسة وأدواته:

أ. منهج الدراسة:

يعد منهج الدراسة عنصرًا أساسيًا في البحث العلمي، حيث يحدد الطريقة العلمية التي يعتمدها الباحث في دراسة الظاهرة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة ويعتمد اختيار المنهج على طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة إذ يمكن أن يكون كميًا أو كميًا أو مزيج بينهما كما يساعد المنهج المختار في تنظيم البحث وتوجيهه وفق أسس علمية واضحة.

ويعرف **منهج البحث** على أنه: طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر، بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها، ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، فالمنهج فن تنظيم الأفكار، سواء للكشف عن الحقيقة غير معروفة لنا، أو لإثبات حقيقة نعرفها¹.

المنهج هو الأداة الوسيلة التي تعتمد وترتكز عليها المجتمعات في تحقيق أهدافها ومكانها داخل وخارج المؤسسات التربوية التعليمية حيث يمارس المتعلمون كل قيم ومبادئ وتصورات المجتمع الذي يعيشون فيه وينتمون إليه مستخدمين كل ما يملكون من قدرات بدنية وعقلية وخلفيات ثقافية لغرض تحقيق ما يصبون إليه من توجهات وطموحات وتطلعات تسعدهم وتسعد مجتمعهم فيتقدم ويرقى بأفراده².

فالمقصود بمنهج البحث العلمي، هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات يقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا و تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها ويتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها والأنماط التي تتخذها أو تتشكل فيها والعوامل التي أثرت فيها أو تأثرت بها وقياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية و الخارجية بقصد الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو

1 محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992،

ص 26

2 مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 60

تعميمها... وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف الباحثين وقدراتهم وباختلاف موضوع البحث أو طبيعة المشكلة المراد دراستها¹.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع دراستنا المعنونة بـ "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، وبناءً على أهداف الدراسة التي ترمي إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية سونلغاز (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو اعتمدنا على المنهج المسحي ويعرف أنه الأسلوب الذي يقوم على تجميع منظم للمعلومات من المتغيرات بهدف فهم سلوك المجتمع موضوع الدراسة ويتم ذلك سواءً بالمسح الشامل الذي يقوم على دراسة جميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل والتي تعتبر طريقة صالحة فقط لما يكون حجم المجتمع صغيراً، وبالمسح بالعينة الذي يقوم على اختبار عينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة حتى تكون النتائج المتوصل إليها ذات مصداقية².

كما يعرف بأنه محاولة منظمة للحصول على معلومات من جمهور معين أو عينة معينة وذلك عن طريق استخدام استمارات البحث، أو المقابلات، ويعد المنهج المسحي من أكثر مناهج البحث استعمالاً في العلوم الإنسانية لأنه يمكننا من جمع معلومات موضوعية قدر الإمكان عن ظاهرة معينة، أو حادثة مخصصة أو جماعة من الجماعات، أو ناحية من النواحي³.

حيث اعتمدنا على المنهج المسحي كونه يُعد الأنسب لوصف ومسح الظاهرة المدروسة، من خلال مسح آراء عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، بهدف الحصول على المعطيات الضرورية التي تتيح فهم طبيعة الاتصال الداخلي السائد، والكشف عن مدى تأثيره في ترسيخ ملامح الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل. وقد تم ذلك من خلال توزيع استمارة الاستبيان البحثية التي شملت مجموعة من

1 محسن أحمد الخضيرى، محمد عبد الغنى سعودي، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص 42

2 فريد راهم، منهجية إعداد مذكرة التخرج، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، 2021، 2022، ص 32

3 مختار قاسم وآخرون، "مناهج البحث العلمى واستخدامها فى المذكرات الجامعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة-الجزائر، المجلد 06، العدد 04، 2021، ص 124

الأسئلة الموجهة للعمال، ثم استرجاعها وتحليل بياناتها ومعلوماتها، بما يسمح بالتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

ب. أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات الدراسة الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات و البيانات الضرورية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، تتنوع هذه الأدوات لتشمل الملاحظات، المقابلات، الاستبيانات، الاختبارات، ويعتمد اختيار الأداة المناسبة على طبيعة البحث وأهدافه، يهدف هذا القسم إلى تقديم نظرة عامة على الأدوات المستخدمة في دراستنا، مع توضيح كيفية تصميمها وتطبيقها لضمان جمع بيانات موثوقة وذات صلة بموضوع بحثنا الموسوم ب: "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو"، وقد تم الاعتماد على:

• الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة: أنها " طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة ".

ويعرفها Kaplan أنها "تهدف إلى التصنيف الكمي للمضمون، ومنه الاهتمام بالتقنية، ذلك في ضوء

نظام للفئات صمم ليعطي بيانات مناسبة لفروض محددة خاصة بهذا المضمون " وقد عرفها آخرون، أنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"¹.

¹ عمار بوحوش و آخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية و الاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019، ص68

وتعرف على أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".

ويعرفها البعض: بأنها وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته على أن يتبع الباحث في ذلك منهجا معيناً يجعل الباحث من ملاحظاته أساساً لمعرفة أو فهم دقيق لظاهرة معينة¹.
تمر الملاحظة بالخطوات التالية:

- 1- اختر الموقع الذي تريد ملاحظته والذي يعطيك فهماً جيداً للظاهرة المراد دراستها، واحصل على الإذن المسبقة إذا كان الأمر يتطلب ذلك. (وعلى هذا قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو موقعا لملاحظته وهذا بعد الحصول على الإذن من طرف المؤسسة).
- 2- ادخل إلى الموقع المراد ملاحظته، وخذ ملاحظات أولية حوله. (ولقد قمنا بزيارة الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز فقد لاحظنا أنه كان مصمما بشكل احترافي، حيث يتميز بتنظيم واضح، ويدعم اللغتين العربية والفرنسية، بالإضافة إلى توفير خدمات إلكترونية متطورة مثل الدفع عبر الانترنت وفضاء مخصص للزبائن، مما يعكس التزام المؤسسة بالتحول الرقمي وتحسين تجربة المستخدم).
- 3- حدد ماذا تريد ومن تريد أن تلاحظ. وكم يستغرق ذلك منك وقتاً. (حيث قمنا بملاحظة الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز مع التركيز على طريقة عرض المعلومات، الخدمات الرقمية المتاحة، وفعالية وسائل التواصل، كما ركزنا على مدى توافق الموقع مع معايير الشفافية وسهولة الاستخدام. أما بالنسبة للمدة فاستغرقت عملية الملاحظة الأولية حوالي ساعتين لجمع البيانات الأساسية، وقد احتجنا إلى يوم إضافي لتحليل المحتوى بشكل أعمق وتقديم استنتاجات دقيقة).

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 306

- 4- قرر ما هو الدور الذي تريد أن تمارسه (الملاحظ المشارك أم الملاحظ غير المشارك). وقد قمنا بممارسة دور الملاحظ الغير مشارك في ملاحظة الموقع.
- 5- احصر نطاق ملاحظتك بالظاهرة المدروسة حتى لا تتقل بالمعلومات الكثيرة. (فقد قمنا بحصر نطاق ملاحظتنا في كيفية توظيف الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز لدعم الثقافة التنظيمية).
- 6- سجل المعلومات التي تشاهدها. (قمنا بتسجيل كل المعلومات التي تخدم موضع دراستنا خاصة التركيز على القنوات الرسمية المستخدمة لتعزيز الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز).
- 7- بعد الانتهاء من الملاحظة انسحب من الموقع واشكر المشاركين¹.

كما ذكرنا سابقا قمنا بالاعتماد على الملاحظة بدون المشاركة Non Participant Observation وهي التي يقوم فيها الباحث الاجتماعي أو عالم الاجتماع حصريا بدور الملاحظ لمفردات بحثه، دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة ويمكن للباحث في هذا النوع من الملاحظة أن يخصص كل الوقت والجهد من أجل القيام بملاحظة (وتسجيل) دقيقة، كأن يقوم الباحث بمشاهدة نشاط جماعة من الأفراد أو الاستماع إلى موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية².

اعتمدنا على أداة الملاحظة غير المشاركة وذلك بهدف تعزيز عملية جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وقد تم توظيف هذه الأداة في البيئة الفعلية لمؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) من خلال ملاحظة سلوكيات وتفاعلات العاملين داخل المؤسسة دون التدخل أو التأثير على سير العمل الطبيعي، وقد مكنت الملاحظة من تسجيل عدد من المؤشرات المرتبطة بأساليب الاتصال الداخلي وطبيعة العلاقات التنظيمية ومدى انسجام هذه الممارسات مع ثقافة المؤسسة، وقد ساعدت هذه المعطيات الميدانية في دعم نتائج الاستبيان وتوفير فهم أعمق للواقع الاتصالي والتنظيمي داخل المؤسسة.

¹ عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص68
² طاهر حسو الزبيباري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2011، ص ص133-134

• المقابلة:

تعد المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه، وهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والشخص المبحوث وهو غالبا ما يكون عنصرا مهما في موضوع البحث ويمتلك معلومات مهمة تعد بمثابة وثائق للباحث، فقد يكون هذا الشخص المستهدف مسؤولا كبيرا أو أنه يشغل منصبا مهما كأن يكون رئيس وزراء أو رئيس دولة أو وزير نائب أو رئيس حزب وما إلى ذلك. وعلى ذلك تتركز المقابلة على طرح مجموع من الأسئلة من قبل الباحث ليجيب عليها الشخص المستهدف، ويقوم الباحث بتحويل الإجابات إلى معلومات وبيانات قد تكون فب غاية الأهمية، كونها تمكن الباحث من الوصول إلى الحقائق التي حصل عليها من المصدر مباشرة وعدم توفرها في المصادر المكتبية، فضلا عن الاطلاع عن كتب على الظروف الموضوعية للشخص المستهدف بالمقابلة (المبحوث)، والمقابل توفر المقابلة للمبحوث فرصة استيضاح الأسئلة الغامضة وهو ما لا يتاح له في حالة الاستبانة.

وكي تتحقق الأهداف المرجوة من وراء المقابلة ينبغي أن تتوفر درجة من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الباحث والمبحوث، وعلى الأول طمأنة الأخير وإقناعه بأهمية المعلومات التي يدلي بها في التوصل إلى النتائج الإيجابية التي يسعى الباحث للوصول إليها، كما ينبغي على الأول -الباحث- الإصغاء إلى إجابات الأخير و تعليقاته-المبحوث- و تسجيلها بأمانة و موضوعية¹.

حسب الباحثة رجاء وحيد دويدري "تعتبر المقابلة استبانة شفوية، فهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة) و إذا كانت المقابلة الشخصية واحدة من أكثر الوسائل الفعالة في الحصول على البيانات و المعلومات الضرورية، فقد تبدو هذه الوسيلة سهلة بالنسبة للشخص الذي لا خبرة له بهذا الأسلوب، في حين أن أسلوب المقابلة ليس مجرد الالتقاء بعدد الناس، و سؤالهم لبعض الأسئلة العرضية (casual questions)

1 طه حميد حسن العنكبي، نرجس حسين زاير العقابي، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، الطبعة الأولى، مكتبة مؤمن قريش، العراق، 2015، ص ص 38، 39

إنما تقوم على أسس، و لها أنواع و مزايا و عيوب. وهي والاستبيان صنوان ولكن بعض الناس يفضلون تقديم المعلومات الشفوية على تقديم المعلومات كتابيا، وتجري لأغراض عدة منها البحث ومنها التوجيه والعلاج وأحيانا تكرر على عدة فقرات منظمة أو غير منظمة. فردية أو جماعية مقيدة أو حرة¹.

نجد من أنواع المقابلة من حيث درجة المرونة في موقف المقابلة إلى نوعين المقابلة الغير مقننة والمقابلة المقننة وقد قمنا بالاعتماد على **المقابلة المقننة**: "تقوم المقابلة المقننة (structured interview) على معايير إجرائية صارمة وعلى استمارة تتضمن أسئلة محددة بدقة من حيث صوغها وتسلسلها. ومن ثم، فهي لا تسمح للسائل بإجراء أي تعديل على عناصرها أو تبديل لتسلسل الأسئلة أو حتى تغيير في كلمات الأسئلة"².

كما تعرف: المقابلة المقننة " هذه المقابلة تكون أكثر تحديدا من حيث عدد الأسئلة التي توجه لأفراد عينة البحث وترتيبها ونوعها وما إذا كانت مقيدة أو مفتوحة، ومن حيث توجيه الأسئلة فإنه يجب أن يكون موحدا أي بنفس الأسلوب ونفس الطريقة والترتيب لكل مبحوث من أفراد العينة، كما تقتصر الإجابة على الاختيار من إجابات محددة في قائمة سبق تحديدها، وبهذا فإن المقابلات المقننة علمية في طبيعتها أكثر من المقابلات غير المقننة"³.

قمنا بإجراء المقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول قسم الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو يوم 2025/04/14 على الساعة العاشرة (10) صباحا.

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول طبيعة الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة ومدى مساهمته في نقل المعلومات وتعزيز التفاهم بين مختلف المستويات وكذلك قمنا بطرح أسئلة حول تمثلات الموظفين لثقافة المؤسسة.

وقد قسمت المقابلة إلى محاور وكل محور احتوى على مجموعة من الاسئلة كالتالي:

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

¹ رجا و حيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، مرجع سبق ذكره، ص 322
² باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017، ص 137

³ فاطمة عوض صابر، ميرقت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص ص 136، 137

المحور الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

المحور الثالث: الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

• الاستبيان:

وعرف الاستبيان على أنه أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا أو كتابيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

ولقد أشار البعض إلى الاستبيان بلفظ الاستفتاء وعرفوه على أنه: وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملئه بنفسه.

كما عرفه البعض بأنه: وثيقة مكتوبة تتضمن عددا من الأسئلة والتي يرغب الباحث في التعرف على إجابة المبحوث عليها، استمارة الاستبيان يتم إرسالها إلى جماعة المبحوثين حيث يتطلب منهم إجابات مكتوبة، ويعتبر الاستبيان المرسل بالبريد هو أكثر الأساليب المستخدمة للحفاظ على سرية البيانات.

وقد رأينا الاختلاف في المسمى ما بين استبانة واستبيان واستفتاء والذي يرجع إلى ترجمة كلمة (Questionnaire) وعموما يمكننا تبني المفهوم التالي للتعبير عن الاستبيان:

- بأنه: استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة، أو الفراغ للإجابة. ويطلب من المجيب عليها مثلا الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة، وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب¹.

الاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. ويعرف أحيانا بأنه

¹ سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص103

صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفيد ما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم بهم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد.

يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في علوم التربية الرياضية وخاصة في البحوث الوصفية. وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه. والاستبيان في أبسط صورة له هو عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة. فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى "استمارة استبانة"¹.

■ إن تصميم استمارة البحث جدير بالعناية الفائقة؛ لأن مدى صحة النتائج يعتمد عليه (تصميم الاستمارة)، ويتطلب إماما بأوضاع مجتمع البحث، لذا يجب مراعاة بعض القواعد المنهجية عند بناء الاستمارة. الأسئلة التي تحتويها الاستمارة: لكي يتمكن الباحث من تحديد الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة، يجب عليه أن يحصر البيانات التي يحتاجها، هل هي النوع الذي يتصل بالحقائق أم مضمونها؟ التأكد من المعتقدات والاتجاهات؟ أم تهدف إلى التعرف على أنماط السلوك والعلاقات المتبادلة. والأسئلة نوعان؛ فإما تحصر جميع الإجابات المحتملة، وتكتب أمام السؤال فيقوم الباحث أو أفراد البحث بوضع علامة على الإجابات المناسبة وهذه هي الأسئلة المغلقة، مثل تحديد الإجابة عن السؤال. وهناك نوع ثان من الأسئلة، وهو ما يعرف بالأسئلة المفتوحة، وفيه يترك لأفراد البحث الحرية في تحديد الإجابات المناسبة للأسئلة الملقاة عليهم، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة، أنها تعطي لأفراد البحث صورة واضحة ودقيقة عما يعتقدون أنها إجابة الصحيحة، أما من سلبياتها فهي أنها تكلف أفراد البحث وقتا أطول وجهدا أكبر، وهذا قد يدعو إلى الملل وخاصة في استخدام الاستبانة البريدية².

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 165
² عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 72

وقد قمنا بالاعتماد على الأسئلة المغلقة والمفتوحة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتوزيعها على عينة من العمال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) المقدر عددهم بـ 30 عامل بهدف جمع بيانات ميدانية تساهم في الكشف عن طبيعة الاتصال الداخلي السائد بالمؤسسة ودوره في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيزها، وقد حاولنا ربط الأسئلة بإشكالية الدراسة وأهدافها، حيث شمل مجموعة من الأسئلة التي تم تقسيمها على محاور رئيسية وهي كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

المحور الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

المحور الرابع: العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

عند صياغة الاستمارة تم مراعاة مدى قدرة المبحوثين على فهم الأسئلة، وقد تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف بهدف ضبط صياغة الأسئلة وتعديل بعض محاوره بما ينسجم مع موضوع الدراسة وذلك قصد ضمان وضوحها وفعاليتها في قياس المتغيرات المدروسة، كما تم عرضها على الأستاذة موساوي (أستاذة محاضرة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) بهدف تحكيمها حيث خضعت لبعض التغييرات لتخرج في شكلها النهائي.

7. مجتمع البحث وعينته:

أ. مجتمع البحث:

في إطار بحثنا حول "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة تنظيمية" في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو يعد تحديد مجتمع البحث واختيار العينة من الخطوات المحورية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، نظرا لاتساع نطاق مؤسسة سونلغاز وتنوع فروعها وموظفيها يصبح من الضروري انتقاء عينة تمثيلية تعكس هذا التنوع، سنستعرض في هذا القسم مجتمع الدراسة والمعايير المعتمدة لاختيار العينة، بالإضافة إلى الأساليب المتبعة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة.

"يشير مصطلح **مجتمع البحث** في كثير من أدبيات البحث العلمي، إلى مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية، وهو بذلك تعبير عن كتلة ليست محصورة ومحددة بالضرورة من حيث عدد أو أسماء وحداتها، لكنها محددة من حيث توفرها على سمات ومعايير عامة ومشاركة يرتكز عليها الباحث في بناء المقاييس الأولية لإطار المعاينة"¹.

وعليه يتمثل مجتمع بحثنا في عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، الذي ستطبق عليه دراستنا الميدانية والتطبيقية، الذي يتناسب مع موضوع هذه الدراسة: "دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة وصفية تحليلية على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو".

ب. عينة الدراسة:

نظرا لاتساع مجتمع بحثنا حيث تعدد الموظفون في المؤسسة يلزم علينا تحديد عينة بحثية، تعرف **العينة** على أنها: "فئة تمثل مجتمع البحث (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة بحث"².

¹ سعد الحاج جندل، **العينة والمعاينة**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص17

² رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي أساسياته وممارساته العملية**، مرجع سبق ذكره، ص 306

العينة؛ جزء من المجتمع، يتم اختياره بمواصفات محددة لتستخدم في الدراسة الإحصائية، لذلك يراعى ان تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صادقاً. والاعتبار الجوهرى الذى يراعيها لباحث هو الحصول على عينة مناسبة.

والمعيار الأساسى لكون العينة مناسبة هو أن تحظى العينة برضاء الباحث¹.

العينة هي مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها لإجراء بحث. وقد تكون هذه الوحدات أفراداً أو أسراً أو مؤسسات أو مدناً أو أحياء سكنية في مدينة. وعادة ما يجري اختيار هذه الوحدات من إطار سكاني أو مكاني أوسع².

تتعدد أنواع العينات فنجد منها العينات الاحتمالية والغير احتمالية وقد اعتمدنا على العينة القصدية أو العمدية" يستخدم الباحث هذا الأسلوب في اختيار عينة بحثه من الأشخاص الذين يعرف أن لهم صلة أو معرفة بموضوع بحثه. وعادة تطلق على هؤلاء تسمية (الإخباريين). فمثلاً لو أردنا دراسة تطور منظمات المجتمع المدني والصعوبات التي تواجهها في بلد ما، يكون من المنطقي أن نقابل ونسأل الأشخاص الذين عاصروا هذه المنظمات منذ نشأتها ويعرفون الكثير عن تجربتها. وإذا أردنا معرفة أسباب فشل تجربة حزب البعث في الحكم، فإن العينة القصدية هي الوسيلة الأفضل لذلك، إذ نختار بعض قادة الحزب ومؤسسيه وكذلك بعض أعضاء الجيل الثاني من القادة. والفكرة الرئيسية خلف العينة القصدية (purposive Sample) أن الأشخاص الذين نتعمد اختيارهم في عينة بحثنا لديهم معلومات أصدق وأفضل عن الموضوع الذي نبحثه³.

يكون اختيار العينة حسب نوع الدراسة المعتمد عليها وأهدافها، والنوع الأنسب لدراستنا هو العينة القصدية التي تدرج ضمن العينات غير الاحتمالية، قمنا باختيارها لتحقيق غرض الدراسة من خلال توفر البيانات اللازمة لدى أفرادها، وقد تمثلت هذه العينة في عمال قسم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) وقد قدرت ب 30 مفردة اعتقاداً منا أنهم يتوفرون على خصائص تسمح لنا بفهم دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية.

1 أحمد عبد البديع عبد الله كامل، "العينات الإحصائية في البحوث التجريبية"، المجلة الدولية للتصاميم والبحوث

التطبيقية، جامعة المنصورة، المجلد 01، العدد 01، أبريل 2022، ص 52

2 باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، مرجع سبق ذكره، ص 177

3 المرجع السابق، ص 185

8. حدود الدراسة:

أ. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2025/2024 بدأنا دراستنا في الإطار المنهجي في شهر ديسمبر 2024، والإطار النظري في شهر فيفري 2025، أما الدراسة الميدانية في شهر أفريل 2025.

ب. الحدود المكانية:

قمنا بدراستنا الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

ت. الحدود البشرية:

المجال الذي ينتقي منه الباحث أفراد العينة ويتمثل مجال بحثنا في عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو وقد اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العمال المقدر عددهم (30) مفردة.

9. الخلفية النظرية:

تعد الخلفية النظرية من العناصر المحورية في البحوث العلمية، إذ تتيح للباحث تأطير دراسته ضمن مرجعيات نظرية سابقة وتساعد على تفسير الظاهرة المدروسة بناءً على ما توصلت إليه المدارس الفكرية والنماذج العلمية، كما تساهم في تحديد الزاوية التي يقارب بها الباحث موضوعه من خلال عرض أبرز النظريات ذات الصلة وتوضيح مدى انسجامها مع طبيعة المتغيرات المطروحة في الدراسة، مما يساهم في تعزيز الثقة في النتائج وفهمها بشكل أوسع وأعمق، حيث استعنا في دراستنا على:

نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Edgard schein):

طور (Edgard schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين كونه عالم نفس اجتماعي ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، حللت هذه النظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق وآخر تحت سطح الجوانب

التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات.

مستويات نظرية التأثير بثقافة المنظمة:

المستوى الأول هو المظاهر الخارجية (Artifacts): وتشمل كل ما هو مرئي وملموس في المؤسسة كالهياكل التنظيمية، اللباس الرسمي، اللغة المستخدمة، الطقوس، والرموز، وهي عناصر يسهل ملاحظتها لكن يصعب تفسيرها بمعزل عن السياق الثقافي الأعمق؛

أما المستوى الثاني فهو القيم المعلنة (Espoused Values): والتي تمثل التوجهات المعلنة من طرف المؤسسة مثل الجودة أو الشفافية، وهي تُعبّر عن ما "يقال" في المؤسسة أكثر مما "يُمارس" فعلاً.

في حين يمثل المستوى الثالث الافتراضات الأساسية (Basic Underlying Assumptions): وهي معتقدات غير معلنة تشكل جوهر الثقافة التنظيمية، حيث تتحول مع الزمن إلى سلوك تلقائي غير واعٍ من قِبل الأفراد، وتصبح بمنزلة "حقائق" لا تُناقش داخل المؤسسة¹.

وفقاً لرأي شاين تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة، الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم ، الافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون فهي تكون موجودة خارج إطار الوعي المألوف وهي أكثر الأجزاء تكون صعبة المنال ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي يحاول تخيل بما تفكر به الأسماك حول الماء وكيفية صعود الفكرة إلى مستوى الوعي الثقافي عند الأعضاء تشكل أساس بناء افتراضاتهم، ومن منظور ثقافة الأعضاء وضع الافتراضات الأساسية هي صحيحة وما هي افتراضاتهم أو ما يؤمنون به بالواقع عموماً غير منفتح

¹ Edgar H. Schein, **Organizational culture and Leadership**, 4th edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2010, pp 21-24

للمناقشة، هذا السؤال غير المألوف عن الصحيح (الحقيقة) تدخل في مخه (اختراق) أيه وجه للحياة الثقافية وألوان جميع أشكال الخبرة التي هي لمسات (حساس)¹.

• اعتمدنا في دراستنا على نظرية إدغار شاين في الثقافة التنظيمية، واستندنا إليها في صياغة الإشكالية وبناء تساؤلات الدراسة ومحاور التحليل، حيث شكّلت هذه النظرية الإطار المفاهيمي الذي انطلقت منه إشكالية البحث. وقد حاولنا من خلالها فهم كيف تتكوّن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال ثلاثة مستويات مترابطة: الافتراضات الأساسية غير الواعية، والقيم الظاهرة، ثم الممارسات والسلوكيات اليومية. وقد ساعدتنا هذه المقاربة النظرية في مقارنة موضوعنا من زاوية شاملة، تجمع بين ما هو ظاهر وسلوكي وما هو عميق وغير مُعلن في بيئة العمل. وهو ما يرتبط مباشرة بما قدمه شاين في نموذج الثلاثي، ركزت دراستنا على فهم كيفية تشكل هذه المستويات الثقافية لدى العاملين، انطلاقاً من تفاعلهم مع وسائل وقنوات الاتصال الداخلي، باعتبارها أدوات حيوية لنقل المعاني التنظيمية، وتثبيت القيم المشتركة، وتوجيه السلوك المهني نحو الأهداف المرجوة. ومن هنا، قمنا بصياغة مجموعة من التساؤلات التي تتمحور حول طبيعة الثقافة السائدة، ومدى مساهمة الاتصال في ترسيخها، والوسائل المعتمدة في تحقيق هذا الغرض.

في ضوء هذا النموذج، ركزنا على كيفية انتقال المعاني والقيم الثقافية من خلال أنماط ووسائل الاتصال الداخلي، باعتبارها قناة رئيسية لنقل وتثبيت الثقافة. كما انطلقنا من فرضية أن فعالية هذا الاتصال تسهم في ترسيخ الافتراضات التنظيمية وتحديد ما يُعتبر مقبولاً أو مرفوضاً داخل المؤسسة. وبهذا المعنى، فإننا نرى أن الاتصال الداخلي لا يؤدي فقط وظيفة إبلاغية أو إعلامية، بل يُسهم في بناء بيئة عمل تتجسد فيها ثقافة المؤسسة من خلال اللغة المشتركة، والرموز، والإجراءات المتكررة.

وقد طرحنا من خلال هذه النظرية عدة تساؤلات ميدانية تمحورت حول طبيعة الاتصال الداخلي السائد، ومدى تعبيره عن القيم التنظيمية، ونوعية الوسائل المستخدمة لنقل تلك

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 59

القيم. كما نظرنا إلى مدى قدرة هذا الاتصال على إحداث انسجام بين العاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتحديد السلوكيات المرغوبة داخل بيئة العمل. وفي هذا الإطار، قمنا بتحليل العلاقة بين فعالية الاتصال ومستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية، من خلال دراسة كيف تُبنى القواعد والمعايير التنظيمية، وكيف تُنقل من جيل لآخر داخل المؤسسة.

وقد أفادتنا نظرية شاين في التركيز على الجوانب غير المرئية في التنظيم، وربطها بمخرجات ملموسة كالانضباط، والالتزام، ونوعية الأداء، مما سمح لنا بتفسير بعض مظاهر السلوك التنظيمي وفقاً لأصول ثقافية مؤسسية متجذرة. وبهذا، مكنت النظرية من الكشف عن مدى نجاح المؤسسة في استخدام الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة.

10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تعد المفاهيم والمصطلحات الأساسية في البحث العلمي عنصراً جوهرياً يساهم في توضيح الإطار النظري للدراسة، فهي تساعد على تحديد المعاني بدقة ومتغيرات الدراسة، وتجنب أي لبس أو سوء فهم قد يؤثر على تحليل النتائج. ومن خلال تعريف هذه المفاهيم بشكل علمي وواضح يتمكن الباحث من بناء رؤية متماسكة تسهل على القارئ استيعاب محتوى البحث وفهم علاقته بالإشكالية المطروحة. وتتمثل مفاهيم موضوع دراستنا "دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية في ظل التكنولوجيا الرقمية" فيما يلي:

• الدور (Rôle):

أ. التعريف اللغوي:

بمعنى الحركة وعودة الشيء إلى ما كان وخروج شيء من القوة الكامنة إلى الحركة الفعلية بالتدرج والمراد بلفظ (التدرج) وهو وقوع الشيء من زمان.

فقاموس ويسترن يعرف مصطلح الدور لغة بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص أو الشيء في موقف محدد¹.

¹ إبراهيم أحمد حسن الجبوري، الدور التركي الإقليمي في المنطقة العربية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 28

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرفه "هيلين برلمان **Helen Perlman**" بأنه: أنماط الشخص السلوكية المنظمة من حيث تأثرها بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص واحد أو أكثر.

يعرفه "تيودر ساربن **Theodere R. Sarbin**" بأنه: هو نمط الأفعال أو التصرفات التي يتم تعاملها إما بشكل مقصود أو بشكل عارض والتي يقوم بها شخص ما في موقف يتضمن تفاعلا.

يعرفه "أحمد عزت راجح": هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتطلبه من فرد له مركز معين فيها وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى.

كما يعرفه "ليفي": حيث يرى أن الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنية اجتماعي معين.

بعره "بارسونز": هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين¹.

ج. التعريف الإجرائي:

هو الوظيفة أو المهمة التي يتوقع من الفرد القيام بها داخل جماعة أو تنظيم، ويحددها موقعه ومكانته وتشمل سلوكياته، واجباته، وطريقة تعامله مع الآخرين بما يضمن تحقيق التوازن والانسجام في أداء المهام داخل الجماعة أو المؤسسة. ويقصد بالدور في دراستنا الحالية بمؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) مجمل المهام والمسؤوليات الاتصالية والتنظيمية الموكلة إلى الفرد داخل الهيكل التنظيمي والتي تمارس وفقا لتوجهات الإدارة واستراتيجية المؤسسة بهدف تحقيق الانسجام الداخلي وبناء ثقافة وتوحيد الرؤية المؤسسية.

¹ المرجع السابق، ص 36،37

• الاتصال (Communication):

أ. **التعريف اللغوي:** تعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية «Communicare» والتي تعني جعل الشيء عاما أو تقاسم الشيء أو نقله¹.

هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والربط².

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل عليه الشيء أي أبلغه إياه، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء³.

ب. **التعريف الاصطلاحي:**

يعرفه كمال زيتون بأنه: " عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة أي: مفهوم أو فكرة أو رأي أو مهارة، أو اتجاه إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما"

ويعرفه حسين الطوبجي: بأنه العملية (process)، أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه، وهدف تسعى لتحقيقه، ومجال تعمل فيه وتؤثر فيها⁴.

هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس

¹ صبرينة خليل، دور الاتصال الداخلي في فعالية التسيير بالمؤسسة الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بن بولعيد

بالبلدية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، البلية، 2007، ص20.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19.

³ منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019، ص23.

⁴ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013، ص13، 14.

الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما¹.

يعرفه "ويلبر شرام" بأنه يعني المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات، والأفكار والآراء والاعتمادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها².
اتفق الباحثون والمهتمون بمجال الإعلام والاتصال على أن الاتصال "هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون"³.

كما عرف على أنه "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"⁴.

ج. التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بهدف التأثير أو الفهم المتبادل. وهو أيضا فن ومهارة في نقل وتبادل الرسائل والأفكار بطرق مؤثرة وواضحة، تُستخدم فيها أدوات ووسائل متنوعة مثل اللغة، الإيماءات، أو الوسائط التكنولوجية الحديثة، مع مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي للمستمع أو المتلقي، والهدف من الاتصال هو أن تكون الرسالة مفهومة وأن يحدث تأثيراً إيجابياً أو نتيجة مرغوبة، سواء في العلاقات الشخصية، المهنية، أو الجماعية.

ويقصد بالاتصال في دراستنا كل عملية تبادل للمعلومات والرسائل بين الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، تتم عبر قنوات رسمية وغير رسمية بهدف التنسيق، التوجيه وتوحيد المهام بما ينعكس على الانسجام التنظيمي وفعالية الداء.

¹ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15

²فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل، النماذج والنظريات)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص17.

³ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2009. ص 36

⁴ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009، ص 05.

• الاتصال الداخلي (Communication Interne):

أ. التعريف الاصطلاحي

يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه: كل أنواع تبادل المعلومات بين فاعلين، رسميين أو غير رسميين، تدرجيين (ضمن تدرج هرمي) أو وظيفيين، مهنيين أو غيرهم، كما يمكن تعريفه على أنه: مجموعة إجراءات متعلقة باتصال العاملين فيما بينهم داخل المنظمات باستخدام وسائل مثل الجريدة اليومية للمنظمات أو لوحات الإعلانات... الخ، وينظر إليه اليوم على أنه أداة داخلية مُنظمة لقيم المنظمة وفلسفتها، وكأداة لبناء التعاون وإشراك الموظفين مع صاحب العمل المستخدم¹.

عرف هونكز (Hawkis) وبريستون (Preston) عملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين يعرفه فؤاد شريف: مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت².

ج. التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة أو المؤسسة بين الأفراد أو الأقسام المختلفة. يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. يشمل الاتصال الداخلي مختلف أشكال التواصل مثل الاجتماعات، الرسائل الإلكترونية، التقارير، والملاحظات المكتوب، يعتبر الاتصال

¹ محمد الأمين مشرور وآخرون، "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر - الجزائر، المجلد 05، عدد 02، أبريل 2019، ص72

² عمر مرقح، عصام لعباضي، "التحول الرقمي و دوره في تحسين فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في جامعة كورونا (كوفيد-19)"، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس - (الجزائر)، المجلد 03، العدد 02، 2023، ص39

الداخلي من أهم عوامل نجاح أي منظمة، لأنه يساعد في بناء بيئة عمل جيدة، وتحسين أداء الفريق، والتعامل مع التحديات بشكل أسرع.

يقصد بالاتصال الداخلي في إطار دراستنا أنه تلك العملية التنظيمية التي تحدث داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بهدف نقل المعلومات والتعليمات والقرارات بين مختلف المستويات الإدارية، وتنسيق الجهود داخل المؤسسة بما يضمن الانسياب الفعال للمعلومات وتحقيق الفهم المشترك بين الأفراد.

• الثقافة (Culture):

أ. **التعريف اللغوي:** مصطلح لاتيني له عدّة معاني منها "حراثة الأرض"، "الحضارة" و"تهذيب العقل"¹.

وبالرجوع إلى معاجم اللغة يتّضح لنا أنّ مادة (ث ق ف) تدل على الحذق والفتنة أو التعديل والتقويم. وثاقفه مثاقفة وثقافاً، فتقفه: غالبه فغلبه في الحذق والفتانة وإدراك الشيء وفعله. والقواميس الحديثة تقول: "ثقف ثقافة: صار حاذقاً خفيفاً، وثقف الكلام فهمه بسرعة"².

ب. **التعريف الاصطلاحي:** يعرفها " ادوارد تايلور" بأنها: هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على العادات والمعتقدات أو العقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات، أو العادات التي يكسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع. كما تتضمن الأشياء المادية والفنون العلمية.

يعرفها "مالينوفسكى" بأنها ذلك الكل المتكامل من الأدوات والسلع والأفكار والمعتقدات، والأعراف لمختلف الفئات الاجتماعية.

¹ حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شبيوط، 2018/2017، ص80
² نهلة إبراهيم، الثقافة في مواجهة العصر - قضايا سوسيولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي، الطبعة الأولى، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص23

كما يعرفها "كروبير kroeber" بأنها: مجموعة ما أنتجه البشر في اجتماعهم كما أنها قوة هائلة تؤثر في البشرية جمعاء أفراد وجماعات على المستوى الفردي والاجتماعي¹.

وينظر "دافيز A.Davis" للثقافة بأنها تشمل كل مظاهر السلوك التي يتعلمها ويكتسبها الفرد في تكيفه في المجموعة².

ومن العلماء من إلى الثقافة باعتبارها نتاج العقل الإنساني عن تفكير وعلم وفن وآداب وتكنولوجيا، فقد استخدم "ماكيفر وبيج" المصطلح للإشارة إلى كل ما صنعه أي شعب من الشعوب، أو أوجده بنفسه من مصنوعات يدوية ومجريات ونظم اجتماعية سائدة³.

ج. التعريف الاجرائي: الثقافة هي مجموعة من العادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات والفنون واللغات التي تميز مجموعة معينة من الناس أو مجتمع معين. تتشكل الثقافة عبر التاريخ والتفاعل الاجتماعي وتنعكس في أنماط الحياة المختلفة بما في ذلك الفن، الموسيقى، الطعام، الملابس، الدين، والعادات اليومية. الثقافة تؤثر على كيفية رؤية الناس للعالم وكيفية تعاملهم معه، وهي تعبير عن الهوية والانتماء الاجتماعي والجماعي. ويقصد بالثقافة في دراستنا بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) مجموعة القيم والمبادئ والتصرفات المتعارف عليها بين العاملين، والتي تنعكس في طرق التفكير وأساليب التعامل ونمط الأداء اليومي وتشكل الإطار الذي يوجه السلوك التنظيمي داخل مختلف الوحدات والهيئات التابعة للمؤسسة.

• التنظيم:

أ. التعريف اللغوي: بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم "أما الفعل ينظم فيذكر أكسفورد أنه يعني بجعله ذا بنية عضوية أو يجعله شيئاً حي أو يعمل ترتيبات معينة.

¹ المرجع السابق، ص ص 26-29

² المرجع السابق، ص 34

³ خالد خواني، "مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها"، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، جامعة الوادي (الجزائر)، المجلد 04، العدد 03، 30 سبتمبر 2021، ص 82

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرف تالكوت بارسونز التنظيمات على اعتبار أنها: "وحدات اجتماعية تُقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة".

ويعرفه اميتاياتريوني بأنه: "وحدة اجتماعية تم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين.

وقيل " هو نظام من الأنشطة التعاونية يتم من خلاله وبواسطته ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين"¹.

ج. التعريف الاجرائي:

التنظيم هو عملية وضع الأمور في نظام وترتيب معين يهدف إلى تحقيق أهداف معينة بكفاءة، يشمل تحديد الأهداف، وتخطيط الموارد والوقت، وتوزيع المهام، وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية. التنظيم يساعد في تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة لتحقيق النتائج المرجوة بفعالية، كما يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية للنجاح في العديد من المجالات، سواء كان ذلك في إدارة الأعمال، أو إدارة الوقت الشخصي، أو تنظيم الفعاليات والمشاريع. في سياق دراستنا الحالية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) يمكن تعريف التنظيم بالعملية الإدارية التي تقوم على توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات والأفراد، وفق هيكل إداري واضح بهدف تحقيق التنسيق والانضباط في العمل وضمان فعالية الأداء المؤسسي.

¹ ساجد رفعت حسين صالح السعدي، ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني، الطبعة الأولى، مطبعة الكتاب، بغداد، 2023، ص 16

• الثقافة التنظيمية (Culture Organisationnelle):

أ. التعريف الاصطلاحي:

حسب (M.thevenet): الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة.

يعرّف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

ويرى (kennedy & deal) أنها: الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة¹.

كما عرّفها (سالم القريوتي) بأنها: " الافتراضات والقيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"².

ويعرفها كل من (Francesco and gold) بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها"³.

1 دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، (2013-2014)، ص63

2 دعاء إسماعيل عبد الرحمان شراكة، الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام 2023، رسالة ماجستير، تخصص العلاقات العامة المعاصرة، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، 2023، ص08

3 مصطفى بن عودة، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس الثقافة التنظيمية، موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021، ص08

ج. التعريف الاجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات التي تسود في مؤسسة أو منظمة ما، وتؤثر على كيفية تفاعل الأفراد داخلها وكيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف. ببساطة، يمكن اعتبارها شخصية المنظمة التي تتكون من قواعد غير مكتوبة وتوجيهات حول التصرفات والقرارات اليومية. تتجلى الثقافة التنظيمية في العديد من الجوانب مثل طريقة التواصل بين الأعضاء، نمط القيادة، معايير الأداء، العلاقة مع العملاء والموردين، والتوجهات الأخلاقية. الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون ميزة تنافسية إذا كانت تعزز الابتكار والتعاون والمشاركة الفعالة من الجميع. ويقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا الحالية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتوجه من خلالها تصرفات العاملين كما تعكس الأسلوب الذي تمارس به المهام والعلاقات داخل بيئة العمل بما يساهم في تحقيق الانسجام والتماسك بين مختلف مستويات التنظيم.

• المؤسسة الاقتصادية (Institutions Economique):

أ. التعريف اللغوي:

المؤسسة لغة: من الفعل أسس، الأسس والأسس والأسس والأسس كل شيء مبتدئ والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء. وكلمة مؤسسة في الواقع ترجمة للكلمة (Entreprise)¹.

وهناك تعريف لغوي آخر للمؤسسات لباحث آخر هي: مفرد مؤسسة، وهي صيغة المؤنث لمفعول أسس، وأسس الشيء أي وضع قاعدته².

1 سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 188

2 إيهاب طلحة عبد الخالق، الهندسة المالية المعاصرة: رؤية شرعية اقتصادية مقارنة، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2021، ص 185

ب. التعريف الاصطلاحي:

عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحججها الإدارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

تعرف كذلك: أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية¹.

ج. التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة منظمة تمارس نشاطا إنتاجيا أ خدما بصفة مستمرة، وتهدف إلى تحقيق منافع مالية أو أرباح من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة ضمن إطار قانوني وتنظيمي محدد. ونقصد بالمؤسسة الاقتصادية في دراستنا الحالية بمؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) أنها كيان منظم يمارس نشاطا إنتاجيا أو خدما بشكل منتظم.

¹ محمد سيد عبد النبي، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، الطبعة الأولى، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019، ص 28

11. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم المراحل في البحث الأكاديمي، حيث توفر مرجعية علمية تساعد في فهم الموضوع من زوايا مختلفة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن معالجتها، ومن خلالها يمكن للباحث تطوير إطار نظري ومنهجي قوي يدعم بحثه مع تجنب التكرار والاستفادة من التجارب البحثية السابقة، وبناءً على هذا قمنا بالاعتماد على الدراسات التالية:

- الدراسة رقم (01): دراسة الباحث "قادري محمد" والموسومة ب: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

وهي أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان- (2009-2010).

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالية:

- 1- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة.
- 2- إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
- 3- إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات و جعلها في خدمة المصلحة و الأهداف وبناء المخططات.
- 4- دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير وتداول المعلومات.
- 5- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة
- 6- موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.
- 7- دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى تسيير المعلومة داخلها، والأهمية والمكانة التي تحتلها، وأثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي

توفرها والتي تساعد على ربح الوقت وتوفير تسارع انتقال المعلومات و البيانات في كل الاتجاهات¹

منهج الدراسة: ولقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي².

نتائج الدراسة: ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أول شيء لمسناه أن المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة محدود فبينت النتائج المحصل عليها من خلال أفراد عينة الدراسة أن نسبة 18% منهم فقط جامعيون والبقية ذات مستوى يتراوح بين الابتدائي والثانوي وهي نسبة كبيرة جدا.

ويتضح أن أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها

إن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤساءهم عبارة عن أوامر وتعليمات تخص العمل وطريقته والحرص على تأديته على أحسن ما يرام و مراقبة ذلك، وكذلك توجيهات ولكن بدرجة أقل.

إن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية ومصداقيتها.

ومن خلال هذه النتائج ومن استجوابنا لعدد من الإطارات والعمال وبملاحظاتنا طوال فترة التربص، نستنتج أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم، ولا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، وهو ما له من تأثير سلبي على مردودية

¹ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2010/2009، صx

² المرجع السابق، ص xiv

العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات بها وحسن تداولها¹.

أوجه الاختلاف:

- يكمن الاختلاف الأول من ناحية موضوع البحث حيث تمثلت دراسة "قادري محمد" في (الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية) ركز فيها على دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة، بينما تمثلت دراستنا وركزت على دور الاتصال الداخلي ومساهمته في تشكيل ثقافة المؤسسة وهذا في ظل التحولات الرقمية، فالاختلاف الأساسي يكمن هنا عندما أضفنا على مصطلح الاتصال الداخلي "الثقافة التنظيمية" وكذلك "التكنولوجيا الرقمية".
- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية بينما طبقت دراستنا في مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بولاية تيزي وزو.
- الاختلاف من ناحية المنهج المعتمد حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي بينما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- الاختلاف من ناحية تصميم البحث، قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول الأولين نظريين والثالث خصص للجانب التطبيقي، الفصل الأول يتمثل في مدخل إلى اتصال المؤسسة و مفاهيم عامة حول المؤسسة والفصل الثاني حول الاتصال الداخلي في المؤسسة أما الفصل الثالث عن الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، بينما قسمت دراستنا الى ثلاثة إطارات تمثل الأول في الإطار المنهجي للدراسة، والثاني في الإطار النظري الذي قسم إلى ثلاثة فصول تمثل الفصل الأول في مدخل إلى الاتصال الداخلي بينما الفصل الثاني يتناول موضوع الثقافة التنظيمية والفصل الثالث عن التكنولوجيا الرقمية، بينما يتمثل الإطار الثالث في الجانب التطبيقي.

¹ المرجع السابق، ص 223

أوجه التشابه:

- رغم الاختلاف الموجود من ناحية الموضوع إلا أنه نجد الدراستين تشتركا في متغير "الاتصال الداخلي".
- الاعتماد على نفس أدوات الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان والملاحظة.
- هناك تشابه من ناحية أهداف الدراسة حيث ركزت كلتا الدراستين على دور الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- التشابه من ناحية الخطة النظرية للدراستين حيث نجد الدراسة خصصت فصل عن الاتصال الداخلي وكذلك نفس الشيء لدراستنا قمنا بتخصيص فصل تناول موضوع الاتصال الداخلي.

• الدراسة رقم (02): دراسة الباحثة "تسيمة أميرة موسى" الموسومة ب: الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر.

وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم الاعلام والاتصال قسم الاتصال كلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر 03 (2016-2017).

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تهدف الدراسة الى معرفة دور ومهام القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقة الثقافة التنظيمية السائدة بأدائه، وهذا نابع من ما لاحظناه في بعض المؤسسات الجزائرية ومقارنة مدى نجاح القائم بالاتصال في أداء مهامه الاتصالية في مؤسسة تملك ثقافة تنظيمية معينة وتراجع أدائه -نفس القائم بالاتصال- في مؤسسة اخرى تختلف ثقافتها عن الأولى، فكان هذا هو الهدف الجوهرى للبحث، ومن خلاله التوصل الى معرفة الثقافة التنظيمية الأنسب لإنجاح اداء القائم بالاتصال. بالإضافة إلى إبراز أهمية كل من الثقافة التنظيمية والقائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- معرفة العلاقة بين التحفيز وأداء القائم بالاتصال.

- معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال.

- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء القائم بالاتصال.

- معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء القائم بالاتصال¹.

منهج الدراسة: ولقد تبنت هذه الدراسة منهج دراسة حالة والمنهج المقارن هو طريقة للمقارنة بين مجتمعات مختلفة او جماعات داخل مجتمع واحد للكشف عن اوجه الشبه والاختلاف بينها وإبراز أسبابها².

نتائج الدراسة: ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها:

من خلال نتائج علاقة الارتباط توصلنا الى الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة:

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى وأداء القائم بالاتصال هي عالقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.

أما بمؤسسة البناءات الحديدية فكانت:

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البناءات الحديدية وأداء القائم بالاتصال هي علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ومن خلال نتائج عالقة الارتباط كذلك توصلنا الى الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين نمط القيادة و أداء القائم بالاتصال في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى.

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين نمط القيادة و أداء القائم بالاتصال في مؤسسة البناءات الحديدية.

¹ نسيم أميرة موسى، الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبناءات الحديدية سيدي موسى في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى ماي 2016، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم اتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 16

² المرجع السابق، ص 17

- توجد علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة القوى بين الهيكل التنظيمي و أداء القائم بالاتصال في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى.

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الهيكل التنظيمي و أداء القائم بالاتصال في مؤسسة البناءات الحديدية¹.

أوجه الاختلاف:

- الاختلاف الأول من ناحية عنوان الدراسات تمثل عنوان الباحثة "نسيمة أميرة موسى" ب: الثقافة التنظيمية و أداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بينما عنوان دراستنا يتمثل في: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية في ظل التكنولوجيا الرقمية.

- ركزت الدراسة أعلاه على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال، بينما سلطنا الضوء في دراستنا وركزنا على معرفة دور الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وهذا في ظل التطور التكنولوجي.

- الاختلاف من ناحية مجال التطبيق، حيث طبقت الدراسة على مؤسسة المرافق العامة والبناءات الحديدية سيدي موسى الجزائر، بينما طبقت دراسة في مؤسسة سونلغاز SONELGAZ بولاية تيزي وزو.

- هناك اختلاف من ناحية الأسئلة المطروحة في الدراسات نجد أن الدراسة الأولى ركزت على "ما طبيعة العلاقة؟" بينما كانت أسئلة دراستنا متنوعة.

- بالتالي الاختلاف من ناحية الأهداف فسعت كل دراسة إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بموضوع البحث المتناول.

- اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن بينما اعتمدنا على المنهج المسحي.

أوجه التشابه:

- كلتا الدراسات تناولت موضوع "الثقافة التنظيمية" الذي يعتبر الركيزة الأساسية للدراسة.

¹ المرجع السابق، ص 200

- التشابه من ناحية الخطة النظرية حيث خصصت الدراسة الأولى فصل كامل للثقافة التنظيمية والذي قسم إلى مباحث وكذلك نفس الشيء لدراستنا التي تناولت كذلك فصل عن الثقافة التنظيمية.

- الاعتماد تقريبا على نفس الأدوات التي تمثلت في المقابلة والاستبيان.

- التشابه في بعض مصطلحات ومفاهيم الدراسة.

• الدراسة رقم (03): دراسة الباحثة "حنان كريبط" الموسومة ب: الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة حالة إدارة عمومية.

و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 03 إبراهيم سلطان شيبوط (2017-2018).

و لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مختلف المعايير التي يمكن اعتمادها لتقييم نجاح الإدارة الإلكترونية.

- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية لإبراز مدى تحكمها في نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية.

- التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية المساعدة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بإحدى الإدارة العمومية الجزائرية و التعرف على التحديات التي تواجهها.

- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية بالإدارة العمومية وتحديد تأثير أبعادها في نجاح الإدارة الإلكترونية¹.

منهج الدراسة: و لقد تبنت هذه الدراسة منهج دراسة حالة².

نتائج الدراسة: و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، مرجع سبق ذكره،

ص ح

² المرجع السابق، ص ز

من خلال قيامنا بدراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و بلدية براقى، استطعنا استخلاص ما يلي:

- إن قيام الوزارة بتطوير أنظمة معلوماتها و برمجياتها بنفسها سمح لها من جهة بالمحافظة على استقلاليتها و تحيين هذه الأنظمة و تطويرها كلما كانت هناك ضرورة. و من جهة أخرى ضمن لها بأن تحمل هذه الأنظمة القيم الثقافية التي تريدها. و بالتالي تتفادى أن تكون القيم المتضمنة في أنظمة المعلومات و تطبيقاتها مناقضة لما هو سائد في إدارتها مما قلص إلى حد ما من مقاومة التغيير التي عرفتها.

- الأخذ بعين الاعتبار لما هو سائد من قيم و ممارسات عند تطوير أنظمة الإدارة الالكترونية من شأنه أن يضمن التقاف و قبول موظفي الوزارة و الجماعات المحلية لهذه الأنظمة و ذلك باستخدامها و حسن استغلال وظائفها. لكن من جهة أخرى قد يقلص من الاستفادة لما كان من الممكن تحقيقه من فوائد كما سبق وأن شرحناه أعلاه (فبعض الباحثين مثل Cooper يعتبر هذا الفعل بمثابة فشلا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال). لذا يظهر أنه من المفيد، أن تعمل الوزارة على إحداث التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة و بينما تتيح الإدارة الالكترونية من فرص لإعادة النظر في معايير السلوكيات و الممارسات بالشكل الذي يعود بالفائدة عليها و على الأطراف التي تتعامل معها، و ذلك بنشر قيم المبادرة و تشجيع الإبداع و المرونة¹.

أوجه الاختلاف:

- رغم تشابه الدراستين إلا أنهما ركزت على بعض الجوانب المختلفة ركزت هذه الدراسة على كيف يمكن للثقافة التنظيمية السائدة بالإدارات العمومية الجزائرية أن تكون محدداً لنجاح الإدارة الالكترونية، بينما ركزت دراستنا على دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسة في ظل التحولات الرقمية.

- طبقت الدراسة على إدارة عمومية "وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و بلدية براقى" بينما طبقت دراستنا على مؤسسة اقتصادية خدماتية SONELGAZ بولاية تيزي وزو.

¹ المرجع السابق، ص 199

- الاختلاف من ناحية الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، وكذلك هناك اختلاف من ناحية الأهداف المراد تحقيقها.

- تبنت الدراسة منهج دراسة حالة عكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على المنهج المسحي.

أوجه التشابه:

- تتشابه الدراستين كون أنهما تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و كذلك نجد هذه الدراسة تناولت مصطلح الإدارة الالكترونية الذي هو ضمن التكنولوجيا الرقمية.

- التشابه من ناحية الخطة البحثية حيث نجد أن الدراسة تناولت موضوعي "الثقافة التنظيمية" و الإدارة الالكترونية" و نفس الشيء بالنسبة لدراستنا حيث خصصنا فصل للثقافة التنظيمية و كذلك فصل للتكنولوجيا الرقمية إضافة إلى الاتصال الداخلي.

الدراسات الأجنبية:

• الدراسة رقم(04): دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل عبد الرحمان شراكة" والموسومة ب: الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام 2023.

وهي رسالة استكمال لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة المعاصرة كلية الدراسات العليا الجامعة العربية الأمريكية (2023).

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى أدوات الاتصال الرقمي الحديثة التي توظفها العلاقات العامة في عملها.
2. التعرف إلى الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في اتصالها الرقمي والتي تنعكس بدورها على الثقافة التنظيمية.
3. التعرف إلى أثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على الأداء المتوقع والجهد المتوقع والتأثيرات الاجتماعية للموظفين.
4. التعرف إلى أثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.

5. التعرف إلى أثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على رأس المال الاجتماعي في الوزارة¹.

منهج الدراسة: ولقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي².

نتائج الدراسة: ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى استخدام وسائل الاتصال الرقمي من دوائر العلاقات العامة بالوزارات الفلسطينية كان منخفضاً بالمتوسط، وتراوحت بين منخفض جداً، حيث كان أكثر تطبيق استخداماً تطبيق الانسجام وبدرجة متوسطة، بينما الإيميل كان الأقل استخداماً وبدرجة منخفضة جداً من وجه نظر الموظفين، تتفق هذه النتيجة مع نتائج المقابلات التي أجريت مع المسؤولين بدوائر العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية من الباحثة، حيث أشار أ.رائد أبو الروك إلى أن وسائل الاتصال الرسمي هي المعتمدة مثل الإيميل الحكومي والبوابة، ولكن الوسائل الأخرى مثل فيس بوك واتس اب تستخدم للمناقشات بين الموظفين.

بينت نتائج البحث أن مستوى الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة بالاتصال الرقمي بالوزارات الفلسطينية كان منخفضاً من وجهة نظر الموظفين، كما أشارت النتائج عموماً إلى أن استخدام الاتصال الرقمي من دوائر العلاقات العامة يعزز الاستراتيجية للوزارة، واستراتيجية الوصول أكثر من غيرها من الاستراتيجيات مثل استراتيجية الاعلام وبناء الاجماع وغيرها³.

أوجه الاختلاف:

- رغم تشابه العنوان مع موضوع دراستنا إلا أن الدراسات ركزت على جوانب مختلفة، حيث سعت دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل إبراهيم عبد الرحمان شراكة" إلى معرفة مدى توظيف العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية للاتصال الرقمي وأثرها على أداء ممارسي العلاقات العامة، وأهم التقنيات الحديثة المتوفرة للعلاقات العامة، ورصد الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الرقمي والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية. بينما ركزت دراستنا على دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية في ظل التكنولوجيا الرقمية، من خلال دراسة تأثير الأدوات

¹ دعاء إسماعيل عبد الرحمان شراكة، الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام 2023، مرجع سبق ذكره، ص 06

² المرجع السابق، ص 07

³ المرجع السابق، ص ص 91، 92

الرقمية على تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز بيئة العمل و دعم التحول التنظيمي داخل المؤسسة.

- الاختلاف من حيث مجال التطبيق: حيث طبقت دراستنا على مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو بينما دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل" طبقت على الوزارات الفلسطينية.

- اختلفت الدراستين من ناحية الأهداف التي سعت لتحقيقها، حيث هدفت دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل" بصفة عامة إلى التعرف على الاتصال الرقمي و أثره على العلاقات العامة و دورهما في تشكيل قيم و معتقدات الثقافة التنظيمية، بينما هدفت دراستنا إلى تحليل دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز من خلال استكشاف تأثير التكنولوجيا الرقمية على أساليب التواصل الداخلي، و قياس مدى مساهمته في تحسين بيئة العمل و تعزيز الولاء الوظيفي و دعم الأداء المؤسسي.

- تمثل مجتمع بحث دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل" في موظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية بينما يمثل مجتمع بحثنا في موظفي مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو.

- اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي بينما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين تناولت متغير "الثقافة التنظيمية" وركّزت عليه.
- الاعتماد على نفس الأدوات حيث اعتمدنا على المقابلة والاستبيان في جمع المعلومات والبيانات.

- التشابه في بعض المفاهيم والمصطلحات "الثقافة التنظيمية".
- إضافة إلى الثقافة التنظيمية نجد أن دراسة الباحثة "دعاء إسماعيل" ركّزت على الاتصال الرقمي حيث هناك نوع من التشابه بينه وبين التكنولوجيا الرقمية نجد أنهما مرتبطين ببعضهما فالإتصال الرقمي هو جانب محدد من التكنولوجيا الرقمية يتعلق بالتواصل، وكليهما يعتمدان على الوسائل الرقمية لتسهيل العمليات داخل المؤسسة.

• الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أداة مهمة في البحث العلمي، فهي تُسهم في توسيع قاعدة المعرفة العلمية وتوفير فهم أعمق للموضوعات قيد الدراسة. تعمل هذه الدراسات كمرجع يمكن الاعتماد عليه لتوجيه الباحثين الجدد، وتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأبحاث السابقة، وتجنب تكرار الأخطاء. إضافة إلى ذلك، تُمكن الباحثين من بناء فرضيات جديدة تستند إلى نتائج الأبحاث السابقة، مما يساهم في تطوير حلول مبتكرة للمشكلات. اعتمادنا على الدراسات السابقة يُضفي طابعاً علمياً رصيناً على بحثنا، ويساهم في تحقيق تكامل معرفي يُعزّز من جودة البحث العلمي بشكل عام. فإن تحليل هذه الدراسات يساعدنا في استخلاص أفضل الممارسات وتحديد التحديات التي قد تواجهنا وبالتالي تفاديها.

- كذلك نجد أن الدراسات السابقة تساهم في تجنب التكرار أي تفادي إعادة دراسة مواضيع سبق بحثها بشكل مكثف مما يساعد في التركيز على جوانب جديدة ومبتكرة.
- تمكن الباحث من مقارنة نتائج بحثه مع نتائج سابقة، مما يساعد في تفسير البيانات والتوصل إلى استنتاجات أكثر دقة.
- تساعد في اختيار الأدوات والمنهجيات الأكثر ملائمة للبحث، من خلال الاستفادة من الأساليب التي أثبتت فعاليتها في دراسات سابقة.
- تساعد الدراسات السابقة في بناء إطار نظري قوي من خلال تحديد المفاهيم الأساسية والنماذج المستخدمة في البحث.
- تساعد على فهم اتجاهات موضوع البحث مما يسمح بتحديد الفجوات البحثية التي يمكن معالجتها.
- الاعتماد على المراجع والمصادر المستخدمة في الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول : مدخل حول الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: الاتصال الداخلي (مكوناته، أنواعه، أهميته)

المطلب 01: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب 02: نشأة الاتصال الداخلي

المطلب 03: مكونات الاتصال الداخلي

المطلب 04: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب 05: تقنيات ووسائل الاتصال الداخلي

المطلب 06: أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: الوظائف والأساليب التطبيقية للاتصال الداخلي في

المؤسسة

المطلب 01: وظائف الاتصال الداخلي

المطلب 02: شبكات وأساليب الاتصال الداخلي

المطلب 03: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

المطلب 04: معايير فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب 05: استراتيجيات الاتصال الداخلي

المطلب 06: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات فعّالة في التواصل الداخلي، باعتباره ركيزة أساسية لضمان الانسجام والتكامل بين مختلف وحداتها التنظيمية. فالنجاح المؤسسي لا يركز فقط على جودة المنتجات أو الخدمات، بل أيضًا على مدى قدرة المؤسسة على تنسيق الجهود الداخلية وتسهيل تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات.

ويُعد الاتصال الداخلي أحد أهم المكونات التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز الولاء المهني، كما يُعتبر وسيلة حيوية لتدعيم التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، وضمان وضوح الرؤية المشتركة داخل المؤسسة. ومن هنا، بات من الضروري التوقف عند هذا المفهوم بالدراسة والتحليل لفهم أبعاده النظرية والعملية، ومدى مساهمته في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، سنخصص هذا الفصل لتأصيل مفهوم الاتصال الداخلي والوقوف على مكوناته وأنواعه ووظائفه المختلفة، مع إبراز الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة. ففي **المبحث الأول**، سنتناول الجوانب النظرية من خلال تعريف الاتصال الداخلي، وتتبع تطوره التاريخي، والوقوف على مكوناته وتقنياته وأنواعه، مع تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها داخل المؤسسات. أما **المبحث الثاني**، فسيركز على الدور العملي والوظيفي للاتصال الداخلي، من خلال تحليل وظائفه، شبكاته، أساليبه، مدى تأثيره على الأداء الوظيفي، إضافة إلى معايير فعاليته، واستراتيجياته، والمعوقات التي قد تحد من نجاعته.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي (مكوناته، أنواعه، أهميته)

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي العديد من التعريفات يرجع هذا إلى اختلاف وجهات نظر مختلف المفكرين، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

تعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي على انه مجمل المبادئ والتطبيقات التي تهدف لتبسيط نشر المعلومات وتبسيط العمل الجماعي وترقية ثقافة المؤسسة وتشجيع سلوكيات الاستماع من أجل تحسين الفاعلية الفردية والجماعية فيها.

كما يعرف على أنه: تبادل للمعلومات التي يتم من خلالها تعديل سلوكيات الأفراد والجماعات بالمؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات".

يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه "إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل"².

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن لنا أن نستنتج التعريف الاجرائي التالي:

¹ قويدر عبد الوهاب هصك، محمد بن موسى، "مدى تأثير الثقافة التنظيمية المدركة في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بولاية بالجلفة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 08، العدد 02، 2022، ص35.

² سامية خبيري، "مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، 2020، ص160.

الاتصال الداخلي هو منظومة من المبادئ والعمليات التواصلية التي تهدف إلى تبادل المعلومات داخل المؤسسة بشكل فعال، بما يسهم في تعديل سلوكيات الأفراد والجماعات، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتضمن هذا الاتصال نقل المعلومات بطريقة تضمن فهمها وتجاوز العوائق، مع تعزيز ثقافة المؤسسة وتشجيع قيم التعاون، الاستماع، والعمل الجماعي، بما يرفع من مستوى الفاعلية الفردية والجماعية.

المطلب الثاني: نشأة الاتصال الداخلي

في منتصف السبعينات، بعد الصدمة النفطية الأولى، اضطرت معظم الشركات إلى تقليص تكاليفها. وفي الوقت نفسه، تم دفعها للبحث عن زيادة في مشاركة موظفيها، حيث فهمت أن فعاليتها تعتمد على التزامهم. وهكذا، اكتشفت الشركات الاتصال الداخلي.

في العقد التالي، تغير الخطاب سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. بدأت الشركات تتحدث عن البيئة الاقتصادية، وتتحدث عن منافسيها، وتصف رؤيتها المستقبلية. كما بدأت في التواصل بشأن تطور نتائجها، وضرورة تحسين الجودة والإنتاجية لحماية حصتها في السوق. أصبح الموظفون واعين لهشاشة الشركة وأصبحوا يدركون العلاقة القائمة بين أدائها ومصيرهم الخاص¹.

أدت العولمة وتسارع تطور التكنولوجيا الجديدة إلى تغيير الوضع في التسعينات. أصبح المساهمون يطالبون بمزيد من الربحية. تدور الآراء والمعلومات بحرية. ركزت الرؤية المؤسسية للشركة على الجمهور الخارجي، في حين أصبح الاتصال الداخلي فقيراً في هذا الخطاب نفسه الذي أصبح يمر بصعوبة متزايدة بين الموظفين.

¹ SAKITI Alvine Yasmine Mahugnon, **APPORT DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE: CAS DES OFFICINES DE BAMAKO**, thèse d'exercice en pharmacie, Faculté de Pharmacie, Université des Sciences des Techniques et des Technologies de Bamako, 2023, p6.

على مدى العقد الماضي، أصبح النهج الإداري في صميم تفكير المتخصصين في الاتصال الداخلي: مساعدتهم على أداء دورهم بشكل أفضل، وتوفير الدعم والمساندة اللازمة لهم (النصائح، الأساليب، الأدوات). هذا النهج الجديد يضع الاتصال الداخلي في إطار الاستشارة ويجبره في الوقت نفسه على مزيد من تقسيم التواصل¹.

المطلب الثالث: مكونات الاتصال الداخلي

تتلخص عملية الاتصال بأن هناك طرفاً (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، و من أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها و يحولها إلى رموز (كلمات أرقام، أشكال، صور ...) و يرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، و يستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه و يترجمها (يفك رموزها) في رسالة يستلمها، و في بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، و من خلال الإشارة بالرأس أو التعبير بالوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم التغذية الرجعية)².

تتمثل عناصر أو مكونات الاتصال الداخلي فيما يلي:

- **المرسل:** هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يقوم بنقلها إلى المرسل إليه، أي أن المرسل يمكن أن يكون هو المصدر الأصلي للرسالة، كما يمكن أن يكون مجرد ناقل لها فقط، مثلما هو الوضع في المؤسسات الإعلامية التي يوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوموا بصياغتها وإعدادها للنشر، أو البث و إرسالها مرة أخرى إلى جمهور المتلقين ويتأثر ذلك بفهمه

¹ Ibid,p7.

² ريم حساني، إشكالية الاتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2011، ص 22.

وإدراكه للأمر، والرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، بمعنى انه ذلك الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى طرف آخر هو المستقبل، والتي قد تكون عبارة عن كلمات ملفوظة أو مكتوبة رموز أو إشارات وذلك بقصد التأثير فيه، والوصول إلى تحقيق وحدة أو تقارب الفهم بينهما.

- **المستقبل:** هو الفرد الذي يستقبل الرسالة الواردة من طرف المرسل، وذلك من خلال الاستماع أو القراءة أو المشاهدة.

- **الرسالة:** هي عبارة عن ما يدور في خاطر الراسل من المعاني، فقد تكون عبارة عن حاجة ما يفكر الراسل في طريقة إشباعها، أو تكون عبارة عن تعليمات أو تبادل معلومات ومشاعر أو هدف¹.

- **قنوات الاتصال :** هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل أو إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة، فقد تكون في هيئة راديو أو تلفزيون أو شرائط التسجيل، أو أية مادة مكتوبة في حالة الاتصال المكتوب.

- **الرد على الرسالة (التغذية العسكية):** هي المعلومات المرتدة التي تتضمن الرفض أو القبول، أو الإحاطة بالتعليمات، أو التنفيذ، أو تبادل المعلومات، أو الشكر، أو التقدير، أو الاستفسار².

- **التشويش:** فبالرغم من البساطة الواضحة في إجراءات الاتصالات، فإنها نادرا ما تتم دون خلل و هناك عدد من الموانع الجوهرية التي تعرقل عمليات الاتصال و تؤدي إلى قلة تأثيرها، و قد سميت المعوقات التي تؤدي إلى تحريف الاتصالات وتقليل تأثيرها بالتشويش الضوضاء أو الضجيج، وعلى سبيل المثال فإن الرسالة التي رمزت بطريقة سيئة كتلك التي تكتب بطريقة غير واضحة، والتي تفك رموزها بطريقة غير صحيحة

¹أفازية خلفوني، "الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة **Internal communication and the resistance to organizational change in the organization phenomenon of**"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور-الجلفة، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص776.

²نفس المرجع السابق، ص776.

كتلك التي لا يمكن فهمها، أو تلك التي ترسل عبر قنوات اتصال مزدحمة بالتشويش أو تلك التي يتحول فيها إنتباه المستقبل عن الرسالة)، تقلل من تأثير الاتصالات¹.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الداخلي

يُعد الاتصال الداخلي أمرًا ضروريًا بل واستراتيجيًا لأي منظمة. فهو مهم وضروري لأنه يساهم في تحسين كفاءة المنظمة، ويعزز تماسك الفريق، بينما يحفز الحماس والكفاءة والدافعية لدى الموظفين. يجب أن يتماشى الاتصال الداخلي مع السياسة العامة للمؤسسة. ومن ثم، من المهم ملاحظة أن كل شركة تمتلك نوعًا خاصًا من الاتصال الذي يتناسب مع احتياجاتها.

أ. **الاتصال الرسمي:** "كل الاتصالات، سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون رسمية. ويُقصد بالاتصال الرسمي ذلك الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. ويتسم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار، كما يساهم في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع إمكانية التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة"².

- **الاتصال التنازلي أو الهرمي:** يبدأ هذا النوع من الاتصال من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة. يوجه هذا النوع من الاتصال إلى جميع الموظفين. في الواقع، تنتقل المعلومات من شخص واحد (مثل المدير العام) أو مجموعة من الأشخاص (مثل مجلس الإدارة) إلى عدد أكبر من الأشخاص (الموظفين). يُعرف هذا النوع من الاتصال أيضًا بالاتصال

¹ ريم حساني، إشكالية الاتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، مرجع سبق ذكره، ص ص23، 24.

² عائشة سليمان، "أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم"، مجلة المالية الأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص ص489.

من الأعلى إلى الأسفل.

يؤدي هذا الاتصال دورًا توضيحيًا لأنه يتيح نشر المعلومات التنظيمية (مثل تدابير السلامة، اللوائح الداخلية، إلخ). يمكن أيضًا أن يتعلق بإبلاغ الموظفين وشرح مشروع ما، أو حتى حل النزاعات الداخلية عادةً ما يُعبّر عن الاتصال التنازلي كتابةً عبر بعض الوسائل مثل الاجتماعات، الصحيفة الداخلية، الملاحظات الإدارية، الإنترنت، التقارير الاجتماعية، إلخ.¹

- **الاتصال التصاعدي:** يبدأ هذا النوع من الاتصال من القاعدة (الموظفين) ويرتقي إلى الهرمية أو الإدارة. يُطلق عليه أيضًا الاتصال من "الأسفل إلى الأعلى"، يتم تنظيم هذا النوع من الاتصال عادةً من قبل النقابات أو اللجان الأخرى، حيث يمكن أن يكون عفويًا في بعض الأحيان. من المهم أيضًا ملاحظة أنه يوفر للموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم وطموحاتهم.

يمكن أن يستخدم هذا النوع من الاتصال وسائل مثل صناديق الأفكار، الصحيفة النقابية، الرسائل المفتوحة، اجتماعات التعبير، إلخ.

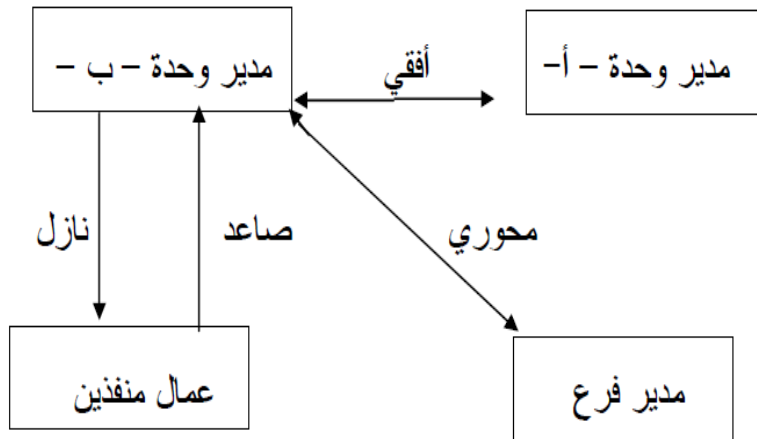
- **الاتصال الجانبي أو الأفقي أو المتبادل:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تعزيز تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف داخل المنظمة. لا توجد هنا أي مفاهيم تتعلق بالهرمية، حيث تُنقل المعلومات عبر تبادل متساوٍ بين الأفراد.

¹ AWONO NYEBE Yannick Gaël, **LA COMMUNICATION INTERNE COMME FACTEUR DE MOTIVATION DU PERSONNEL AU SEIN D'UNE ORGANISATION : cas de la société MEUPEH**, thèse de doctorat, Communication des Organisations, REPUBLIC OF CAMEROON, MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, 2019, pp, 16, 17.

الهدف من هذا النوع من الاتصال هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز العمل المشترك، وتحفيز تبادل المعرفة والمعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة. يتم الاتصال الأفقي بشكل طبيعي في المنظمات الصغيرة من خلال الحوار المباشر. أما في المنظمات الكبيرة، فيجب أن يعتمد هذا النوع من الاتصال على وسائل تتطلب تنظيمًا أكثر تعقيدًا (مثل اللوحات الإعلانية، الجداول، المجالات، إلخ)¹.

- **الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"².

شكل رقم(01): يوضح أشكال الاتصال الرسمي



المصدر: جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008، 2009، ص48

ب. **الاتصال غير رسمي:** يعرف كل من " محمد منير حربي" و " سحر محمد وهبي"

الاتصال غير الرسمي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم خارج اللوائح القانونية الموضوعية

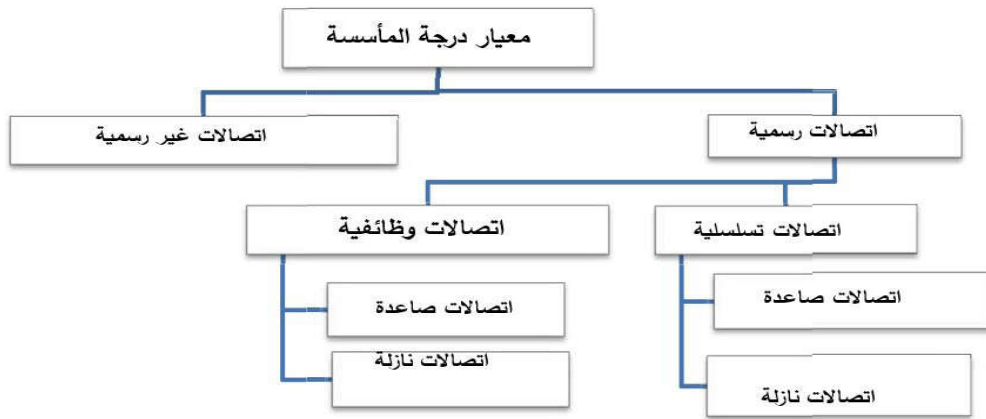
¹ Ibid,p18.

² جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008، 2009، ص47.

داخل المؤسسة وهو يقوم على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، ويمر الاتصال في المؤسسة بأربع مراحل هي:

- مرحلة الإدراك: حيث يتم إدراك الرسالة حسيًا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب.
- مرحلة التقييم: يركز المتلقي على فهم الرسالة بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه وامتاع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض.
- مرحلة التنفيذ: يقوم المتلقي بتنفيذ الرسالة في حالة إقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة.
- مرحلة التقييم: والتي يتم فيها مدى نجاح الرسالة في تحقيق الأهداف و احترام تنفيذ الأوامر¹.

شكل رقم (02): يوضح أنواع الاتصال الداخلي



المصدر: فضيلة سبع، "التأسيس التكنولوجي للاتصال داخل المؤسسة"، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، جامعة مسيلة، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص 10

¹ كنزة مقدود، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام المشروبات فرع حسبية بن بوعلي بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016، 2017، ص 27، 28.

المطلب الخامس: تقنيات ووسائل الاتصال الداخلي

في مجال الاتصال الداخلي، توجد عدة وسائل تُمكن من نشر المعلومات على جميع أفراد العاملين. ويمكن أن تكون هذه الوسائل كما يلي:

أ. الوسائل المكتوبة:

► **مذكرة الخدمة:** تتمثل وظيفتها في تحديد قواعد العمل الداخلي، وإعطاء التوجيهات، ومن ثم إعلام الموظفين بالتغييرات القانونية أو التجارية أو التقنية (ويتم استخدامها من قبل جميع المؤسسات).

وباستثناء القرارات الرسمية، تسمح هذه المذكرات للإدارة أو حتى لرؤساء الأقسام، بنقل معلومات ظرفية تتعلق بتنظيم العمل، الأجور والمزايا الاجتماعية، ووسائل الإعلام، وبشكل عام كل ما يخص التغيير¹.

► **النشرة الإعلامية السريعة: (Flash d'information)** هي مذكرات إعلامية سريعة وموجزة تهدف إلى إبلاغ الموظفين بحدث وقع للتو أو سيحدث قريباً. وتستخدم هذه النشرات للتحكم في مصدر المعلومة، ولمنع الموظفين من تلقي أخبار مهمة من مصادر خارجية، مما قد يضر بصورة الاتصال داخل المؤسسة.

► **مجلة الشركة:** تُعدّ المثال المثالي على وسيلة مكتوبة للاتصال الداخلي. وغالباً ما تكون أكثر الوسائل تعرضاً للنقد، حيث يعبر أكثر من نصف القراء عن لامبالاتهم أو انزعاجهم من محتواها وتكمن فعاليتها في كونها موجهة إلى جمهور واسع، حيث تعمل

¹ Oumar SIDIBE, LA COMMUNICATION INTERNE COMME SOURCE DE MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE : LE CAS DE L'ASSISTANCE AÉROPORTUAIRE DU MALI (ASAM SA), MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU MASTER PROFESSIONNEL, SCIENCE DE GESTION, OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion, 2013, pp 13, 14,

على ربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض، وتُنشئ لديهم شعورًا بالانتماء للمؤسسة، من خلال إطلاعهم على حياة المؤسسة ونشاط الأشخاص العاملين فيها كما يمكن أن تتناول المجلة مسائل تقنية، اقتصادية واجتماعية تهم المؤسسة، وتُساهم في خلق بيئة مناسبة للحوار عبر كسر الحواجز داخل المؤسسة.

► **اللوحات الإعلانية:** هي لوحات ثابتة أو متحركة تُعلق عليها المذكرات الإعلامية، محاضر الاجتماعات، والملصقات على اختلاف أنواعها يمكن أن تكون مخصصة لنشر المعلومات الصادرة عن لجنة المؤسسة، أو مندوبي العمال، أو الممثلين النقابيين، كما يمكن أن تُستخدم من قبل الإدارة لنشر جميع المعلومات التي ترغب في إيصالها إلى الموظفين (مثل تعليمات السلامة، النتائج، مقتطفات صحفية، معلومات اجتماعية، إلخ). وعندما توضع هذه اللوحات في أماكن استراتيجية مناسبة، فإنها تكون ذات تأثير كبير عادةً. ومع ذلك، يجب تجنب وضع ملصقات دائمة تمجد الشركة أو تروج لمنتجاتها.

► **محضر الاجتماع:** وهو بمثابة تقرير رسمي لاجتماعات لجنة المؤسسة أو لقاءات مندوبي العمال أو أي اجتماع عمل آخر يهدف هذا المحضر إلى نقل المعلومات التي تم التطرق إليها خلال الاجتماع إلى المشاركين، وكذلك إلى أشخاص آخرين معينين قد يرغبون في الاطلاع عليها.

► **صناديق الاقتراحات:** هي عبارة عن صندوق يوضع فيه الموظفون اقتراحاتهم بشكل مجهول، أي أنها وسيلة تتيح للعاملين تقديم مقترحاتهم للإدارة حول كل ما يخص الحياة داخل المؤسسة¹.

وتكون هذه الاقتراحات عادة في شكل أوراق توضع داخل صناديق موزعة في أماكن المرور داخل الشركة ويمكن لأي اقتراح يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من أي جانب أن يُدرج

¹ Ibid,p15

ضمن هذه الوسيلة من مزايا صندوق الاقتراحات أنه يُنمّي اهتمام الموظفين بعملهم، ويعزز إبداعهم، ويشجع على المبادرة والتعبير عن الرأي، مما يسهل اندماجهم داخل بيئة العمل.

➤ **الرسالة الموجهة إلى الموظفين:** وهي وثيقة موقعة من طرف المدير، تُسلّم أو تُرسل إلى موظفي المؤسسة، إما بصفة دورية أو بمناسبة أحداث مهمة في حياة الشركة. وتهدف هذه الرسالة إلى إطلاع الموظفين على نتائج الشركة ومشاريعها المستقبلية، أو التطرق إلى عملية معينة، أو الحديث عن وضعية خاصة، والتعبير عن نوايا الإدارة في مواجهة وضع حرج، وغيرها.

➤ **لوحات المتابعة: (Tableaux de bord)** لوحة المتابعة هي أداة توثيق تُستخدم لتقديم نتائج ومعلومات رقمية أساسية بشكل دوري، تُغطي فترة زمنية ماضية، مع الإشارة إلى التغيرات من فترة إلى أخرى وتهدف لوحة المتابعة الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى متابعة تطورات الوضع شهرياً من حيث عدد الموظفين، التنقلات، الأجور، التكوين، والمناخ الاجتماعي، وذلك بدعم من بعض النسب (المؤشرات) التي تُعتبر بمثابة إنذارات مبكرة، مثل: معدل الغيابات، حوادث العمل، أسباب المغادرة، وعدد النزاعات الاجتماعية.

➤ **التقرير الاجتماعي: (Le bilan social)** يُقدّم التقرير الاجتماعي مرة واحدة في السنة ، ويعرض وضعية مختلف المؤشرات الاجتماعية في نهاية السنة المالية، ضمن محاور رئيسية مثل: عدد الموظفين، الأجور، ظروف العمل، التكوين، والمزايا الاجتماعية، بالإضافة إلى تطورها.

ويتيح المقارنة مع التقارير الاجتماعية للعامين السابقين، مما يسمح بتحليل تطور بعض المؤشرات الاجتماعية الهامة¹.

¹ Ibid,p16.

► **المشاريع ومواثيق الشركة: (Les projets et chartes d'entreprise)** هي

وثائق مكتوبة، تتراوح من بضع أسطر إلى عدة صفحات، تُبين رؤية وآفاق المؤسسة في المجالات التجارية، المالية، والاجتماعية وتهدف الميثاق إلى توحيد جهود جميع الموظفين حول رؤية مشتركة.

ويُعد إعداد الميثاق فرصة لإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين، حتى يتبنوه ويُطبقوا محاوره الرئيسية في نشاطهم اليومي مثال: في مجال الموارد البشرية، يمكن أن يكون نص الميثاق: «مهمتنا هي استقطاب، وتطوير، والحفاظ على، وتحفيز موظفين ذوي كفاءات عالية، لتحقيق نتائج تضمن للمؤسسة الحفاظ على مكانتها القيادية في السوق.»

► **منشورات تقديم المؤسسة:** تُستخدم هذه الكتيبات أو المطويات لتقديم المؤسسة أثناء عمليات التوظيف وفي المنديات المهنية وسوق العمل.

ب. الوسائل الشفوية:

► **الاجتماعات:** من المهم أن نعرف أن هناك عدة أنواع من الاجتماعات سنقوم باستعراضها، وهي تختلف حسب حجم المجموعة، وتكرار الانعقاد، ومدة الاجتماع، وحتى فئات المشاركين.

- **اجتماعات الأقسام:** تخضع هذه الاجتماعات لعدد من القواعد. وكما هو الحال في جميع الاجتماعات، يجب أن تكون لها غاية واضحة ومعروفة لدى الجميع، يتم توضيحها مثلاً من خلال جدول أعمال كما يجب تنظيمها بشكل جيد مسبقاً، من خلال إتاحة الوقت الكافي للمشاركين للتحضير، وحجز الأماكن والوسائل التقنية اللازمة مسبقاً¹.

¹ Ibid, p17

-اجتماعات التبادل: تشبه إلى حد كبير اجتماعات الأقسام، لكن تُركّز فيها على أهمية الحوار¹.

ويتطلب هذا النوع من الاجتماعات تفاعلاً متبادلاً، ويُشجّع فيه جميع المشاركين على المساهمة برأيهم.

من الأمثلة على ذلك: اجتماعات التشاور التي يُنظّمها أحد المسؤولين للحصول على رأي مجموعة حول مشروع معيّن، أو اجتماعات التعبير التي يُعبّر فيها الموظفون عن آرائهم وتدخل ضمن هذه الفئة.

-الاجتماعات بين الأقسام: الاجتماعات بين الأقسام، أو الندوات التبادلية، تهدف إلى تعزيز الروابط بين قسمين يجب أن يعملوا معاً، لكن التعاون بينهما قد لا يكون فعالاً بما فيه الكفاية.

تُتيح هذه اللقاءات فرصة لطرح التوقعات المتبادلة، والتعرّف على طرق العمل المختلفة، واحتياجات السوق. كما تُساهم في كسر الحواجز بين الكيانات المختلفة داخل المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من اللقاءات لا يزال قليل الاستخدام.

-اجتماعات التفاوض: تجمع هذه الاجتماعات بين شركاء يسعون إلى التوصل إلى اتفاق، رغم اختلاف استراتيجياتهم أو رؤاهم للحلول وتشمل اجتماعات التفاوض المتعلقة بالميزانية، أو التفاوض التجاري، أو بعض الاجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين (مثل النقابات أو ممثلي العمال)، وغيرها.

➤ورشات العمل المتخصصة (Les ateliers métiers) تجمع ورشات العمل المتخصصة أشخاصاً ينتمون إلى نفس المهنة، ولكنهم لا يعملون معاً، وأحياناً ينتمون إلى

¹ Ibid,p18

كيانات مختلفة داخل المؤسسة وتعتبر لحظة مهمة للتبادل، إذ تتيح الفرصة لاكتشاف طرق عمل جديدة، واستلهام أفكار جيدة قابلة للتطبيق في الأقسام الأخرى¹.

➤ **المؤتمرات:** يمكن أن تكون عبارة عن عروض تقديمية لموضوع معين يُقدّم من طرف إطار داخل الشركة أو شخصية خارجية. وغالبًا ما يُخصّص وقت للأسئلة بعد العرض. وقد تتناول هذه المؤتمرات مواضيع ثقافية عامة أو مسائل مرتبطة بالحياة المهنية. وهي تساهم في توسيع الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة، كما تُعدّ مكملًا لتكوينهم المهني.

ج. الوسائل السمعية البصرية:

➤ **المؤتمرات عن بُعد (التلفزة عن بعد: (Téléconférence) -**

يُتيح الجمع بين تقنيات الاتصال الحديثة ووسائل السمع البصري إمكانية عقد اجتماعات مع مشاركين متواجدين في أماكن بعيدة عن المحاور الرئيسي.

➤ **أفلام المؤسسة:** غالبًا ما تُعتبر أفلام المؤسسة وسيلة متميزة للاتصال الداخلي، إلا أنها ليست مناسبة لكل الحالات، ويكون تأثيرها في كثير من الأحيان محدودًا. العديد من هذه الأفلام تُهمل وتُركن بعد أيام من إنتاجها، إما لأنها لا تساهم فعليًا في حل مشكلات الاتصال، أو لأنها لم تعد تستجيب لتطلعات واحتياجات الموظفين.

➤ **الوسائل التقليدية:** مثل الأشرطة الصوتية/المرئية، الأقراص المضغوطة (CD/DVD) ،

العروض التقديمية (باوربوينت)، الشرائح، وجهاز العرض العكسي. (Rétroprojecteur) وهي وسائل تُمكن من نقل المعلومة بشكل جيد، وتُساهم في فهم أفضل من قبل الحاضرين والمستمعين.

¹ Ibid,p19

ح. الوسائل الإلكترونية:

➤ **الهاتف:** يمكن أيضًا استخدام الهاتف في شكل "نشرة هاتفية"، وهي خدمة تُقدّم من خلالها معلومات حول المؤسسة للمستمعين¹.

➤ **البريد الداخلي: (La messagerie interne)** هو عبارة عن صندوق حواري وواجهة تواصل بين الموظفين، ويُعدّ نوعًا من المراسلة الفورية. يمتاز هذا النظام بقدرته على نقل المعلومات بسرعة بين الأقسام وبين العاملين، كما أنه وسيلة تفاعلية وسريعة لنقل المعلومات، تتطلب حدًا أدنى من التدريب على استخدامها، وتستدعي أسلوبًا إداريًا مختلفًا في التسيير.

➤ **الشبكة الداخلية للمؤسسة: (Intranet)** يمكن تعريف الإنترنت كوسيلة لربط عدد من الموظفين داخل المؤسسة عبر الشبكة المحلية. ويهدف إلى تسهيل التواصل والتعاون فيما بينهم، وإدارة أعمالهم من خلال متصفح إنترنت بسيط.

في المؤسسات الكبرى، يخضع الإنترنت لحوكمة خاصة نظرًا لتوغله في مختلف مفاصل التنظيم. ويُعتبر أداة حديثة وفعّالة للغاية في مجال الاتصال الداخلي.

➤ **منتدى النقاش: (Forum de discussions)** وهو وسيلة تجمع أشخاصًا يعملون معًا على مشروع مشترك من خلال استخدام برنامج أو منصة واحدة كلما كانت عملية التواصل أكثر فعالية، كانت سرعة اتخاذ القرار أكبر. وهذا يتطلب اختيار وسائل مناسبة تتيح نشر المعلومات بشكل دقيق وواضح.

¹Ibid,p20

إن حسن اختيار وسائل الاتصال يساعد على تكييف المعلومة مع المستويات المختلفة للمتلقين، مما يُجنّب حالات الإحباط الناتجة عن ضعف التواصل¹.

المطلب السادس: أهمية الاتصال الداخلي

لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة، وذلك لمساهمة في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة الرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحسس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم إحساسهم بالاغتراب، وبالتالي تعتبر الاتصالات الداخلية الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة؛ والتي تسعى من ورائها لتحقيق عدة أهداف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر².

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للموارد البشرية:

تشير الدراسات إلى أنه إذا كانت المنظمة تمتلك الميزانية الكافية والخطة المحكمة وفريق العمل المؤهل، لكن تفنقر إلى الاتصال الداخلي الفعال مع مواردها البشرية، فإن كل هذه العوامل تصبح غير كافية لنجاح المنظمة وتقدمها. ذلك أن ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى أزمات في المنظمات، حيث تبين دراسة معهد إدارة الأزمات في الولايات المتحدة أن ربع الأزمات التي تواجه المنظمات ناتجة عن ضعف الاتصال الداخلي. في هذا السياق، يعتبر الاتصال الداخلي أداة حيوية لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال تعزيز التواصل بين العاملين والإدارة.

¹ Ibid, pp 20,21

² غانية مزيان، ربيع أحمد بن يحي، "دور تطبيقات الشبكات الاجتماعية للمؤسسات في زيادة كفاءة الاتصال الداخلي دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الجزائر 3، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص232.

إن الاتصال الداخلي يساعد في نشر المعلومات وتبادل الآراء والتجارب، ويحفز العاملين على المشاركة الفعالة وتحسين أداء المؤسسة ككل. من أهم فوائد الاتصال الداخلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الحماس وتحفيز المبادرة.
- دعم التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية.
- تحسين علاقات العمل والحد من الصراعات.
- تعزيز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي¹.

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

يعد الاتصال الداخلي جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة. حيث يعزز من التواصل بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل. فعندما يتم التواصل بفعالية بين الأفراد، يتحقق التفاهم المتبادل، مما يزيد من الانتماء والثقة بين الموظفين والمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الداخلي في بناء ثقافة مشتركة، تعزز من الروح الجماعية وتحفز العاملين على تحسين أدائهم.

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

تعتبر المنظمة أن الاتصال الداخلي أداة حيوية لتحقيق النجاح التنظيمي والتخطيط المستقبلي. من خلال التواصل الفعال، يتمكن المسؤولون من اتخاذ قرارات صائبة ومواءمة الجهود داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق تعزيز الشفافية وتبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية.

¹ الأمين بلفاضي، "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المركز الجامعي غليزان، المجلد 2، العدد 3، 2014، صص 68، 69.

من خلال تطبيق أسس الاتصال الداخلي بشكل منظم ومدروس، تستطيع المؤسسات تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية¹.

المبحث الثاني: دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

من المهام الأساسية للاتصال في المؤسسة ما يلي:

- **وظيفة التبليغ:** (توصيل أو تحصيل معلومات وهي تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة لحكم شخصي أو عاطفي قد يغير من محتوى المعلومات ويمكن تبليغ أما تقارير أو تنفيذ واجبات أو شرح خطوات العمل في فترة معينة، أو تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.
- **وظيفة الاقناع (العرض):** وهي تعني سلوكيات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمط السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الاقناع السليم، وأن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ومن هنا نصل إلى أهمية وظيفة الاقناع والتركيز على معرف مواقع مستخدميها، وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والاقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم.²
- **وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها. كما يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في جعل المستقبل سيفهم

¹ نفس المرجع، ص 70.

² راجح بحشاشي، "أثر تطبيق الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية-نقاوس-الجزائر"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة باتنة 1، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 426.

- موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة وعلى المستقبل أن يضع نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.
- **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة، كما يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدى المرؤوسين.
- **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب. فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة، ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادل وبالاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة¹.

المطلب الثاني: شبكات وأساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة

أ. شبكات الاتصال الداخلي

لقد انصبت جهود الباحثين في الأربعين سنة الماضية على دراسة شبكات الاتصال داخل الجماعات الصغيرة، وتعرف الشبكة على أنها موقف مهيكلي يجري فيه تحويل الأفراد للمعلومات بنمط معين. أما شبكة الاتصال فتعرف بأنها القنوات التي تنساب عبرها المعلومات، وهذه القنوات قد تكون رسمية أو غير رسمية. وقد لوحظ أن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في إنجاز مهامها وحل مشكلاتها يؤثر على رضى أعضائها وعلى أدائهم،

¹ نفس المرجع، ص 427.

وله تأثير على سلوك أعضاء الجماعة من خلال موقع كل عضو في هذا النمط الذي يوضح التفاعلات التبادلية بين الأفراد داخل جماعات العمل¹.

هناك خمسة أنواع لشبكات الاتصال لمجموعة تتكون من خمسة أفراد، وهي:

- **شبكة العجلة (الاتصال المركزي):** ما يميز هذا النمط هو تدفق الاتصالات من خلال شخص مركزي واحد، عادة ما يكون القائد أو رئيس مصلحة، بحيث يتبعه مجموعة محدودة من العمال، ولا يمكن الاتصال مع بعضهم إلا من خلال هذا الشخص. هذا النوع من الشبكات لا يمكن تواجده في المنظمات كبيرة الحجم.
- **الشبكة التسلسلية:** بالنسبة لنمط السلسلة، فيتضمن تدفقًا كبيرًا للمعلومات، وكذا تعدد المستويات الإدارية. وأي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي مباشرة، وعادة ما يكون حسب موقعه من الهيكل التنظيمي، أي أن رئيس قسم لا يستطيع الاتصال برئيسه مباشرة بل من خلال نائبه.
- **الشبكة الدائرية:** الاتصال هنا يأخذ شكل دائرة، إذ يمكن لكل فرد أن يتصل بفردين آخرين، وكافة الأعضاء يتواجدون في مستوى دائري، أي لا وجود للقائد.
- **النمط (الشكل) العنقودي:** هو عبارة عن نمط يمكن من خلاله للشخص تمرير المعلومات إلى مجموعة محددة ومختارة، هذه الأخيرة تمرر المعلومات إلى فئة ثانية، قد يحدث هنا تحريف للمعلومات مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جهة وقد يعيق عملية اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر. في نفس الوقت قد تحتفظ هذه المجموعة بهذه المعلومات لنفسها.
- **النمط الشمولي:** يتم الاتصال بشكل حر وفي جميع الاتجاهات، عادة ما نجده في التنظيم غير الرسمي أو التنظيم المنشأ حديثاً، وهنا تتساوى مساهمات الأفراد كما أن

¹ دليلة بركان ، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة - مديرية الصيانة سوناظراك بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص88.

القائد لا يمتلك أي قوة أو سلطة. إلا أن هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى زيادة التحريف فيها وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة¹.

ب. أساليب الاتصال الداخلي:

من الطبيعي أن الاتصالات داخل المنظمة لا تتم بشكل تلقائي، بل يجب استخدام أساليب ووسائل مناسبة وفعّالة للتعبير عن الرسائل المراد نقلها بين مختلف الأطراف، بما يضمن تحقيق الفهم الجيد لمضمونها وتتعدد أساليب الاتصال، ويعتمد اختيار أي منها على الظروف المتاحة للعاملين داخل المنظمة، وطبيعة نمط التعامل السائد فيها. ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى طرق تقليدية وطرق حديثة، مع الإشارة إلى أن الطرق التقليدية ما تزال تُستخدم في العديد من المنظمات، بينما تُعد الحديثة مكملّة أو مساعدة لها.

• الطرق التقليدية:

- **الاتصال الكتابي:** يُعد من الأساليب الاتصالية المهمة، إذ يعتمد على الرموز الكتابية لنقل المعلومات. يتميز هذا الأسلوب بإمكانية توثيقه واستخدامه كوثيقة رسمية قانونية، ويُعد فعّالاً إذا اتسم بالوضوح والدقة واللغة السليمة، إلا أنه قد يكون سلبياً إذا افتقر إلى هذه العناصر.

- **الاتصال الشفهي:** يُعد من أقدم الأساليب المستخدمة داخل المنظمات، ويعتمد على التفاعل المباشر دون وسائط. يكون عادةً ذو اتجاهين، حيث يُتيح تبادل المعلومات من خلال التعرف الفوري على ردود الأفعال، ويعتمد على مهارات التحدث والاستماع. كما يُعد تمهيداً مهماً للسيطرة على العلاقات الهاتفية وتنظيم الاجتماعات.

¹ المرجع السابق، ص 89.

- **الاتصال المصوّر:** يُستخدم لنقل مضمون الرسالة من خلال الصور المرئية، التي تترك أثراً مباشراً في ذهن المستقبل. وتُعد مكملة للاتصالات الكتابية والشفهية، خصوصاً حين تكون الأخيرة غير واضحة. فالصورة تساعد في توضيح الرسالة وتُقلل من الغموض. وقد عبّر عن ذلك "كونفوشيوس" بقوله: "ربّ صورة أغنت عن ألف كلمة".

• الطرق الحديثة:

- **الاتصال الإلكتروني:** يُعد من أكثر أساليب الاتصال تطوراً، وظهر مع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بداية القرن الحادي والعشرين. ساهم هذا الأسلوب في تحسين فعالية الاتصال داخل المنظمات، خاصة مع التوسع في استخدام البريد الإلكتروني، والأنظمة الذكية، وتطبيقات الاتصال الجماعي، إذ أصبح بالإمكان نقل المعلومات والقرارات بسرعة وفعالية أكبر.

- **البرمجة اللغوية العصبية: (PNL)** ظهر هذا الأسلوب عام 1972 بفضل دراسات العالم النفسي "ريتشارد بندلر" واللغوي "جون جريندر". ويهتم بدراسة الأنماط النفسية وسلوكيات الأفراد، وتحليل الحركات والإشارات بهدف تطوير استراتيجيات الاتصال وجعلها ملائمة للتحديات المهنية. يُعد هذا الأسلوب فعالاً في تحسين جودة الاتصال وفهم أعمق لسلوك العاملين¹.

- **التحليل التبادلي: (Analyse Transactionnelle)** أسسه الطبيب النفسي الأمريكي "إريك بيرن" في نهاية الخمسينيات، وقد نال شهرة واسعة من خلال كتابيه: "الألعاب والأشخاص (1966)" و"ماذا تقول بعد أن يُقال صباح الخير؟" (1977)**.

¹محمد الأمين مشرور وآخرون، "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي حالة اتصالات الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص ص72، 73.

يُعد هذا الأسلوب نظرية في تحليل الشخصية والاتصال، ويُستخدم في عدة مجالات مثل: العلاج النفسي، العمل الاجتماعي، التعليم، وتطوير المنظمات. يهدف إلى فهم ديناميكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، ويساعد على بناء علاقات تواصل فعّالة، كما يُساهم في التقليل من الأزمات الناجمة عن ضعف الاتصال.

- نافذة جوهاري: (Johari Window) هو نموذج حديث في الاتصال وُضع عام 1969 من قبل "جوزيف لوفت" و"هاري إنغهام"، واسمه مشتق من اسميهما (Joseph Harry = Johari) يُستخدم هذا النموذج لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فرق العمل، من خلال الكشف عن الذات وتبادل التغذية الراجعة. ويُشجع الأفراد على بناء الثقة المتبادلة، وتحسين أداءهم الجماعي، كما يُساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والتغلب على المشكلات الطارئة، وبالتالي زيادة فعالية العمل الجماعي.¹

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

يُعتبر الاتصال الداخلي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمات. فعلى الرغم من وجود الميزانية الكافية والخطة المحكمة والفريق المؤهل، فإن غياب الاتصال الداخلي الفعال قد يعوق تقدم المنظمة. يُعزز هذا الرأي من خلال الدراسات التي أظهرت أن ضعف الاتصال الداخلي يتسبب في العديد من الأزمات التي تواجهها المنظمات، حيث يؤدي ذلك إلى فقدانها جزءاً من مواردها البشرية.

في وقتنا الحالي، أصبح العاملون في المنظمات لا يبحثون فقط عن زيادة الأجور، بل أصبحوا يهتمون أكثر بالحصول على الاهتمام والرعاية، بالإضافة إلى استماع إدارة المنظمة لانشغالاتهم. لذلك، يعد فتح القنوات الاتصالية أحد الوسائل التي تساعد على تحسين بيئة العمل. هذا التواصل الفعال ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية، حيث يساعد

¹ نفس المرجع السابق، ص 74.

على رفع الروح المعنوية، زيادة الحماس، تعزيز حس المبادرة، وتحفيز الأفراد على التطوير الذاتي.

إن الاتصال الداخلي يلعب دوراً كبيراً في نشر المعلومات وتبادل الآراء والتجارب، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. كما يساعد على تقليل الصراعات بين العاملين، ويعزز من الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية.

يساهم الاتصال الداخلي أيضاً في إدارة الأنظمة الخاصة بالاقترحات والشكاوى، مما يمنح العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم بحرية، وهو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي. كما أن استخدام أساليب مثل المقابلات الفردية وصندوق الاقتراحات يعزز من فعالية الاتصال داخل المنظمة.

من جانب آخر، يعد التدريب أحد العناصر الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث يساعد في تطوير مهارات العاملين على مختلف المستويات الإدارية. فقد أظهرت الدراسات أن التدريب يُعتبر من الأدوات الرئيسية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن الإصدار الدوري للنشرات المعلوماتية يساهم في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يساعد على خلق بيئة عمل متكاملة¹.

ومع ذلك، رغم الدور الحيوي للاتصال الداخلي، نجد أن بعض المنظمات لا تولي هذا الجانب أهمية كافية، بل تعتبره نشاطاً ثانوياً. هذه النظرة القاصرة تضر بالمنظمات، إذ إن الاتصال يعد من الوظائف الأساسية مثل التسويق والإنتاج. ومن الجدير بالذكر أن

¹فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص ص 51-54.

المنظمات الناجحة قد أدرجت الاتصال الداخلي كأولوية استراتيجية من خلال تخصيص أقسام متكاملة لهذا الغرض.

تشير الدراسات إلى أن للاتصال الداخلي دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات. فهو يعزز التفاهم والثقة بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل. كما يعد الاتصال الداخلي أداة رئيسية للمسيرين لتحقيق الانسجام داخل الفرق وتنظيم العمل بشكل أكثر فاعلية.

لكن، إذا لم يتم التخطيط والتنظيم الجيد للاتصال الداخلي، قد يؤدي إلى حدوث بعض السلبيات، مثل توفير المعلومات في وقت غير مناسب أو استخدام وسائل غير ملائمة للتواصل. مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

لذلك، يجب على القائمين على الاتصال في المنظمات أن يكونوا على دراية بأهمية الاتصال الداخلي وأثره على الموارد البشرية. ومن الضروري توفير قنوات اتصال متنوعة، مثل الاتصال الهابط من الأعلى إلى الأسفل، والاستماع إلى آراء العاملين من خلال الاتصال الصاعد، وتعزيز التبادل بين الأفراد عبر الاتصال الأفقي.

وفي النهاية، يظل الاتصال الداخلي أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي، ويتطلب جهوداً حثيثة من المسؤولين لتطبيقه بشكل فعال، بما يخدم مصلحة المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص 55.

المطلب الرابع: معايير فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعد الاتصال الداخلي الفعّال في أي مؤسسة من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاحها وتحقيق أهدافها التنظيمية. في سياق المؤسسة مثل PETRONAS ، يمكن قياس فعالية الاتصال الداخلي باستخدام معايير عدة تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز رفاهية الموظفين. فيما يلي أبرز المعايير التي يجب مراعاتها لضمان فعالية الاتصال الداخلي:

- **وضوح الأهداف والتوجيهات:** يجب أن يكون هناك وضوح تام بشأن الأهداف والرسائل التي يتم نقلها من القيادة إلى الموظفين. من خلال التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون المهام والأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، يمكن تقليل الضبابية واللبس الذي قد يؤدي إلى الارتباك أو الأخطاء في التنفيذ. لذا، يجب أن يحرص القادة على تقديم تعليمات واضحة ودقيقة، مما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.
- **التفاعل والمشاركة:** يعتبر التفاعل بين القادة والموظفين من أهم معايير الاتصال الداخلي الفعّال. يشمل ذلك فرصًا للتعبير عن الآراء والمخاوف، إضافة إلى تعزيز بيئة تعاونية حيث يشارك الجميع في اتخاذ القرارات المهمة. ينبغي أن تكون هناك قنوات مفتوحة للتواصل المباشر مع القيادات العليا لضمان أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من العملية التنظيمية ويستطيعون تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم¹.
- **التعاطف والاهتمام برفاهية الموظفين:** يعكس الاهتمام برفاهية الموظفين جزءًا أساسيًا من فعالية الاتصال الداخلي. القيادة التي تستجيب لاحتياجات الموظفين العاطفية والنفسية، وتضمن لهم بيئة عمل مريحة وآمنة، يمكنها تعزيز مستوى الثقة والولاء في

¹ NUR WANN ASYURA BINTI IZWAN & NAJMI NUJI, THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON THE HEALTH & WELLBEING OF THE EMPLOYEES, thèse de doctorat, corporate communication & HR management, faculty of business and management, universiti Teknologi MARA, 2020, p11.

- المنظمة. كما أن توفير بيئة مناسبة للتواصل، مثل جلسات FinC.A.R.E ، يمكن أن يساعد في حل المشكلات الشخصية والعملية للموظفين.
- **الشفافية في التواصل:** يجب أن يكون هناك شفافية تامة في نقل المعلومات بين كافة المستويات التنظيمية. في حالات الأزمات أو التغييرات الكبرى في الشركة، من الضروري أن يتم إبلاغ الموظفين بالمستجدات بطريقة واضحة وشاملة، مع توفير المعلومات اللازمة التي تساعدهم في التكيف مع الظروف الجديدة. التواصل الشفاف يمنع انتشار الشائعات والقلق بين الموظفين.
 - **الاستجابة السريعة للتحديات والمشاكل:** يجب على القادة الاستجابة بسرعة لأي تحديات قد تطرأ في بيئة العمل أو على مستوى الفريق. من خلال الاتصال الداخلي الفعال، يمكن التعرف على المشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتفادي التصعيد أو حدوث نزاعات داخلية.
 - **التوازن بين الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي:** من المهم أن يكون الاتصال الداخلي متوازنًا بين الأسلوب الرسمي وغير الرسمي. بينما تعتبر الاجتماعات الرسمية والبرامج المخطط لها مثل جلسات FinC.A.R.E أداة حيوية في نقل المعلومات وإشراك الموظفين، إلا أن التواصل غير الرسمي مثل المحادثات اليومية واللقاءات المباشرة يمكن أن يكون له تأثير أكبر في بناء علاقات قوية داخل المنظمة.
 - **إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات:** يعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم جزءًا من معايير فعالية الاتصال الداخلي. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم صوتًا في قرارات العمل، يصبحون أكثر التزامًا واندفاعًا لتحقيق أهداف المنظمة. القادة الذين يستمعون إلى اقتراحات الموظفين ويشركونهم في عمليات التحسين المستمر يحققون بيئة عمل أكثر إنتاجية ومرونة¹

¹ Ibid, p12

- **قياس مدى رضا الموظفين:** يجب أن يتم قياس مدى رضا الموظفين عن الاتصال الداخلي بشكل دوري، سواء من خلال استبيانات أو جلسات استماع مع الفرق. هذا يساعد على تقييم فعالية أساليب الاتصال المتبعة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- **استخدام التكنولوجيا بشكل فعال:** في العصر الرقمي، يجب على المؤسسات استخدام أدوات تكنولوجية فعّالة لدعم الاتصال الداخلي. مثلاً، يمكن استخدام منصات الاجتماعات الافتراضية مثل Microsoft Teams لتسهيل التواصل بين الموظفين على اختلاف المواقع. في هذه الحالة، يمكن أن يكون هناك تحسين ملحوظ في المشاركة والتفاعل، خاصة عندما تكون الاجتماعات الفعلية غير ممكنة.

تساهم هذه المعايير في تحقيق بيئة عمل داعمة تشجع على التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ورفاهية موظفيها¹.

المطلب الخامس: استراتيجيات الاتصال الداخلي

إن نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة تستلزم وضع تصميم وفق خطة معينة لضمان السير الحسن لمهامها وتوفير جو ملائم للعاملين داخل المؤسسة، وتعتبر استراتيجية الاتصال داخل المنظمة من العوامل الهامة المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتعرف استراتيجية الاتصال الداخلي بأنها عبارة عن مهارات تسيير مختلف أشكال الاتصالات المتاحة في المنظمة من أجل تحقيق المصلحة العامة ذلك عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد المكونين للمنظمة، ونظراً للخصائص التي تميز محيط المنظمة خاصة التطور التكنولوجي، فإن الاتصال الداخلي أصبح جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح

¹ Ibid,p13

الاستراتيجية العامة وتنفيذها حسب السياسات الموضوعية، وتتمثل أغراض استراتيجية الاتصال الداخلي في:

- تحسين الأداء والحد من الاضطرابات الاجتماعية.
- تقوية اندماج الأفراد وانتمائهم لتحقيق نتائج مرضية.
- تحسين المناخ العام للعمل.

لذلك يجدر بنا اعتبار استراتيجية الاتصال الداخلي وظيفة ذات أهمية كبيرة والأخلال في تطبيقها. شأنه ان يؤدي الى خسارة المنظمة لمواردها البشرية¹.

ويمكن التمييز بين مستويين من استراتيجيات الاتصال:

- **المستوى التنظيمي:** على هذا المستوى، الهدف من استراتيجية الاتصال هو نشر السياسة العامة للمنظمة بالإضافة إلى السياسة المتعلقة بالاتصال. بشكل أكثر دقة، على المستوى التنظيمي، ستسعى استراتيجية الاتصال إلى تطوير زاوية هجوم تسمح بتحقيق هدف التعرف، والاستيعاب، والانضمام إلى السياسة التنظيمية والاتصالية للمنظمة لدى أطرافها المعنية (المعنيين). وفقاً لهذه الاستراتيجية، سيشمل خطة اتصال شاملة سلسلة من الإجراءات التي يجب اتخاذها.

- **المستوى المحدد (الإدارة، الخدمات، المشاريع):**

ستهدف الاستراتيجيات والخطط إلى التواصل بشأن مشروع أو هدف عملي محدد داخل المنظمة. بالطبع، سيتم تطوير الاستراتيجية والخطة بما يتماشى مع السياسة واستراتيجية الاتصال الخاصة بالمنظمة¹.

¹ ارانية بشاني، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطف، العدد الرابع، 2025، ص ص203، 204.

المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التي من شأنها أن تحقق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي من الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الايجابي في مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل.

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشويه معانيها أو تؤثر بكميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال ولذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي²:

• معوقات خاصة بالمرسل:

يرى "روزنفيلد" أن الاتصال الفعال يتطلب قدرًا عاليًا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من طرف المرسل، لأن من مصلحته أن يتحلى بهذه الصفات إذا ما أراد إيصال معلومات أو بيانات تحقق له وللمستقبل أهدافًا محددة. وبناءً على ذلك، فإن أي خلل أو تقصير، سواء كان متعمدًا أو غير متعمد، من طرف المرسل، قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

¹ LEBRACHE ASSIA, MADI FARIDA, **La communication interne comme outil de motivation des ressources humaines**, Mémoire de fin d'Étude, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Faculté des sciences Économiques, Université Abderrahmane Mira-Bejaia, 2021, p23.

² ذهبية سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لكلي معند أولحاج - البويرة -، 2014، 2015، ص54.

إلا أن هذا الوضع المثالي لا يتحقق دائماً في الواقع، حيث تبدأ مشاكل الاتصال ومعوقاته غالباً من المرسل (مصدر الرسالة) وتتفاقم تدريجياً ككرة الثلج، إلى أن تصل الرسالة مشوّهة إلى المستقبل، مما يؤدي إلى مشاكل أكبر وأكثر تعقيداً.

ومن أبرز المعوقات التي تعرقل توصيل الرسالة من قبل المرسل:

الحالة النفسية للمرسل: تُعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله، وفقاً لأحدث الدراسات في هذا المجال. فقد تبين أن الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل: التعصب، الهيجان، التوتر، الإحباط... إلخ، التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت شفوية أو مكتوبة)، تؤثر سلباً على مضمون الرسالة ومعناها، فتصل إلى المستقبل بشكل مربك للغاية، مما يزيد من قلقه وتوتره، وبالتالي تُفقد الرسالة معناها المقصود. وعليه، فإن الحالة النفسية السلبية للمرسل تُعد من أبرز معوقات الاتصال، ما يتطلب من المرسل قدرًا عاليًا من ضبط النفس والتأني وأحيانًا الصبر قبل إرسال أي نوع من الرسائل، خصوصًا الشفوية التي تظهر فيها حالته النفسية بوضوح على ملامحه أو تعبيراته الجسدية.

المعوقات الذاتية للمرسل: تدور حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات سليمة معهم. فقد يكون المرسل شخصًا متمركزًا حول ذاته، ويعتقد أن ما هو واضح له سيكون واضحًا بالضرورة للطرف الآخر، أو أن ما يقبله هو، سيحظى بقبول الطرف الآخر أيضًا. وهذا يمنعه من تقدير وضع المستمع واحتياجاته ومواقفه أثناء الحوار وفي المقابل، قد يعاني المرسل من صعوبة في فهم ذاته، مما يجعله عاجزًا عن إدراك انعكاسات حالته النفسية أو الذاتية على عملية الاتصال¹.

¹ خولة بلحمود، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بويرة، 2013، 2014، ص ص 47، 48.

ويضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافسية بدلاً من علاقة تعاونية، فيتخذ منذ البداية موقفاً عدائياً أو هجوماً، اعتقاداً منه أن الطرف الآخر سيتخذ الموقف ذاته. كما أن النزعة التسلطية لدى بعض المتحدثين تعرقل عملية الاتصال، إذ تغلب الانفعالات على رسائلهم، فيميلون إلى السيطرة أو إثارة مشاعر الذنب أو التبعية لدى المستقبل. وعلى العكس، قد يميل البعض الآخر إلى الاتكال، ويتخذ من الاتصال وسيلة للشكوى أو استدرار العطف، فتخرج الرسالة عن هدفها المهني.

عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال: قد لا يكون المرسل ملماً بأساسيات الاتصال وفنونه، خصوصاً الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعبيرات الشفوية ولغة الجسد. فصياغة العبارات بشكل غير دقيق، أو استخدام تعبيرات صوتية أو جسدية في غير موضعها، قد يؤدي إلى إرسال رسائل مضللة وقد يكون أسلوب المرسل في حد ذاته مربكاً، ما يؤدي إلى نتائج عكسية. فقد يُفرض في الاختصار إلى حد تشويه المعنى، أو يُطيل إلى درجة فقدان الرسالة لتسلسلها المنطقي. كما قد يستخدم كلمات معقدة أو غامضة، وكل هذه العوامل تمثل عوائق تحد من فعالية الاتصال.

انخفاض درجة الحساسية لردود الفعل (إرجاع الأثر): قد يتحدث المرسل في حالة من الانغلاق على ذاته، مفترضاً أن الطرف الآخر يوافق الرأي، دون أن ينتبه إلى ردود الفعل. وإذا لم يكن المرسل منتبهاً لما يظهره المستقبل، فإن حديثه قد لا يُحقق الهدف المرجو. إذ قد يهمل قراءة الإشارات غير اللفظية التي تُظهر موقف المستقبل الحقيقي، ولا يكيّف حديثه تبعاً لذلك (مثل التوضيح، أو تعديل النبرة، أو دعم كلامه بحجج إضافية، أو محاولة التفاعل مع الطرف الآخر بشكل مرن)¹.

¹ المرجع السابق، ص49.

التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة: يُعد توقيت إرسال الرسالة من أبرز معوقات الاتصال وأخطرها. فقد يؤدي إرسال الرسالة في وقت غير مناسب، نتيجة لضغط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت، إلى انطباعات خاطئة، أو تفسيرات متناقضة من طرف المستقبل كما أن وصول الرسالة في وقت مبكر أو متأخر يفقدها قيمتها وجوهرها، وقد يكون تأثيرها معدومًا، بل سلبياً في بعض الأحيان، ما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة¹.

• **معوقات اجتماعية وثقافية:** ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات، ونذكر منها التباعد الاجتماعي، الاختلافات الثقافية.

• **المعوقات التنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة و المسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وتبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل، ونذكر من بين هذه المعوقات: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية².

• **المعوقات البيئية:** سببها المجتمع الذي يعيش فيه الفرد داخل أو خارج المنظمة، ومنها: اللغة: بعض كلماتها تحمل معاني مختلفة، مما قد يؤدي لسوء الفهم من قبل المستقبل.

التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مركز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال في الوقت المناسب، وعدم اتسام البيئة بالابتكار، المبادرة والتعزيز من قبل الرؤساء قد يؤدي لإحباط عملية الاتصال³.

¹ المرجع السابق، ص49.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242.

³ إيمان شقاليل، محمد راتول، "الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-العطاف"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا، العدد الثالث، 2019، ص183.

خلاصة الفصل:

بعد هذا العرض المفصل لمفهوم الاتصال الداخلي، تتضح لنا الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا النمط من التواصل في البيئة المؤسساتية، سواء على المستوى المفاهيمي أو الوظيفي. فقد أبرزنا من خلال المبحث الأول الأسس النظرية التي يقوم عليها الاتصال الداخلي، من حيث تعريفه، نشأته التاريخية، أنواعه، ومكوناته، فضلاً عن الوسائل والتقنيات المستعملة فيه، والتي أصبحت متطورة بفعل الرقمنة وتحولات بيئة العمل. كما تم الوقوف على الأهمية المتزايدة التي أصبح يحظى بها هذا النمط من الاتصال، في ظل سعي المؤسسات إلى تحسين مناخها الداخلي وتعزيز التفاعل بين أفرادها.

أما في المبحث الثاني، فقد تطرقنا إلى الأبعاد العملية للاتصال الداخلي من خلال تحليل وظائفه المختلفة داخل المؤسسة، وشبكاتة وأساليبه، مع إبراز تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي والمهني للعاملين. كما تم تقديم معايير فعاليته، واستراتيجيات اعتماده داخل المؤسسة، مع الإشارة إلى أبرز التحديات والمعوقات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة منه.

يتبين إذن أن الاتصال الداخلي لا يمكن اعتباره مجرد نشاط إداري بسيط، بل هو نظام دينامي متكامل يساهم في ترسيخ التوازن داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام والتكامل بين مكوناتها البشرية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز فعالية الاتصال الداخلي يظل شرطاً ضرورياً لأي مؤسسة تطمح إلى التميز والابتكار وتحقيق أداء تنظيمي مستدام.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (مكوناتها، أنواعها، أهميتها)

المطلب 01: تعريف الثقافة التنظيمية

المطلب 02: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب 03: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب 04: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب 05: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الأبعاد الوظيفية والبنوية للثقافة التنظيمية

المطلب 01: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب 02: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب 04: مستويات للثقافة التنظيمية

المطلب 05: نماذج الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تُعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تعكس النسق القيمي والمعتدي الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر على طريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب التفاعل والتواصل، ومدى الولاء والانتماء للتنظيم. وقد برز هذا المفهوم نتيجة الحاجة إلى فهم أعمق للأنماط السلوكية داخل بيئة العمل، وعلاقته بالأداء المؤسسي، وفعالية القيادة، والاتصال الداخلي

وفي ظل تزايد التغيرات البيئية والتكنولوجية، أصبح من الضروري فهم الثقافة التنظيمية باعتبارها أداة استراتيجية لتوحيد الرؤى، وخلق بيئة متجانسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ويُقسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وكل مبحث انقسم إلى مطالب:

يُعنى المبحث الأول بتأصيل المفهوم وتحديد مقوماته، من خلال التطرق لتعريف الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، أنواعها، وأهميتها داخل المؤسسة.

بينما يهتم المبحث الثاني بإبراز وظائف الثقافة التنظيمية، والعوامل المؤثرة في تشكيلها، وأبعادها، ومستوياتها، إلى جانب عرض أبرز المداخل النظرية لفهمها وتحليلها داخل الأوساط التنظيمية.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (مكوناتها، أنواعها، أهميتها)

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها (مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات، والأيديولوجيات والفلسفات، والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها، وطريقة إنجاز مهامها، وأسلوب عملها، وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه)¹.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها: التعريف الذي قدمه **Edgard Schein** من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها: "بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي. إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى"².

تعرف كذلك على أنها: " المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ

1 عادل عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، الطبعة الأولى، دار المنظومة، الإمارات، 2016، ص ص 324، 325

2 زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد الأول، جوان 2007، ص55

القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة¹.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: حضارة المنظمة، والتي تشمل القيم والمعايير والسلوك والمواقف، اتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد، وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المنظمة².

إنّ تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أنّ الثقافة: هي كل يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الانثروبولوجيا، فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ويرى الكبيسي الثقافة التنظيمية بانها: مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها³.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا ان الثقافة مصطلح علمي ذا مفهوم اجتماعي، وأنها كل تراكمي موروث ومكتسب، كما أنها تشكل أو تمثل انتظام الصلات بين أجزاء مادية، وهي نسيج متماسك من هذه الصلات تتميز بالانتظام، كما تعبر عن مجموعة من المعارف والقيم والالتزامات الأخلاقية المستقرة في المجتمع، وعليه فإن الثقافة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في المجتمع، كما تتميز بأن لها بعداً معنوياً يتمثل في القيم والأفكار والعادات، وبعداً مادياً يتمثل في جميع الأشياء المادية اللازمة لتسيير الحياة في المجتمع، ويؤثر كل من البعدين في الآخر و يتأثر به.

1 أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 458

2 محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصّف الثاني للقيادات الأمنية، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 185

3 محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 195

وبالرغم من عدم وجود اتفاق محدد على تعريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك بعض نقاط الاتفاق التي اجتمعت عليها التعريفات السابقة من أهمها:

- ❖ أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالجماعة في المنظمة.
- ❖ تعمل على تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي تمثل شخصية المنظمة وتميزها.
- ❖ تشكل ظاهرة اجتماعية نشأة.
- ❖ أنها ظاهرة مكتسبة من البيئة المحيطة بالمؤسسة¹.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

- **جماعية العمل وروح الفريق:** الفريق هو وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الموظفين الذين يعملون في إدارة واحدة أو في إدارات مختلفة، ويؤدون أدواراً معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة، وتكمن أهمية جماعة العمل في انها تسهم في إشباع حاجات كثيرة لأعضائها، وتساعد في الابتكار والتطوير في المهام التي تضطلع بها، وتقوم بدور رقابي على أعضائها من خلال التزامهم بمعايير المجموعة².
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

¹ محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصّف الثاني للقيادات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 188

² المرجع السابق، ص 191

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص

وهي تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وتختلف المعتقدات من فرد لآخر فهي مرتبطة بما يعتقد الأفراد بأنه صواب أو خطأ، وغالبا ما يحدث ارتباط بشكل واضح على المستوى الفردي والجماعي بين المعتقدات وقواعد السلوك والقيم في المنظمة¹.

- **القيم التنظيمية:** لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها، وتحرص عليها كنوع صيانة التماسك في البناء التنظيمي. والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة².
- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع. مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك³.

- **التوقعات التنظيمية:** وهي التي يتوقعها الأفراد من المنظمة من حيث التقدير المادي والمعنوي (المرتبات والحوافز المكافآت والبدلات) وتقدير الرؤساء لما يقوم به الفرد المجتهد وإنكار الذات و تقديم أفضل الأعمال و الأفكار والإبداعات⁴.
- **العادات والتقاليد التنظيمية:** وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثال: أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمنظمة فرض كبير لتقوية الروابط بين العمال.

¹ محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصّف الثاني للقيادات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص190

² عبد العظيم معاوي، "مكونات الثقافة التنظيمية و أثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سطيف 1- الجزائر، المجلد 12، العدد 4، 1 أكتوبر 2021، ص128

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244، 245

⁴ فؤادة البكري، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص 130

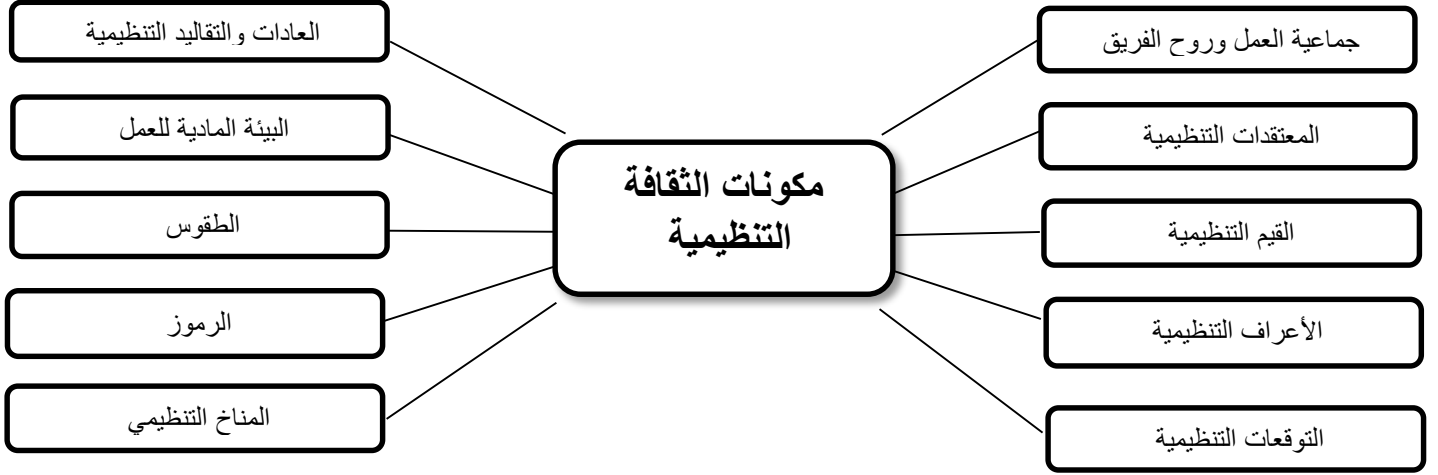
- **البيئة المادية للعمل:** يقصد بالبيئة المادية البيئية الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه، ومدى توافر المستلزمات المادية مثل: التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة، نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل الغرفة، والتي تساعد على إتمام العمل، وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه والانشغال¹.
- **الطقوس:** هي مجموعة من الأحداث والأنشطة الاجتماعية التي توضح ثقافة المنظمة، وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتدعم العادات والقيم الثقافية، كما أنها تبدو كظاهرة بشكل ملموس للفرد الذي يلاحظ ثقافة المنظمة، والطقوس من منظور ثقافة المنظمة تعني كيفية إدراك أعضاء المنظمة لها من الداخل.
- **الرموز:** وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة؛ كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة التي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد².
- **المناخ التنظيمي:** هو مفهوم وثيق الصلة بثقافة المنظمة، والذي قد يحدث لبسًا أو خطأ في أذهان البعض؛ وذلك لعدم وجود تعريف واضح و قاطع للمفهومين، فالمناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية المادية و غير المادية التي يعمل الفرد في إطارها. ويعتبر واضع نظريات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي انهما وجهان لعملة واحدة من ناحية المفهوم، ويتلقى المناخ التنظيمي مدخلاته من أشكال الثقافة المتمثلة في الظاهرة العلنية للثقافة، وقد يتأثر المناخ و يتغير نتيجة تعرضه للتغيرات قصيرة المدى التي تحدث في البيئة

¹ عبد العظيم معاوي، "مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف"، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 129

² محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 189

الداخلية و الخارجية، و يعمل المناخ في مستويات المظاهر العلنية و القيم¹. يمكن تلخيص مكونات الثقافة التنظيمية على الشكل الآتي:

شكل رقم (03): يبين مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر العلماء و الباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، و قد جاء هذا الاختلاف من واقع وجود عدد من العوامل (الإنسانية و الاجتماعية و الاقتصادية)، بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي اختلف من مجتمع لآخر، فمنهم من حدد أنواعها وفقا لنوع المنظمة (خدمية، اقتصادية، دينية، اجتماعية، و غيرها)، و منهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات (مهنية، تطويرية، هرمية، و غيرها)،...

نتيجة الدراسات التي أجراها (Deal and Kenndey,1982) حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحا، صنفت الثقافة التنظيمية إلى:

- **الثقافة القوية:** وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، و يمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة

¹ المرجع السابق، ص ص 190، 191

ثبات القيم و المعتقدات و مدى تطابقها مع بعضها و مدى استمرار بقائها على المدى الطويل¹.

تعتمد الثقافة التنظيمية القوية على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز وعوائد ومكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين².

■ **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قلوبهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها³.

■ **الثقافة البيروقراطية:** وفيها تحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع ومتناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.

■ **الثقافة الإبداعية:** تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات⁴.

وقد اقترح "Handy Charles" أربعة أنواع من الثقافة:

■ **ثقافة الدور:** وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة ، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية و تقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى ، ويتم

1 رباب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية-جامعة القاهرة، مجلد1، العدد01، يناير 2022، ص62

2 عمر شعبان أبو القاسم العوامة، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد-العجيلات"، مجلة القرطاس، جامعة الزاوية، العدد 11، نوفمبر 2020، ص 358

3 رباب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" ، مرجع سبق ذكره، ص62

4 الحواس خالد، "علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 13، ديسمبر 2017، ص430

التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد ، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكننتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها ، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين ، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغيرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغير الجذري.

- **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط ، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج ، إن المركز (الوضع) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة ، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوى بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته¹.
- **ثقافة الفرد:** وترتكز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر ، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي ، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعنى أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها

1 سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص ص 142، 143

واسعة على المنظمة ككل. ويركز الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء¹.

حسب باحث آخر: تفترض الدراسات أن الموائمة الصحيحة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها من جانب والبيئة من جانب آخر ينتج عنه أربع أنواع من الثقافات، كما موضحة في الشكل أدناه، تتأسس هذه الأنواع من الثقافات على بعدين هما:

- إلى أي مدى تحتاج البيئة الخارجية للمرونة أو الاستقرار.
 - إلى أي مدى يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة داخليا أو خارجيا.
- ترتبت على هذه الاختلافات أربعة أنواع من الثقافات هي:
- **ثقافة التكيف:** بالقيم التي تدعم قدرة الشركة على تفسير وتحويل الإشارات القادمة من البيئة إلى استجابات سلوكية.
 - **ثقافة الإنجاز:** فهي الثقافة الموجهة بالنتائج، التي تتصف بقيم التنافسية، والمبادرة الشخصية، والإنجاز.
 - **ثقافة الاحتواء:** أو الاشراف فهي التي تهتم كثيرا بالقيم التي تستجيب إلى حاجات العاملين، قيم التعاون والمساواة.
 - **ثقافة التجانس:** التي قيمها ومكافأاتها تتصف بكل من (المنهجية، العقلانية، أو الطريقة المنظمة لعمل الأشياء)

¹ سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، 2008، ص 97

كل نوع من أنواع الثقافات الأربعة سابقة الذكر يمكن أن يكون ناجحاً، فضلاً عن كون المنظمات لديها قيمها الخاصة التي قد تقع في أكثر من واحدة من هذه الثقافات...، والمديرون مسؤولون عن غرس القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لكي تنجح في بيئتها¹.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة تتشابه ثقافتها مع ثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات².

يقترح الباحثون أن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة وهي:

- الإنسانية (Humanity): رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع البيئة، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه إذ أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان و شكل شخصيته، وللتقافة التنظيمية سمة الإنسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.
- الاكتساب والتعليم: الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل فيها سواء في الأسرة أو في المدرسة ومنظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم

1 مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، د. طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 60

2 حسام الدين سيد توفيق، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات-بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، العدد الأول، يوليو 2022، ص 12

المقصود وغير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ورغم فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة¹.

- **الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية:** بمعنى ان الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاجها يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.

- **الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي (ويعني القيم والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العلمية المختلفة، والجانب المادي (وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).

- **الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

- **تتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف** استجابة للمطالب الاجتماعية للإنسان، ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير واستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها².

¹ سعد علي ريجان المحمدي، الريادة والإبداع: هوية المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2024، ص 156

² فؤادة البكري، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 129

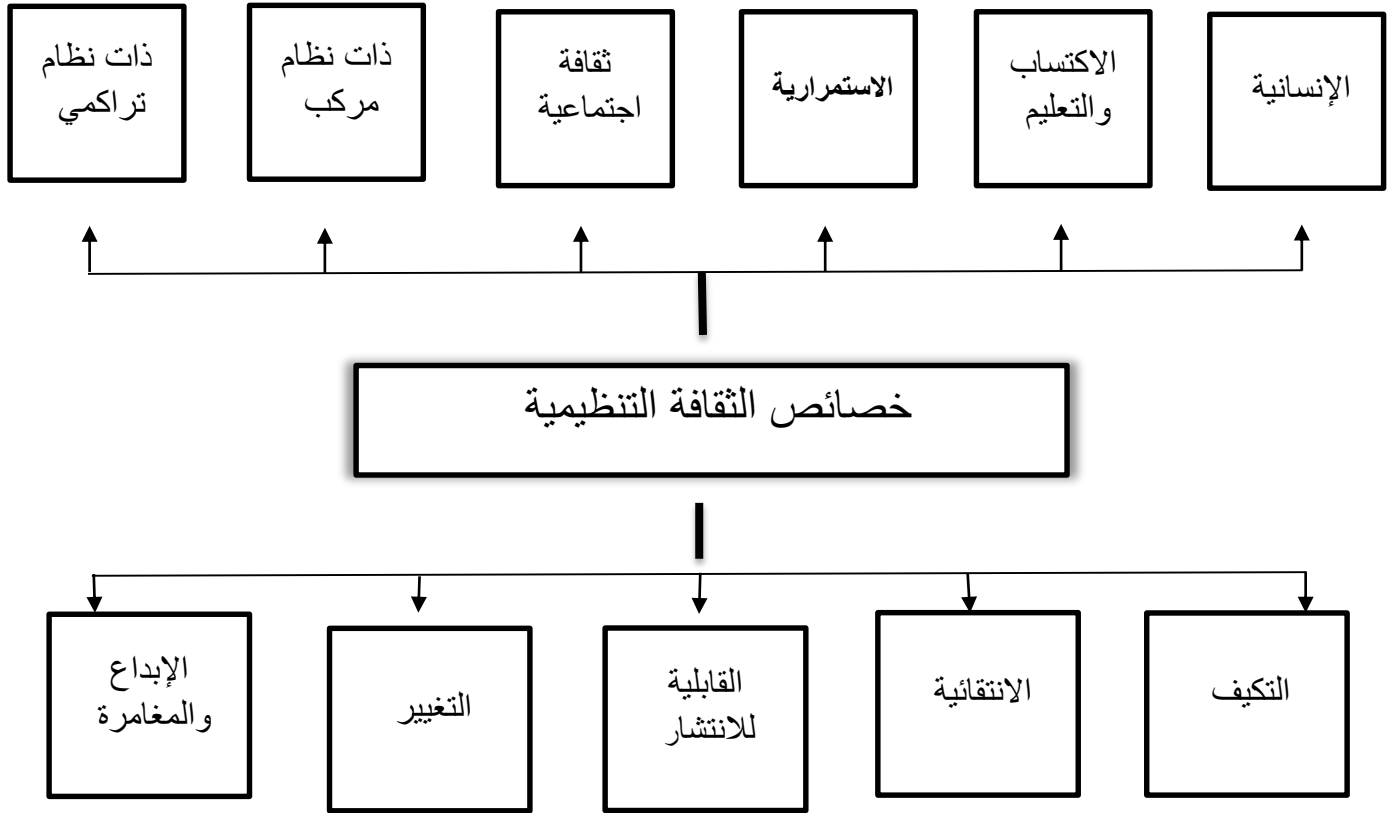
- الانتقائية: بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية؛ فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.
- القابلية للانتشار: من خلال عملية احتكاك الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعا لما هو متوقع من فائدة، كما نشير إلى أن العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية بالمنظمة الإدارية الواحدة.
- التغيير: يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويكون عادة سهلا، ومرنا في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجة لما تتعرض له المنظمات من أحداث تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية¹.
- الإبداع والمغامرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمغامرة².
وهناك خصائص أخرى تتفرد الثقافة التنظيمية فيها وهي:
- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والادراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.

¹ منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2006، 2007، ص ص 33،32

² جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 163

- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة¹.

شكل رقم (04): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ سعد علي ريجان المحمدي، الريادة والإبداع: هوية المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 158

المطلب الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها في المؤسسة سواءً ما يتعلق بالأفراد داخل المؤسسة وما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تخلقه الثقافة داخل المؤسسة أو الأمور التنظيمية الداخلية وكذلك علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وإمكانية التكيف معها بما يجعلها قادرة على البقاء والنمو، لذلك فقد تعددت أهمية الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- ما يتعلق بالأفراد والتماسك الاجتماعي: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أنها تؤثر في العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك الفردي لأعضاء المؤسسة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك، وذلك من خلال القيم التي تؤشرها الثقافة والتي يجب أن يتبناها العاملون ليكون سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة متوافقة مع احتياجات المؤسسة والأفراد فيها، وبذلك سيكون العاملون أكثر التزاماً وأكثر رضا عندما تكون قيمهم أكثر توافقاً مع قيم المؤسسة.

- ما يتعلق بالتنظيم الداخلي: تمثل الثقافة التنظيمية جانباً هاماً من البيئة الداخلية لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة المؤسسة وتكاملها والتي تتمثل في النقاء العاملين حول عناصرها مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي بالسلوك التنظيمي وأكد Jones 1995 أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرارات وطريقة التعامل وإدارة المؤسسة لذلك فإنها تؤثر على أداء المؤسسة. وتساعد الثقافة التنظيمية أيضاً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر ممكن من التكاليف والمعوقات، كونها توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات ناتج عن الدور

¹ سندس رضوي خوين، "قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية -عراق، العدد 77، 2009، ص 100

- الإيجابي المؤثر في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار.
- ما يتعلق بالبيئة الخارجية والتكيف معها: وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة المؤسسة من قبل فريق الإدارة العليا¹.
- فضلا على أنها تزيد من فاعلية المؤسسة إذا تم تحقيق توافق صحيح ما بين الثقافة التنظيمية من جهة والاستراتيجيات والبيئة والتكنولوجيا من جهة أخرى، فالثقافة التنظيمية موضوع التغير والتطور الذي يهدف إلى حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وذكر Bank 1996 أن بقاء المؤسسة يعتمد على كيفية تكيف ثقافتها مع بيئة العمل سريعة التغير ومع متطلبات زبائنها الجديدة.
- كما تشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد، كما أن الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الفرد وأداء المنظمة، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات، يمكن إجمالها بما يلي:
- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية؛ فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة، للطريقة التي تتم بها الأشياء.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.

¹ المرجع السابق، ص 101

- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيّق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم؛ فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها بعضاً¹.
- كذلك يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد بصعب التنبؤ بسلوكه.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن ان تورث لهم².
- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد الرابع والثمانون، 2010/03/28، ص 111

² بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 359

- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيماً معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره...).
- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية...، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة على ترسيخها.
- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقية (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام...) ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالتقيد التام، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات...) ¹.
- وذهب "العامري" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الآتي:
- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور التاريخية العريقة تستطيع أن تسرد فيها حكايات الداء المتميز والعمل والمبادرة للأشخاص البارزين في المنظمة لذلك فهي تعد منهاجاً تاريخياً للمنظمات اللاحقة.
- إيجاد شعور بالتوحد: عن طريق إعطاء معنى للأدوار من توحيد الثقافات السلوكية فضلاً عن تعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: فنظام العمل يعزز عضوية الانتماء وهذا بدوره يعطي استقراراً وظيفياً ويوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال المشاركة بالقرارات فضلاً عن وجود فرق العمل وتطوير الأداء بالعمل بروح الفريق الواحد لأنه سيؤدي إلى تبادل المعلومات والتنسيق

¹ عبد المالك ياحي، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة تيارت، العدد السادس، 2017، ص

بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا سيؤدي بدوره لزيادة التبادل المعلوماتي بين الأعضاء¹.

المبحث الثاني: الأبعاد الوظيفية والبنوية للثقافة التنظيمية

المطلب 01: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورًا كبيرًا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادًا على القواعد واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشدًا بكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة والاحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

1 ساجد رفعت حسين السعدي، ثقافة المنظمة الأمنية: أسباب تميز العمل الأمني، الطبعة الأولى، مطبعة الكتاب، بغداد، 2023، ص ص 24، 25

- إضافة إلى أنّ الثقافة التنظيمية أثر بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية¹.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية.
 - تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين.
 - بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالًا لنشاط المنظمة.
 - تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة².
- يرى "حسين حريم" أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية.
 - تخلق نوع من الالتزام والولاء للمنظمة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
 - تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الاستقرار داخل المنظمة ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية.
 - تعد مرجعًا أساسيًا يستعين به الأفراد لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
 - تعمل على تأقلم الأفراد مع جو العمل³.
- يرى الباحثان "كينيكى" و"كرينتر" أنّ الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:

1 يعقوب قصة، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية -ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف-، 2020، 2021، ص 37

2 مرزوق بن مطر الفهمي، الطريق إلى الجودة في التعليم -أساسيات ومتطلبات التطبيق-، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2016، ص 39

3 مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة-دراسة حالة مؤسسة ترافل "trèfle" بالبلدية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006، ص 29، 30

- تعزز استقرار النظام الجماعي: من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- تشكل السلوك التنظيمي: فتعمل على حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.
- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.
- فمن خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ(الاسمنت)، الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة¹.

المطلب 02: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالانتشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دور كبير في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن الحجم الصغير الذي تتميز به المؤسسات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس من أن يفرض رؤيته على كل أفراد المنظمة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها

¹ سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2018، 2019، ص ص 17، 18

العاملون، والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيدا من المزايا والمنافع¹.

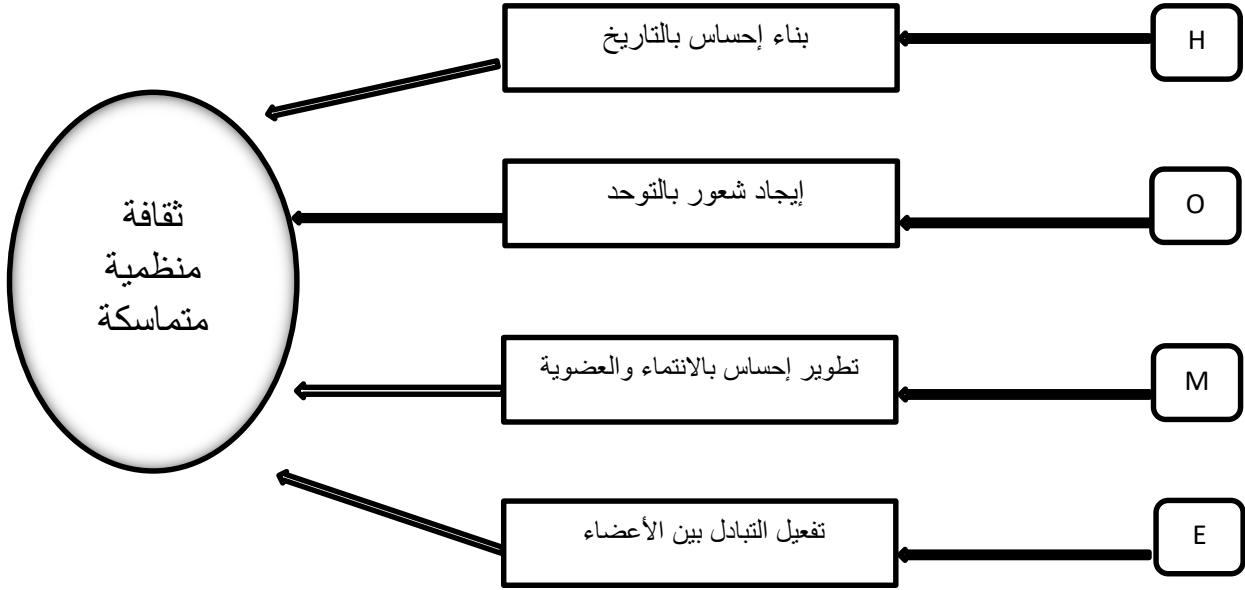
يحدد لوثنانز (Louthans) الخطوات التالية لتكوين ثقافة المنظمة:

- شخص ما مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد.
- يتفاهم المؤسس مع شخص رئيس أو أكثر يكونون مجموعة رئيسية تشاطر المؤسس نظرة واحدة.
- تبدأ مجموعة المؤسسين الرئيسية بالعمل بتناغم لإيجاد منظمة بجمع الأموال والدمج وتحديد المكان والبناء وغيرها...
- وفي هذه المرحلة يتم جذب آخرين للمنظمة ويبدأ تاريخ جديد.
- وقد أكد أحد الكتاب على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وهي أثناء نشأتها وتطويرها وهاته الأساليب هي:
- بناء إحساس بالتاريخ.
- إيجاد شعور بالتوحد (One Ness) القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Member ship) نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.
- ولما أخذ الحرف الأول من كل وسيلة كونت كلمة (Home) وعلى اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة (Home)².

¹ اليمين سعادة، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، 2017، 2018، ص 208

² هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني -دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص ص 41، 42

شكل رقم (05): يبين تكوين ثقافة المنظمة



المصدر: هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني -دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، 2017، ص 43

حسب "علاء محمد ساعي" عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- **عوامل ومتغيرات ملموسة:** منتجات وخدمات المنظمة، اسمك وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى، مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمها الداخلية والخارجية، إعلانات ومنشورات ومطبوعات المنظمة على اختلافها، مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع.
 - **عوامل ومتغيرات غير ملموسة:** سلوكيات وتصرفات الموظفين، أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع الجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل، أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع¹.
- أشار "أبو عساف وآخرون" أن هناك عدة عوامل تتحكم فب الثقافة التنظيمية ويجب على أي شركة تنفيذها وتوفيرها من أجل بناء الثقافة التنظيمية، وتلك العوامل هي:

1 علاء محمد ساعي، مافيا الإدارة: التنظيمات والسلوكيات غير الرسمية في المنظمات، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2024، ص19

- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق...
- **التغيير في القيادة:** أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إيجابية أكبر.
- **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.
- **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم¹.

1 لينا هاشم عبد الله الواكد، عبد الإله العطار، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة محمد الأول - وجدة المملكة المغربية، المجلد 02، العدد 22، 20 أغسطس 2021، ص 136

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- **البعد القيادي:** ويشمل هذا البعد عناصر توصيف القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.
 - **البعد النظمي:** ويشمل: طبيعة الاتصالات، إقبال الأفراد على العمل الجماعي، توزيع المهام والأدوار ومعرفتها، الإيمان بأهمية التدريب، مواصلة التعلم، مدى استقرار الأهداف، متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.
 - **البعد الإنساني:** ويشمل: قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز¹.
- كما هناك أبعاد أخرى:

- **بعد الاحتواء والترابط:** يشير الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته.
- **بعد الاتساق والتجانس:** يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات

¹ حسين بركاتي، "دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، المجلد 14، العدد02، 2021/12/20، ص ص 210، 2011

والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

- **بعد القدرة على التكيف:** يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو، وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.
- **بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختبارها بشكل علمي¹.
- **بعد التوجه نحو النتائج:** يتضمن بعد التوجه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين وكذا العمل على تضييقه وتحسينه وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.
- **بعد التوجه بالفريق:** يتضمن بعد التوجه بالفريق العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم

¹ مصطفى بن عودة، "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة-الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان

الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

- **بعد التوجه بالعميل:** بعد التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساسا على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنها ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق¹.

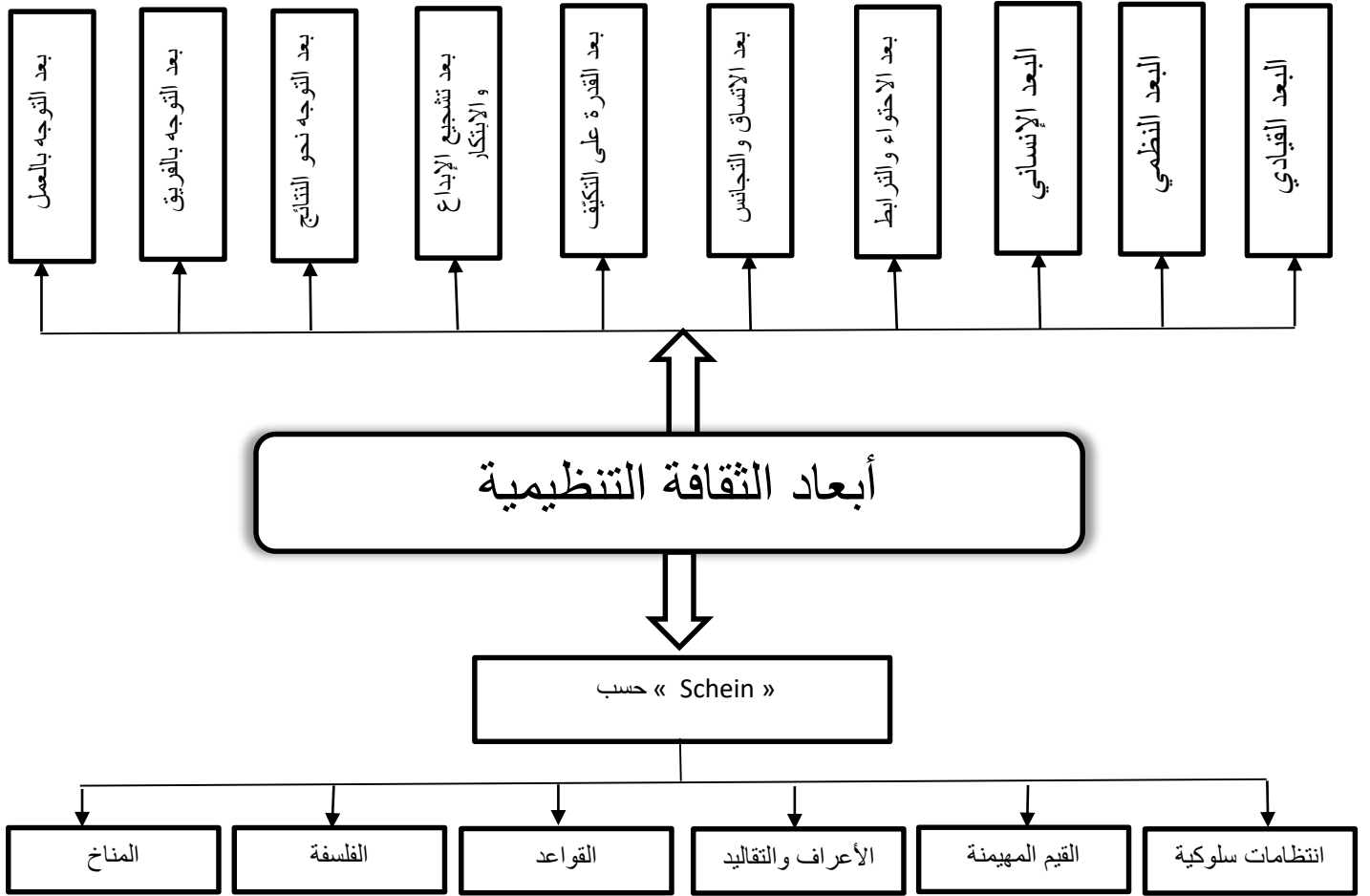
حدد (schein 1985) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المؤسسة، والأبعاد هي:

- **انتظاميات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك.
- **القيم المهيمنة:** وهذه المعتقدات الخاصة تعبر المؤسسات عن هويتها.
- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المؤسسة جميعها.
- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المؤسسة.
- **الفلسفة:** تعكس المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا بوصفها أساسا للعمليات المطلوب إنجازها والفلسفة انعكاس للقيم.
- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسيير مكثبي وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المؤسسة، إذ يحتوي كل بعد من ثقافة المؤسسة على فكرة معقدة.

¹ المرجع السابق، ص 268

ولعل مراعات حالات التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمؤسسة.¹

شكل رقم (06): يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ محمد لمين بن الطاهر، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية-دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14000، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر-03، 2020، 2021، ص86

المطلب 04: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الكتاب والباحثين مثل "أدت" أنها تتمثل فيما يلي:

- المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة¹.

- الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب واللباس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.

- القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.

يرى هابن وترنر (turner and hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي مؤسسة:

- جزء ظاهرة من أنماط السلوك.
 - جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في الأذهان.
 - جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية وهي غير مرئية².
- حسب "جعفر خانو الزيباري" اعتبر أن هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية تتمثل في:

- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل

1 علاء محمد ساعي، مافيا الإدارة: التنظيمات والسلوكيات غير الرسمية في المنظمات، الطبعة الأولى، داررسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2024، ص ص 18، 19

2 أحمد علماوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس "سيدي بلعباس"، 2015، 2016، ص 67

نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة رسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها. ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها¹.

● **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العامة في نفس النشاط أي هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العامة 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.

● **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج 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 أن يجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب "هوفستيد" فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد².

¹ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص168

² يعقوب قصة، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية -ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة-، مرجع سبق ذكره، ص32

• **ثقافات الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا لإطارات السامون، إطارات متوسطة إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

كما نجد "سيد محمد جاد الرب" قد قسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

• **الثقافة المرئية/الملاحظة (observable culture):** وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعميل أو أي موظف، فإن الثقافة المرئية تظهر بوضوح ويسر، ويمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل، والطريقة التي يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها، والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض، وأيضا يتم إدراكها من خلال الطريقة التي يتحدثون بها معاً، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء. وتشمل الثقافة المرئية أو المدركة عناصر كثيرة تشكل الحياة التنظيمية اليومية، ومن خلال هذه العناصر يتعلم الأفراد أو الأعضاء الجدد ثقافة المنظمة، وجميع الأعضاء يشاركون ويدعمون هذه العناصر دائماً وباستمرار وأهم عناصر هذا المستوى ما يلي: القصص (stories)، الأبطال (heroes)، الطقوس والشعائر (Rites & Rituals)، الرموز (symbols)¹.

• **الثقافة المركزية/الضمنية (core culture):** وهي الثقافة غير المرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم، وهي تعزز الثقافة المدركة، والقيم تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة القوية للمنظمة، وهذه القيم تشكل عنصراً أساسياً من رسالة المنظمة وأغراضها الاستراتيجية، إن الثقافة القوية تساهم

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص ص 68-70

في بناء الثقافة المحورية أو المركزية "الضمنية"، كما تساهم في نجاح المنظمة فمثلا نجد أن القيم التنظيمية تؤكد على الأداء المتميز، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، التكامل، دمج العاملين، خدمة لعملاء والعمل كفريق.

المطلب 05: نماذج الثقافة التنظيمية

تعددت نماذج الثقافة التنظيمية نجد منها ما يلي:

• نموذج (Louis):

استنتج (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمؤسسة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن "هناك جوانب مختلفة في المؤسسة تطور ثقافات متباينة"، فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المؤسسية داخل وحدة عمومية (التقسيم) أو داخل مستوى أقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المؤسسة، فلقد وجد (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في مؤسسات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى مؤسساتها الأصلية¹.

وبمراجعة تجارب المؤسسات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي:

- عمليات اختبار قاسية: إذ يتم اخبار المتقدمين عن الجوانب المضيء والمعتم في المؤسسة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة.
- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العامل وديعا (Humility) وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم.
- وضع العاملين الجدد في خنادق (Trenches) يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميادين لاكتساب خبرة مباشرة.

¹ أحمد علماوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية- دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-، مرجع سبق ذكره، ص70

- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المؤسسين سوف يكون من الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم.
- تلقين العاملين بالقيم المؤسسية غير الملموسة والرفيعة (القيم التي تربط المؤسسة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المؤسسات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة.
- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء كل منها.
- تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفعالية الاتصالات¹.

• نموذج (Scholz):

يطرح هذا النموذج استنتاجاً أساسياً أنه (بسبب التعقيد فمن الأفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها) ويلخص هذا الباحث قوله: إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً وداخلياً وخارجياً وهي مكونات الصيغة التي قدمها، وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره (Schein)، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي:

- المرحلة المستقرة.
- مرحلة رد الفعل (الاستجابة).
- مرحلة التوقع.
- مرحلة الاستكشاف.
- مرحلة النشوة.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المؤسسة، لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جداً

¹ المرجع السابق، 71

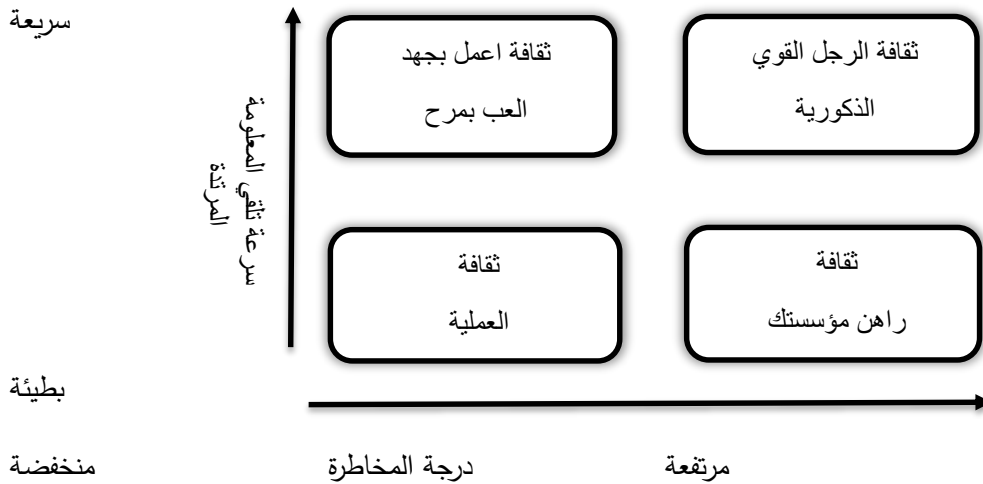
وذات توجه عملياتي، أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المؤسسة معها، فالمؤسسة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المؤسسات¹.

• نموذج Deal و Kennedy:

قام كل من Terrence Deal و Allen Kennedy سنة 1982 باقتراح نموذج للثقافة التنظيمية مبني على فرضية أن أكبر مؤثر في الثقافة التنظيمية هو المحيط الخارجي للمؤسسة، لذلك يقدم نموذجهما أنماطا للثقافة التنظيمية حسب كيفية تعامل المؤسسة مع المحيط الخارجي لها.

النموذج عبارة عن محورين متعامدين: محور عمودي يمثل مدى سرعة تلقي المعلومة المرتدة، ومحور أفقي يمثل مدى المخاطرة المصاحبة لنشاط المؤسسة. وينتج عن تقاطع المحورين أربعة أصناف للثقافة التنظيمية، موضحة في الشكل التالي: ²

شكل رقم (07): يوضح نموذج Deal و Kennedy لأنماط الثقافة التنظيمية



المصدر: عماد سعادي، ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2015، 2016، ص99

¹ المرجع السابق، ص74

² عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2015، 2016، ص99

- **ثقافة الرجل القوي، الذكورية:** تشير هذه الثقافة إلى أن العاملين يميلون إلى تحمل المخاطرة ويتميزون بروح المقاوالتية السرعة في الحصول على المعلومة المرتدة حول نشاطهم ولكن بشكل فردي؛ أي لا يركزون على العمل الجماعي لإنجاز مهامهم، مثل وكالات الإشهار.
 - **ثقافة اعمل بجهد/الع بمرح:** تسود هذه النشاطات التي لا تتسم بالروتين، أين يتميز العاملون فيها بالحيوية، كما تتميز النشاطات هنا بانخفاض المخاطرة وكذلك السرعة في تلقي المعلومة المرتدة حول أدائهم. تتاسب هذه الثقافة رجال المبيعات وأيضاً المطاعم ومؤسسات البرمجيات.
 - **ثقافة راهن مؤسستك:** تميز هذه الثقافة النشاطات التي تأخذ درجة كبيرة من المخاطرة، كما وأن المؤسسة تنتظر وقتاً طويلاً للحصول على المعلومة المرتدة حول أدائها. وتتاسب هذه الثقافة مؤسسات المستحضرات الصيدلانية، شركات البترول والغاز ومؤسسات صناعة الطائرات وغيرها.
 - **ثقافة العملية:** تميز هذه الثقافة النشاطات ذات المخاطرة المنخفضة والتلقي البطيء للمعلومة المرتدة. فتسود هذه الثقافة في البنوك، شركات التأمين والمؤسسات الحكومية على وجه العموم.
- بالإضافة إلى دور المحيط الخارجي في تحديد النمط الثقافي السائد في المؤسسة، فإن لخصوصية النشاط دوراً أيضاً في تحديد الثقافة التنظيمية الملائمة للقيام به؛ فحسب هذا النموذج، فإن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال النشاط تؤول إلى اكتساب نمط معين من الثقافة التنظيمية يميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في قطاعات أخرى.¹

¹ عماد سعادي، المرجع السابق، ص 100

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أنّ الثقافة التنظيمية تُشكّل الركيزة الأساس لهوية المؤسسة ومرجعيتها السلوكية، حيث تعبّر عن القيم والمعايير التي توطر تصرفات الأفراد وتوجه علاقاتهم داخل التنظيم. كما تبين أنّ للثقافة التنظيمية وظائف حيوية، تبدأ من بناء الانتماء وتعزيز التماسك، وصولاً إلى دعم التكيف والتطوير. وتتأثر هذه الثقافة بعدة عوامل داخلية وخارجية، وتتشكل عبر مستويات متعددة، يمكن دراستها من خلال مداخل ونماذج مختلفة تتيح فهم ديناميكياتها وأبعادها

إنّ الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يمكن المؤسسة من ضبط بيئتها الداخلية وتحقيق التوازن بين متطلبات الفعالية التنظيمية ومتغيرات البيئة الخارجية

الفصل الثالث : الإتصال الداخلي و الثقافة التنظيمية

تمهيد للفصل

✚ المبحث الأول: الإتصال الداخلي كآلية لبناء وتوجيه الثقافة التنظيمية

المطلب 01: العلاقة بين الإتصال والثقافة التنظيمية

المطلب 02: دور الإتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: معايير بناء الثقافة التنظيمية من خلال الإتصال الداخلي

المطلب 04: توجيه ثقافة المؤسسة من خلال الإتصال الداخلي

المطلب 05: أثر الإتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية

✚ المبحث الثاني: فعالية الإتصال الداخلي في دعم القرارات وتعزيز الانتماء

والتكيف الثقافي

المطلب 01: الإتصال الداخلي كأداة لتعزيز الانتماء والهوية التنظيمية داخل المؤسسة

المطلب 02: تبادل المعلومات وأثره في تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب 03: دور الإتصال واسترجاع المعلومات في دعم القرار وبناء الثقافة التنظيمية

المطلب 04: أهمية الإتصال الداخلي في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

المطلب 05: انعكاسات الوسائل الاتصالية التكنولوجية على الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز المحاور التي تؤثر بعمق في طبيعة العمل المؤسسي، وفي سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. فهي تمثل النسق القيمي والمعياري الذي يوجه التصرفات، ويعكس هوية المؤسسة ومميزاتها عن غيرها. وبما أن هذه الثقافة لا تنشأ تلقائياً، بل تتبلور وتُبنى عبر عمليات تواصلية مستمرة، فإن الاتصال الداخلي يلعب دوراً محورياً في تشكيلها وتعزيزها. فالربط بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية لا يعد مجرد ترف نظري، بل هو ضرورة عملية لفهم كيف تنتقل القيم التنظيمية، وكيف تُغرس المبادئ والسلوكيات داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي، بوصفه أداة استراتيجية، يساهم في نشر الرسائل الرسمية وغير الرسمية، وفي نقل التصورات المشتركة بين العاملين، وهو ما يجعل منه عاملاً أساسياً في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة، انطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، من خلال مبحثين رئيسيين وقد انقسم كل مبحث إلى مطالب:

- **المبحث الأول:** الاتصال الداخلي كآلية لبناء وتوجيه الثقافة التنظيمية، حيث يعالج العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية، ويبين دور الاتصال في تشكيلها وبنائها، مع التطرق إلى المعايير والمؤشرات التي تساعد على ذلك، وصولاً إلى كيفية توجيه هذه الثقافة عبر الاتصال، وانعكاسات ذلك على أداء المؤسسة.
- **المبحث الثاني:** فعالية الاتصال الداخلي في دعم القرارات وتعزيز الانتماء والتكيف الثقافي، ويتناول الأبعاد التطبيقية للاتصال، بما في ذلك تبادل واسترجاع المعلومات، ودورها في دعم القرار المؤسسي، كما يستعرض مساهمة الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة، وانعكاسات الوسائل الاتصالية الحديثة على الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي كألية لبناء وتوجيه الثقافة التنظيمية

المطلب 01: العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية

هناك علاقة طردية بين مدى جودة وكفاءة المؤسسة أو المنظمة وإنتاجيتها، وبين مدى قوة وفاعلية ثقافتها التنظيمية، وبين استجابة الأفراد العاملين لهذه الثقافة واندماجهم وتكيفهم معها ورضاهم عن المناخ التنظيمي العام للمنظمة والذي يؤدي بدوره لتحقيق مفهوم الرضا، ومنه التناغم الوظيفي للفرد العامل، وتلعب قنوات الاتصال وطبيعته دورا في تقوية العلاقة الرابطة بين ثقافة المنظمة ومواردها البشرية فهي الناقل لهذه الثقافة والمجسد له، بالمقابل هناك انعكاس

إيجابي للثقافة التنظيمية الفعالة على تقوية قنوات الاتصال وتدعيمها، وبناء علاقات اتصالية متينة بين هياكل المنظمة وأفرادها، فالإتصال المؤسسي ليس مجرد فعل ورد فعل، فهو منظومة تحتاج لدعم وإشراف ومراقبة وتتبع وتطوير وتشاركية وتركيز على تقوية روح الانتماء داخل الجماعة في المؤسسة أو المنظمة مما ينجم عنه أداء تنظيمي فعال.

فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة¹.

إن محاولة الإدارة العمل على إرساء أو تثبيت ثقافة للمؤسسة يتبناها الأفراد، وقيما ومرجعيات تؤثر في سلوكهم بتوجيهه إلى ما يخدم العمل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها، تتطلب توفر أو وجود بعض الشروط أو الظروف الملائمة والمساعدة على تحقيق هذا المسعى، والتي بدونها قد لا يمكن الوصول إليه أبدا.

¹ إيمان آيت مهدي، "الاتصال المؤسسي وتعزيز مفهوم الثقافة الالكترو-تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العربي تبسي-تبسة، المجلد 03، العدد 01، 30 جوان 2021، ص 108

وقد ذكر Jean-Marcel Kobi هذه الشروط أو الظروف كآلاتي:

- المسيرون الواعون بالبعد الثقافي: لا يمكن إحداث أي شيء دون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا.
- الأفراد المهتمون بنجاح التدخل: فهم المعنيون المباشرون بهذا العمل، ويتم شد الانتباه لديهم بتبني المدراء للاتصال المفتوح والواثق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الوضعيات، لأنهم عبارة عن خزان من التحارب والخيرات يجب استغلالها وإعطائها الثقة، والعمل بشكل جماعي (كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنه تزداد الثقة والتفاهم.
- التدخل المركز على نقاط قوية وسهلة التحديد وهذا بالعمل على جزء من مكونات الثقافة، تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن عديدها بسهولة نسبة مقارنة مع غيرها. إذ من الضروري عدم أحد كل الجوانب أو النقاط حملة واحدة.
- القيام بأفعال رمزية وهذا من أجل التمكن من إحداث تعديل أو تحسين في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يتطلب معرفة بالاتصال غير الشفوي وحكما فيه، وبعض قواعد إقامة العلاقات الشخصية.
- قلعة الجسد الإشارات، والإماءات تؤدي دورا مهما في التعبير عن السلوك وشد اشباه الآخرين والأعمال الرمزية تعطي أثرا ذا دلالة استثنائية على المرؤوسين¹.

¹ أحمد دروم، بلقاسم العسالي، "أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة"، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 01، العدد 01، 01 سبتمبر 2010، ص 196.

المطلب 02: دور الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية

الاتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكنة وهو وعاء الثقافة وناقلها، وهو أيضا أسلوب التعبير عنها ووسائل الاتصال لها الدور الأساسي في حماية الثقافة ونقلها وتغييرها أيضا، وهي كما يرى تقرير اليونيسكو "أن وسائل الاتصال هي أدوات ثقافية تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها، وعلى حفز وتعزيز ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي، وهي تلعب أو يتعين عليها أن تلعب دورا أساسيا في تطبيق السياسات الثقافية وفي تيسير إضفاء طابع ديمقراطي على الثقافة، وهي تتشكل بالنسبة لملايين من الناس الوسيلة الأساسية في الحصول على الثقافة، كذلك فالاتصال دور في تدبير شؤون المعرفة وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، وبخاصة جمع المعلومات العلمية ومعالجتها واستخدامها وهو يستطيع -احتمالا على الأقل- إعادة صياغة القالب الثقافي للمجتمع، ومع ذلك ففي هذا المجال كما هو سائر المجالات فإن التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة ونمو البنى المصنعة التي تمد سيطرتها على تمد سيطرتها على الثقافة وعلى الاعلام يخلق مشكلات وأخطارا¹.

انطلاقاً من أن الثقافة هي مجموعة قواسم مشتركة بين أفراد جماعة معينة تؤثر في سلوكهم و تتشكل من خلال حدوث الاتصال بينهم في الوضعيات المختلفة طوال فترات زمنية متلاحقة، فانطلاق عملية وضع أو تشكيل المرجعيات المشتركة المميزة للجماعة مرهون إذا بحدوث الاتصال فسيرورة تشكل الثقافة عبارة عن تفاعل اجتماعي اتصال مستمر وتراكمي أي مرحلة تتبعها مرحلة أخرى تليها وتأخذ نواتج التفاعل الاجتماعي الذي حدث أثنائها كنقطة انطلاق أو مرجعية مشتركة للأطراف المشاركة في الاتصال في المرحلة الجديدة، وهكذا حتى يتم تبلور ثقافة الجماعة، من حيث هي تلك المرجعيات الجزئية التي أصبحت

¹ محمد بشير محمودي، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 08، العدد 02، جوان 2021، ص 290

مرجعية مشتركة لدى جميع أو أغلب أعضائها، ويمكن تمييزها بها، وظهورها أو تبلورها يتجلى في السلوكيات المتقاربة الصادرة عن الأعضاء والتي تتم عن تشابه أو تماثل مرجعياتهم، وفي طريقة فهم وتفسير ما يدور حولهم، وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة:

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد التفاصيل الخاصة بتاريخ المؤسسة، الحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة وتوزيع الأدوار، وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء من خلال نظم العوائد التخطيط الوظيفي، والاستقرار.
- تفعيل التبادلية عن طريق العمل المشترك، المشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات
- إذا تشكلت الثقافة كنتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات¹.

¹ أحمد دروم، بلقاسم العسالي، "أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص195.

المطلب 03: معايير بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعّالة من خلال الاتصال الداخلي التزامًا من كافة أعضاء المؤسسة، بما في ذلك الإدارة والموظفين، في تفعيل المعايير التي تسهم في تعزيز الثقافة وتكيف الموظفين معها. هذه المعايير ليست مجرد إجراءات تطبيقية، بل هي أسس تقوم عليها جودة الاتصال الداخلي والتي تؤثر بشكل كبير في نتائج التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة. وفيما يلي تفصيل لأهم المعايير الأساسية التي ينبغي التركيز عليها عند بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي:

– الانطلاق من الأساس: بناء ثقافة تنظيمية متماسكة من البداية

يبدأ بناء الثقافة التنظيمية من لحظة تأسيس المؤسسة. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة للمؤسسة يتم تحديدها من قبل المؤسس أو القيادة العليا، هذه الرؤية تُعتبر الأساس الذي تنبثق منه القيم والمبادئ التي ستشكل الثقافة التنظيمية على مر الزمن. هذه القيم يتم تجسيدها من خلال سلوكيات يومية تتبناها المنظمة، التي تصبح في نهاية المطاف جزءًا من ثقافتها¹.

من خلال اختيار الموظفين المناسبين الذين يتماهون مع القيم الأساسية للمؤسسة، يتم ضمان انتقال هذه القيم إلى جميع أفراد الفريق. كما أن الانتباه إلى هذا الجانب في مرحلة التوظيف يُسهم في استقطاب الأشخاص الذين يتناسبون مع بيئة العمل الثقافية، مما يعزز من عملية التكيف السلس داخل المنظمة. فعندما يكون الموظف في تناغم مع ثقافة المؤسسة منذ بداية انضمامه، يسهل عليه تبني هذه الثقافة والشعور بالانتماء إليها، وهو ما يسهم بدوره في استقرار الأداء وتكيفه مع مختلف التحديات داخل بيئة العمل.

¹ Younhyung SHIN, **The Impact of Organizational Culture on Employee Communication Satisfaction**, Journal of Business Economics, Berlin, v10, N1, 2022, p26

- وضع معايير اتصال واضحة: تحديد الأدوار والتوقعات

غياب التوجيه والاتصال الواضح داخل المؤسسات يؤدي إلى تذبذب في الأداء الوظيفي وتفاوت في مستوى التكيف مع ثقافة المنظمة. من الضروري وضع معايير اتصال داخلي تكون واضحة وفعّالة، لتسهم في تحديد أدوار الموظفين وتوقعات الإدارة منهم. وجود قنوات اتصال محددة يسمح بتدفق المعلومات بشكل منظم ويسهم في تقليل الالتباس، مما يُعزز الانسجام ويقوي العلاقة بين الإدارة والموظفين.

على سبيل المثال، إذا تم توضيح كيفية التواصل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، وتحديد المهام الوظيفية بوضوح، فإن الموظف يصبح أكثر قدرة على التكيف مع المتطلبات اليومية، وبالتالي يشعر بقدر أكبر من الاستقرار الوظيفي. في حالة غياب هذه المعايير أو وجودها بشكل غير فعّال، فإن الموظفين قد يشعرون بالحيرة أو التشتت، ما ينعكس سلبيًا على مستوى أدائهم وقدرتهم على التكيف مع الثقافة التنظيمية¹.

- خلق بيئة آمنة للتواصل: تعزيز الثقة والشفافية

من الضروري أن تنشئ المؤسسة بيئة تسمح بالتواصل المفتوح والأمن بين جميع الأفراد داخلها. ذلك يعني توفير مساحات للموظفين للتعبير عن آرائهم ومشاركة مشكلاتهم بحرية، دون خوف من الانتقام أو التجاهل. عندما يشعر الموظف بالأمان في التواصل، فإنه يكون أكثر استعدادًا للتكيف مع ثقافة المنظمة وأخذ زمام المبادرة في التعاون والتفاعل الإيجابي مع زملائه.

البيئة الآمنة للتواصل تعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين، وتسهم في تقليل التوترات أو سوء الفهم الذي قد ينشأ نتيجة لغياب الشفافية أو التواصل غير الفعال. بالإضافة إلى ذلك،

¹ ibid, p27.

يُعد تعزيز الشفافية أحد العناصر الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية تُحسن الأداء وتُحفز الموظفين على المساهمة الفعّالة. الشفافية، بدورها، تساهم في بناء علاقات موثوقة، وهو ما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- الثبات والاتساق في الاتصال: استقرار القواعد وتحديد التوقعات

تعتبر الثبات والاتساق في الاتصال الداخلي من العوامل الأساسية التي تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وضمان استمرارية التكيف مع المبادئ والقيم داخل المؤسسة. الموظفون يفضلون بيئات العمل التي تتمتع بقواعد واضحة وثابتة، حيث لا تتغير سياسات المؤسسة أو طرق التواصل بشكل متسارع وغير متوقع.

الاتصال المستمر والمتسق من قبل الإدارة يُعطي الموظفين الشعور بالأمان والوضوح في ما يتعلق بأدوارهم وتوقعاتهم داخل المنظمة. وعندما تكون القيم الثقافية راسخة، تصبح عمليات التواصل أكثر فعالية، حيث يتصرف الموظفون وفقاً لما يتماشى مع هذه القيم. وعليه، فإن وجود اتساق في الرسائل المتبادلة بين الموظفين والإدارة يساهم في تعزيز استقرار المؤسسة وتحقيق أداء متسق ومستدام على المدى الطويل¹.

¹ Ibid, Pp,28,29.

المطلب 04: توجيه ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي

تتشكل الثقافة نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات، هذه التفاعلات في شكل اتصالات ينتج عنها مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد تكوم أساسا للتعامل بينهم، مما يعني وجود إمكانية لتدخل الإدارة في ميدان الاتصال وتوجيهه نحو إيجاد وتدعيم القواسم المشتركة التي تساعدها في تحسين التسيير وتحقيق أهداف المؤسسة، غير أن نجاح هذا المسعى يتطلب توفر مجموعة من الشروط الواجب التطرق إليها.

وفي إطار التدخل العملي والملموس للعمل على ثقافة المؤسسة تقوم الإدارة بإعداد وصياغة ما يسمى "مشروع المؤسسة"، وهذا وعيا منها بأهمية الثقافة ودورها في زيادة فرص الأداء وإقامة التسيير الجيد.

ويتجسد في شبكة وثيقة تمثل ميثاقا يجب على تساؤلات ثلاثة:

من نحن وماذا نفعل؟ من أجل وضع مشروع للمؤسسة يجب على الإدارة أن تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومهنتها، فالتحفيز العام المطلوب من خلال إرساء هذا المشروع يرتكز على رفع وإعلاء خصائص مهيمنة وإيجابية للمؤسسة ومعرفة مكامن الضعف، الفرق الجوهرية بين هذه الطريقة والتشخيص الممكن إجراؤه من أجل وضع الاستراتيجية هو في إشراك -بقدر الإمكان- الأفراد فيه. وحتى يكون هذا المشروع متبنيا من طرف الجميع من الضروري مساهمة الكل في إعدادة¹.

لماذا نعمل؟ وأيضا حتى يكون المشروع محفزا يجب أن تكون قيم جميع الأعضاء متوافقة مع القيم التي يحملها ويعمل على تبنيها ومنه فالمشروع يفترض فيه أن يحدد دوافع وأسباب

¹ أحمد دروم وآخرون، "ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي"، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد 02، 03 أوت 2019، ص 45

عمل المؤسسة، مشروع المؤسسة موجه لتحفيز الأفراد بتحديد أهداف ومنطلقات يقبلها الجميع.

إلى أين نريد الوصول؟ كما يجب أن تحدد الأهداف، مجموع الأفراد يضعون غايات أو طموحات يعملون من أجلها في المستقبل وهذه الطموحات أو التطلعات توضع في ميثاق المؤسسة.¹

المطلب 05: أثر الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وجماعاتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمة العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى.

وقد أصبح الاتصال الوسيلة الرئيسية لتعزيز ثقافة المنظمة هويتها والتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة والمعتقدات التي يتقاسمونها.

كما تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا كبيرا في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح.

والاتصال داخل المؤسسة يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد، هابط، أفقي) وبين الاتصال الخارجي الذي يستهدف البيئة الخارجية للمنظمة ويبقى نجاح الاتصال مرهون بمدى الأهمية التي تولي له ضمن هيكل المنظمة وبالظروف والامكانيات المتاحة والمحيطة بالمؤسسة.

يرى "عبد الرحمان عزي" أن هناك ارتباط بنيوي بين الثقافة ووسائل الاتصال، يعتمد هذا الارتباط على حدوث تطور مثير في تكنولوجيا الاتصال، وكل اكتشاف في الاتصالات

¹ المرجع السابق، ص 46

يحدث هزة ثقافية فاكتشاف الحاسوب الشبكات المعلوماتية كالأنترنت أدى إلى بروز الثقافة التفاعلية.

وهذا ما يجعل وسائل الاتصال أدوات لنشر الثقافة وتلعب دورا في التواصل الثقافي وانتقاء المحتوى الثقافي والتبادل الثقافي وتحقيق الذاتية الثقافية وإحداث التنمية الثقافية وتحقيق التبادل الثقافي مع الثقافات الأخرى.

إن من أهم التقنيات الحديثة المؤثرة في ثقافة الانسان شبكة الانترنت للإفادة العلمية والأكاديمية والمطالعة وكتابة البحوث والرسائل والأطاريح الجماعية مما يسهل رفع الكفاءة العلمية في الاختصاصات والاطلاع على الثقافات الإنسانية وتطورها والتثاقف معها لاقتباس العناصر الثقافية الإيجابية.¹

¹ عيد السلام سيد محمد الواحاتي، "دور الثقافة الاتصالية في تنمية رأس المال البشري في عصر الاعلام الرقمي - الجامعات نموذجا"، مجلة بحوث في القانون والتنمية، جامعة بومرداس-الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 15 جوان 2023، ص ص 115، 116

المبحث الثاني: فعالية الاتصال الداخلي في دعم القرارات وتعزيز الانتماء والتكيف الثقافي

المطلب 01: الاتصال الداخلي كأداة لتعزيز الانتماء والهوية التنظيمية داخل المؤسسة

المنظمة التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية تدرك أن العاملين بها هم أهم جماهيرها الاستراتيجية ويكون الاهتمام بالمخصصات المالية وبالعاملين من أهم قيم المنظمة لذلك تعمل المنظمة على تدعيم اتصالاتها مع العاملين حيث تضمن تيسر تدفق المعلومات معهم بسهولة ويسر بما يزيد الترابط والانسجام بين الأعضاء وبما يدعم الاتصال داخل المنظمات.

لا بد أن يكون الموظفون على درجة من الوعي والفهم بكيفية رؤية المنظمة لأدوارها وقيمتها من خلال دورهم الرئيسي في دعم أعمال المنظمة وتسييرها في إطار منظومة واحدة متكاملة فالموظفون يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى ثقافة قوية ومنظمة سمعتها متميزة ولها علامة تجارية فريدة، فالعلامة التجارية تحمل في طياتها الوجهة بأن المنظمة مميزة، والاتصالات الداخلية القوية تعنى إدارة جيدة وإنجازات عملية متميزة.

ولا شك أن أفضل السبل لخلق اتصالات داخلية قوية عندما تكون الاتصالات الداخلية مؤسسة على احتياجات الموظفين ودوافعهم فإن هذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة وأن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة في بناء الأسهم السوقية وبالتالي دعم المنظمة، كما أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتقاطع بشكل أساسي لنجاح المنظمات للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة¹.

¹ فؤاده عبد المنعم البكرى، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص

فالاتصالات الداخلية القوية للمنظمة هي التي تتم في اتجاهين من خلال التفاعل المتبادل بين المنظمة وجمهورها الداخلي ومن شأن ذلك تحقيق التوازن في العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وتعد أبرز أهداف الاتصالات الداخلية للمنظمة هي الترويج للإحساس الإيجابي بين الموظفين، والعمل على تطوير وعيهم بالتغيرات البيئية وفهمهم للاحتياجات الخاصة بالمنظمة استجابة لتلك التغيرات البيئية.

واتصالات المنظمة المميزة مع الموظفين تتطلب اتصالاً فعالاً وفقاً لـ " Hargie and Tourish" فإن جودة الاتصال داخل المنظمة تتقاطع لتحديد نجاح المنظمات، كما أن الاتصال الداخلي يرتبط مع كامل العملية التي تنظم هيكل المنظمة مع البيئة والثقافة التنظيمية التي تنظم اتصالات المنظمة.

ومن المعروف أن الثقافة التي تسود المنظمة وفكر الإدارة العليا هو الذي يحدد اتجاه وحجم الاهتمام الذي توليه العلاقات العامة لكل جماهير المنشأة سواء الداخلية أو الخارجية، لأن ثقافة المنظمة لها تأثير هام على مخرجات المنظمة. والاتصالات الداخلية للمنظمة مع جمهورها الداخلي تزيد من ارتباط الموظفين من خلال تنمية العلاقات الوجدانية والولاء فولاء الموظفين هو الأكثر أهمية لدعم أهداف المنظمة ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها كي تبقى في ظل المنافسة.

ومن المهم جعل الموظفين على وعي وفهم لأهداف المنظمة، أدوارها، ثقافتها وقيمها مع دورهم الرئيسي من خلال عمل المنظمة في إطار منظومة واحدة متكاملة، فالموظفين يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى منظمة متميزة لها علامة تجارية فريدة فالعلامة التجارية تحمل في طياتها الواجهة وأن المنظمة مميزة، والاتصالات الداخلية القوية تعنى إدارة وإنجازات عملية متميزة¹.

¹ المرجع السابق، ص 21

ولا شك أن أفضل السبل لخلق اتصالات قوية هي إحلال وإشراك مدخلات من الناس الذين نريد الوصول اليهم بالاتصالات المؤثرة والفعالة التي من شأنها خلق أدوات تتواجد بشكل أساسي لنجاح المنظمات كمؤثر قوي للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وهناك تكامل بين الاتصالات الداخلية والخارجية التي تشمل العلاقات العامة والعلاقات التسويقية وإدارة الاتصالات.¹

المطلب 02: تبادل المعلومات وأثره في تشكيل الثقافة التنظيمية

الاتصال التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تبادل المعلومات بين أعضائه، وتعتبر عملية تبادل المعلومات داخل التنظيم من أهم الدعائم التي نعتمد عليها صنع القرارات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة، ولكن يلاحظ أن عملية تبادل المعلومات لا تعتمد بشكل نهائي على تصميم نظام وشبكة للاتصالات، ولكنها تتوقف أساساً على عديد من العوامل الأخرى المرتبطة بأطراف العملية الاتصالية مثل:

- الأفراد الموجودين بالتنظيم.
 - مقدار التوافق بين هؤلاء الأفراد.
 - جماعات الأفراد الرسمية وغير الرسمية.
 - درجة الترابط بين أعضاء الجماعات الرسمية وغير الرسمية.
 - مدى حاجة الفرد إلى معلومات معينة.
 - مدى توافق المعلومات موضع الاتصالات بين أعضاء الجماعات المختلفة.
- وقد أجريت دراسات كثيرة حول هذا الموضوع بغرض تحليل عمليات تدفق المعلومات الخاصة بأنشطة ومجالات وظيفية متعددة بالتنظيم.

¹ المرجع السابق، ص 22

ومن أهم تلك الدراسات، الدراسة التي قام بها "ألن Allen" والخاصة بعملية تدفق المعلومات في إدارات البحوث والتطوير، وقد تركزت الدراسة على فحص أثر التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي على شبكة الاتصالات التي تتدفق من خلالها المعلومات الفنية الخاصة بالبحوث والتطوير، وقد اختار الباحث معلمين للبحوث والتطوير وقام بسؤال العلماء في كلا المعلمين الأسئلة التالية:

- حدد أسماء الأفراد الموجودين بالعمل والذين تتقابل معهم بشكل متكرر في المناسبات الاجتماعية.
- حدد أسماء الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم أعضاء في جماعة العمل.
- حدد أسماء الأفراد الذين يناقشون معك المسائل الفنية.¹
- حدد الشخص الذي تتصل به للتعبير عن الأفكار الخاصة بمشروعات البحوث والتطوير الجديدة.

وقد أمكن للباحث استخلاص النتائج التالية من واقع هذه الدراسة:

- أن العلماء العاملين في كلا المعلمين يتجهون إلى مناقشة المسائل الفنية الخاصة بأعمالهم مع الأفراد الذين يجتمعون معهم في مناسبات اجتماعية.
- أن التنظيم الرسمي يعتبر أقوى تأثيراً على عملية الاتصال من التنظيم غير الرسمي.
- تؤثر الأوضاع الاجتماعية للعلماء على عملية الاتصال وتدفعاتها.
- فقد وجد أن مجموعة العلماء الحاصلين على درجة دكتوراه الفلسفة يكونون مجموعة عمل مترابطة بحيث تتم الاتصالات بحرية فيما بينهم.
- أن مجموعة العلماء الحاصلين على درجة الدكتوراه يندر أن يناقشون المسائل الفنية، أو أن يجتمعوا مع الزملاء من غير الحاصلين على الدكتوراه.

¹ محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ص 312

- ثبت فشل العلماء الذين لم يحصلوا على درجة الدكتوراه في التفاعل فيما بينهم.
- أن اشتراك أعضاء التنظيم في معظم جوانب المعرفة الخاصة بالعمل يؤثر على عملية الاتصال بمعنى أنه إذا كانت هناك مجموعة عمل في إدارة معينة ويقومون بواجبات متشابهة فإن عدم المامهم جميعا بدرجات متشابهة من المعلومات الخاصة بتخصصاتهم، يمكن أن يعوق عملية الاتصال فيما بينهم.

وهكذا نرى أن عملية الاشتراك في المعرفة والمعلومات المتعلقة بها تؤثر بشكل ملحوظ على فاعلية عملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، ولا شك أن ذلك لا ينطبق فقط على إدارات البحوث والتطوير في الشركات الصناعية ولكنه يمكن أن ينسحب أيضا على التنظيمات الأخرى مثل:

- البنوك.
- المستشفيات.
- المنظمات التجارية.
- منظمات الخدمات الأخرى.
- المنظمات العاملة في مجالات الصناعات الثقيلة.¹

¹المرجع السابق، ص 314

المطلب 03: دور الاتصال واسترجاع المعلومات في دعم القرار وبناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة

إن من أهم المهام الأساسية للتنظيم الإداري هي تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الإدارية الرشيدة، أي أن الاتصال يعتبر بمثابة المصدر والمورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم.

وتخدم عملية الاتصال الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات والأفكار إلى العاملين بالتنظيم، هذا فضلا عن دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد (الاتصالات المتجهة إلى الأعلى) العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، وبالإضافة إلى ذلك تهتم الإدارة بالاتصالات الخارجية التي تتم مع الجهات والمؤسسات الخارجية مثل المستهلكين والمساهمين...، وكان لظهور علم السيبرنيطيقا أثر ملحوظ في المنهج المعاصر للاتصال التنظيمي و قد أوضح لنا هذا العلم كيف يستطيع الانسان أن يكيف نفسه وسلوكه مع العالم المحيط به (البيئة المحيطة) بواسطة الحصول على رسائل من المعلومات عن هذا العالم، ولا يستطيع الانسان أن يصل إلى درجة مناسبة من التكيف مع البيئة المحيطة إلا عن طريق استرجاع المعلومات، ولذلك يعتقد أن تدفق المعلومات واسترجاعها يعتبران من أبرز المؤثرات على السلوك الإنساني. وقد نال هذا العلم اهتماما ملحوظا أيضا في مجال الاتصال داخل التنظيم ومن أهم الأمثلة على أهمية عملية استرجاع المعلومات، أن المدير الذي تزداد أمامه درجة عدم التأكد، سوف يسمح بدرجة عالية من استرجاع المعلومات داخل التنظيم فيما يتعلق بالمشكلة أو القرار موضوع الدراسة، وبمعنى آخر فإن المدير الذي يواجه مشكلة معقدة وتتسم بدرجة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة للحلول البديلة المتعلقة بها¹، يتجه غالبا إلى زيادة درجة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه... وتتوقف درجة الكفاءة في أداء عملية الاتصال مع المرؤوسين على نطاق عمليات استرجاع المعلومات بين المدير ومرؤوسيه.

¹ المرجع السابق، ص 294

وحيثما يطبق المدير نظام الاتصال التنظيمي المشابه لنظم السبيرنيطيقا فإنه غالبا ما يتبع ما يلي:

- يحدد المدير مع مرؤوسيه الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها.
- يرسل المدير المعلومات الخاصة بمعايير تنفيذ المرؤوسين إلى المدير.
- تتم عملية استرجاع للمعلومات الخاصة بنتائج أعمال المرؤوسين إلى المدير.
- يقوم المدير بمراجعة مستويات النتائج بمقارنتها بالمعايير الموضوعية ثم يقرر الخطوات التصحيحية المطلوبة.
- يرسل المدير الخطوات التصحيحية المطلوبة إلى مرؤوسيه.

يتبين لنا مما سبق أن عملية استرجاع المعلومات تمثل أحد الأوجه الهامة لعمليات الاتصال واتخاذ القرارات داخل التنظيم الإداري، وهذا يعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل التنظيم¹.

¹ المرجع السابق، ص 295

المطلب 04: أهمية الاتصال الداخلي في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

يعتبر الاتصال أحد العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، خاصة وأن العديد من الباحثين والمفكرين أكدوا أن موضوع الثقافة التنظيمية يمكن أن يساهم في حل الكثير من المشكلات التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تتسم بالتغير والديناميكية استجابة لتغير البيئة الداخلية والخارجية وكذا لتغير تركيبة أعضاء المنظمة وأدوارهم، ويعتبر الاتصال في هذا المجال الآلية المناسبة والأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في نشر الثقافة الجديدة، وهذا يعني أن تعويض الثقافة التقليدية بثقافة الجودة الشاملة يتطلب استخدام مختلف أشكال وأنواع ووسائل الاتصال الممكنة التي يمكن أن تساهم في التوعية والإقناع بأهمية وضرورة تبني ثقافة الجودة الشاملة، خاصة وأن المؤسسات الحديثة اليوم أصبحت تهتم كثيرا بهذه الثقافة التي تعكس خصوصيتها وهويتها.

فهناك تأثيرات متبادلة بين الثقافة والاتصال في المنظمة فهي إما أن تدعم الاتصال أو أن تحد من فعاليته، لذلك يسعى القادة في أغلب المؤسسات لتغيير الثقافة التنظيمية بثقافة أخرى متميزة من خلال تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة يسودها التفاعل والتعاون والتشاركية وتبادل المعلومات من خلال الاعتماد على مختلف وسائل وأشكال الاتصال المناسبة.

فالثقافة التنظيمية تجعل من الاتصال أداة أساسية في الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها كما يعمل الاتصال في نفس الوقت على نشر الثقافة والتعريف بها وخلق قناعات بأهميتها، وهذا يجعلنا نؤكد أن ثقافة الجودة والاتصال وجهاً لوجه واحدة كل منهما يحتاج للآخر ولا يمكن ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ومعاييرها وآليات تحقيقها وأثارها على المؤسسات¹.

1 حكيمة جاب الله، فريدة بن عمروش، "أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، 08 جوان 2021، ص 578

المطلب 05: أهم انعكاسات الوسائل الاتصالية التكنولوجية على الثقافة التنظيمية

أولاً: الوسائل التكنولوجية وثقافة الوقت

- الحاسوب ودوره في ثقافة الوقت: يعد الحاسوب من أبرز مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنا الحالي، وهو نظام يتكون من مجموعة من المكونات المادية والبرمجية التي تقدم العديد من المميزات والخدمات في مجال الأعمال الإدارية بما يوفر الوقت والجهد في إنجازها. ويمكن أن تكون إدارة الوقت مهمة من وظائف الحاسوب الشخصي إذ انه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى طبيعته التبادلية وجميعها مثالية لثقافة إدارة الوقت، كما يمكن تطوير البرامج الجاهزة وقواعد البيانات تستخدم في تحليل استخدام الوقت أو في المساعدة على تنفيذ مبادئ ثقافة إدارة الوقت ويساعد الحاسوب على:
 - تخفيف الضغط وتوفير الوقت من خلال برمجة القرارات الواضحة لكي يقوم العاملون بدون الرجوع إلى القمة.
 - التخلص من الروتين بتوفير وقت أكثر لعمليات التطوير والتجديد في العمل.
 - سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها وتقادي الازدواجية فيها.
 - المساعدة في الأبحاث والحسابات ورقابة الميزانية.
 - استخدام الحاسوب للاتصال وتسجيل المواعيد والملاحظات وتنظيم العمل¹.
- البريد الإلكتروني ودوره في ثقافة الوقت: يعتبر البريد الإلكتروني من أهم خدمات الانترنت والتي تتيح إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها من خلال الحاسوب بسرعة.

¹ علي فلاق، حكيم بوجطو، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة المدية، المجلد 01، العدد 03، ص293

- ولزيادة كفاءة وفعالية استخدام البريد الإلكتروني ولكي يحقق دوره في إثراء ثقافة إدارة الوقت بشكل جيد وتوفير قدر كبير منه، ينصح باتباع القواعد التالية:
- قراءة الرسائل بأسرع وقت ممكن بعد استلامها، وإظهار الرسائل الجديدة بخط أسود عريض ثم تحديد الرسالة المراد قراءتها.
 - الإجابة على الرسائل بأسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن حذف الرسالة الأصلية أو حفظها في مكان آخر.
 - حذف الرسائل التي لم يعد الحاجة إليها والاحتفاظ بالرسائل الهامة فقط.
 - تحديد الأشخاص والهيئات المراد الاتصال بها واستخدام تقنية خاصة بالعنونة تكوم مناسبة.
 - الوضوح والاختصار في كتابة الرسائل.
 - الحرص على الناحية الأمنية وذلك لأن المعلومات تكون فريسة سهلة للتجسس.
 - شبكة الانترنت ودورها في توفيرها للوقت: لتحقيق أقصى استفادة مما تقدم شبكة الانترنت يجب أن يكون هناك نظام قوي ومعالج سريع للمعلومات وتوفر مودم بسرعة عالية، ومن المميزات التي تقدمها شبكة الانترنت ما يلي:
 - تكييف المعلومات مباشرة إلى الحاسوب بحيث تسد الاحتياجات الخاصة للمنظمة.
 - توفير الوقت وتقليل استخدام الورق.
 - تمكين الأفراد والمنظمات من الحصول على مصادر جديدة للمعلومات المباشرة والمعدات والخدمات في أي مكان باستخدام الحاسوب وبأسرع وقت ممكن أيضا.¹
 - تمكين المنظمات المتحدة أو المندمجة حديثا من تبادل الخبرات والثقافة بين موظفيها.
 - يمكن لأي فرد في المنظمة أن يتصل بأي شخص أو هيئة عن طريق شبكات الأقمار الصناعية العالمية ونظم الاتصالات اللاسلكية وذلك بأسرع وقت ممكن.

¹ المرجع السابق، ص 294

ثانياً: الوسائل التكنولوجية والسلوك التنظيمي

• أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل:

وندرج منها ثلاث خصائص يقاس عليها الشخصيات المختلفة:

مدى اعتقاد الفرد بالتحكم والسيطرة على نواتج سلوكه: وتعتمد هذه الخاصية على طريقة تفسير الفرد عما يحدث له فيعتقد البعض أنهم يستطيعون السيطرة على ما يحدث لهم لأنهم لديهم سيطرة داخلية على نواتج سلوكهم ويسمون الداخليين Internals.

ويعتقد آخرون بسيطرة الأحداث الخارجية أو الحظ أو الصدفة على نواتج سلوكهم، ولا يرون أية علاقة بين سلوكهم والأحداث المترتبة عنها ويسمون الخارجيين Externals.

المكيافيلية: وترتبط بالنزعة إلى السيطرة، وقد أخذ هذا المسمى من اسم الكاتب الفيلسوف السياسي "نيكولا مكيافيلي" الذي كتب في القرن السادس عشر عن المناورات في مجال السياسة، يميل الشخص المكيافيلي إلى أن يكون مجادل ولديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين، ويؤمن بأن الغاية تبرر الوسيلة، ويكون مستعداً لعمل أي شيء شرعي أو غير شرعي لتحقيق مصلحته.

درجة تحمل الخطر: يختلف الأفراد في مدى رغبتهم لتحمل المخاطر ويتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المخاطر بسرعتهم في اتخاذ القرارات باستخدام معلومات أقل في عمل اختياراتهم، يقول "Taylor et Donnette" أن هذه الميزة تصلح لبعض الأعمال التي تتطلب سرعة وجرأة وثقة في اتخاذ القرارات، والعكس بالنسبة للمهام التي تتطلب الدقة والصبر.

"إن العمل على تغيير العادات والسلوك يتطلب الاعتراف بالفضل، كما يستلزم منح المكافآت وكل شيء فيما عدى ذلك وعظ وإرشاد... ففي اللحظة التي يتحققون فيها من أن الهيئة تقوم بمكافآتهم عن السلوك السوي، فسوف يقبلونه" ويترسخ فيهم مع مرور الوقت، كما يوضح لنا "بيترف دروكر" مدى صعوبة تغيير ثقافة الفرد وعاداته المتأصلة في هذا المثال الواقعي

فيقول "كان كونراد أديناور في العشرينات يتعرض أشد الاعتراض على ألمانيا" وهذا المثال يحمل في طياته أبعاد كثيرة من بينها:

- صلابة الثقافة من حيث رسوخ مقوماتها في أذهان أفراد المجتمع الألماني، وصعوبة إدخال بدائل أو تغيير بعض عاداتهم.

- وكيف أن الثقافة الألمانية التي تشوبها كل تلك النقائص والقيم غير المرغوبة استطاعت أن تقوي شوكتها بعد الحرب، ماذا لو نقارب ونضع في نفس الصورة الواقع الثقافي لقيمنا الاجتماعية؟.

- إذا أردنا تغيير العادات فلا يمكن تغيير الثقافة التي تحوي أنماط تؤثر في تكوين وعي الفرد الوجودي¹.

• الآثار المترتبة عن التغييرات التقنية والثقافية في المؤسسة:

إن المعارضين لاستخدام التكنولوجيا بوصفها قد تؤدي إلى فساد القيم وينادون بالتصدي للتكنولوجيا، إنما يعيدون إلى الذاكرة المعارضين الذين ظهروا إبان الثورة الصناعية في إنجازات وطالبو بتخريب الآلات للتخلص من المشكلات الاجتماعية المصاحبة وأن زيادة التكنولوجيا تكون بالضرورة على حساب الأطر القيمية وتخلق صدام بين المعايير والنظريات العلمية.

في حين أن الاختراعات التقنية والتجديد يتم من خلال الغزو العلمي لبناء المعايير القيمية، ويقويها إذا تم التكيف معه، ويبدل الجهد الفكري والعلمي الرشيد في مسابرة فمرونة التكنولوجيا تعني ان تأثيرها يتوقف إلى حد كبير على قيم الإدارة والثقافة التنظيمية التي تحظى بالاعتبار والتقدير، وأن التبدل التقني يتطلب كشرط مسبق التقبل الثقافي، وإلا سوف تعاني المؤسسة من الصدمة الثقافية التي تحدث نتيجة التغييرات المفاجئة في أنساق القيم السائدة واستبدالها بأنساق قيم مرنة جديدة، فتعكس بذلك مجموعة من التغييرات والمشاكل التي تؤثر مباشرة في المؤسسة وأعضائها وتتمثل في التالي:

¹ المرجع السابق، ص 295

- انقسام أعضاء المؤسسة بفعل تكنولوجيا المعلومات والتنافسية إلى فئتين:
فئة التقنيين المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة والمستفيدين من عوائدها الهائلة.
فئة العمال البسطاء المنفذة لتعليمات الفئة الأولى دون فهم أدنى فكرة عما يحدث في العمليات وهو ما سماه ماركس بالاغتراب، يحدث نوعاً من الصراع الخفي أو محاولة الانتقال والالتحاق بالفئة الأولى وهو التفكير الإيجابي المطلوب.¹
- تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج خاصة ما يزيد ارتفاع نسبة البطالة.
- الميل للمحافظة على الامتيازات، حيث تظهر المقاومة للتغيير من قبل الأفراد الذين يخشون زوال مصالحهم، يقول فوستر: "أن العمال قاموا بتحطيم الآلات اليدوية، في بداية الثورة الصناعية حيثما أخذت الآلة البخارية تأخذ محل الآلات اليدوية، لهذا قاوم العمال عملية التحديث الصناعي خوفاً على مناصب عملهم".
- مقاومة الثقافة التقليدية لعمليات التجديد المادي والمعنوي بوجه عام، مثلاً: تعطيل دور المرأة في المجتمع وتهميشه...

ثالثاً: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة الإبداعية

من المتوقع أن البنية الأساسية التي تقوم على توافر الحد الأدنى من متطلبات البحث العلمي والتكنولوجيا، تحقق وفراً في حجم المعارف العلمية والتكنولوجية المطورة محلياً، ومزيداً من الأفكار والابتكارات والحلول العلمية لمشكلات الواقع وقد يجد ذلك انعكاسه في تشجيع المديرين على الابتكار والإبداع طالما توافرت العوامل المهيأة لذلك.

من جهة أخرى فإن توافر مثل هذه البنية يزيد من ثقة المديرين اتجاه مراكز البحث العلمي الوطنية، ويشجعهم على اللجوء إليها -كبيوت خبرة واستشارة- لعرض مشاكل العمل اليومية،

¹ نفس المرجع السابق، ص 296

أو الاستفادة من إنجازاتها العلمية والتكنولوجية، وفي هذا ما يدعم الميل إلى استخدام الطريقة العلمية في التفكير وحل المشكلات من قبل المديرين.

كما أن البنية الأساسية التي تقوم على توافر نظام اتصالات ومعلومات كامل ومتقدم، تحقق مزيداً من الربط والاتصال بقطاعات المستفيدين الحاليين أو المرتقبين من خدماتها، وهذا ما يؤدي إلى:

- إمام المديرين بكافة التطورات والابتكارات والابداعات الجديدة في كامل المجالات مما يعني توفر ضمانات الإفادة من الإمكانيات البحثية المتوفرة وحسن استخدامها لتطوير الأداء أو حل مشاكله.¹
- تقريب العاملين بالبحث العلمي من مواقع العمل والإنتاج مما يعني توفر إمكانية التعرف على المشاكل الحقيقية بها والظروف المحيطة بها، الأمر الذي يعني الوصول إلى أفكار وحلول أكثر ملائمة.
- كما أن عدم توافر القدر المناسب من المعارف العلمية يؤدي إلى ضعف القدرة على الابتكار والإبداع.

وهناك من يشيد بالآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإنتاجية على الإنتاجية والأداء وهناك من يرى أن هذه الأخيرة جاءت لطرد العمال وخدمة أصحاب رؤوس الأموال، إن هذه التكنولوجيا بالنسبة لنا أحدثت ثورة في وظيفة الإنتاج إذ يكفي ذكر: الآلية للتصميم المساعد من طرف الحاسوب، الإنتاج المساعد من طرف الحاسوب...

ولقد توصل "Petter et Waterman" في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المؤسسات الغير مبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر

¹ نفس المرجع السابق، ص 297

البشري وتتجنب الإبداع. وتبقى الثقافة بمثابة الرأس والقلب اللذان يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية والصفات الأساسية للثقافة الإبداعية ينبغي أن تكون كما يلي:

- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمر وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ من الأفراد لا من الآلة والصناعة.
- أن تكون شاملة من أعلى المستويات المؤسسة إلى أصغرها وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون.
- أن تكون عائلية أي ينظر إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعهم رأس واحد وهو مشترك.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 298

خلاصة الفصل:

يمثل الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فهو الوسيلة التي تنتقل من خلالها القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية بين مختلف مستويات الهيكل الإداري، ويسهم بفعالية في تشكيل الاتجاهات وتوحيد الرؤى بين الأفراد. وقد بينت معطيات الفصل أن فعالية هذا الاتصال تتجاوز كونه مجرد تبادل للمعلومات، لتصبح له وظيفة استراتيجية تتمثل في بناء الانتماء، وتعزيز الهوية المهنية، وتسهيل عملية التكيف الثقافي داخل المؤسسة.

كما أظهرت المعالجة النظرية أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا محوريًا في توجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، ويُعزّز من مستوى التنسيق والانسجام في بيئة العمل، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتطورات التقنية التي مست أدوات وأساليب الاتصال. ومن ثم، فإن بناء ثقافة تنظيمية قوية، قائمة على قيم واضحة ومتقاسمة، يتطلب من المؤسسة تبني سياسة اتصالية داخلية فعالة، تدمج بين الأبعاد الإنسانية والتقنية، وتستثمر في تطوير العلاقات الاتصالية على نحو يُعزز الفعالية التنظيمية والاستقرار المهني.

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد:

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz).
2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).
 - أ. مراحل تطور المؤسسة
 - ب. الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها
3. مهام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)
4. خصائص قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)
5. الهيكل التنظيمي.
6. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.
 - أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
 - ب. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
7. عرض المقابلة والتعليق عليها.
 - أ. عرض المقابلة
 - ب. التعليق على المقابلة
8. عرض النتائج الجزئية والعامّة.
 - أ. عرض النتائج الجزئية.
 - ب. عرض النتائج العامة.

تمهيد:

تُعد الدراسة الميدانية محطة ضرورية في أي بحث علمي، إذ تمثل المرحلة التي يتم فيها جمع البيانات من مصادرها الواقعية وتحليلها وفق نسق عملي يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي. وفي سياق هذا البحث، تُمثل الدراسة الميدانية فرصة لتسليط الضوء على طبيعة الاتصال الداخلي ودوره في بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو.

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى عرض شامل لمؤسسة سونلغاز كنموذج تطبيقي، بهدف فهم الواقع الاتصالي والثقافي فيها، مع تحديد خصائص مجتمع الدراسة، وتحليل المعطيات كما وردت في الجداول الإحصائية سواء البسيطة أو المركبة، إلى جانب عرض أهم النتائج المستخلصة منها.

ينقسم هذا الفصل إلى 08 عناصر رئيسية، وهي كالتالي:

- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz).
- 2- التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz).
- 3- مهام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)
- 4- خصائص قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)
- 5- الهيكل التنظيمي.
- 6- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.
 - أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
 - ب. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
- 7- عرض المقابلة والتعليق عليها.
- 8- عرض النتائج الجزئية والعامّة.
 - أ. عرض النتائج الجزئية.
 - ب. عرض النتائج العامّة.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz):

تعرف شركة توزيع الكهرباء والغاز باللغة الفرنسية باسم " Société de l'électricité et du gaz " وتختصر إلى "Sonelgaz"، بدأت كمؤسسة عامة تتميز بطابعها الصناعي والتجاري، وتطورت لتصبح شركة رائدة في قطاع الطاقة.

2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)

أ. مراحل تطور المؤسسة:

• المرحلة الأولى: 1947-1969:

- تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947 وهي أول مؤسسة مختصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث كانت تدير من قبل إدارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي. وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرًا على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية استراتيجية بالنسبة للمستعمر.

- استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969 أي إلى ما بعد الاستقلال • وبعدها تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz.

• المرحلة الثانية: 1969 - 1983

- في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz وذلك سنة 1969، واستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983 • وكان إنشاؤها طبقًا للتعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 1969/07/26 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969.

- تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

• المرحلة الثالثة: 1983 - 1991 :

- وتميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها: KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية
 - KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
 - KANGAS مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز
 - ETTERKIB مؤسسة صناعة التركيب الصناعي
 - AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.
- أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متماشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا، حيث أنها ترجع في أي عمل الم وافقت المؤسسة الأم أو الدولة.

ما يميز هذه المرحلة - كذلك - إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة: ما يعني تطورا في مجال التكوين.

• المرحلة الرابعة : 1995 - 1991

- تميزت هذه المرحلة بتغيير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991؛ وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى 1995 سنة التطبيق الفعلي له .
- في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

• المرحلة الخامسة : 2002 - 1995

- في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

E.P.I.C وكان ذلك سنة 1995 ، وفق المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17

سبتمبر 1995 ، والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك..

- ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا؛ أي استقلالية التسيير، وتم تحديد مجالات

تعاملها مع الوصاية . كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي :

- نقل وتوزيع الطاقة بنوعيتها (الغازية - الكهربائية)

- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة ، وذلك 8 في إطار مهامها للخدمة العمومية.

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية

• المرحلة السادسة: 2008 - 2002

- بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " سونلغاز " شركة ذات سهم، وذلك بعد مصادقة

البرلمان على قانون الطاقة، برأس مال يبلغ 1500000000.00 دج ، مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر ب 1000000.00 دج.

- كل سهم ملك للدولة، أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع ل محليا ولا دوليا

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكذا القرارات .

وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية .

ومن أهم هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPR

- المديرية العامة لنقل الكهرباء GRTE

- المديرية العامة لنقل الغاز GRTE

- المديرية العامة للتوزيع - غرب - بوهران SDO
 - المديرية العامة للتوزيع وسط - بالبيدة SDC
 - المديرية العامة للتوزيع مركز - بالجزائر العاصمة SDA
 - المديرية العامة للتوزيع شرق - قسنطينة SDE
- ب. الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها منذ تأسيسها:
- المرحلة الأولى : 1947 - 1969 :

كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما:

- تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والسكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم
- توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى، خاصة : الجزائر • عنابة لحماية ممتلكاتهم.
- توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى، خاصة : الجزائر • عنابة وهران نظرا لمكانتهم الاستراتيجية .

• المرحلة الثانية : 1969 - 1983

سطرت المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التالية :

- إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات الموروثة عن المستعمر، والحفاظ على استمرارية المؤسسة .
- احتكار توزيع سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر كافة الوطن .
- تكوين إطارات المؤسسة في مختلف النشاطات بمراكز تكوين أجنبية .

• المرحلة الثالثة : 1991- 1983 :

يمكن تلخيص أهداف هذه المرحلة فيما يلي :

- الحفاظ على استمرارية المؤسسة .
 - العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كافة أنحاء الوطن .
 - إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة .
- وهذا الأخير الذي يعد الشيء الجديد الذي أتت به هذه المرحلة، ومن خلاله ندرك اهتمام المؤسسة بمسألة التكوين، حيث قامت بإنشاء مدارس ومعاهد للتكوين نذكر منها : المدرسة التقنية للبيدة - مدرسة عين مليلة.

• المرحلة الرابعة : 2002_ - 1995 :

مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C

شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير بعض الأهداف التالية :

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية .
 - نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
 - احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.
 - الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة .
- وفي سنة 2000 نمت إضافة هدفين آخرين هما :
- العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح ؛ والكفاءة في الخدمات .
 - ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية.

• المرحلة الخامسة: 2002-2008

- انحصرت أهداف المؤسسة في هذه المرحلة فيما يلي:
- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر وبالخارج.
- تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة .
- دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة
- تنمية بكل الوسائل المتاحة لجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.
- ضمان أمن الأفراد لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال.
- الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي .

3. مهام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

- تقوم الشركة بمجموعة من المهام والتي تشمل :
- توزيع الكهرباء والغاز: توفير خدمات الكهرباء والغاز الطبيعي للمنازل والمصانع والمؤسسات في جميع أنحاء الولاية .
- الصيانة والتشغيل : إجراء الصيانة الدورية لشبكات الكهرباء والغاز لضمان استمرارية الخدمة وتلليل الانقطاعات .
- تطوير البنية التحتية : تنفيذ مشاريع تطوير وتحديث شبكات الكهرباء والغاز لتلبية احتياجات النمو السكاني والتوسع العمراني .
- الاستجابة للطوارئ : التعامل مع حالات الطوارئ مثل انقطاع التيار الكهربائي أو تسرب الغاز بشكل سريع وفعال لضمان سلامة السكان
- تقديم خدمات العملاء : توفير خدمات الاستعلام والشكاوى والفواتير للعملاء وضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة.

- تقديم خدمات العملاء : توفير خدمات الاستعلام والشكاوى والفواتير للعملاء وضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة.

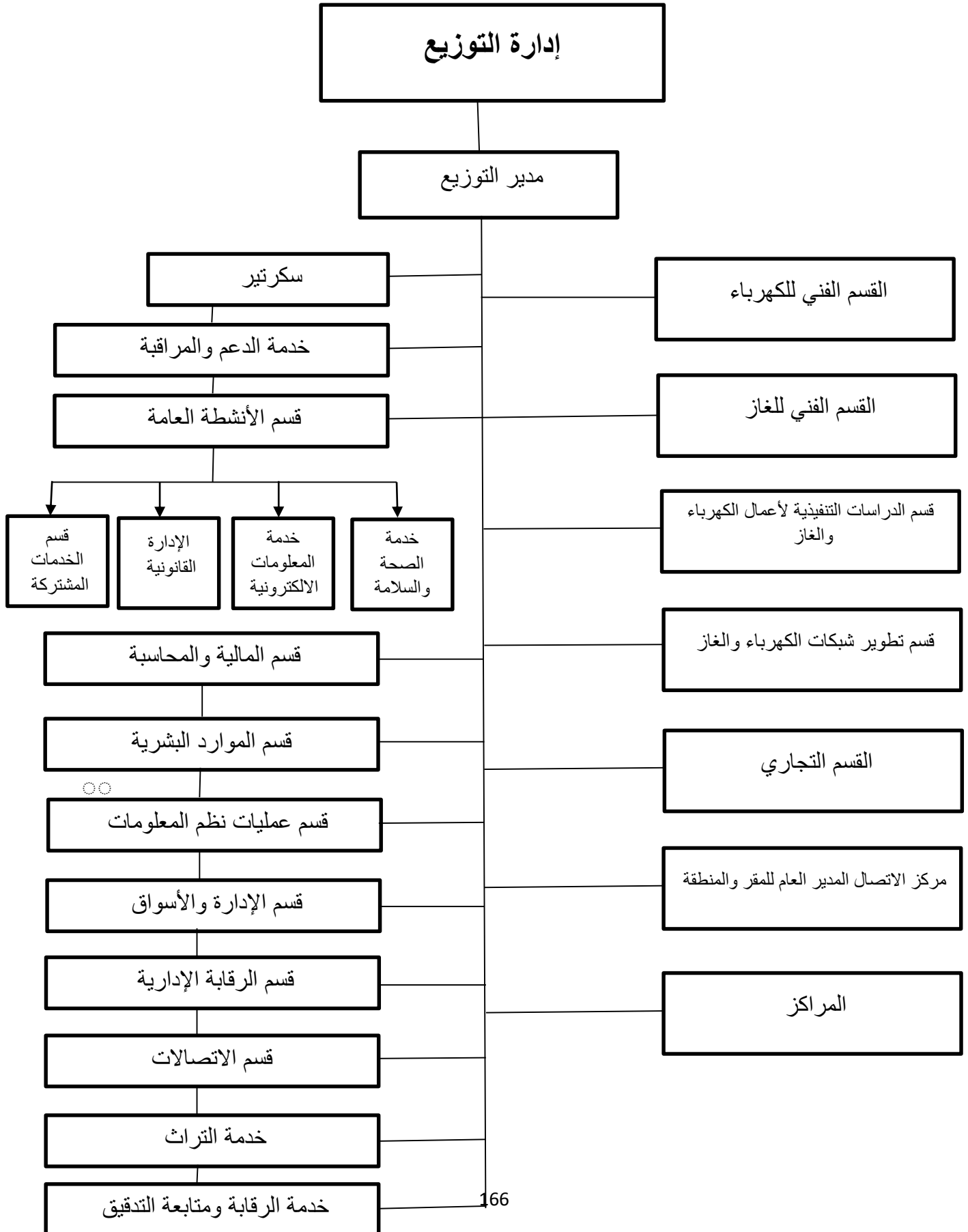
- التوعية والتثقيف : تنفيذ حملات توعية لتثقيف الجمهور حول الاستخدام الآمن والفعال للطاقة الكهربائية والغاز .

4. خصائص الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz):

تتميز شركة سونلغاز (Sonelgaz) بكم هائل من الموارد البشرية متباين الكفاءات والقدرات وقد ساهم في تطوره ذلك التطور التاريخي الذي شهدته الشركة منذ نشأتها قبل الاستقلال حيث بدأت أول التطورات الهامة للموارد البشرية بعد الاستقلال مباشرة وخاصة فترة السبعينات أين بدأ الاهتمام بالتكوين كمحور مهم في بناء قدرات الشركة فيما يخص الموارد البشرية .

5. الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية

تيزي وزو



6. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.

أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

• البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول أنّ فئة الذكور تمثل نسبة (60%) من إجمالي أفراد العينة، وهي النسبة الأكبر، ما يعكس أن العنصر الرجالي يشكل الغالبية داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة النشاط الذي تمارسه مؤسسة سونلغاز، باعتبارها مؤسسة اقتصادية تقنية تتطلب في كثير من الأحيان مهاماً ميدانية وعملياتية، وهي أعمال يغلب عليها الطابع الذكوري في مجتمعنا، سواء من حيث ثقافة العمل أو من حيث توجيه سوق الشغل.

أما فئة الإناث فقد شكّلت نسبة (40%)، وهي نسبة لا يُستهان بها، تدل على حضور نسوي ملحوظ داخل المؤسسة، خاصة في المناصب الإدارية أو الوظيفية التي لا تتطلب جهداً ميدانياً مكثفاً، وهو ما يعكس تطور دور المرأة في المجال الوظيفي حتى داخل المؤسسات ذات الطابع التقني.

انطلاقاً من النسبة المرتفعة لفئة الذكور، يمكن القول إن تمثيل الرجال بشكل أكبر في العينة قد يؤثر على طبيعة أنماط الاتصال الداخلي السائدة داخل المؤسسة، بما يتماشى مع خصوصيات العمل التقني، وقد يُسهّم هذا التمثيل في ترسيخ ثقافة تنظيمية تميل إلى الحزم والانضباط، بما يتماشى مع طبيعة بيئة العمل في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	6.67%
من 30 إلى 39 سنة	00	00%
من 40 إلى 49 سنة	18	60%
50 سنة فما فوق	10	33.33%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت (60%)، ما يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، ويزاولون مهامهم منذ مدة طويلة. ويمكن تفسير هذه النسبة بكون المؤسسة تعتمد على موارد بشرية متمرسة وذات تجربة، الأمر الذي ينعكس على طبيعة الاتصال الداخلي فيها، حيث تميل هذه الفئة عادةً إلى الالتزام بالأنماط الرسمية في التعامل، وتكون أكثر اندماجًا في الثقافة التنظيمية السائدة. أما الفئة التي تجاوزت سن 50 سنة فقد شكّلت نسبة (33.33%)، وهي نسبة معتبرة كذلك، ما يشير إلى وجود عنصر بشري مخضرم داخل المؤسسة، يمتلك رصيّدًا من المعارف والخبرات المتراكمة، يمكن أن يكون له دور في نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة على استقرارها واستمراريتها. في المقابل، تمثل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة ضئيلة جدًا تقدر بـ(6.67%)، وهو ما يعكس ضعف تواجد الشباب داخل المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى قلة التوظيف أو إلى طول المسار المهني للالتحاق بوظائف دائمة داخل الشركة، وهو ما قد يؤثر مستقبلاً على عملية تجديد الثقافة التنظيمية وضح دماء جديدة في الاتصال الداخلي. أما الفئة من 30 إلى 39 سنة فلم تسجل أي تمثيل، بنسبة منعدمة (0%)، وهو ما يشكل فراغًا عمريًا قد تكون له دلالات مرتبطة بتوقف التوظيف أو بتسرب مهني في هذه المرحلة العمرية تحديدًا.

انطلاقاً من النسبة المرتفعة للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، يتضح أن الطابع الغالب على ثقافة المؤسسة هو طابع ناضج ومبني على الخبرة، وهو ما قد يجعل الاتصال الداخلي أكثر رسمية وارتكازاً على القنوات التقليدية. كما أن هذا التركيب العمري قد يؤثر على انفتاح المؤسسة على التغيير أو على تبني أساليب اتصال حديثة تعتمد على الأجيال الشابة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى

التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
متوسط	02	6.67%
ثانوي	07	23.33%
جامعي	19	63.33%
التكوين المهني	02	6.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مستوى تعليمياً جامعياً، حيث بلغت (63.33%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس طبيعة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونغاز، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات العلمية المؤهلة. ويظهر هذا المعطى أن الطابع الأكاديمي يغلب على تركيبة العاملين، ما يُرجح وجود وعي تنظيمي أكبر، وقدرة أعلى على التفاعل مع مبادئ الاتصال الداخلي وفهم أبعاد الثقافة التنظيمية. تليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة (23.33%)، وهي فئة تمثل شريحة من الموظفين الذين قد يشغلون مناصب تنفيذية أو تقنية تتطلب مستوى معرفياً متوسطاً، لكنها تبقى مندمجة ضمن المنظومة الاتصالية للمؤسسة، وقد تتفاعل مع الثقافة التنظيمية من خلال الخبرة والممارسة. أما فئة المستوى المتوسط وخريجي التكوين المهني فقد مثل كل منهما نسبة (6.67%) فقط، وهي نسبة ضعيفة مقارنة ببقية الفئات، ما يدل على محدودية تمثيل

هذه المستويات التعليمية داخل المؤسسة. وقد يُعزى ذلك إلى متطلبات المناصب التي تفرض مؤهلات تعليمية أعلى، أو إلى تركيبة التوظيف التي تميل إلى استقطاب الكفاءات الجامعية بالدرجة الأولى.

تؤكد النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات الجامعية أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على موارد بشرية ذات تأهيل علمي عالٍ، وهو ما يساهم إيجاباً في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي، ويسهم في تفعيل الاتصال الداخلي بشكل أكثر فاعلية، خاصة في ظل وجود قاعدة معرفية مشتركة تسهّل عملية التواصل ونقل المعاني التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
6.67%	02	أقل من 5 سنوات
13.33%	04	من 5 إلى 10 سنوات
80%	24	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الغالبة من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، حيث بلغت (80%)، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس طبيعة الطاقم العامل بمؤسسة سونلغاز، والذي يتميز بالاستقرار المهني والاحتكاك الطويل بالبيئة الداخلية للمؤسسة. وتدل هذه النتيجة على أن أغلب الموظفين قد قضوا فترات زمنية كافية تسمح لهم بفهم آليات الاتصال الداخلي واستيعاب الثقافة التنظيمية السائدة، بل والمساهمة في ترسيخها ونقلها إلى الوافدين الجدد. أما فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات فقد مثّلت نسبة (13.33%)، وهي فئة وسطى تمثل مرحلة انتقالية بين الاندماج الكامل في ثقافة المؤسسة وبين اكتساب مزيد من التجربة، وقد تكون أكثر قابلية للتكيف والتطور في أساليب التواصل المهني. ي المقابل، فإن فئة ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات لم تمثل سوى (6.67%)

من العينة، وهي نسبة ضئيلة، ما يدل على ضعف تواجد الموظفين الجدد داخل المؤسسة، وقد يُفسّر ذلك بندرة التوظيف في السنوات الأخيرة أو صرامة معايير الالتحاق، ما يؤدي إلى محدودية تأثير العناصر الشابة على أنماط الاتصال أو الثقافة الداخلية.

بناءً على النسبة المرتفعة لفئة الموظفين ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات، يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية مستقرة ومتمرسّة، ما يساهم في الحفاظ على ثقافة تنظيمية راسخة، ويجعل الاتصال الداخلي أكثر اتساقاً مع الأعراف التنظيمية المتعارف عليها، غير أنه قد يُحد من ديناميكية التغيير أو تبني أساليب اتصال جديدة إذا غابت التوازنات بين الفئات العمرية والمهنية المختلفة.

1. المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (05): يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

بولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الاحتمالات
33,33%	10	رسمي
6,67%	2	غير رسمي
60%	18	كليهما
100%	30	المجموع

يظهر من الجدول أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو (60%) أقرروا بأن الاتصال السائد يجمع بين الرسمي وغير الرسمي، وهو مؤشر مهم على وجود مرونة في الأساليب التواصلية داخل المؤسسة. هذا النمط المختلط يسمح بتحقيق التوازن بين الانضباط الإداري المطلوب وبين العلاقات الإنسانية غير المقيدة، وهو ما يُعدّ من أهم شروط البيئة المهنية السليمة. أما نسبة (33.33%) فقد اعتبروا أن الاتصال السائد هو

رسمي فقط، ما يشير إلى حضور قوي للتراتبية الإدارية والبروتوكولات التنظيمية، لا سيما في الإدارات التقنية أو المالية التي تفرض الصرامة في الإجراءات. وقد يكون هذا النمط ضروريًا أحيانًا لضمان شفافية القرار الإداري، لكنه في المقابل قد يحد من المبادرات الفردية أو التفاعل الحر بين الموظفين. وفي المقابل، بلغت نسبة الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد (6.67%) فقط، وهي نسبة ضئيلة تؤثر على محدودية استخدام القنوات غير الرسمية داخل المؤسسة. ويبدو أن هذه النسبة تنتمي إلى وحدات أو أقسام فرعية حيث يطغى الطابع العفوي والعلاقات الودية على التفاعلات المهنية.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تجمع في تواصلها بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، مما يعكس قدرة المؤسسة على المواءمة بين الانضباط الإداري والعلاقات الإنسانية. ومع ذلك، فإن تطوير قنوات الاتصال الأفقي غير الرسمي وفق ضوابط تنظيمية يمكن أن يساهم في خلق بيئة مهنية أكثر تفاعلاً واندماجاً. ويتفق هذا مع ما جاءت به نظرية النظم المفتوحة، التي تؤكد على أن المؤسسة ككلٍ حيّ تحتاج لتفاعل داخلي وخارجي متوازن. "إن فعالية النظام التنظيمي لا تعتمد فقط على وضوح القواعد والتعليمات، بل أيضًا على مدى مرونته وقدرته على إدماج العلاقات غير الرسمية التي تسهل عملية اتخاذ القرار وتدعم التفاعل الإنساني"¹.

الجدول رقم (06): يمثل طبيعة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة

سونلغاز بتيزي وزو

النسبة	التكرار	الاحتمالات
3,33%	01	الوسائل التقليدية
26,67%	08	الوسائل الحديثة
70%	21	كليهما
100%	30	المجموع

¹كاتز، دانيال، خان روبرت، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، ترجمة: عبد العزيز السيد عبد الله، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2002، ص 97.

يتبين من خلال الجدول أن الأغلبية العظمى من الموظفين في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة (70%) يستخدمون كلاً من الوسائل التقليدية والحديثة في تواصلهم المهني. هذه النتيجة تعكس حرص المؤسسة على المزج بين الطرق الكلاسيكية المتعارف عليها مثل التقارير الورقية والاجتماعات الحضورية، وبين الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل المؤسسي. وهو ما يعكس توجهاً نحو الانفتاح التكنولوجي دون التخلي عن المرجعية التنظيمية التقليدية. ومن جهة أخرى، تشير نسبة (26.67%) من المبحوثين إلى اعتمادهم على الوسائل الحديثة فقط، وهو ما يدل على أن قسماً من الموظفين يفضل التفاعل عبر الوسائل الرقمية نظراً لسرعتها وفعاليتها في نقل المعلومات، وخصوصاً في المهام اليومية التي تتطلب استجابة فورية وتنسيقاً مستمراً. هذا يشير إلى وجود وعي رقمي أخذ في الترسخ داخل بيئة العمل، خاصة مع تزايد استخدام المنصات الرقمية في المؤسسات الجزائرية. أما نسبة الموظفين الذين يعتمدون فقط على الوسائل التقليدية، فقد بلغت (3.33%)، وهي نسبة ضئيلة جداً تكشف تراجع هذا النمط الأحادي في التواصل. ويرجح أن تكون هذه الفئة مرتبطة إما بطبيعة المهام الإدارية الرسمية أو بالفئات العمرية الأكبر سناً التي لم تندمج بعد في السياقات الرقمية الحديثة. ما يعزز ضرورة التكوين المستمر في تكنولوجيا الاتصال لضمان شمولية الانخراط.

بناءً على ما سبق مؤسسة سونلغاز تعتمد في تسيير الاتصال الداخلي على مزيج من الوسائل التقليدية والحديثة، وهو ما يعكس سعيها لتحقيق نوع من التوازن بين المحافظة على أدوات الاتصال الكلاسيكية، التي تتماشى مع خصوصية بعض الفئات المهنية، وبين تبني الوسائل الرقمية الحديثة التي تفرضها التحولات التكنولوجية ومتطلبات العصر. ويشير هذا التنوع في الوسائل إلى وجود انفتاح نسبي داخل المؤسسة على التطوير والتجديد في قنوات التواصل، دون التخلي عن البنية الاتصالية التقليدية المتجذرة في الممارسات اليومية. ومن شأن هذا التوجه أن يساهم في تحسين فعالية الاتصال الداخلي وتوسيع دائرة التفاعل بين مختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم استمرارية الثقافة التنظيمية ويمنحها مرونة أكبر في التكيف مع المتغيرات.

الجدول رقم (07): يوضح تقنيات الاتصال الشفوية الأكثر استخداماً للاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الاجتماعات المباشرة	10	22.22%
الهاتف (المكالمات الهاتفية)	25	55.56%
المقابلات عن بعد	10	22.22%
المقابلات المباشرة بين العمال	00	00%
المجموع	45	100%

يظهر الجدول أن الهاتف (المكالمات الهاتفية) هي الوسيلة الأكثر استخداماً من قبل الموظفين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، حيث تمثل (55.56%) من إجمالي وسائل الاتصال. هذه النسبة المرتفعة تعكس أهمية الاتصال الهاتفي في بيئة العمل، مما يتيح سرعة التواصل بين الأفراد ومرونة في التفاعل بين الأقسام المختلفة. الاجتماعات المباشرة والمقابلات عن بعد تشكل كل منهما (22.22%) فقط من إجمالي. هذه النسبة المتساوية بين الاجتماعات والمحادثات تشير إلى أن التواصل الشخصي داخل المؤسسة قد لا يكون سائداً بشكل كبير مقارنة بالاتصال الهاتفي، ولكنه يعد عنصراً أساسياً في التفاعل بين الموظفين في بعض المواقف التي تتطلب تواصلاً مباشراً، مثل الاجتماعات المحددة أو المحادثات غير الرسمية بين الزملاء. أما المقابلات المباشرة بين العمال جاءت بنسبة منعدمة (00%)، مما يدل على أن هذا النوع من الاتصال غير شائع أو غير مطلوب داخل المؤسسة. قد يشير ذلك إلى أن التفاعل بين العمال يتم بشكل غير رسمي أو عبر وسائل أخرى، مثل المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات.

نستنتج مما سبق أن الهاتف يمثل وسيلة الاتصال الشفوية الأكثر استخداماً داخل مؤسسة سونلغاز، ما يعكس اعتماداً واضحاً على القنوات المباشرة والسريعة في تمرير المعلومات والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذا التفضيل

بمرونة هذه الوسيلة وسهولة استخدامها، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تدخلاً فورياً أو اتصالاً وظيفياً بين مختلف المصالح والأقسام. كما أن هذا الاعتماد على الهاتف يُظهر وجود ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة التواصل الشفوي غير الرسمي كآلية لتسريع الإجراءات وتحقيق الفعالية التشغيلية، دون إغفال دوره في الحفاظ على الطابع الإنساني للعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08): يبين تقنيات الاتصال الكتابية الأكثر استخداماً للاتصال داخل

مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المذكرات	04	9.30%
التقارير الإدارية	12	27.91%
المراسلات الداخلية	25	58.14%
دفتر الملاحظات المشتركة	00	00%
عرض حال	02	4.65%
المجلات	00	00%
الوثائق والخطابات	00	00%
المجموع	43	100%

يُظهر الجدول أن **المراسلات الداخلية** تشكل الوسيلة الأكثر استخداماً من قبل الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، حيث بلغت نسبتها (58.14%)، تدل هذه النسبة المرتفعة على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على هذه الوسيلة الرسمية لتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة. ويُعد هذا النمط من الاتصال مؤشراً على وجود هيكل تنظيمي يولي أهمية كبيرة للتوثيق وضبط مسارات نقل المعلومة، بما يضمن المساءلة والرجوع إلى المعطيات عند الحاجة. في المرتبة الثانية نجد **التقارير الإدارية** بنسبة (27.91%) وهي وسيلة تعتمد في العادة على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بنشاط معين،

وعرضها بطريقة ممنهجة لأغراض المتابعة واتخاذ القرار. إن استعمال هذه الوسيلة يعكس حرص المؤسسة على تقييم الأداء ومتابعة سير المهام بناءً على معطيات مكتوبة ومنظمة. أما **المذكرات** فقد سجلت نسبة ضعيفة لا تتجاوز (9.30%)، مما قد يدل على استخدامها المحدود مقارنة بوسائل أخرى، أو على استبدالها بوسائل إلكترونية أو أقل رسمية. في المقابل، ظهرت وسيلة **عرض حال** بنسبة (4.65%) وهي نسبة ضئيلة رغم أهمية هذا الشكل من التقديم البصري للمعلومات، خاصة في الأقسام التقنية أو المالية. كما أن كل من **دفاتر الملاحظات المشتركة والوثائق والمطبوعات** سجلت نسبة منعدمة (00%)، وهو ما يشير إلى غياب هذا النوع من الوسائل من الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو اقتصاره على مهام محددة جدًا.

مما سبق نستنتج أن المراسلات الداخلية تمثل الوسيلة الكتابية الأكثر اعتمادًا داخل مؤسسة سونلغاز، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسة التي تعتمد على أساليب اتصال رسمية ومنظمة في تعاملاتها الإدارية اليومية. ويشير هذا الاختيار إلى وجود ثقافة تنظيمية تُولي أهمية كبيرة للتوثيق وحفظ السجلات، وتفضل اعتماد قنوات تضمن دقة المعلومات، وضبط العلاقات المهنية، وتحقيق التواصل الواضح بين المستويات الإدارية. كما يُظهر هذا الاعتماد أن المؤسسة ما تزال متمسكة بالأدوات التقليدية ذات الطابع الرسمي، رغم الانفتاح الجزئي على الوسائل الحديثة، مما يعكس توازنًا بين الفعالية الإجرائية والموثوقية التنظيمية في الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (09): يوضح مدى استخدام المؤسسة لأدوات تكنولوجيا رقمية تدعم الاتصال

الداخلي من عدمه

النسبة	التكرار	الاحتمالات
76,67%	23	نعم
23,33%	7	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (76,67%) من الموظفين صرّحوا بأن المؤسسة تستخدم أدوات تكنولوجية، وهي نسبة مرتفعة تعكس وعي المؤسسة بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري والخدمات، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. ويؤشر ذلك إلى توجه المؤسسة نحو تبني نظم حديثة تدعم سير العمل وتقلص من الزمن والجهد المبذول في المعاملات التقليدية. في المقابل، فإن نسبة (23,33%) من الموظفين أقرّوا بعدم استخدام مؤسستهم لأدوات تكنولوجية، وهو ما قد يشير إلى بعض الأقسام التي ما تزال تعتمد الأساليب اليدوية أو تفتر إلى التجهيزات التقنية، وهو ما يُمكن أن يُشكّل عائقاً في مواكبة التطورات ويؤثر على الكفاءة العامة.

نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل واضح على الوسائل التكنولوجية الرقمية في الاتصال الداخلي، وهو ما يعكس سعيها لمواكبة التطورات التقنية وتحديث آليات التواصل داخلها. ويؤشر هذا التوجه إلى وجود وعي تنظيمي بأهمية الرقمنة في تسهيل تبادل المعلومات، وتسريع الإجراءات، وضمان تدفق اتصالي أكثر فاعلية بين مختلف المصالح الإدارية. كما أن اعتماد الوسائل الرقمية يُمثل مؤشراً على انفتاح المؤسسة على مفاهيم الإدارة الحديثة، ويُساهم في دعم ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات العصر، خصوصاً في بيئة عمل تتطلب التنسيق المستمر والدقيق كما هو الحال في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (10): يبين الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لدعم

الاتصال:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.86%	08	المنصات الرقمية
5.71%	02	مجموعات المحادثة
42.86%	15	البريد الإلكتروني
28.57%	10	الشبكات الاتصالية الداخلية (intranet)
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن البريد الإلكتروني يمثل الوسيلة التكنولوجية الأكثر استخدامًا داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة (42.86%)، وهي نسبة تعكس الاعتماد الكبير على هذه الأداة لما توفره من سهولة في الاستخدام، وسرعة في تبادل المعلومات، إضافة إلى قدرتها على حفظ المراسلات وتوثيقها بشكل رسمي، ما يجعلها الخيار الأمثل في البيئات المهنية المنظمة التي تتطلب دقة في الاتصال الداخلي. تليها الشبكات الاتصالية الداخلية (Intranet) بنسبة (28.57%)، وهي أداة تكنولوجية تعكس وجود بنية رقمية داخلية تعتمد على المؤسسة لتوفير محتوى تنظيمي مركزي، مثل الإعلانات الإدارية، السياسات الداخلية، والنماذج الرقمية، بما يضمن وصولًا موحدًا ومنظمًا للمعلومة داخل المؤسسة. أما المنصات الرقمية فقد مثلت نسبة (22.86%)، ما يدل على بداية توجه المؤسسة نحو إدماج أدوات تكنولوجية أكثر تفاعلية وحادثة، مثل المنصات التعاونية أو نظم إدارة المشاريع، غير أن هذه النسبة تبقى أقل من الوسائل التقليدية الرقمية، ما يشير إلى بطء نسبي في التحول الرقمي الشامل. في حين أن مجموعات المحادثة (مثل تطبيقات الدردشة الفورية) لم تسجل سوى نسبة (5.71%)، وهي نسبة ضعيفة، قد تُعزى إلى طبيعة المؤسسة التي تميل إلى الطابع الرسمي في تواصلها الداخلي، أو إلى غياب بيئة رقمية تسمح باستخدام هذه الوسائل بشكل مهيكّل وآمن داخل الإطار الإداري.

مما سبق نستنتج أن البريد الإلكتروني هو الوسيلة التكنولوجية الأكثر استخدامًا داخل مؤسسة سونلغاز، بنسبة 42.86%، ما يدل على اعتماد المؤسسة على وسيلة رقمية رسمية تضمن سرعة الاتصال، دقة نقل المعلومات، وإمكانية التوثيق والرجوع إليها عند الحاجة. ويُبرز هذا الاختيار توجهًا تنظيميًا نحو قنوات اتصال فعالة ومهنية، تسهم في دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الانسجام في التواصل بين مختلف المصالح والوحدات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين مدى وصول المعلومات الإدارية بوضوح وفي الوقت المناسب للموظفين:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36.66%	11	غالبًا
56.67%	17	أحيانًا
6.67%	2	نادرًا
100%	30	المجموع

يُظهر الجدول أن أغلب الموظفين في المؤسسة، بنسبة (56,67%)، يرون أن المعلومات الإدارية تصلهم **أحيانًا** بوضوح وفي الوقت المناسب. هذه النسبة تشير إلى أن هناك نوعًا من التذبذب وعدم الانتظام في قنوات الاتصال الإداري، مما قد يؤثر على سير العمل ويؤدي إلى تأخر في تنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات. في المقابل، أفاد (36,66%) من الموظفين بأن المعلومات تصلهم **غالبًا** في الوقت المناسب وبشكل واضح، ما يدل على وجود بعض الجهود التنظيمية لتحسين فعالية الاتصال الداخلي، إلا أنها لم تبلغ بعد مستوى الانتظام أو العمومية داخل كل أقسام المؤسسة. أما النسبة المتبقية، والبالغة (6,66%) فقط، فقد عبّرت عن أن المعلومات تصلهم **نادرًا**، وهي نسبة ضعيفة، لكنها تكشف وجود حالات جزئية من القصور في نقل المعلومة، قد تعود إلى طبيعة بعض الأقسام، أو إلى غياب آليات فعالة لمتابعة إيصال التعليمات والمستجدات الإدارية.

نستنتج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أفادوا بأن المعلومات الإدارية تصلهم "أحيانًا" بوضوح وفي الوقت المناسب، وهو ما يعكس وجود تذبذب نسبي في فعالية الاتصال الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز، سواء من حيث وضوح المحتوى أو توقيت التبليغ. وتُبرز هذه النتيجة أن المؤسسة لا تعتمد دائمًا على آليات اتصال ثابتة ومستمرة، بل إن تدفق المعلومات يخضع لظروف أو عوامل تنظيمية متغيرة، مما قد يؤدي أحيانًا إلى حدوث تأخر أو غموض في نقل التوجيهات والتعليمات الإدارية.

الجدول رقم (12): يبين تفاعل الإدارة مع ملاحظات وشكاوي الموظفين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

تعكس نتائج هذا الجدول انقسامًا واضحًا بين الموظفين فيما يتعلق بتفاعل الإدارة مع ملاحظاتهم وشكاويهم، حيث تساوت نسب الإجابة بين "نعم" و "لا" بنسبة (50%) لكل منهما. وهذا يدل على وجود اختلاف في الإدراك التنظيمي بين الموظفين حول مدى اهتمام الإدارة بأرائهم وملاحظاتهم، وهو مؤشر على غياب آليات اتصال فعّالة أو عدم وضوحها للجميع. النصف الذي يرى أن الإدارة تأخذ الملاحظات والشكاوي بعين الاعتبار قد يكون تعرّض لتجارب إيجابية تم فيها الاستجابة لملاحظاته أو حل مشاكله، مما يعزز الثقة في الإدارة. أما النصف الآخر فقد يشعر بالتجاهل، ربما نتيجة غياب التغذية الراجعة، أو بطء الاستجابة، أو ضعف قنوات الاتصال الرسمي، مما يخلق لديهم إحساسًا بالتهميش وعدم التأثير.

نستنتج أن هناك تباينًا واضحًا في آراء أفراد العينة حول مدى تفاعل الإدارة مع ملاحظاتهم وشكاويهم، حيث انقسمت الآراء بين نسبة تُقر بوجود تفاعل فعلي، وأخرى ترى أن الإدارة لا تُولي هذه المسائل الاهتمام الكافي. ويُشير هذا الانقسام إلى وجود خلل جزئي في قنوات الاتصال التصاعدي، ما يعكس تفاوتًا في مستوى الإصغاء والاستجابة داخل المؤسسة، وهو ما قد يُؤثر بشكل مباشر على طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين. وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه د. أحمد ماهر في كتابه *إدارة السلوك التنظيمي*، حيث أوضح أن إشراك العاملين في القرارات، والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة، ويُقوي شعورهم بالانتماء. أما تجاهل هذه الملاحظات، فقد يؤدي إلى تفكك في العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وهو ما يُفسّر شعور نصف العينة بأن الإدارة لا تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار". يُعد إشراك العاملين في القرارات والاستماع إلى

آرائهم وشكاويهم من العوامل الجوهرية التي تُشعرهم بقيمتهم داخل المنظمة، وتُسهّم في بناء جو من الثقة والالتزام، كما يؤدي تجاهل هذه الجوانب إلى تراجع روح الانتماء وزيادة السلبية في العمل¹.

الجدول رقم (13): يبين طبيعة الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداماً في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
استراتيجية الحوار	4	13.33 %
استراتيجية الاقناع	2	6.67 %
استراتيجية الاجماع	9	30 %
استراتيجية الجذب	00	00 %
استراتيجية الدفع	2	6.67 %
استراتيجية الاعلام	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المشاركين في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة (43.33%) اختاروا استراتيجية الإعلام كأكثر وسيلة اتصال استخداماً، وهو ما يعكس نمطاً تقليدياً في التواصل داخل المؤسسة يقوم على التبليغ ونقل المعطيات من طرف واحد، دون فتح المجال للتفاعل أو تبادل الآراء. وهذا النمط يتوافق مع ما تُشير إليه أدبيات الاتصال حول النمط الخطي للاتصال، والذي يُركّز على المرسل والمعلومة، ويُغفل الاستجابة الفعلية من المستقبل. تليها في المرتبة الثانية استراتيجية الإجماع بنسبة (30%)، وهي نسبة تعكس توجّهاً إيجابياً لدى المسؤولين في مؤسسة سونلغاز نحو تبني قرارات

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص276

جماعية قائمة على الشورى والتفاعل بين مختلف أفراد المؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن هذا النوع من الاستراتيجيات يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، لأنه يعطي الموظفين شعوراً بالمشاركة والتقدير. أما استراتيجية الحوار، فقد حصلت على نسبة (13.33%)، وهي نسبة متوسطة لكنها تظل غير كافية بالنظر إلى أهمية الحوار في خلق بيئة تواصلية صحية داخل مؤسسة سونلغاز. فالحوار يُعد من أهم آليات بناء الثقة وفهم وجهات النظر المختلفة. في المقابل، حصلت كل من استراتيجية الإقناع واستراتيجية الدفع على نسب ضعيفة (6.67% لكل واحدة)، مما قد يشير إلى ضعف المهارات الاتصالية المقنعة لدى الموظفين أو المسؤولين في سونلغاز، أو إلى هيمنة البنية التوجيهية في الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة. أما استراتيجية الجذب، فقد جاءت بنسبة منعدمة (00%)، ما قد يدلّ على أن هذا النوع من الاستراتيجيات لا يُمارس بشكل فعلي داخل المؤسسة، إمّا لعدم الوعي بها كأداة اتصالية فعالة، أو لغياب بيئة عمل تشجع على استخدام الحوافز الرمزية والمعنوية في التأثير على الأفراد. ويُعتبر غياب هذه الاستراتيجيات مؤشراً على ضعف استثمار مؤسسة سونلغاز في البعد العاطفي أو القيمي للتواصل، رغم أن الجذب يُعدّ من بين أنجح أدوات التأثير في الاتصال الإنساني الفعّال.

نستنتج أن الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداماً داخل مؤسسة سونلغاز هي استراتيجية الإعلام، ما يدلّ على أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يسير في اتجاه أحادي يُركّز على نقل المعلومات والتوجيهات من الإدارة نحو الموظفين، دون إشراكهم بالضرورة في عملية اتخاذ القرار أو منحهم هامشاً للتفاعل والمبادرة، ويُعد هذا النوع من الاستراتيجيات شائعاً في المؤسسات ذات الهيكل الهرمية الصارمة، حيث تسعى الإدارة إلى ضبط التدفق الاتصالي والتحكم في المحتوى الموجه نحو الأفراد. ورغم أن استراتيجية الإعلام تُساهم في توحيد الخطاب الإداري ونقل التعليمات بشكل واضح، إلا أن الاقتصار عليها فقط قد يؤدي إلى ضعف في الاتصال التبادلي، وتراجع الإحساس بالمشاركة لدى الموظفين، ما قد يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي والانتماء المهني على المدى البعيد.

الجدول رقم (14): يبين مدى وجود تواصل فعال داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
غالبًا	13	43,33%
أحيانًا	15	50%
نادرًا	2	6,67%
المجموع	30	100%

يبين من خلال الجدول الذي يعرض آراء المبحوثين حول مدى وجود تواصل فعال داخل مؤسسة سونلغاز، أن هناك تباينًا في تقييم أفراد العينة لهذا الجانب الحيوي من جوانب الأداء التنظيمي، فقد صرّح (50%) من المبحوثين، أي ما يعادل نصف العينة تقريبًا، أن التواصل داخل المؤسسة يتم بشكل "أحيانًا"، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال يشهد تفاوتًا وعدم استقرار في التطبيق، حيث يُمارس التواصل الداخلي في بعض المناسبات بينما يغيب في أخرى، مما قد يعكس ضعفًا في الاستراتيجية الاتصالية أو غيابًا للانتظام في قنوات الاتصال. أما (43.33%) من المبحوثين فقد أكدوا أن التواصل يتم "غالبًا"، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا تعكس وجود مبادرات أو محاولات إيجابية لتعزيز التواصل الداخلي، لكنها لا تمثل الأغلبية، مما يدل على أن المؤسسة قطعت شوطًا في هذا المجال ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى الانتظام الكامل والفعالية المستمرة. في المقابل، صرّح (6.67%) فقط من أفراد العينة أن التواصل يتم بشكل "نادر"، وهي نسبة ضئيلة تُعبّر عن قلة تعاني من ضعف واضح في تلقي أو إيصال المعلومات داخل المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية محلية (مثل طبيعة الفرع أو القسم) أو ضعف في القيادة الاتصالية على المستوى الجزئي.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن التواصل الفعال داخل مؤسسة سونلغاز لا يتم بصورة منتظمة ودائمة، بل يتسم بطابع متقطع وغير مستقر، حيث يرى أغلب المبحوثين أن هذا النوع من التواصل يحدث في بعض الأحيان فقط. ويعكس هذا المعطى وجود قصور نسبي في ترسيخ ممارسات تواصلية مؤسسية متواصلة، مما يشير إلى الحاجة إلى مراجعة الآليات

المعتمدة في هذا المجال لضمان تحقيق تواصل داخلي فعال يسهم في تحسين الأداء والتناغم التنظيم.

الجدول رقم (15): يبين مدى مساعد الاتصال الداخلي على:

المتغير	التكرار	النسبة
تحقيق أهداف المؤسسة	29	56.86%
التنظيم المهني ووضوح المهام	16	31.38%
تحسين صورة المؤسسة	02	3.92%
بناء ثقافة تنظيمية قوية	00	00%
تعزيز الولاء والانتماء	04	7.84%
زيادة الإنتاجية	00	00%
المجموع	51	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال الداخلي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، بنسبة (56.86%)، هذه النسبة المرتفعة تُبرز بوضوح أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي كأداة لضبط الأداء وتحقيق النتائج، في إطار وظيفي صرف، يركز على نقل التعليمات والتوجيهات الرسمية التي تضمن بلوغ الأهداف المسطرة. في المرتبة الثانية، برزت وظيفة التنظيم المهني ووضوح المهام بنسبة (31.38%) ما يعكس اهتماماً نسبياً بجعل الرسائل الكتابية وسيلة لتنظيم العمل الداخلي وتحديد مسؤوليات كل فرد بدقة. هذا التوظيف يُساهم في تقليل الغموض الوظيفي ويُعزز التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة. أما بخصوص الوظائف الأخرى الأكثر إنسانية واستراتيجية، مثل تعزيز الولاء والانتماء، فلم تحصل سوى على (7.84%) وهو ما يُشير إلى ضعف في استغلال أدوات الاتصال المكتوب لبناء روابط نفسية وعاطفية بين المؤسسة وموظفيها، مثل نشر رسائل تشجيعية، أو تسليط الضوء على قصص نجاح داخلية. وفي المقابل جاءت تحسين صورة المؤسسة بنسبة ضعيفة جداً بلغت (3.92%) ما يدل على قصور في الاستخدام

الإعلامي والتواصلية لهذه الأداة في تعزيز السمعة المهنية أو ترسيخ هوية مؤسساتية قوية سواء داخلياً أو خارجياً. في المقابل، القيم المرتبطة ببعث استراتيجي وثقافي عميق مثل بناء ثقافة تنظيمية قوية وزيادة الإنتاجية، لم يسجلها أي مبحوث (0%). وهو أمر يدعو للتأمل، لأن المؤسسات الحديثة الناجحة عادة ما تعتمد على الاتصال الداخلي كوسيلة لترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، وبث روح المبادرة والتميز الجماعي، فضلاً عن تحفيز الأفراد نحو الأداء الأفضل.

نستنتج من خلال الجدول أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعكس اهتمام المبحوثين بمدى تأثيره الفعّال في توجيه الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية. وهذا يدل على أن التواصل الجيد داخل المؤسسة يُعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تنسيق الجهود بين الأفراد وتحقيق التوافق بين أهداف الإدارة والموظفين. وبالتالي، يعد تحسين الاتصال الداخلي أحد الركائز التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لتحقيق نجاح مستدام وأداء متميز

الجدول رقم (16): يوضح الدور الأساسي الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الاقتصادية سونلغاز

المتغير	التكرار	النسبة
تعزيز الشفافية	02	4%
تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم	02	4%
تعزز التعاون بين الأقسام والفرق	22	44%
تحسين الأداء	16	32%
بناء ثقافة تنظيمية	08	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الدور الأساسي الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز هو **تعزيز التعاون بين الأقسام والفرق**، حيث حصل هذا الخيار على النسبة الأعلى التي قدرت ب(44%) هذا يدل على أن الاتصال الداخلي يُستثمر بشكل واضح كوسيلة للتنسيق الداخلي وتيسير العمل المشترك بين مختلف الوحدات التنظيمية، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على تحسين الأداء الجماعي وضمان انسيابية تنفيذ المهام. في المرتبة الثانية، جاءت وظيفة **تحسين الأداء** بنسبة (32%) ما يُظهر وعياً بأهمية الاتصال الداخلي كوسيلة لتحديد التوجيهات والتعليمات بدقة، وتسهيل تقييم الإنجازات وتحسين الكفاءة التشغيلية. يُمكن اعتبار هذين الاستخدامين - التعاون وتحسين الأداء - تعبيراً عن توجه وظيفي واضح في استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة، يتمحور حول الأهداف الإنتاجية والتنظيمية المباشرة. من جهة أخرى، حصلت وظيفة **بناء ثقافة تنظيمية** على نسبة (16%) وهي نسبة لا بأس بها تعكس بداية اهتمام المؤسسة ببعد أكثر عمقاً واستدامة، يتمثل في ترسيخ القيم والممارسات المشتركة داخل البيئة التنظيمية. ورغم أن هذه النسبة تظل أقل من الوظائف الإجرائية للاتصال، إلا أنها تفتح المجال أمام تطور تدريجي نحو استعمال الاتصال الكتابي في بناء هوية مؤسساتية أقوى. في المقابل جاءت كل من **تعزيز الشفافية** و**تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم** بنسبة (4%) فقط لكل منهما، ما يعكس ضعفاً واضحاً في توظيف الاتصال الداخلي كأداة للتأثير النفسي الإيجابي والتفاعل العاطفي داخل المؤسسة. وهو ما قد يُفسر بوجود أسلوب تواصل تقليدي يركز أكثر على الإبلاغ والتوجيه، مع غياب كبير للبعد الإنساني في العلاقات المهنية.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الدور الأساسي الذي يؤديه الاتصال الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز يتمثل في تعزيز التعاون بين الأقسام والفرق، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية التواصل في تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويعكس هذا التركيز الدور التنسيقي الحيوي للاتصال الداخلي في تسهيل تبادل المعلومات، وتوحيد الجهود، والعمل ضمن رؤية مشتركة، الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الجدول رقم (17): يمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

المتغير	التكرار	النسبة
وضوح الرسائل ودقتها	00	00%
سهولة الوصول للمعلومات	20	35.08%
الشفافية في تبادل المعلومات	06	10.53%
سرعة الاستجابة للمعلومات والتحديثات	03	5.27%
الرسمية والالتزام بالإجراءات	28	49.12%
المجموع	57	100%

تكشف نتائج الجدول أن السمة الغالبة على الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز هي الرسمية والالتزام بالإجراءات، حيث اختارها (49.12%) من المبحوثين، ما يدل على أن الاتصال داخل المؤسسة يتم في إطار منضبط يخضع لقواعد وهياكل إدارية واضحة، وهو ما يعكس طبيعة تنظيمية صارمة تعتمد على التسلسل الهرمي والشكليات في تمرير المعلومات واتخاذ القرارات. هذه النتيجة توضح أن المؤسسة تعتمد على نمط تواصل يركز على الامتثال أكثر من التفاعل. في المرتبة الثانية، جاءت خاصية سهولة الوصول إلى المعلومات بنسبة (35.08%) وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود قنوات تواصل واضحة وفعالة تتيح للموظفين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، مما يساهم في تحسين الأداء وتسهيل اتخاذ القرار. تعكس هذه النتيجة وجود بنية تواصلية مهيكلية، حتى وإن كانت رسمية، إلا أنها على الأقل تتيح الوصول السريع للمعلومة. أما خاصية الشفافية في تبادل المعلومات فقد حازت على نسبة (10.53%)، ما يشير إلى محدودية الثقة في انسيابية المعلومات أو وجود نوع من الحذر في مشاركة المعطيات بين المستويات الإدارية، وهو ما قد يؤثر على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانفتاح والثقة المتبادلة. في المقابل نجد أن خاصية سرعة الاستجابة للمعلومات والتحديثات لم تتجاوز نسبة (5.27%)، ما يدل على أن التفاعل السريع والمرن في التكيف مع المستجدات ما زال غائبين عن

ممارسات الاتصال الداخلي، وهو ما قد يُبطئ من فاعلية العمليات ويؤثر سلبًا على ديناميكية العمل. أما خاصية وضوح الرسائل ودقتها فلم يتم اختيارها مطلقًا من قبل المبحوثين (0%)، وهي نتيجة مثيرة للانتباه، تعكس قصورًا في صياغة الرسائل الاتصالية أو سوء فهم محتواها من قبل المتلقين، ما قد يؤدي إلى تشويش في التواصل وظهور فجوات في الأداء والتنسيق.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أبرز خاصية يتميز بها الاتصال الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز هي الطابع الرسمي والالتزام بالإجراءات، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد أساليب تواصل قائمة على التنظيم والانضباط، بما يتماشى مع الهياكل الإدارية الرسمية. ويُظهر هذا المعطى أن الاتصال الداخلي يتم وفق قنوات محددة وواضحة، مما يعزز من وضوح الرسائل ودقة المعلومات، لكنه قد يشير في الوقت نفسه إلى حاجة المؤسسة إلى تحقيق توازن بين الرسمية والمرونة لضمان سلاسة أكبر في التفاعل بين الأفراد.

الجدول رقم (18): يبين المعوقات الرئيسية التي تواجه الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نقص الشفافية في نقل المعلومات	12	40%
عدم تفاعل الموظفين مع قنوات الاتصال	6	20%
غياب ثقافة تواصل فعالة	5	16,67%
استخدام قنوات غير مناسبة	2	6,66%
بطئ تدفق المعلومات	5	16,67%
المجموع	30	100%

تُظهر البيانات أن نقص الشفافية في نقل المعلومات يمثل المعوق الرئيسي في الاتصال الداخلي بنسبة (40%). هذه النتيجة تعكس غموضًا في الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، مما قد يخلق فجوات في الفهم ويؤثر على القرارات الإدارية. كما أن عدم تفاعل الموظفين مع قنوات الاتصال بنسبة (20%) يشير إلى أن الموظفين لا يستخدمون القنوات المتاحة بشكل كافٍ، ربما لعدم كفاءتها أو لعدم وجود تحفيز كافٍ لاستخدامها. أما غياب ثقافة تواصل فعّالة و بطيء تدفق المعلومات جاءت بنفس النسبة (16.67%) لكل منهما، هذا يدل على أن المؤسسة قد تفتقر إلى بيئة تنظيمية تشجع على التواصل الفعّال بين الموظفين. كما أن استخدام قنوات غير مناسبة جاءت بسبة ضعيفة (6.66%) مما تشير إلى أن الأدوات المتاحة قد لا تكون ملائمة لاحتياجات العمل، مما يؤثر في سرعة اتخاذ القرارات.

نستنتج مما سبق أن نقص الشفافية في نقل المعلومات يُعد المعنقد الرئيسي الذي يواجه الاتصال الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز، وهو ما يُشير إلى وجود خلل إدراكي لدى الموظفين حول طبيعة التواصل داخل المؤسسة، يتمثل في شعورهم بعدم وضوح الرسائل أو انتقائيتها، أو حتى غياب المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، ويُعد غياب الشفافية من بين العوامل السلبية التي تُضعف فعالية الاتصال الداخلي، وتؤثر بشكل مباشر على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، كما أنه قد يُفضي إلى انتشار الشائعات، وانخفاض مستويات الالتزام والرضا المهني. وتبرز هذه النتيجة أهمية إعادة النظر في السياسات الاتصالية المتبعة داخل المؤسسة، مع السعي نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية تُشجع على الانفتاح، الصراحة، وتدفع المعلومات بطريقة متوازنة وشفافة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (19): يمثل مفهوم الثقافة التنظيمية حسب عينة الدراسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36.66%	11	مجموعة القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الموظفين
23.33%	07	البيئة والظروف التي تحدد كيفية التعامل بين العمال
6.67%	02	مجموعة العادات والتقاليد في بيئة العمل
6.67%	02	مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة
26.67%	08	طرق وأساليب التعامل والتواصل بين أفراد المؤسسة
100%	30	المجموع

يُتضح من خلال الجدول أن أغلب المشاركين بنسبة (36.6%) يعرفون الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة"، ما يشير إلى وعي واضح بأهمية البُعد القيمي في تشكيل ثقافة المؤسسة. هذه الإجابة تتوافق مع التعريفات الأكاديمية التي تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية داخلية توجه تصرفات العاملين وتؤثر على أسلوب اتخاذ القرار نذكر منهم **Davis** الذي اعتبر الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة".¹

تأتي في المرتبة الثانية عبارة "طرق وأساليب التعامل والتواصل بين الأفراد" بنسبة (26.67%)، وهي إجابة تركز على الجوانب التفاعلية والعلائقية داخل المؤسسة، مما يدل على إدراك المشاركين لدور التواصل في بناء بيئة تنظيمية صحية. أما عبارة "البيئة

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص55

والظروف التي تحدد كيفية التعامل في بيئة العمل" فتمثل نسبة (23.33%)، وتُظهر اهتمامًا بالجانب الخارجي أو المحيط العام الذي يؤثر على السلوك التنظيمي، بما في ذلك العوامل المادية والتنظيمية. في المقابل، نلاحظ أن كلاً من "مجموعة العادات والتقاليد المرتبطة ببيئة العمل" و"مجموعة المؤشرات التي تساعد في زيادة الانسجام داخل المؤسسة" حازتا على نسبة ضعيفة والمتمثلة ب (6.67% لكل واحدة)، مما يدل على ضعف الوعي بهذه الأبعاد الرمزية والمؤسسية الدقيقة للثقافة التنظيمية.

نستنتج أن أغلب المشاركين يعرفون الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة" هذا التركيز يعكس فهما عملياً وعميقاً لدور الثقافة التنظيمية حيث ينظر إليها كعنصر غير ملموس لكنه فعال في تشكيل التصرفات اليومية، واتخاذ القرارات، والتفاعل بين الأفراد، هذا التعريف يدل على ان الموظفين يدركون أن الثقافة التنظيمية لا تختزل في شعارات أو لوائح مكتوبة، بل تتجلى في القيم والسلوكيات التي تمارس فعلياً داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية تبنى من الداخل من خلال الالتزام بالمبادئ المشتركة التي تنعكس في أداء الأفراد وتؤثر مباشرة على جودة العمل والتواصل والانسجام داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (20): يبين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية

سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
48.78%	20	ثقافة بيروقراطية تعتمد على القوانين والإجراءات
12.20%	5	ثقافة إبداعية تعتمد على الابتكار والتطوير
12.20%	5	ثقافة تنافسية تركز على الأداء والنتائج
26.82%	11	ثقافة تعاونية تعتمد على العمل الجماعي
100%	41	المجموع

يبين الجدول أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة هي الثقافة البيروقراطية بنسبة (48.78%)، ما يشير إلى اعتماد المؤسسة بشكل كبير على القوانين والإجراءات المنظمة التي تضمن الاستقرار والتنسيق في سير العمل. وهذا ما يعكس بيئة عمل تركز على الالتزام بالأنظمة والضوابط التي تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. مما يساهم في تقليل المخاطر التنظيمية وزيادة الكفاءة في التنفيذ، هذه الثقافة تعد ضرورية لضمان الاستقرار داخل المؤسسة خصوصا في بيئة عمل تتطلب رقابة دقيقة على العمليات وضمان الامتثال للمعايير. أما بالنسبة للأنماط الأخرى، فإن الثقافة التعاونية تمثل نسبة (26.82%) ما يعكس أهمية العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف، كما أن الثقافة الإبداعية والثقافة التنافسية تتطابق بسبة (12.20% لكل منهما) مما يشير إلى أن المؤسسة تمنح مساحة معينة للتطوير والابتكار حيث أن الثقافة الإبداعية تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات¹ هذه النسب تعكس توازنا بين التنظيم والابتكار، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من التحفيز للإبداع والمنافسة لتطوير الأداء بشكل أفضل.

نستنتج أن الهيمنة الواضحة للثقافة البيروقراطية تعكس رغبة المؤسسة في المحافظة على نظام واضح وقوي يمكنها من إدارة العمليات بشكل دقيق وفعال، يعكس هذا التركيز على البيروقراطية الحاجة إلى الاستقرار والالتزام بالقوانين في بيئة العمل، حيث تكون الأنظمة والإجراءات هي الأساس لتوجيه العمل وتحديد المسارات الصحيحة، حيث تؤكد التعاريف الأكاديمية حول الثقافة البيروقراطية على أن " في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام"². ورغم أهمية هذا النوع من الثقافة في توفير التنظيم، إلا أنها قد تقيد روح المبادرة والابتكار لدى العاملين نتيجة التركيز المفرط على التقيد بالتعليمات وهذا قد يتطلب تكاملا

¹ يعقوب قصة، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية -ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساوره-، مرجع سبق ذكره، ص 31

² سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 14

أكبر من الثقافات الأخرى مثل الإبداعية والتنافسية لتعزيز الابتكار والتحفيز على الأداء العالي، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات

الجدول رقم (21): يمثل القيم التنظيمية الأكثر وضوحاً في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الشفافية	03	10%
التعاون	04	13.33%
الاحترام	00	00%
الانضباط	19	63.34%
المسؤولية	04	13.33%
العدالة	00	00%
روح المبادرة	00	00%
الالتزام بالجودة	00	00%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر القيم التنظيمية وضوحاً هي قيمة الانضباط حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة (63.34%)، وهو ما يدل على أن ثقافة المؤسسة تركز بشكل كبير على احترام القوانين الداخلية، والالتزام بالأنظمة والضوابط المهنية، وهو ما يعكس تطابق نتيجة الجدول رقم (21) الذي يظهر النوع البيروقراطي السائد للثقافة التنظيمية بالمؤسسة، هذا المعطى يُعد مؤشراً إيجابياً من حيث تعزيز التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، غير أنه قد يُفسر أيضاً على أنه انعكاس لبيئة عمل تتسم بطابع رسمي وتقليدي، قد يُقيد في بعض الأحيان حرية الإبداع والمبادرة. في المرتبة الثانية. نجد كلاً من قيمة التعاون والمسؤولية

بنسبة (13.33%) لكل منهما، مما يدل على وجود وعي نسبي بأهمية العمل الجماعي وتقاسم الأدوار وتحمل المسؤوليات الفردية داخل الفريق. إلا أن هذه النسب تظل متواضعة مقارنة بما يُفترض أن تكون عليه في مؤسسة تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر. أما قيمة الشفافية فقد سجلت نسبة (10%) فقط، ما يعكس محدودية ممارسات الإفصاح والوضوح في العلاقات المهنية، سواء بين الزملاء أو بين الإدارة والموظفين. هذا الضعف في الشفافية قد يؤثر سلبًا على الثقة الداخلية، ويخلق نوعًا من الغموض في اتخاذ القرار. في المقابل، نلاحظ غيابًا تامًا لعدد من القيم التنظيمية الأساسية، وهي: الاحترام، العدالة، روح المبادرة، والالتزام بالجودة، حيث جاءت بنسبة معدومة (00%) باعتبار أن هذه القيم تمثل ركائز أساسية في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة. فالاحترام والعدالة يعززان العلاقات الإنسانية الإيجابية، وروح المبادرة تعكس قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار، في حين يُعد الالتزام بالجودة مبدأً جوهريًا في تحقيق التميز المؤسسي.

نستنتج أن قيمة الانضباط تُعد من أكثر القيم التنظيمية وضوحًا داخل مؤسسة سونلغاز، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على ترسيخ ثقافة قائمة على احترام القواعد والتعليمات والالتزام المهني، بما يضمن سيرًا منظمًا للعمل وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية. وتُشير هذه النتيجة إلى أن الانضباط لا يُعد فقط سلوكًا تنظيميًا مطلوبًا، بل أصبح يمثل جزءًا من المنظومة القيمية التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء الجماعي والروح التنظيمية السائدة، "فالقيم تمثل قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها الأساسي حيث تعمل على تعزيز الثقافة وذلك من خلال انتقالها من جيل إلى جيل ومن العاملين القدامى إلى العاملين الجدد.. فهي بمثابة المعيار الملائم لتوجيه سلوك الأفراد نحو أو ضد أمر ما"¹، فإن وضوح هذه القيمة يعكس نضجًا نسبيًا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويُبرز قدرتها على نقل القيم المؤسسية بشكل فعّال عبر الزمن، مما يعزز من الاستقرار والانضباط العام داخل بيئة العمل.

1 حسام الدين سيد توفيق، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، المجلد 1 العدد 1، يوليو 2023، ص 18

الجدول رقم (22): يبين إلى أي درجة تتماشى قيم المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو مع القيم الشخصية للعاملين بها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لدرجة كبيرة	09	%30
لدرجة متوسطة	14	%46.67
لدرجة قليلة	07	%23.33
المجموع	30	%100

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة (%46.67) تعتبر أن هناك تماثلاً بدرجة متوسطة بين القيم التنظيمية لمؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) وقيمهم الشخصية، ما يعني أن هناك عناصر مشتركة بين الجانبين ما يعكس مستوى معين من التوافق، لكنه ليس كافياً لتحقيق الانسجام التام. كما أشار (%30) من المبحوثين إلى وجود تماثل بدرجة كبيرة وهو مؤشر إيجابي مما يعكس جزئياً نجاح المؤسسة في غرس ثقافة تنظيمية تتناغم مع القيم السائدة لدى هذه الفئة من الموظفين، وهو ما يتماشى مع ما أشار إليه أحمد ماهر الذي أكد أن توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة يعزز من درجة الولاء والفعالية التنظيمية، ويقلل من احتمالات الصراع الداخلي¹. في المقابل عبّر (%23.33) من المستجوبين على أنّ درجة التماثل ضعيفة، ما يبرز وجود فئة غير مندمجة ثقافياً مع المؤسسة أي أن هناك نوع من التباعد أو التنافر بين ما تعتنقه المؤسسة من قيم تنظيمية وما يحملونه من معتقدات وألويات شخصية. وحسب شاين (Schein, Edgar) يعد هذا التباعد القيمي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، لأنه يؤثر سلباً على رضا الأفراد وعلى اندماجهم داخل المحيط التنظيمي².

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص211

² Edgar H. Schein, ibid, P124

نستنتج أن درجة التناسق بين القيم التنظيمية لمؤسسة سونلغاز والقيم الشخصية للعاملين لا تزال في مستوى متوسط، وهو ما يدل على أن المؤسسة لم تتمكن بعد من تحقيق انسجام قوي بين القيم التي تسعى إلى ترسيخها وتلك التي يتبناها العاملون، هذا الوضع يظهر الحاجة إلى مراجعة أساليب ترسيخ القيم التنظيمية وتفعيل آليات أكثر تأثيرا لضمان تقارب أكبر بين الطرفين.

الجدول رقم (23): يمثل الوظائف الأساسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تعزيز التواصل الداخلي	12	23.08%
تحسين العلاقات بين الموظفين	06	11.54%
توجيه السلوك	22	42.31%
تحسين عملية اتخاذ القرار	08	15.38%
تحفيز الموظفين	04	7.69%
المجموع	52	100%

يبين الجدول أن أبرز وظيفة تؤديها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) هي توجيه السلوك، حيث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42.31%) وهو ما يشير إلى إدراك واضح لدى الموظفين بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تشكيل التصرفات والسلوكيات داخل بيئة العمل، وأن التحكم في هذه السلوكيات التنظيمية هو جوهر بناء ثقافة عمل فعالة ومنظمة، فالثقافة هنا تعد بمثابة إطار مرجعي ترشد الأفراد وتؤطر سلوكهم ضمن معايير تنظيمية مشتركة، مما يساهم في تحقيق الانسجام والانضباط بين مختلف فئات العاملين. كما أشار (23.08%) من المشاركين إلى أن الثقافة التنظيمية

تساهم في تعزيز التواصل الداخلي ما يبرز دورها في تقوية الروابط الاتصالية وتسهيل عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأقسام والأفراد. في حين اعتبر (15.38%) من المشاركين أنّ لها دورا في تحسين عملية اتخاذ القرار يفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي رسمي وواضح يضمن سير عملية اتخاذ القرار وفق تسلسل إداري مضبوط، بينما اعتبر (11.54%) أنها تساعد في تحسين العلاقات بين الموظفين تعبر هذه النسبة عن مستوى من التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على العلاقات المهنية قد يكون ذلك نتيجة لتوفر جو من الاحترام المتبادل أو التفاعل اليومي بين الزملاء ضمن فرق العمل. وأخيرا أشار (7.69%) إلى تأثيرها في تحفيز الموظفين توحى بأن العاملين لا يشعرون بأن الثقافة التنظيمية تساهم فعليا في تحفيزهم أو دفعهم نحو العطاء يمكن تفسير ذلك بضعف أنظمة التقدير، غياب آليات التشجيع أو عدم وضوح المسار المهني مما ينعكس سلبا على دافعيتهم واستعدادهم للمبادرة.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تمارس بشكل فعال كآلية لضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة، مما يعكس حرص المؤسسة على غرس قيم توجه سلوك الموظفين وتساعدتهم في اتخاذ قرارات منسجمة مع ثقافة العمل، فمن الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية " تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك"¹، فالسلوك التنظيمي لا يبني فقط على اللوائح والتعليمات بل يتشكل أساسا من منظومة ثقافية تنمي روح الالتزام وتحدد ملامح التصرف المهني السليم، هذا التركيز على توجيه السلوك يعكس حرص المؤسسة على بناء مناخ عمل منظم ومستقر، حيث تصبح القيم التنظيمية جزءا من الممارسات اليومية، لا مجرد شعارات نظرية.

¹ يعقوب قصة، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية -ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة-، مرجع سبق ذكره، ص 37

الجدول رقم (24): يبين كيف يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية
سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من خلال القادة والمديرين	25	46.29%
من خلال التدريب والتكوين	09	16.67%
من خلال العادات والتقاليد المؤسسية	16	29.63%
من خلال التواصل	04	7.41%
المجموع	54	100%

يبين الجدول أن أكبر نسبة من المشاركين (46.29%) يرون أن القادة والمديرين هم العامل الأساسي في ترسيخ الثقافة التنظيمية، وهو ما يبرز الأهمية البالغة للقيادة في بناء الثقافة داخل المؤسسة، إذ ينظر إلى القادة والمديرين على أنهم المصدر الأول الذي يجسد القيم والمبادئ التي ترغب المؤسسة في ترسيخها، فالفائد لا يقتصر دوره على التسيير الإداري بل يعد نموذجاً يقتدى به من قبل الموظفين فهو يؤثر في سلوك الأفراد من خلال قراراته، أسلوب تعامله، وطريقة إدارته للمواقف اليومية، مما يجعله مرآة حقيقية تعكس الثقافة المؤسسية. وتعرف القيادة التنظيمية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف¹. في المرتبة الثانية جاءت العادات والتقاليد المؤسسية بنسبة (29.63%) إذ تمثل العادات مجموعة من السلوكيات المتكررة والممارسات الثابتة التي يتوارثها الأفراد جيلاً بعد جيل داخل بيئة العمل، هذه

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص18

الممارسات اليومية تساهم بشكل فعال في ترسيخ القيم والمعايير التنظيمية من خلال العمل التلقائي والمستمر، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية. في المقابل نجد نسبة (16.67%) التي تعود إلى التدريب والتكوين، فتظهر إدراك بعض الموظفين لأهمية التكوين كأداة لنقل الثقافة، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز القيم المشتركة والتكيف مع معايير المؤسسة. أخيراً نجد أن التواصل لم يحظى سوى بنسبة (7.41%) مما يعكس ضعف استخدامه كأداة لترسيخ الثقافة داخل المؤسسة، رغم ما له من دور أساسي في نشر القيم وتعزيز الانتماء.

نستنتج أن ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يعتمد أساساً على الدور المحوري الذي يقوم به القادة والمديرون، باعتبارهم الفاعل الأكثر تأثيراً في نقل القيم وتوجيه السلوكيات داخل بيئة العمل من خلال ما يجسدونه من ممارسات يومية وما يرسخونه من معايير تنظيمية. هذا الدور القيادي لا يقتصر على التوجيه الإداري بل يشكل أداة استراتيجية في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة تتجلى في الانسجام السلوكي والاستقرار الداخلي مما يساهم في تعزيز فعالية الأداء الجماعي.

الجدول رقم (25): يوضح مدى تشجيع ثقافة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو للابتكار والإبداع من عدمه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	36.67%
لا	19	63.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المشاركين بنسبة (63.33%) اعتبروا أن المؤسسة لا تشجع ثقافة الابتكار والإبداع وهو ما يدل أن أغلب العاملين يشعرون بغياب بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والتجديد والمبادرة، قد يكون ذلك راجعا إلى ضعف أنظمة التحفيز الداخلي أو غياب سياسات واضحة لدعم المبادرات الفردية. أما النسبة المتبقية والتي قدرت ب (36.67%) فهي تمثل العاملين الذين يرون أن المؤسسة تشجع الإبداع والابتكار وهي نسبة ضعيفة تشير إلى أن المبادرات الداعمة للإبداع لا تزال محدودة وغير كافية لترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار وقد يعود هذا الضعف إلى اقتصار التشجيع على بعض الأقسام أو فئات معينة دون أخرى، أو إلى ضعف المتابعة الإدارية لتلك المبادرات.

نستنتج أن أغلبية العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو لا يشعرون بوجود دعم كافي للإبداع داخل المؤسسة، مما يعكس واقعا تنظيميا يتطلب مزيدا من الاهتمام بتعزيز المبادرة والتجديد حيث يعتبر الإبداع ركيزة أساسية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والتطور إذ يذكر يوسف الزيايين أنه يشمل "جميع الأفعال الفردية أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم"¹، مما يجعل غياب ثقافة الإبداع عائقا حقيقيا أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و هو ما يعكس الثقافة البيروقراطية التنظيمية السائدة.

¹ مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة -الجزائر، مجلد1 عدد4، 2019/12/24، ص 165

الجدول رقم (26): يبين العوامل المؤثرة على تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أسلوب القيادة والإدارة	11	22.45%
القوانين والأنظمة الداخلية	23	46.94%
بيئة العمل	08	16.33%
قيم المؤسسة	04	8.16%
العادات والتقاليد التنظيمية المتوارثة	02	4.08%
التواصل الداخلي بين الموظفين	01	2.04%
المجموع	49	100%

يبين الجدول أن القوانين والأنظمة الداخلية تحتل المرتبة الأولى بنسبة (46.94%) مما يعكس دورها المحوري في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال تنظيم سير العمل الداخلي وضبط سلوك الأفراد وتوجيه ممارساتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وقيمها حيث تضمن القوانين وضوح المهام والمسؤوليات وتقلل من احتمالية الانحرافات الإدارية، مما يؤدي تدريجياً إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة تقوم على الالتزام والانضباط، كما أن الاعتماد على الأنظمة يوفر للمؤسسة آلية واضحة لمواجهة التحديات التنظيمية خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد، إذ تضمن القوانين توحيد الممارسات الإدارية وتقلل من التفاوتات في تفسير الإجراءات أو تنفيذها ما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على معايير موحدة ومعروفة للجميع. وتليها أساليب القيادة والإدارة بنسبة (22.45%) بما يؤكد أن الأسلوب القيادي يمثل أداة فعالة في تجسيد القيم التنظيمية على المستوى العملي، فطريقة المديرين في التعامل مع الموظفين، وإدارتهم للفرق، تؤثر بشكل

مباشر في نشر قيم العمل والانضباط والالتزام بالمؤسسة، فالقائد الجيد لا يكفي بتطبيق القوانين فقط بل يعمل أيضا على غرس مختلف القيم من خلال ممارساته اليومية، وهذا ما صرح به السيد (س.ط) مسؤول الاتصال خلال إجراء مقابلة معه حيث أشار إلى أن القادة هم من يضعون الرؤية والقيم ويؤثرون في سلوك الموظفين من خلال اتخاذ قرارات هامة¹. أما بيئة العمل فقد سجلت نسبة (16.33%) وإن كانت أقل تأثيرا مقارنة بالقوانين والقيادة، تظل عاملا داعما للاستقرار التنظيمي، فمحيط العمل الملائم من حيث البنية التحتية، ظروف الصحة والسلامة، ومستوى الدعم التقني،... يساهم في تعزيز شعور العاملين بالراحة والانتماء، مما ينعكس إيجابا على تماسك الثقافة الداخلية. أما قيم المؤسسة التي حازت على نسبة (8.16%) فإنها تمثل المعتقدات والمبادئ التي تحاول الإدارة غرسها لدى الموظفين، وعلى الرغم من أهمية هذه القيم في تشكيل الثقافة إلا أن محدودية تأثيرها تعود إلى احتمال ضعف الترويج لها أو إلى عدم ترسيخها عبر الآليات التنظيمية المعتمدة أو قصور في ربطها بسلوكيات عملية ملموسة داخل المؤسسة. بالنسبة للعادات والتقاليد التنظيمية فقد مثلت نسبة (4.08%) وهو ما يدل على أن تأثير السلوكيات غير الرسمية داخل مؤسسة سونلغاز يبقى محدودا هذا ما يشير إلى أنها تفضل الاعتماد على أنظمة رسمية واضحة لتنظيم العمل، بدلا من ترك المجال مفتوحا للسلوكيات العرفية، كما أن طبيعة العمل التقني الدقيق الذي تقوم به يتطلب الالتزام بإجراءات موحدة ومحددة، مما يقلل من فرص تشكيل تقاليد تنظيمية عفوية أو عادات مكتسبة مع مرور الزمن، لذلك تظل الثقافة الرسمية القائمة على التعليمات والقوانين هي المهيمنة، مقابل تراجع دور الأعراف التنظيمية. أخيرا سجل التواصل الداخلي بين الموظفين أدنى نسبة وهي (2.04%) مما يدل على ضعف أثر العلاقات غير الرسمية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وقد يعود ذلك إلى الطابع الرسمي الصارم للمؤسسة، الذي يركز على القنوات الرسمية للتواصل مع إهمال التفاعلات

¹ مقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، يوم 2025/04/14، على الساعة العاشرة صباحا.

الاجتماعية بدورها في نشر القيم والسلوكيات التنظيمية، وهذا ما اكد به السيد (س.ط) خلال إجراء المقابلة على أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة¹.

نستنتج مما سبق أن القوانين والأنظمة الداخلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، وهو ما يعكس الدور الحاسم للإطار القانوني والتنظيمي في توجيه سلوك الأفراد وضبط العلاقات داخل بيئة العمل، وتبرز هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التشريعات والإجراءات الرسمية في بناء ثقافتها التنظيمية، من خلال فرض قواعد واضحة تضبط التفاعلات اليومية، وتحدّد ما هو مقبول ومرفوض من سلوكيات، مما يُسهم في ترسيخ قيم مثل الانضباط، الالتزام، والامتثال للتعليمات، ويُعتبر هذا التوجه من الخصائص المميزة للثقافات التنظيمية التي تركز على الطابع المؤسسي الرسمي، حيث تُوظف الأنظمة الداخلية كوسيلة لضمان الانسجام، وتوحيد السلوك التنظيمي، وتحقيق نوع من الاستقرار الإداري.

الجدول رقم (27): يوضح مدى تقييم مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيد	07	23.33%
متوسط	21	70%
ضعيف	02	6.67%
المجموع	30	100%

¹ مقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، يوم 2025/04/14، على الساعة العاشرة صباحاً.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين قيموا مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء داخل المؤسسة بمستوى **متوسط** بنسبة (70%)، هذا ما يشير إلى أن بيئة العمل داخل المؤسسة توفر قدراً مقبولاً من التعاون، إلا أن هذا التعاون لا يبلغ درجة عالية من الفعالية، يمكن تفسير هذا بأن طبيعة العمل في المؤسسة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التعليمات الرسمية والمهام الفردية المحددة، تحد من فرص العمل الجماعي المتكامل بين الموظفين. كما يمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الهياكل التنظيمية الرسمية تفرض أحياناً حدوداً على حجم التفاعلات الجماعية، مما يجعل العمل التعاوني مقيداً بإجراءات محددة. في المرتبة الثانية قيم (23.33%) من الأفراد مستوى التعاون بأنه **جيد**، وهو ما يدل على أن المؤسسة تمكنت إلى حد ما من تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين بعض الوحدات أو الأقسام، مما يعزز التنسيق والتناغم بين العاملين. أما نسبة (6.67%) التي قيمت مستوى التعاون بأنه **ضعيف**، فهي تعبر عن وجود حالات محدودة يشعر فيها الموظفون بنقص في روح الفريق، ربما بسبب عوامل تنظيمية، أو سوء توزيع المهام، أو ضعف التشجيع على العمل التشاركي داخل بعض الأقسام الإدارية.

نستنتج أن ثقافة التعاون داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو موجودة لكنها تبقى محصورة في المستوى المتوسط، وهو ما يدل على وجود قدر من التفاعل والتكامل في أداء المهام، لكنه لا يرتقي بعد إلى المستوى العالي من التناسق والتعاون الذي يسهم في تحقيق فعالية تنظيمية كاملة، وتُشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تمتلك قاعدة من العلاقات المهنية المقبولة بين الموظفين، غير أن هناك عوائق أو نقائص محتملة تعيق الوصول إلى مستوى أعلى من التنسيق الجماعي، كضعف التحفيز الجماعي، و محدودية المبادرات التشاركية، و غياب ثقافة تنظيمية تشجع بوضوح روح الفريق.

الجدول رقم (28): يبين مدى مساهمة القانون الداخلي في تنظيم العمل وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية من عدمه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.33
لا	02	%6.67
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة (93.33%) أكدوا أن القانون الداخلي يساهم في تنظيم العمل وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات، هذا ما يعكس أهمية القانون الداخلي كأداة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة، إذ يحدد الإجراءات التي تضمن سير العمل بشكل منظم وتقلل من مظاهر الفوضى، كما أن وضوح الأنظمة الداخلية يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، ويضمن معاملة الجميع بالعدالة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. في المقابل بلغت نسبة الذين لا يرون مساهمة للقانون الداخلي (6.67%) يمكن تفسير نسبة الرفض الضئيلة بوجود حالات فردية قد تكون متعلقة بعدم الفهم الكامل للأنظمة أو ضعف تطبيقها أحياناً.

نستنتج أن القانون الداخلي يمثل ركيزة أساسية في ضبط سير العمل وضمان الالتزام بالأنظمة، غير أن فعاليته الكاملة تظل مرتبطة بمدى وضوحه، وعدالته، وحسن تطبيقه من قبل الإدارة، وعليه يتضح أن وجود قانون داخلي واضح ومتكامل يعتبر ضرورة حتمية لضمان سير العمل بانتظام ورفع مستوى الالتزام داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن الحرص على شرح مضامين هذا القانون للموظفين بصفة دورية وتحديثية بما يتلاءم مع تطورات المؤسسة يساهم في تعزيز ثقافة الانضباط والمسؤولية الفردية والجماعية.

الجدول رقم (29): يمثل مساهمة القانون الداخلي في تنظيم العمل وضمن الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
3.57%	01	تعزيز الثقافة التنظيمية
75%	21	تعزيز الانضباط الوظيفي
17.86%	05	تحديد القواعد والإجراءات
00%	00	ضمان العدالة والمساواة
00%	00	إدارة النزاعات والمشاكل
00%	00	تنظيم العلاقات الاتصالية بين الأقسام
3.57%	01	تعزيز الولاء المؤسسي
100%	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (75%) يرون أن القانون الداخلي يساهم في تعزيز الانضباط الوظيفي، مما يعكس إدراكا قويا لأهمية وجود نصوص تنظيمية لضبط سلوك الموظفين وضمن احترام القواعد داخل بيئة العمل، ويلي ذلك تحديد القواعد والإجراءات بنسبة (17.86%) حيث يرى جزء معتبر من المبحوثين أن القانون الداخلي يقوم بمهمة رسم مسار واضح للعمل، مما يسهل أداء المهام بطريقة منظمة ويقلل من الغموض الوظيفي. بالمقابل بلغت نسبة من يعتبر أن القانون الداخلي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية (3.57%) فقط، وهو ما يدل على أن بناء ثقافة مؤسسية قوية يُنظر إليه كعملية تتطلب أكثر من مجرد وجود قوانين، بل تحتاج إلى جهود اتصالية وقيم مهيمنة، بنفس النسبة (3.57%) اعتبر البعض أن القانون الداخلي يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي، مما يشير إلى قناعة بأن الولاء والانتماء للمؤسسة يرتبطان بعوامل أخرى، مثل أساليب القيادة

والتحفيز أكثر من ارتباطهما بالنصوص التنظيمية. أما فيما يخص ضمان العدالة والمساواة، إدارة النزاعات والمشاكل، وتنظيم العلاقات الاتصالية بين الأقسام، جاءت بنسبة منعدمة (00%)، مما يشير إلى ان الموظفين لا يعتبرون القانون الداخلي أداة أساسية لتحقيق هذه الأبعاد، بل يربطونها غالباً بالسياسات الإدارية أو الممارسات اليومية داخل المؤسسة.

نستنتج أن القانون الداخلي يساهم بشكل واضح في تحقيق الانضباط المهني داخل المؤسسة، حيث ينظر إليه الموظفون كأداة أساسية لتنظيم السلوك وضبط العمل، هذا يشير إلى أن التركيز الأساسي للقوانين الداخلية يتمثل في خلق بيئة عمل منظمة ومضبوطة بشكل صارم، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق الانضباط العام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (30): يبين النمط القيادي المعتمد عليه في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70%	21	ديكتاتوري سلطوي (يعتمد على الأوامر والتعليمات)
30%	9	تشاركي (يشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات)
00%	00	حر
100%	30	المجموع

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة (70%) يرون أن النمط القيادي المعتمد في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو هو النمط الديكتاتوري السلطوي، وهو نمط يتميز باعتماده على إصدار الأوامر والتعليمات من طرف المسؤولين دون منح الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن آرائهم، ويعرف هذا النمط بأنه: "النمط

الذي تمارس فيه القيادة عن طريق انفراد القائد باتخاذ القرار وعدم التراجع عنه، وتكون فيه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على اتباع التعليمات¹، هذا النمط يتماشى مع طبيعة البيروقراطية الإدارية التي تعتمد على تسلسل هرمي صارم، حيث تُتخذ القرارات على مستوى الإدارة العليا وتُطبق بشكل آلي دون إشراك فعلي للموظفين، كما أن الثقافة التنظيمية في مثل هذه المؤسسات غالباً ما تكون مبنية على الامتثال والانضباط، وليس على المبادرة، هذا ما يجعل القيادة السلطوية أكثر حضوراً، نظراً لما توفره من تحكم واضح وسرعة في إصدار التعليمات. في المقابل أشار (30%) من المشاركين إلى اعتماد **نمط تشاركي** في القيادة، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود بعض القادة الذين يسعون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على العمل الجماعي، حتى وإن كان ذلك محصوراً في بعض الأقسام أو الإدارات الفرعية، يفسر ذلك بمحاولات لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة رغم طغيان النمط التقليدي العام. أما غياب النمط الحر بنسبة (0%) فيؤكد أن بيئة العمل داخل المؤسسة لا توفر مساحة كافية للاستقلالية أو حرية اتخاذ القرار من طرف العاملين، مما يحد من إمكانية الإبداع والتطوير الذاتي.

نستنتج أن النمط القيادي السائد داخل مؤسسة سونلغاز هو النمط الديكتاتوري، وهو ما يُشير إلى اعتماد الإدارة على أسلوب أحادي في اتخاذ القرارات، حيث تُمارس السلطة من الأعلى نحو الأسفل دون إشراك فعلي للمرؤوسين في العملية الإدارية، وتُبرز هذه النتيجة طبيعة العلاقة التنظيمية القائمة بين الإدارة والعاملين، والتي يغلب عليها الطابع الرسمي والمركزي، ما يُعطي صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية التي تتشكل في ظل هذا النوع من القيادة.

¹ منى شعبان عثمان وآخرون، "النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد 17، العدد 12، سبتمبر 2023، ص454

الجدول رقم (31): يوضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نقل القيم والرؤية	10	19.61%
تحديد القواعد والمعايير	23	45.10%
التحفيز والتأثير على السلوك	06	11.77%
دعم التغيير التنظيمي	04	7.84%
بناء علاقات الثقة بين العمال	02	3.92%
إدارة الصراعات	04	7.84%
تحسين عملية اتخاذ القرار	02	3.92%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (45.10%) يعتبرون أن تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية يتمثل أساساً في **تحديد القواعد والمعايير** داخل المؤسسة، هذا يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في وضع الأطر الرسمية التي تنظم السلوك التنظيمي وتوجه الممارسات اليومية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، حيث تؤدي هذه القواعد إلى ترسيخ قيم الانضباط والامتثال، وهو ما يعد من ركائز الثقافة التنظيمية الفعالة، فالقائد هنا لا يقتصر دوره على الرقابة والتوجيه الإداري، بل يساهم على تشكيل ثقافة عمل قائمة على معايير واضحة، مما يعزز من الانسجام المؤسسي. تليها نسبة (19.61%) من المبحوثين اعتبروا أن القيادة تساهم في **نقل القيم والرؤية**، مما يعكس قدرة القادة على ترسيخ المبادئ المشتركة وتوحيد التوجهات داخل المؤسسة، ويعد هذا الدور من الوظائف الأساسية في القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على غرس رؤية واضحة في صفوف

الموظفين، تعزز من شعورهم بالانتماء وتوجه سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. كما صرح (11.77%) من أفراد العينة بأن القادة يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال التحفيز والتأثير على السلوك، ما يبرز الدور التحفيزي للقيادة في تعزيز السلوك الإيجابي من خلال التحفيز والتشجيع، ما يساهم في تعزيز ثقافة الأداء الفعال والابتكار. أما كل من "دعم التغيير التنظيمي" و"بناء علاقات الثقة بين العمال" فقد تحصلا على نسبة (7.84%) لكل منهما، وهي نسب متساوية تعكس أهمية التغيير والثقة كعناصر ثقافية يتم دعمها من قبل القيادة، لا سيما في بيئة تشهد تحولات مستمرة بفعل التحديات التكنولوجية. وبنسبة (3.92%) لكل من "إدارة الصراعات" و"تحسين عملية اتخاذ القرار" يظهر أن هذين الجانبين لم ينالا نفس الاهتمام من طرف المبحوثين، رغم أهميتهما ما قد يدل على ضعف ممارستهما فعليا أو غياب إدراك كاف لدورهما في دعم الثقافة التنظيمية.

نستنتج أن معظم أفراد العينة يعتبرون أن التأثير الأهم للقيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو يتمثل في تحديد القواعد والمعايير، ما يدل على أن القادة الإداريين يؤدون دور رئيسي في وضع الأطر المرجعية التي تحكم السلوك التنظيمي وتوجه التصرفات المهنية للموظفين بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ومتطلباتها، ويعود ذلك إلى طبيعة الدور القيادي الذي يتطلب وضع ضوابط واضحة لتنظيم العلاقات المهنية، وتحديد ما هو مقبول أو مرفوض داخل بيئة العمل مما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية موحدة تستند إلى قواعد معلومة ومعايير متفق عليها تضمن الاستقرار والوضوح في الممارسات اليومية.

الجدول رقم (32): يبين أهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
14.55%	08	ظروف العمل
45.45%	25	طبيعة العلاقات بين العمال
18.18%	10	لغة التواصل بين أفراد المؤسسة
18.18%	10	نمط القيادة الإدارية
3.64%	02	نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة
100%	55	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن العامل الأكثر تأثيرا على بيئة العمل داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حسب آراء أفراد العينة هو **طبيعة العلاقات بين العمال** بنسبة (45.45%) مما يدل على أن العلاقات الإنسانية والتفاعلات اليومية بين الموظفين تعد مكونا محوريا في تشكيل بيئة عمل صحية وإيجابية، تعزز من الانسجام والتعاون، يليه كل من **لغة التواصل بين أفراد المؤسسة** و**نمط القيادة الإدارية** بنفس النسبة (18.18%) لكل منهما، مما يعكس أهمية وضوح الاتصال الداخلي وفعالية الأسلوب القيادي في دعم التفاهم والتنظيم داخل المؤسسة. أما **ظروف العمل** فقد جاءت بنسبة (14.55%) ما يشير إلى أنها تظل عاملا مهما، إذ تؤثر البيئة المادية مثل الإضاءة والسلامة وتنظيم المهام في راحة العاملين، لكنها تظل أقل تأثيرا بالعلاقات الإنسانية. وأخيرا جاء **نمط الثقافة التنظيمية السائدة** في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.64%) وهو ما قد يعني ضعف إدراك العاملين لتأثير الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على بيئة العمل، أو ربما غياب وضوح خصائصها داخل المؤسسة.

نستنتج أن "طبيعة العلاقات بين العمال" جاءت في صدارة العوامل المؤثرة على بيئة العمل داخل المؤسسة، يعكس ذلك أهمية التفاعل الإنساني والمناخ العلائقي داخل المؤسسة في تشكيل بيئة عمل صحية ومحفزة، إذ أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تساهم في رفع المعنويات، تحسين التعاون، وتقليل التوتر، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، ومن هنا يمكن القول إن بناء بيئة عمل فعالة لا يقتصر على الجوانب المادية أو التنظيمية فقط، بل يرتبط بدرجة كبيرة بجودة العلاقات اليومية التي يعيشها الموظف داخل محيطه المهني.

الجدول رقم (33): يوضح العوامل التي تعيق بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة

الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
24.53%	13	ضعف القيادة الإدارية
39.62%	21	غياب التواصل الفعال
7.55%	04	المقاومة للتغيير
7.55%	04	عدم التزام الموظفين بالقانون الداخلي للمؤسسة
5.66%	03	عدم وضوح القيم والمبادئ
15.09%	08	بيئة عمل سلبية
100%	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غياب التواصل الفعال يعد العامل الأكثر تأثيراً في عرقلة بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة بنسبة (39.62%) لأن غياب قنوات تواصل واضحة وفعالة بين مستويات المؤسسة يحد من تدفق المعلومات، ويؤدي إلى سوء فهم الأهداف والقيم ويقلل من التفاعل الجماعي، فالثقافة التنظيمية تبنى أساساً على التفاهم المشترك والذي لا يمكن تحقيقه دون تواصل منظم ومفتوح، من دون ذلك تنتشر الإشاعات

وتُفقد الثقة بين الموظفين والإدارة، ما يؤدي إلى عزلة داخلية وغياب روح الفريق. يليه **ضعف القيادة الإدارية** بنسبة (24.53%) ما يبرز دور القيادة في توجيه الأفراد وتعزيز القيم التنظيمية، القادة الذين يفتقرون إلى الكفاءة أو الرؤية الواضحة قد يعجزون عن تجسيد الثقافة المرغوبة داخل المؤسسة أو تعزيز الانتماء التنظيمي بين الموظفين كما قد يعتبر تغيير القادة بشكل متكرر من العوائق البارزة التي تواجه بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة وهذا ما صرح به السيد (س.ط) في المؤسسة خلال إجراء مقابلة معه موضحاً أن "تغيير القادة بشكل متكرر يعتبر من العوائق الأساسية لبناء الثقافة التنظيمية"¹. أما بيئة العمل السلبية فقد جاءت بنسبة (15.09%) مما يدل على تأثير الأجواء المهنية في دعم أو عرقلة بناء ثقافة تنظيمية سليمة، فالبيئة التي تفتقر إلى العدالة، التحفيز أو العلاقات الإيجابية قد تولد شعوراً بالإحباط واللامبالاة لدى العاملين. في حين جاءت كل من المقاومة للتغيير وعدم التزام الموظفين بالقانون الداخلي بنفس النسبة (7.55%) وهو ما يشير إلى أن فئة من الموظفين قد تظهر رفضاً ضمناً للسياسات أو تتصرف خارج الأطر التنظيمية، ما يعيق غرس ثقافة مشتركة قائمة على الانضباط والمسؤولية. أخيراً جاء عامل عدم وضوح القيم والمبادئ في المرتبة الأخيرة بنسبة (5.66%) وهو ما قد يعكس غياب مبادرات صريحة من الإدارة في ترسيخ قيم واضحة داخل المؤسسة رغم كونها عنصراً مركزياً في أي ثقافة تنظيمية فعالة.

نستنتج أن "غياب التواصل الفعال" يعد العامل الأكثر إعاقة لبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل مؤسسة سونلغاز، ويرجع ذلك إلى أن الاتصال يمثل الآلية الأساسية لنقل القيم المشتركة، وتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين الأفراد، مما يجعل غيابه سبباً مباشراً في ضعف التفاهم وغياب الرؤية الموحدة داخل المؤسسة، وعليه فإن تعزيز قنوات الاتصال الداخلي يعد شرطاً ضرورياً لترسيخ ثقافة تنظيمية متماسكة وديناميكية.

¹ مقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، يوم 2025/04/14، على الساعة العاشرة صباحاً.

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz) بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (34): يمثل الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالباً	07	%23.33
أحياناً	22	%73.33
نادراً	01	%3.34
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والمقدرة ب(73.33%) يعتبرون أن الاتصال الداخلي يؤدي دوره في نشر وتعزيز قيم المؤسسة "أحياناً"، وهو ما يعكس محدودية انتظام هذا الدور داخل المؤسسة إذ لا يمارس بشكل دائم أو مهيكّل مما يضعف من قدرته على التأثير الفعلي في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على قيم واضحة ومشاركة، من جهة أخرى تشير نسبة (23.33%) إلى أن الاتصال الداخلي يقوم بهذا الدور "غالباً"، وهو ما يدل على وجود جهود ملموسة في هذا الاتجاه لكنها تظل محصورة وغير معممة على جميع مستويات المؤسسة، ما يجعل أثرها غير كاف لتحقيق الانسجام القيمي بين الأفراد. أما نسبة (3.34%) التي تعتبر أن هذا الدور يمارس "نادراً" فتعكس وجود فئة محدودة تعتبر أن الاتصال الداخلي شبيه غائب عن وظيفة ترسيخ القيم، ما يبرز الحاجة إلى مراجعة شاملة لآليات الاتصال الداخلي وتوجيهها نحو أداء أكثر انتظاماً وفعالية في دعم القيم المؤسسية.

تُشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن الاتصال الداخلي يؤدي دوره في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة "أحياناً" فقط، وهو ما يعكس وجود دور جزئي ومتفاوت

للاتصال الداخلي في هذا الجانب، دون أن يكون دائماً أو منتظماً، وتُبرز هذه النتيجة أن الاتصال الداخلي في المؤسسة لا يُمارس بوصفه وسيلة فعّالة ومستقرة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بل يظهر تأثيره بشكل متقطع أو ظرفي، ما يدل على تباين في فعاليته أو في الوسائل المستخدمة، هذا التقييم المتوسط يُعطي مؤشراً على أن العلاقة بين الاتصال الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية ليست قوية بما يكفي لتوليد انسجام قيمي مستمر داخل المؤسسة، مما يُفسّر شعور الموظفين بعدم الانتظام في تلقي الرسائل أو الرموز الثقافية التي تعبر عن هوية المؤسسة وتوجهاتها.

الجدول رقم (35): يبين الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.08%	12	اجتماعات
38.46%	20	نشرات داخلية
23.08%	12	البريد الإلكتروني
3.85%	2	المنصات الرقمية
11.53%	6	المقابلات
100%	52	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن النشرات الداخلية جاءت في صدارة الوسائل المستخدمة بنسبة (38.46%) مما يعكس تمسك المؤسسة بالوسائل الكتابية الرسمية كأداة لضمان نقل موحد ومنظم للقيم والمعايير التنظيمية، ويعزز هذا التركيز إلى قدرة النشرات على تقديم معلومات مفصلة ومؤطرة بشكل رسمي يسهل الرجوع إليها لاحقاً، في المرتبة الثانية برزت كل من الاجتماعات والبريد الإلكتروني بنسبة متساوية بلغت (23.08%) لكل منهما وهو ما يدل

على سعي المؤسسة إلى تحقيق توازن بين الاتصال المباشر الذي يسمح بالتفاعل الفوري والاتصال الرقمي الذي يضمن سرعة تداول المعلومات وشمولها، أما استخدام المقابلات فقد اقتصر على نسبة (11.53%) وهو مؤشر على اقتصار هذا النوع من الاتصال على مواقف معينة تتطلب تواصلًا شخصيًا أكثر عمقا مثل التقييمات الفردية أو عمليات الإرشاد الوظيفي، من جهة أخرى لوحظ أن المنصات الرقمية سجلت أدنى نسبة استخدام (3.85%) وهو ما يكشف عن تأخر نسبي في تبني المؤسسة لأدوات الاتصال الرقمي الحديثة رغم ما توفره هذه المنصات من إمكانيات في تعزيز سرعة الاتصال، وتوسيع قاعدة التفاعل، ودعم الثقافة التنظيمية بأساليب أكثر جاذبية ومرونة، هذا التوجه التقليدي في الاتصال قد يعد نقطة ضعف مستقبلية خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، مما يستدعي من المؤسسة إعادة النظر في استراتيجياتها الاتصالية، وتعزيز استثمارها في الوسائل الرقمية لضمان فعالية أكبر واستدامة لثقافتها التنظيمية.

نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على النشرات الداخلية لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة، فتعد قناة تواصل فعالة ومستدامة تضمن الوصول إلى جميع الموظفين بشكل موحد، النشرات الداخلية تتيح للمؤسسة نقل المعلومات والقيم بطريقة منظمة، وتعزز من التواصل بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المؤسسة، كما أنها وسيلة مكتوبة يمكن الرجوع إليها في أي وقت، مما يساهم في تعزيز تأثيرها في نشر القيم الثقافية والمبادئ الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى غرسها بين موظفيها.

الجدول رقم (36): يبين مدى وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة من عدمه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	%33.33
لا	20	%66.67
المجموع	30	%100

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المشاركين بنسبة (66.67%) يعتبرون أن هناك غيابا لتواصل كاف بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعد مؤشرا على ضعف البنية الاتصالية داخل المؤسسة خصوصا على المستوى العمودي، هذا الضعف قد يعيق تحقيق الانسجام في الرؤية والقيم التنظيمية، ويؤثر سلبا على مستوى الشفافية والمشاركة، مما يضعف عملية بناء ثقافة تنظيمية قوية ومشاركة، ويحتمل أن يكون هذا القصور ناتجا عن غياب قنوات اتصال فعالة أو عدم التزام الإدارة بممارسات تواصل منتظمة مع الأفراد، ما يؤدي إلى الشعور بالعزلة وفقدان الانتماء المهني. في المقابل اعتبر (33.33%) من الموظفين أن التواصل كاف وهو ما يشير إلى وجود بعض المحاولات أو المبادرات الفردية التي لم تتحول بعد إلى سياسة مؤسسية شاملة، ما يجعل تأثيرها محدودا على ثقافة المؤسسة ككل.

نستنتج أن التواصل بين الإدارة والموظفين في مؤسسة سونلغاز غير كاف بما يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية فعالة، وهو ما يدل على وجود فجوة اتصالية واضحة داخل الهيكل التنظيمي، تُضعف عملية التفاعل ونقل المعاني الثقافية الأساسية، ويُشير هذا الغياب إلى أن القنوات أو الممارسات الاتصالية المعتمدة لا تُمكن من إيصال الرؤية والقيم التنظيمية بشكل فعال من طرف الإدارة إلى باقي العاملين، مما يُؤثر على مدى استيعاب الأفراد لهوية المؤسسة واتجاهاتها، ويحدّ من إمكانية خلق ثقافة موحّدة ومستقرة، وتعكس هذه النتيجة طبيعة

العلاقات الرأسية داخل المؤسسة، والتي يغلب عليها الطابع الرسمي أو الانقطاع، ما يسهم في إضعاف الروابط الثقافية ويقلل من فرص تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (37): يبين كيفية مساهمة التواصل بين الإدارة والموظفين بتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
3.33%	01	تحفيز التفاعل بين القادة والموظفين (تواصل القادة بشكل مباشر مع فرق العمل)
00%	00	إشراك الموظفين في بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة
16.67%	05	وضع قيم تنظيمية تتوافق مع قيم الموظفين
3.33%	01	استجابة الإدارة لتغذية راجعة للموظفين
10%	03	توفر قنوات اتصال رقمية تمكن الموظفين من التفاعل مع الإدارة بسهولة
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة (16.67%) عبرت بأن المؤسسة تعمل على وضع قيم تنظيمية تتوافق مع قيم الموظفين، وهو ما يشير إلى وجود محاولة من طرف الإدارة لخلق نوع من التوازن بين التوجهات المؤسسية وتطلعات الأفراد، بهدف تعزيز الانسجام وتقليل التوتر القيمي داخل بيئة العمل، رغم أن النسبة تظل محدودة وتبرز أن هذه الممارسات ليست معممة أو متجذرة بعدد داخل المؤسسة. تليها نسبة (10%) من المشاركين الذين أشاروا إلى توفر قنوات اتصال رقمية تمكنهم من التفاعل مع الإدارة بسهولة، هذه النسبة تُظهر بداية استخدام الوسائط الرقمية كآلية للتواصل الداخلي، يعد مؤشرا على انفتاحها على الحلول الرقمية التي تسهل الوصول للمعلومة وتسريع التفاعل خاصة في بيئة عمل تتطلب مرونة واستجابة فورية. أما كل من تحفيز التفاعل بين القادة والموظفين واستجابة الإدارة لتغذية راجعة للموظفين فقد حصلت كل واحدة منهما على نسبة

(3.33%) ما يبرز هشاشة في التفاعل الإداري المباشر داخل المؤسسة، إذ يبدو أن القيادة لا تشجع بما فيه الكفاية على التواصل المباشر أو لا تظهر تجاوبا فعليا مع ملاحظات الأفراد ما يضعف دور الاتصال في دعم ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والحوار. في المقابل لم تسجل أي نسبة (00%) بخصوص إشراك الموظفين في بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يشير إلى غياب تام للمشاركة في وضع المعايير والقيم التنظيمية، ما قد ينتج ثقافة مفروضة من الأعلى دون تفاعل حقيقي من القاعدة، وبالتالي صعوبة ترسيخها أو تبنيها فعليا من قبل العاملين.

نستنتج أن أبرز مساهمة للتواصل بين الإدارة والموظفين في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز تتمثل في "وضع قيم تنظيمية تتوافق مع قيم الموظفين"، وهو ما يعكس أهمية التوافق القيمي كنتاج مباشر للتواصل الفعال داخل المؤسسة، ويُشير هذا التوافق إلى أن عملية الاتصال الداخلي لا تقتصر على تبادل المعلومات والتعليمات، بل تمتد لتشمل بناء منظومة قيمية مشتركة تُعبّر عن اهتمامات وتوجهات الطرفين، مما يُساعد على خلق نوع من الانسجام بين الفرد والهيكل التنظيمي، وتعكس هذه النتيجة دور الاتصال كوسيلة محورية في نقل القيم المؤسسية وفي الوقت ذاته استقبال القيم الفردية، بما يُمهّد لتكامل ثقافي يُسهم في استقرار البيئة التنظيمية، ويُعزز الشعور بالانتماء والالتزام الوظيفي.

جدول رقم (38): يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل في

المؤسسة من عدمه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو يرون أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا أساسيا في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، و التي بلغت بنسبة (70%) وهو ما يشير إلى إدراك واسع النطاق للعلاقة الوثيقة بين المناخ الاتصالي والمناخ التنظيمي، بيئة العمل لا تقاس فقط بالمكان الفيزيائي أو الإمكانيات المادية بل تشكل كذلك من خلال جودة العلاقات الإنسانية، ومدى توفر الشفافية في تبادل المعلومات وسلاسة التنسيق بين الفرق، وكلها عناصر يغذيها الاتصال الداخلي الفعال، ومن زاوية أخرى يمكن تفسير هذا التأثير الإيجابي من خلال اعتبارات متعددة، منها أن الاتصال الداخلي يساهم في الحد من الإشاعات التنظيمية ويقلل من الغموض الوظيفي ويوفر مناخا يشعر فيه الموظف بالاطمئنان والوضوح فيما يخص مهامه وتوقعات المؤسسة منه. أما النسبة المتبقية (30%) التي لم تعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتحسين بيئة العمل، فهي مؤشر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار، فقد يشير إلى تفاوت في تفعيل قنوات الاتصال بين الأقسام، أو إلى شعور بالتهميش أو الإقصاء في عمليات التواصل، ومن هنا تظهر أهمية إشراك كل الفئات في العمليات الاتصالية وضمان تكافؤ الفرص داخل المؤسسة.

نستنتج أن الاتصال الداخلي عنصرا محوريا في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، ليس فقط باعتباره وسيلة لنقل المعلومات بل كأداة استراتيجية تعزز الشعور بالانتماء والتقدير والاحترام داخل المناخ التنظيمي، فعندما يتاح للموظفين التعبير عن آرائهم وتلقي الدعم والتوجيه من خلال قنوات اتصال فعالة، فإن ذلك يساهم بشكل مباشر في ترسيخ مناخ مهني إيجابي ومستقر.

الجدول رقم (39): يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الاحتمالات
00%	00	تعزيز التواصل الفعال
28.58%	06	تعزيز روح الفريق
33.33%	07	تسهيل نقل المعلومات
38.09%	08	تقليل الصراعات وسوء الفهم
00%	00	رفع مستوى الرضى الوظيفي
00%	00	بناء ثقافة تنظيمية فعالة
100%	21	المجموع

تبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت (38.09%) اعتبرت أن الاتصال الداخلي يساهم في تقليل الصراعات وسوء الفهم داخل المؤسسة، ما يدل على فاعلية الاتصال في توضيح المهام وتحديد المسؤوليات وتخفيف التوترات الناتجة عن غياب المعلومات أو غموضها مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر استقراراً وتماسكاً. تليها نسبة (33.33%) التي ربطت الاتصال الداخلي بتسهيل نقل المعلومات، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدوره في ضمان تداول المعلومات بسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية، وتوفير إطار يسمح بتبادل المعطيات بشكل سريع وشفاف، ما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات أفضل، أما نسبة (28.58%) فقد بينت أن الاتصال يعزز روح الفريق، ما يبرز مكانته في تقوية العلاقات المهنية، ودعم العمل الجماعي وتحفيز الانتماء للمجموعة، خاصة حين توظف الوسائل الاتصالية لتعزيز التعاون والتنسيق بين الزملاء. في المقابل غابت أي إشارات إلى تعزيز التواصل الفعال، رفع مستوى الرضى الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية

فعالة، إذ سجلت هذه الأبعاد نسبة (00%) ما يشير إلى أن الموظفين لا يدركون أو لا يلمسون أثرا واضحا للاتصال الداخلي في هذه الجوانب، وهو ما قد يعود إلى قصور في ممارسات الاتصال أو محدودية الاستراتيجية المعتمدة في هذا الإطار.

نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم بدرجة أولى في الحد من الصراعات وسوء الفهم داخل المؤسسة، ما يبرز أهميته كأداة تنظيمية لضبط العلاقات المهنية وتقوية الانسجام الوظيفي، بما يعزز الاستقرار ويحسن مناخ العمل العام، وتكمن فعاليته في قدرته على نقل الرسائل بشكل واضح ودقيق، وتوفير قنوات تواصل تقلل من فرص التأويل الخاطيء أو التناقض في المعلومات، كما يمكن للاتصال الداخلي أن يلعب دورا وقائيا في معالجة التوترات قبل تفاقمها من خلال تمكين الموظفين من التعبير عن انشغالاتهم وإيصال تغذيتهم الراجعة في الوقت المناسب، ما يعزز الشعور بالانتماء ويساهم في استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

الجدول رقم (40): يوضح مدى مساهمة التواصل الجيد بين الأقسام المختلفة في تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من عدمه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين بنسبة (86.67%) يرون أن التواصل الجيد بين الأقسام المختلفة يعزز الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مما يبرز بشكل واضح أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء العام للمؤسسة، تعكس هذه النتيجة إجماعا واسعا بين العاملين على أن التواصل بين الأقسام يساهم بشكل رئيسي في رفع كفاءة العمل التنظيمي،

ويعزز التنسيق بين مختلف الوحدات، هذا النوع من الاتصال لا يساعد فقط في تبادل المعلومات، بل يساهم أيضا في تقليل التكرار والتداخل بين المهام ويعزز سرعة اتخاذ القرارات وجودتها، إضافة إلى ذلك يساهم التواصل الجيد في بناء بيئة عمل قائمة على التفاهم والتعاون بين الأقسام المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. وفي المقابل أجاب (13.33%) فقط ب "لا" وهو ما يفتح المجال للتساؤل حول العوامل التي قد تعيق هذا التواصل. قد تكون هذه النسبة مؤشرا على وجود تحديات معينة مثل عدم فعالية بعض قنوات الاتصال، أو وجود فجوات في الثقافة التنظيمية التي تؤثر على التواصل بين الأقسام، وربما تعكس بعض الصعوبات التي يواجهها هؤلاء الموظفين في التعامل مع آليات التواصل الحالية.

نستنتج أن الاتصال الفعال بين الأقسام لا يؤدي فقط إلى تحسين التنسيق الوظيفي، بل يساهم في بناء بيئة تنظيمية متجانسة تعزز من التماسك الداخلي وتدعم تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، فكل تواصل أفقي ناجح بين الوحدات التنظيمية لا ينظر إليه كمجرد تبادل معلومات، بل كممارسة ثقافية تعيد تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وترسخ هوية مشتركة بين العاملين ويبدو أنه ينبع من تصور يتأسس على أن الثقافة التنظيمية لا تبنى من خلال الشعارات التي يحملها الاتصال نفسه، الاتصال الداخلي هو الآلية التي تنقل بها القيم والمعاني داخل التنظيم، ويعد من خلالها إنتاج الثقافة المؤسسية، ومن جهة أخرى فإن مرونة المؤسسة في إدارة هذه التفاعلات تبرز طابعها الديناميكي بوصفها نظاما مفتوحا يتغذى من التدفقات الاتصالية بين أجزائها، ويعد من خلالها إنتاج التوازن الداخلي.

الجدول رقم (41) يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين في مؤسسة سونلغاز تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالبًا	11	36,66%
أحيانًا	15	50%
نادرًا	4	13,34%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال معطيات الجدول أن الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو يضطلع بدور متفاوت في ترسيخ مبادئ المؤسسة وقيمها بين الموظفين. حيث صرّح (50%) من المشاركين بأن هذا الاتصال يساهم أحيانًا في هذا الجانب، وهي نسبة تعبر عن وجود نمط تواصل غير ثابت أو غير مُأسس بما يكفي، إذ يُرجّح أن تكون ممارسات الاتصال مرتبطة بالسياقات والظروف الظرفية (مثل الاجتماعات الموسمية، التوجيهات المؤقتة، أو النشاطات المناسبة لبعض الإدارات) بدل أن تكون جزءًا من منظومة مؤسسية متكاملة ترسخ القيم بانتظام. أما النسبة التي عبّرت عن أن الاتصال الداخلي "غالبًا" ما يُسهم في ترسيخ مبادئ المؤسسة (36.66%)، فتمثل مؤشرًا إيجابيًا يدل على وجود بعض الجهود المنظمة والفعالة في بعض المصالح، وهو ما قد يرتبط بعدة عوامل، مثل كفاءة المسؤولين المباشرين، وضوح الهيكل التنظيمي، أو الاعتماد على وسائل اتصال فعالة مثل نشرات داخلية، لوحات إعلانية، رسائل إلكترونية دورية، وحتى تطبيقات داخلية. كما قد يُعزى هذا التصور الإيجابي إلى وجود ثقافة مؤسسية مفعلة لدى بعض الفئات الوظيفية التي تتفاعل بوعي مع مضمون الرسائل الإدارية والقيمية. في المقابل، فإن نسبة (13.34%) من الموظفين أفادوا بأن الاتصال الداخلي نادرًا ما يساهم في ترسيخ المبادئ، وهي فئة لا يمكن إغفالها، إذ تُبرز وجود فجوة تواصلية حقيقية قد تكون ناتجة عن غياب الشفافية أو ضعف التنسيق أو حتى

عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار أو توجيههم في ما يخص المبادئ العامة للمؤسسة. ومثل هذه النسبة يجب أن تدفع صانعي القرار داخل المؤسسة إلى إعادة تقييم أنظمة الاتصال الداخلية، خاصة إذا علمنا أن غياب وضوح المبادئ والقيم داخل بيئة العمل يؤدي إلى ضعف الانتماء المؤسسي وتراجع مستوى الولاء التنظيمي.

نستنتج أن الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو يُعتبر آلية قائمة لكنها تحتاج إلى المزيد من الهيكلية والتطوير لتكون أداة فعّالة في نقل قيم المؤسسة ومبادئها إلى كل الموظفين بشكل متساوٍ ومستمر. وهذا يتطلب تصميم خطة اتصال مؤسسي تقوم على الوضوح، المشاركة، والتكرار المنهجي للرسائل القيمة في كافة الأنشطة الإدارية.

الجدول رقم (42): يمثل تأثير أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم

التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
28,20%	11	إصدار تعليمات بشكل دوري
10,26%	04	توظيف الاجتماعات كمنصات لنشر القيم
20,51%	08	التدريب والتكوين بشكل منتظم
41,03%	16	تقديم التوجيه المستمر
100%	39	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو (41.03%) يعتبرون أن تقديم التوجيه المستمر هو أكثر أساليب التواصل الإداري تأثيراً في التزامهم بالقيم التنظيمية. تعكس هذه النتيجة أهمية وجود علاقة تواصلية دائمة ومباشرة بين الإدارة والموظفين، تُبنى على التوجيه اليومي، المرافقة الميدانية، والدعم العملي خلال مزاولة المهام. هذا التوجيه لا يقتصر على الجانب الإداري، بل يمتد ليشمل ترسيخ المبادئ

المؤسسية في السلوك المهني، كاحترام المواعيد، التعاون، النزاهة في تنفيذ المهام، وغيرها من القيم الجوهرية في بيئة العمل. من جهة أخرى، يرى (28.20%) من الموظفين أن إصدار التعليمات بشكل دوري له تأثير واضح على الالتزام بالقيم. وهو أسلوب يركّز على التواصل العمودي من الإدارة العليا إلى القاعدة الوظيفية عبر مذكرات أو تعليمات تنظيمية رسمية. ورغم أن هذا النمط يُعدّ أساسًا لضبط الأداء وتوحيد السلوكيات، إلا أن فعاليته قد تظل محدودة ما لم تُعزّز بتواصل مباشر وتفاعلي. أما نسبة (20.51%) فقد اختارت التدريب والتكوين المنتظم كأسلوب فعال، ما يدل على وعي متزايد بأهمية التعلم المستمر كوسيلة لترسيخ القيم المؤسسية. فالدورات التكوينية لا تقتصر فقط على تطوير المهارات التقنية، بل تُعدّ أيضًا مناسبة لإعادة التأكيد على المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة، مثل أخلاقيات المهنة، الالتزام بالجودة، وحسن معاملة الزبائن. لذلك، فإن توسيع برامج التكوين المستمر يمكن أن يكون رافعة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية. وفي المرتبة الأخيرة، جاءت نسبة (10.26%) فقط ممن رأوا أن الاجتماعات تعتبر منصات لنشر القيم. وهذا الرقم المنخفض يشير إلى أن الاجتماعات في المؤسسة قد لا تستثمر بشكل كافٍ كأداة تواصلية ذات بعد قيمية، بل تُعقد غالبًا لأغراض تنظيمية أو إدارية محضة. وهو ما يدعو إلى إعادة هيكلة مضمون الاجتماعات لتتجاوز الجوانب الإجرائية، نحو تضمين رسائل قيمية وتوعوية تعزز روح الانتماء وتوجهات المؤسسة.

نستنتج أن أسلوب التواصل الإداري يؤثر بشكل واضح على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية من خلال التوجيه المستمر، حيث يُعتبر هذا الأخير وسيلة فعّالة في ترسيخ المرجعيات القيمية داخل المؤسسة. مما يبرز أهمية حضور الإدارة في العملية الاتصالية، ليس فقط كمصدر للمعلومة، بل كجهة موجهة تعمل على تعزيز السلوكيات المنسجمة مع ثقافة المؤسسة، مما يُساهم في ضبط الأداء الجماعي والمحافظة على المعايير التنظيمية المشتركة.

الجدول رقم (43): يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير من عدمه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

يظهر من خلال الجدول أن نسبة (76.67%) من الموظفين عبروا عن قناعتهم بأن الاتصال الجيد يعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين المدير، هذه النتيجة ليست مجرد مؤشر رقمي بل تعبر عن تمثّل جماعي لدور الاتصال في ترسيخ القيم التنظيمية ويمكن النظر إليها كمرآة تعكس مدى وعي الموظفين بأهمية الأبعاد الإنسانية للتواصل داخل المؤسسات وخصوصاً في بيئات عمل تتسم بالتعقيد الهيكلي والبيروقراطية. هذه الأغلبية الكبيرة المؤيدة للفكرة، تظهر بوضوح أن الاتصال الداخلي لا يختزل في كونه قناة لتبليغ القرارات أو تمرير التعليمات، بل يتجاوز ذلك ليصبح عاملاً نفسياً وثقافياً يساهم في ترسيخ الثقة التي تعد من أهم مقومات فعالية المؤسسة واستقرارها الداخلي، فمن خلال الاتصال الفعال يشعر الموظفون بأنهم جزء من الكيان التنظيمي وبأن أصواتهم مسموعة ووجهات نظرهم معتبرة مما يزيد من الثقة المتبادلة، يفهم من ذلك أن الاتصال الذي يكون فيه المدير متفاعلاً مع موظفيه، يصغي لملاحظاتهم، يُطلعهم على المستجدات، ويشاركهم في بعض الجوانب المتعلقة بسير العمل... يكون له تأثير إيجابي ملموس على مناخ العمل العام، كما أن توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة يخلق بيئة يشعر فيها الموظف بأنه ليس مجرد منفذ للتعليمات فقط، بل عنصر له وزن ورأي ومكانة يؤخذ بعين الاعتبار. في المقابل تشير نسبة (23.33%) إلى الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" يدل هذا على وجود موظفين داخل المؤسسة لا يعتبرون أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير،

إما بسبب ضعف تواصل المدير مع فرقهم، أو بسبب اعتماد أسلوب أحادي الاتجاه في نقل المعلومات دون تفاعل أو مشاركة، وهذا قد يخلق نوعاً من التباعد بين الطرفين ويؤدي إلى انعدام الثقة، خاصة إذا شعر الموظف بأن التواصل لا يتعدى الأوامر والتعليمات دون إتاحة الفرصة للحوار أو التعبير عن الرأي، كما أن غياب الصراحة أو عدم انتظام الاتصال أو حتى شعور الموظف بأن ما يقال لا ينفذ كلها عوامل تضعف العلاقة وتؤثر سلباً على الثقة.

نستنتج من خلال المعطيات أن أغلبية الموظفين اعتبروا أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في زيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين المدير، ففي مؤسسة مثل المؤسسة الاقتصادية سونغاز التي تتميز بتنوع المهام وتعدد المستويات الوظيفية، يصبح للاتصال الداخلي دوراً حاسماً في الحفاظ على الانسجام وتجنب سوء الفهم والتوترات، إذ لا يمكن الحديث عن مناخ تنظيمي سليم بدون ثقة ولا يمكن بناء الثقة في غياب تواصل داخلي فعال، فالالاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات فقط، بل يعتبر أداة أساسية لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة، الاتصال الجيد الذي يتسم بالشفافية والتفاعل المستمر يساعد على خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والانتماء والاحترام، مما يعزز الثقة المتبادلة، ومع تزايد التواصل الفعال يزداد انخراط الموظفين في العمليات التنظيمية ويشعرون بالراحة في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (44): يمثل كيفية مساهمة الاتصال الفعال في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو

النسبة	التكرار	الاحتمالات
13,04%	03	فتح قنوات للحوار المفتوح
60,87%	14	تعزيز بيئة الاحترام والتقدير
8,70%	02	تقليل سوء الفهم والصراعات
17,39%	04	تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين (60.87%) ترى أن تعزيز بيئة الاحترام والتقدير هو المساهم الأكبر في بناء الثقة بين الموظف والمؤسسة، عبر الاتصال الفعال. هذه النتيجة تعبر عن البعد الإنساني العميق للتواصل داخل المؤسسة؛ إذ لا يقتصر الاتصال الفعال على تبادل المعلومات، بل يتعداه إلى ترسيخ مناخ من التقدير المتبادل، والاعتراف بالجهود، والاحترام المتبادل بين المستويات الإدارية. إن احترام الموظف يشعره بأهميته ودوره في المؤسسة، مما يعزز انتماءه وثقته في إدارتها. من جهة أخرى، ترى نسبة (17.39%) من المبحوثين أن تعزيز الشفافية هو من أهم نتائج الاتصال الفعال. فالوضوح في القرارات الإدارية، وتفسير التوجيهات والإجراءات، والمصارحة في التحديات المؤسسية، كلها عوامل تسهم في بناء علاقة ثقة دائمة. إذ يرى العديد من منظري الاتصال المؤسسي أن الشفافية تمثل "الشرط الأول للثقة"، خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الهيكلة المعقدة، مثل سونلغاز. أما فتح قنوات الحوار المفتوح فقد حصل على نسبة (13.04%)، وهي نسبة معتدلة، لكنها تشير إلى وجود إدراك لأهمية مشاركة الآراء والاستماع المتبادل بين الإدارة والموظفين. ومع ذلك، فإن هذه النسبة قد تعكس ضعفاً في آليات الحوار الداخلي أو محدودية هذه القنوات داخل المؤسسة، مما يستوجب تطوير أدوات مثل الاجتماعات

الحوارية، استبيانات داخلية دورية، أو حتى منصات رقمية لتبادل الآراء والمقترحات. وتأتي في الأخير نسبة (8.70%) ممن اعتبروا أن الاتصال الفعال يقلل من سوء الفهم والصراعات. رغم انخفاض هذه النسبة، إلا أن دلالتها بالغة، إذ تشير إلى أن بعض الموظفين يعتبرون الاتصال أداة وقائية لتنظيم العلاقات المهنية وتفادي التوترات. ويُعدّ غياب التواصل أو ضعف فعاليته من أبرز أسباب الصراعات الإدارية، كما تؤكد أدبيات سلوكيات العمل التنظيمي.

نستنتج أن العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تحتل أولوية لدى الموظفين، حيث يُنظر إلى الاتصال الفعال باعتباره وسيلة لتعزيز الكرامة المهنية، وبيئة التقدير، والثقة المتبادلة. فالاتصال ليس مجرد أداة فنية، بل هو بنية قيمية تركز على الاحترام والعدالة والاعتراف وبالتالي، فإن تطوير الاتصال داخل المؤسسة لا يجب أن ينحصر في الجانب التقني أو الهيكلي فقط، بل يجب أن يُبنى على رؤية أخلاقية وإنسانية.

الجدول رقم (45): يمثل مساعدة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة

بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول إلى أن (60%) من الموظفين يرون أن الاتصال الداخلي يُساهم بالفعل في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة. وهي نسبة معتبرة تعبّر عن إدراك إيجابي لدور قنوات الاتصال الداخلي كأداة محركة للإبداع والتحفيز الفردي. فالاتصال الفعال في بيئة العمل لا يقتصر على نقل الأوامر والتعليمات، بل يتحول إلى جسر محفّز للأفكار

الجديدة والمبادرات التطويرية، من خلال خلق مناخ يُشجع على التعبير الحر، وتبادل الآراء، واقتراح الحلول. في المقابل، نجد أن (40%) من الموظفين لا يوافقون على هذا الطرح، وهي نسبة لا يُستهان بها، وتكشف عن محدودية في فعالية الاتصال الداخلي لدى شريحة هامة من المستخدمين. قد تكون هذه النتيجة مرتبطة إما بضعف قنوات التعبير عن الأفكار، أو بعدم وجود آليات مؤسساتية فعلية لتشجيع المبادرات، مثل المسابقات الداخلية أو جوائز الابتكار، أو حتى بسبب ضعف استجابة الإدارة لمقترحات الموظفين.

نستنتج من الجدول أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، حيث يُعد هذا النوع من الاتصال أداة فعالة لتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والمساهمة بمقترحات بناءة تتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها. ويُبرز ذلك أن توفير بيئة تواصلية مفتوحة وشفافة يُشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم دون تردد، مما يُسهم في كسر الجمود الوظيفي، وتنشيط الحركة داخل الفضاء التنظيمي كما يُعتبر الاتصال الداخلي محفزاً أساسياً لتبني الأفكار الجديدة، خاصة عندما يُوقر مناخاً داعماً يتقبل التجديد ويُثمن المبادرات الفردية والجماعية. وهذا ما يجعل من ثقافة الاتصال عنصراً مُكملاً لثقافة الابتكار، تُرسخ قيم الجرأة المهنية، وروح المبادرة، والعمل التطويري داخل المؤسسة

الجدول رقم (46): يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
66.67%	18	تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف
7.40%	2	تخصيص مساحات داخل المؤسسة للابتكار
3.70%	1	استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإبداع
22.23%	6	تطوير برامج تحفيزية للمبادرات المتميزة
100%	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت لتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف بنسبة (66.67%) تعكس هذه النتيجة أهمية توفير بيئة اتصالية مفتوحة وأمنة كعامل رئيسي في تحفيز الإبداع، حيث يعتبر تمكين الموظفين من التعبير بحرية خطوة أساسية نحو بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. هذا ما صرح به السيد (س.ط) خلال إجراء المقابلة أن "الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار وروح المبادرة بشكل كبير من خلال تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وتعزيز روح المبادرة لديهم"¹. وفي المقابل نلاحظ أن تطوير برامج تحفيزية للمبادرات المتميزة حصل على نسبة (22.23%) وهي نسبة متوسطة تعبر عن وجود بعض الجهود لتحفيز الابتكار لكنها لا تزال دون المستوى الأمثل، مما يشير إلى أن السياسات التحفيزية بحاجة إلى مزيد من الدعم والتوسيع لزيادة فعاليتها. أما تخصيص مساحات داخل المؤسسة للابتكار فقد جاءت بنسبة ضعيفة جدا بلغت (7.40%) مما يدل على غياب البنية التحتية المناسبة لتعزيز التفكير الإبداعي الجماعي كالورش الإبداعية أو المخابر الابتكارية، والتي تعد عناصر أساسية لتحفيز المبادرات المبتكرة داخل بيئة العمل. وفي أدنى مستوى سجل استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإبداع بنسبة (3.70%) فقط وهي نسبة جد قليلة، خصوصا في ظل الأهمية المتزايدة للوسائط التكنولوجية في تسريع عمليات الابتكار وتسهيل التعاون بين الفرق، هذا الضعف في استخدام التكنولوجيا قد يعيق المؤسسة عن الاستفادة الكاملة من قدرات موظفيها الابتكارية، ويحد من تنافسيتها في سوق سريع التغيير.

نستنتج من هذا الجدول أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف، وهو ما يدل على وجود بيئة تواصلية تتسم بالانفتاح والقبول، تُحَفِّز العاملين على المشاركة الفعّالة والتفكير الإبداعي. فحين يشعر الموظف بحرية التعبير وغياب الخوف من التقييم السلبي، تتعزز لديه

¹ مقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، يوم 2025/04/14، على الساعة العاشرة صباحا.

الرغبة في المساهمة باقتراحات جديدة ومبادرات تطويرية تخدم المؤسسة، وتؤكد هذه النتيجة على أن الاتصال الداخلي لا يؤدي فقط وظيفة إعلامية، بل يتجاوز ذلك ليصبح آلية نفسية وسلوكية تُمهّد لنشر ثقافة تُثَمِّن المبادرة وتُشجّع التجديد. فكلما كانت قنوات الاتصال مرنة ومفتوحة، زاد استعداد الموظفين للمخاطرة الإيجابية، وبرزت لديهم ملامح الفاعلية التنظيمية المبنية على الإبداع والمبادرة.

الجدول رقم (47): يمثل مدى تأثير الاتصال الفعال على أساليب مواجهة وإدارة الصراعات الداخلية:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
31.25%	15	إنشاء آليات تواصل رسمية لحل النزاعات
52.08%	25	تحسين إدارة التوقعات بين الموظفين حول النزاعات
12.5%	06	تعزيز ثقافة الحوار المفتوح
4.17%	02	تقليل الضغوط والتوتر داخل بيئة العمل
00%	00	الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الاتصال
100%	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الاتصال الفعال له دور محوري في تحسين إدارة النزاعات داخل المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأسلوب المستخدم، أولاً يتضح أن تحسين إدارة التوقعات بين الموظفين حول النزاعات يأتي في المقدمة بنسبة (52.08%) ما يعكس الوعي الكبير لدى المؤسسة بأهمية تنظيم التوقعات بين الأفراد، من خلال تفعيل أعمق لكيفية التعامل مع النزاعات المتوقعة مما يساهم في تقليل التوترات، ويعزز التنسيق بين الأطراف المختلفة، يعد هذا العنصر من أبرز الأساليب الفعالة التي يمكن أن تساهم في الحد من النزاعات المستقبلية، حيث يساعد في خلق بيئة عمل قائمة على الفهم المشترك

والمرونة في التفاعل. أما بالنسبة لإنشاء آليات تواصل رسمية لحل النزاعات بلغت (31.25%) فهي تمثل خطوة مهمة نحو بناء إطار منظم للتعامل مع النزاعات، هذا يبرز أهمية وجود أنظمة اتصال محددة ومعروفة داخل المؤسسة تساعد على إدارة الصراعات بشكل منظم مثل تخصيص قنوات رسمية للجوء إليها عند وقوع النزاع أو وجود لجان مختصة أو آليات للتفاوض، توفر هذه الآليات بيئة متوازنة تساهم في تسريع الحلول وتقليل تأثير النزاعات على سير العمل، وهو ما يعكس نضج المؤسسة في مواجهة تحديات الاتصال الداخلي. إلا أن ثقافة الحوار المفتوح بلغت (12.5%) يبقى عنصرا أقل حضورا في هذا السياق، يظهر أن المؤسسة قد لا تولي اهتماما كافيا لتعزيز بيئة تواصل مفتوحة وشفافة بين الموظفين، وهي من العوامل الأساسية التي تساهم في معالجة الصراعات بشكل فعال، عندما يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية، يصبح من السهل التوصل إلى حلول توافقية تساهم في تقليل النزاعات وتحقيق بيئة عمل أكثر تناغما، لذلك يجب أن يكون تعزيز ثقافة الحوار جزءا أساسيا من استراتيجية الاتصال المؤسسي. فيما يتعلق بتقليل الضغوط والتوتر داخل بيئة العمل بلغت (4.17%)، تشير هذه النسبة المنخفضة إلى أن هناك تحديات في استخدام الاتصال الفعال كأداة للتخفيف من الضغط النفسي الناتج عن الصراعات، على الرغم من أن تقليل التوتر يعد هدفا مهما في إدارة النزاعات، فإن النسبة المحدودة لهذه النقطة قد تعكس الحاجة إلى استراتيجيات اتصال إضافية للحد من التوتر الناتج عن النزاعات مثل تقديم الدعم النفسي للموظفين أو تنظيم ورش عمل للتوعية بإدارة الضغوط. وأخيرا الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الاتصال نسبتها (0%) منعدمة تمثل أكبر فجوة في الاستراتيجيات المعتمدة حيث تشير هذه النسبة إلى عدم استغلال التكنولوجيا بشكل كاف في تسهيل عملية الاتصال وإدارة الصراعات، مع وجود العديد من الأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تساهم في تحسين التواصل الداخلي مثل منصات التواصل الرقمية وأدوات إدارة النزاعات عبر الإنترنت فإن هذا يعكس فرصة كبيرة غير مستغلة، يمكن للمؤسسة تعزيز كفاءة الاتصال الداخلي من خلال دمج التكنولوجيا بشكل أكبر في استراتيجيات الاتصال مما يساعد على تسريع عملية حل النزاعات وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية.

نستنتج أن الاتصال الفعّال يُساهم في تحسين أساليب مواجهة وإدارة الصراعات الداخلية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحسين إدارة التوقعات بين الموظفين حول النزاعات، حيث يؤدي وضوح الرسائل وتبادل المعلومات بشفافية إلى تقليل سوء الفهم، ويُسهّم في ضبط المواقف والانفعالات التي قد تُسبب توترات داخل بيئة العمل، إن وضوح التوقعات والمسؤوليات بفضل الاتصال الفعّال، يُساعد على تقليل التصورات الخاطئة، ويُوجّه السلوكيات نحو التفاهم والتعاون بدلاً من الصدام. كما يُوفّر هذا النوع من الاتصال أرضية مشتركة للتفاوض والحوار البناء، ما يُسهّم في احتواء النزاعات في مراحلها الأولى، ومنع تفاقمها، وبالتالي الحفاظ على مناخ تنظيمي مستقر ومتوازن يدعم الأداء الجماعي.

الجدول رقم (48): يمثل أهم العمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين وأثرت على تكوين ثقافة تنظيمية معينة بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	12	جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها
16,67%	05	انتقاء المعلومات والتأكد من صحتها
6,67%	02	تشخيص البيئة الداخلية والخارجية [من خلال البحوث والدراسات]
36,66%	11	اختبار أحسن الوسائل والطرق للتواصل مع الجمهور الداخلي
100%	30	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن العملية الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز هي **جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها**، حيث حصلت على نسبة (40%). هذه النتيجة تعكس أهمية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة كعنصر أساسي لنجاح العمليات اليومية. من خلال التنظيم الجيد للمسؤوليات والمهام، يتم ضمان سير العمل بشكل منسجم وفعال. جدولة الأعمال تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، إذ تتيح لهم معرفة أولوياتهم وجدولة مهامهم وفقاً لذلك، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسعى إلى

تعزيز الكفاءة والالتزام. عندما يتم ترتيب الأنشطة بشكل دقيق، يصبح لدى الموظف وضوح في دوره داخل المؤسسة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء. أما اختيار أفضل الوسائل للتواصل مع الجمهور الداخلي فقد احتل المرتبة الثانية بنسبة (36.66%). هذه النتيجة تعكس الإدراك المتزايد لدى القادة الإداريين في المؤسسة حول أهمية التنوع في أساليب الاتصال مع الموظفين. استخدام وسائل تواصل مختلفة يعزز قدرة المؤسسة على استيعاب احتياجات الموظفين وتلبية متطلباتهم، كما يعزز من التفاعل والتبادل المستمر للمعلومات بين الموظفين والإدارة. إن تبني وسائل تواصل متعددة مثل الاجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، والتطبيقات الداخلية يعزز الشفافية ويشجع على المشاركة النشطة من قبل الموظفين في مختلف القرارات. ومع ذلك، نلاحظ أن انتقاء المعلومات والتأكد من صحتها بلغت نسبته (16.67%). هذا الرقم يدل على أن بعض القادة في المؤسسة قد لا يركزون بشكل كافٍ على تحقيق دقة المعلومات قبل مشاركتها مع الموظفين. وفي بيئة تنظيمية معقدة مثل سونلغاز، تعتبر دقة المعلومات أساسية لأن أي خلل في صحة المعلومات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تؤثر على سير العمل. مما لا شك فيه أن التأكد من صحة المعلومات وتحليلها بشكل جيد يساعد في تقليل الأخطاء التنظيمية ويعزز من موثوقية القرارات الإدارية، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة الموظفين بالإدارة. أما تشخيص البيئة الداخلية والخارجية، فقد حصل على نسبة منخفضة بلغت (6.67%). هذا يشير إلى أن بعض القادة قد لا يعطون أهمية كبيرة لعملية تحليل البيئة التنظيمية بشكل مستمر. فالرصد والتحليل الدوري للعوامل الداخلية والخارجية يساعد المؤسسة في التكيف مع التغيرات المستمرة التي قد تحدث في السوق أو في البيئة التنظيمية. على سبيل المثال، في مؤسسة مثل سونلغاز التي تعمل في قطاع حساس مثل الطاقة، من الضروري أن يكون هناك تحليل دائم للبيئة الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) حتى تكون المؤسسة قادرة على استباق التحديات وتحقيق التفوق في استراتيجياتها. كما أن تحليل البيئة الداخلية يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية، مما يسمح باتخاذ خطوات عملية لتحسين الأداء وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار.

نستنتج أن جدولة الأعمال والنشاطات تُعد من أبرز العمليات الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون وكان لها تأثير واضح في تكوين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يُسهم هذا النوع من التنظيم الإداري في ترسيخ قيم الالتزام، والانضباط، واحترام الوقت، وهي قيم أساسية تشكّل جوهر الثقافة التنظيمية الفعالة، إن عملية الجدولة لا تقتصر على توزيع المهام بشكل منظم، بل تعكس رؤية قيادية تسعى إلى بناء بيئة عمل يسودها التناسق والوضوح، مما يُسهّل على الموظفين استيعاب الأهداف والمسارات التنظيمية. كما أن انتظام العمل وفق جدول زمني محدد يُؤثر في السلوك الجماعي، ويُوَجّه الأفراد نحو ثقافة تتسم بالتخطيط المسبق والاحترام المتبادل للأدوار والمسؤوليات

الجدول رقم (49) يمثل مساهمة المناخ الاتصالي السائد بمؤسسة سونلغاز:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	06	تعزيز روح الجماعة
16,67%	05	تعزيز العلاقات بين الموظفين
3,34%	01	بناء ثقافة تنظيمية فعالة
23,33%	07	تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء
13,33%	04	تشجيع ثقافة الانضباط
00%	00	انتشار الصراعات والخلافات بين العمال
00%	00	انتشار الشائعات
10%	03	تشجيع المنافسة بين العمال
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء حصل على أعلى نسبة بلغت (23.33%)، مما يعكس أهمية هذا البُعد في المناخ الاتصالي السائد في المؤسسة. يُظهر هذا أن الاتصال الداخلي يعزز من الارتباط العاطفي للموظفين بالمؤسسة، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد والإبداع. فالمناخ الذي يعزز الشعور بالانتماء يساهم في تقوية العلاقات بين الموظفين ويزيد من التفاعل الإيجابي بينهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز الرغبة في المساهمة في تحسين بيئة العمل. هذا يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالدعم والتقدير من قبل المؤسسة، وهو أمر بالغ الأهمية لخلق بيئة عمل محفزة ومؤثرة. **تعزيز روح الجماعة جاء في المرتبة الثانية بنسبة (20%)**. وهذا يدل على أن المناخ الاتصالي يساهم بشكل كبير في خلق بيئة من التعاون والتكامل بين الموظفين. إن تعزيز روح الجماعة يساهم في تقوية التعاون بين مختلف الفرق داخل المؤسسة، ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل نحو هدف مشترك. هذا النوع من المناخ يعزز العمل الجماعي والابتكار الجماعي، حيث يُشجع الموظفون على تبادل الأفكار والتعاون لحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. أما **تعزيز العلاقات بين الموظفين فقد حصل على (16.67%)**. هذه النسبة تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تقوية الروابط بين موظفيها من خلال آليات اتصال فعّالة. فالعلاقات الجيدة بين الموظفين تساهم في تقليل التوترات وتحسين بيئة العمل. إن وجود علاقات مهنية قوية يُسهل التواصل اليومي ويعزز من التعاون بين مختلف الأقسام، مما يعود بالفائدة على الأداء العام للمؤسسة. إلا أن هذه النسبة تظهر أيضاً أنه ما يزال هناك مجال لتحسين التفاعل الاجتماعي بين الموظفين. في المقابل، **تشجيع ثقافة الانضباط حصل على (13.33%)**. هذا يشير إلى أن هناك اهتماماً من قبل المؤسسة في الحفاظ على بيئة من الانضباط والالتزام بقواعد العمل. إن المناخ الذي يعزز الانضباط يساهم في تنظيم العمل وتقليل الفوضى، مما يساعد في تحسين إدارة الوقت وضمان سير العمل بسلاسة. ومع ذلك، فالرغم من أهمية الانضباط، يجب أن يُحسن بشكل متوازن مع الدعم والتفاعل بين الموظفين. أما **تشجيع المنافسة بين العمال حصل على**

(10%)، مما يدل على أن هذه الثقافة ليست محورية في المناخ الاتصالي السائد في المؤسسة. قد تكون المنافسة محدودة، إذ أن المؤسسة تفضل التركيز على التعاون بدلاً من المنافسة التي قد تؤدي إلى توترات غير مرغوب فيها بين الموظفين. من المهم أن نلاحظ أن بناء ثقافة تنظيمية فعالة حصل على (3.34%)، وهي نسبة ضئيلة، مما يشير إلى أن هناك حاجة أكبر لتعزيز الوعي حول أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. قد يكون ذلك مرتبطاً بحاجة المؤسسة إلى تعميق الحوار حول القيم التنظيمية وتوضيح رؤيتها بشكل أكبر لجميع الموظفين. أخيراً، يُلاحظ أن انتشار الصراعات والخلافات بين العمال وانتشار الشائعات حصلت على نسبة منعدمة (00%)، ما يشير إلى أن المناخ الاتصالي داخل المؤسسة يسعى جاهداً لتجنب هذه السلبيات التي قد تؤثر على الاستقرار الداخلي للمؤسسة. فغياب هذه الظواهر يُظهر أن الاتصال الداخلي يساهم في الحد من التوترات وتعزيز التفاهم المتبادل بين جميع الموظفين.

نستنتج من هذا الجدول أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يُساهم في تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء لدى الموظفين، حيث يُعد المناخ الاتصالي الإيجابي من العوامل الأساسية التي تُعزز العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وتدفعه إلى التفاعل الإيجابي والمبادرة في أداء مهامه، وإن توفر بيئة تواصلية يسودها الاحترام والانفتاح والوضوح يُمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ويشعرهم بأنهم جزء فعال من الكيان التنظيمي، مما يُعزز لديهم الإحساس بالولاء والانتماء، ويُولد لديهم رغبة تلقائية في بذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق الأهداف المشتركة. ويؤكد هذا المعطى أن الاتصال لا يؤدي فقط وظيفة إعلامية، بل يُساهم أيضاً في بناء أواصر معنوية تُقوي التلاحم الداخلي وتدعم استقرار المؤسسة.

الجدول رقم (50): يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة من عدمه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة، بنسبة (90%) يرون أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، هذه النتيجة تظهر وعياً مرتفعاً لدى الموظفين بأهمية الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية في ترسيخ القيم التنظيمية ونشر المبادئ المشتركة داخل بيئة العمل، فالإتصال الفعال يُعد وسيلة لنقل التوجيهات، تعزيز الفهم المشترك، وتحقيق الانسجام بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما أن هذه النسبة قد تشير إلى وجود نظام اتصال داخلي فعال بالمؤسسة محل الدراسة ما يجعل الأفراد يشعرون بأثره الإيجابي بشكل مباشر في ثقافة العمل اليومية. كما أن التطورات التكنولوجية جعلت من الاتصال الداخلي أكثر فاعلية وسرعة، مما يساهم في نقل الرسائل الثقافية والرمزية بطريقة مستمرة ومنظمة، وهذا ما يدفع أغلب الموظفين إلى الربط المباشر بين جودة الاتصال الداخلي واستقرار وتماسك الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما أكده السيد (س.ط) خلال إجراء المقابلة أن "الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية لأنه يربط بين الأفراد ويضمن التوافق، مثل القيم المؤسسية ونشر السلوكيات النموذجية وتعميمها داخل المؤسسة"¹. في المقابل بلغت نسبة من يرون أن الاتصال الداخلي لا يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة (10%) فقط، يمكن تفسير هذه النسبة بوجود بعض التفاوت في التجارب الفردية للموظفين مع الاتصال الداخلي، حيث قد لا تصل إليهم المعلومات بشكل

¹ مقابلة مع السيد (س.ط) مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، يوم 2025/04/14، على الساعة العاشرة صباحاً.

منتظم أو فعال، كما قد يفسر هذا الرفض بانعدام التفاعل التصاعدي (من الموظف إلى الإدارة) حيث يشعر بعض الأفراد بأن الاتصال الداخلي هو مجرد أداة أحادية الاتجاه لا تعكس آرائهم ولا تدمجهم فعلياً في الثقافة التنظيمية، مما يضعف من احساسهم بفعالية هذا الاتصال، أو قد يعود ذلك إلى سوء استخدام أدوات الاتصال أو غياب الشفافية في بعض الأحيان.

نستج أن أغلبية المبحوثين يُقرون بالدور الجوهرى الذى يؤديه الاتصال الداخلى فى بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، هذا ما يشير إلى حضور مستوى متقدماً من الوعى بأهمية الاتصال كوسيلة لنقل القيم، وتوحيد التوجهات، وتعزيز الانتماء بين العاملين، بما يساهم فى خلق بيئة عمل متجانسة ومستقرة، وتشير محدودية النسبة المتبقية إلى وجود بعض النقائص أو التفاوت فى فاعلية قنوات الاتصال الداخلى بين مختلف الأقسام، إلا أن ذلك يبرز ضرورة تعزيز آليات الاتصال لضمان شمولها وتفاعلها الإيجابى مع جميع الموظفين. وعليه يمكن التأكيد على أن الاتصال الداخلى لا يعد مجرد وسيلة إدارية، بل يمثل دعامة أساسية فى تثبيت الثقافة التنظيمية وتشكيل هوية المؤسسة من الداخل.

الجدول رقم (51): يمثل كيفية مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
14.82%	04	تعزيز القيم والمبادئ المشتركة
55.55%	15	تشجيع ثقافة الحوار
7.41%	02	تحفيز الإبداع التنظيمي
14.82%	04	تشجيع روح التعاون
3.70%	01	بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة
3.70%	01	إدارة الأزمات بفعالية
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (55.55%) من أفراد العينة اعتبروا أن الاتصال الداخلي يساهم في بناء الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع ثقافة الحوار داخل المؤسسة ما يدل على أن التواصل يُستخدم كأداة استراتيجية لتعزيز التفاعل والتفاهم بين الأفراد وهو ما يُعد أساساً لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والمشاركة، يفسر هذا التوجه بكون الحوار يعد وسيلة فعالة لتعزيز المشاركة الفعلية للموظفين في التعبير عن آرائهم وتبادل وجهات النظر ما يخلق مناخاً تنظيمياً قائماً على الثقة والتفاعل الإيجابي، كما أن تبني المؤسسة لسياسات تواصلية قائمة على الإصغاء المتبادل والتشاور قد يساهم في جعل الاتصال أداة محورية في بناء ثقافة تشجع على التعبير والتقارب المهني بين مختلف المستويات الإدارية. أما نسبة (14.82%) ترى أن دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية يكمن من خلال تعزيز القيم والمبادئ المشتركة ما يعكس وعياً بدوره في توجيه السلوك وتوحيد الرؤية بين الموظفين بما يخدم التماسك الثقافي داخل المؤسسة، وبنفس النسبة يعتبر البعض أن الاتصال الداخلي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية من خلال تشجيع روح التعاون وهو ما

يشير إلى أهميته في خلق بيئة داعمة للتنسيق والعمل الجماعي. أما نسبة (7.41%) فيربطون مساهمة الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بتحفيز الإبداع التنظيمي ما يدل على وجود إدراك جزئي لدوره في تشجيع الابتكار لكنه يظل محدودا مقارنة بالجوانب الأخرى. و أخيرا سجل كل من بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة و إدارة الأزمات بفعالية نسبة منخفضة بلغت (3.70%)، وهو ما يشير إلى ضعف إدراك الموظفين لدور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية ، وقد يكون هذا الضعف نتيجة لاعتماد المؤسسة على قنوات رسمية تقليدية تفتقر إلى التفاعل الحقيقي مع الإدارة، ما يقلل من فعالية التواصل العمودي ويضعف فرص بناء علاقات مبنية على الثقة المتبادلة، كما أن غياب خطط اتصالية استباقية واضحة أثناء الأزمات قد يساهم في تقليل ثقة الموظفين بقدرة المؤسسة على استخدام الاتصال كأداة فاعلة في إدارة المواقف الحرجة وتوجيه السلوك المؤسسي في أوقات الضغط والتغيير.

نستنتج أن الاتصال الداخلي يشكل ركيزة أساسية في ترسيخ ثقافة الحوار داخل المؤسسة، إذ يعتبر العامل الأبرز الذي يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم دون تردد، هذا ما يعكس تبني المؤسسة لأسلوب تواصل قائم على الشفافية والانفتاح، وهو ما يمهد لتكوين بيئة عمل تشجع على الثقة المتبادلة، وتدعم بناء ثقافة تنظيمية تشاركية تعزز الأداء الجماعي وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.

ب. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

الجدول رقم (52): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودور الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		الاحتمالات	
								المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%60	18	%5.56	01	%66.67	12	%27.78	05	ذكر	الجنس
%40	12	%00	00	%83.33	10	%16.67	02	أنثى	
%100	30	%3.34	01	%73.33	22	%23.33	07	المجموع	
%6.67	02	%00	00	%50	01	%50	01	أقل من 30 سنة	السن
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	من 30 إلى 39 سنة	
%60	18	%5.55	01	%77.78	14	%16.67	03	من 40 إلى 49 سنة	
%33.33	10	%00	00	%70	07	%30	03	50 سنة فما فوق	
%100	30	%3.34	01	%73.33	22	%23.33	07	المجموع	
%6.67	02	%00	00	%50	01	%50	01	متوسط	المستوى التعليمي
%23.33	07	%00	00	%71.43	05	%28.57	02	ثانوي	
%63.33	19	%5.26	01	%73.68	14	%21.06	04	جامعي	
%6.67	02	%00	00	%100	02	%00	00	التكوين المهني	
%100	30	%3.34	01	%73.33	22	%23.33	07	المجموع	
%6.67	02	%00	00	%50	01	%50	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%13.33	04	%00	00	%75	03	%25	01	من 5 إلى 10 سنوات	
%80	24	%4.17	01	%75	18	%20.83	05	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%3.34	01	%73.33	22	%23.33	07	المجموع	

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) بالدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة (83.33%) للإناث يوضحن أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا في نشر وتعزيز قيم المؤسسة "أحيانا"، وهي نفس الإجابة التي شكلت أيضا أعلى نسبة لدى الذكور التي قدرت ب(66.67%) مما يعكس اتفاقا عاما بين الفئتين على وجود دور للاتصال الداخلي وإن كان هذا الدور لا يمارس بشكل دائم أو منتظم، وفي المقابل جاءت أدنى النسب عند خيار "نادرا" حيث سجلت نسبة ضعيفة لدى الذكور بلغت (5.56%) وهو ما يعكس وجود قناعة مشتركة بين الجنسين بفاعلية الاتصال الداخلي مع تفاوت بسيط في درجة التقدير لهذه الفاعلية، في حين لم تسجل أي نسبة لدى الإناث (00%).

نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة من إناث وذكور يقرون بدور الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة غير أن هذا الدور لا يمارس بشكل دائم أو مستقر بل يظهر في فترات معينة دون انتظام، كما أن ضعف تمثيل الآراء التي تنفي هذا الدور وغيابها تماما لدى فئة الإناث يدل على أن الاتصال الداخلي حاضر داخل المؤسسة، لكن بدرجة تحتاج إلى تطوير وتعزيز لضمان استمراريته وتأثيره الفعلي في ترسيخ الثقافة.

بالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) سجلوا أعلى نسبة المقدر ب (77.78%) حيث اعتبروا أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا في نشر وتعزيز قيم المؤسسة "أحيانا"، تليها فئة (50 سنة فما فوق) التي توافقها الرأي بنسبة (70%)، من جهة أخرى توزعت آراء فئة (أقل من 30 سنة) بالتساوي بين "غالبا" و "أحيانا" بنسبة (50%) لكل منهما، في حين لم تسجل أي نسبة في كافة الإجابات لدى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة).

ومنه نستنتج أن فئة الموظفين الأكبر سنا لا سيما من تجاوزوا 40 سنة هم الأكثر إدراكا للدور الذي يمارسه الاتصال الداخلي في تعزيز القيم الثقافية داخل المؤسسة وإن كان ذلك

بشكل غير مستمر، ويعود ذلك إلى خبرتهم الطويلة واحتكاكهم المباشر بممارسات الاتصال داخل بيئة العمل هذا الميل يرتبط أيضا بموقعهم داخل الهيكل التنظيمي إذ يشغل العديد منهم مناصب إشرافية وإدارية تفرض عليهم تفاعلا أكبر مع قنوات الاتصال الرسمية، مما يعزز وعيهم بأثر هذا الاتصال في تعزيز القيم التنظيمية، في حين يظهر لدى الفئة الأصغر سنا نوع من التردد في تقدير هذا الدور وهو ما يرتبط بحدثة التجربة وعدم استيعابهم الكامل لأبعاد الثقافة التنظيمية ودور الاتصال في ترسيخها.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن معظم أفراد العينة من مستوى التكوين المهني بنسبة (100%) اعتبروا أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا في نشر وتعزيز القيم التنظيمية "أحيانا"، تليها نسبة (73.68%) من الموظفين ذوي المستوى الجامعي ونسبة (71.43%) من الموظفين ذوي المستوى الثانوي يتوافقون في الرأي مع الفئة الأولى، أما فئة الموظفين من المستوى المتوسط فقد توزعت إجاباتهم بشكل متساوي بنسبة (50%) لكل واحدة بين من يعتبرون أن الاتصال الداخلي أداة فاعلة بشكل دائم ومن يعتبرونه فاعلا بشكل غير مستمر، في حين لم تسجل أية نسبة تدل على نفي الدور لدى كل الفئات باستثناء الجامعيين الذين ظهرت ضمنهم نسبة ضعيفة تعتبر أن الاتصال لا يؤدي هذا الدور.

ومنه توصلنا إلى أن النسبة الأكبر المتمثلة في الموظفين من مستوى التكوين المهني قد أجابوا ب "أحيانا" حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسة، مما يعني أن هذه الفئة لا تدرك دائما فعالية الاتصال الداخلي كعنصر ثابت في دعم الثقافة التنظيمية، وإنما تراه كعامل متذبذب يرتبط بظروف معينة أو مواقف محددة، يعود هذا إلى وجود بعض القصور في آليات الاتصال أو عدم ملائمة الوسائل المستعملة لهذه الفئة من حيث اللغة أو الأسلوب مما يؤدي إلى عدم استيعاب الرسائل التنظيمية بشكل كافي، فينبغي على المؤسسة أن تعزز قنوات التواصل الموجهة لهذه الفئة بشكل مبسط وواضح مع العمل على ضمان استمرارية الرسائل وتعزيز التفاعل بهدف ترسيخ القيم التنظيمية بشكل أعمق وأكثر استقرارا.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة (75%) ضمن خيار "أحيانا" في كل من فئتي الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات"، تليها نسبة (50%) تم رصدها بالتساوي في فئة "أقل من 5 سنوات" لكل من خياري "غالبا" و"أحيانا"، كما سجلت نسبة (25%) لخيار "غالبا" في فئة "من 5 إلى 10 سنوات" مقابل (20.83%) لنفس الخيار في فئة "أكثر من 10 سنوات" في حين سجلت فئة منعدمة (00%) في فئتي "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى 10 سنوات" باستثناء نسبة ضئيلة بلغت (4.17%) في فئة "أكثر من 10 سنوات".

ومنه توصلنا إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) والعالية (أكثر من 10 سنوات) يتفوقون على أن دور الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة لا يمارس بشكل دائم وإنما يظهر في فترات معينة فقط، هذا ما يشير إلى أن أفراد هاتين الفئتين قد راكموا خبرات مهنية كافية داخل المؤسسة مكنتهم من تقييم أداء الاتصال الداخلي بشكل أكثر واقعية وموضوعية بعيدا عن الانطباعات الأولى أو التصورات المثالية، إذ أن طول مدة الاحتكاك بالبيئة التنظيمية يمنحهم قدرة على رصد التغيرات والتفاوتات في آليات الاتصال ما يجعلهم أكثر ميلا إلى اعتبار دوره غير منتظم، بل يظهر في فترات معينة دون أن يكون مؤطرا أو ممارسا بشكل دائم، وهذا قد يكون راجعا إلى اختلالات أو نقائص على مستوى المؤسسة من حيث غياب سياسة تواصل واضحة وضعف في تطبيق آليات الاتصال أو افتقار هذا الأخير للمتابعة والتقييم الدوري.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن معظم الموظفين يعتبرون ان الاتصال الداخلي يؤدي دورا في نشر وتعزيز القيم التنظيمية بشكل غير منتظم ومستمر ما يوحي بوجود خلل على مستوى استمرارية ممارسات الاتصال الداخلي بالمؤسسة سواء من حيث غياب استراتيجية واضحة أو ضعف في تنفيذها، ما يؤدي إلى تباين في إدراك العاملين لمدى فعاليتها، فالالاتصال الداخلي لا يشكل بعد أداة دائمة ومتكاملة لدعم الثقافة التنظيمية بل يظل حضوره مرهونا بظروف أو مناسبات معينة.

الجدول رقم (53): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة من عدمه

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات المتغيرات																						
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			النسبة	التكرار																			
%60	18	%61.11	11	%38.89	07	ذكر	الجنس																					
								%40	12	%75	09	%25	03	أنثى														
															%100	30	%66.67	20	%33.33	10	المجموع							
%6.67	02	%00	00	%100	02	أقل من 30 سنة	السن																					
								%00	00	%00	00	%00	00	من 30 إلى 39 سنة														
															%60	18	%72.22	13	%27.78	05	من 40 إلى 49 سنة							
																						%33.33	10	%70	07	%30	03	50 سنة فما فوق
%6.67	02	%100	02	%00	00	متوسط	المستوى																					
%23.33	07	%57.14	04	%42.86	03	ثانوي	التعليمي																					
								%63.33	19	%63.16	12	%36.84	07	جامعي														
%6.67	02	%100	02	%00	00	التكوين المهني																						
							%100								30	%66.67	20	%33.33	10	المجموع								
%6.67	02	%00	00	%100	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة																					
								%13.33	04	%75	03	%25	01	من 5 إلى 10 سنوات														
															%80	24	%70.83	17	%29.17	07	أكثر من 10 سنوات							
																						%100	30	%66.67	20	%33.33	10	المجموع

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) بمدى وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين مما يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة (75%) للإناث يوضحن أنه لا يوجد تواصل كافي بين الإدارة والموظفين الذي يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة تليها فئة الذكور بنسبة (61.11%) ممن يشتركون في نفس الرأي، في المقابل نسبة الذين اعتبروا أن هناك تواصلا كافيا بين الإدارة والموظفين يعزز ثقافة تنظيمية قدرت ب(38.89%) لدى الذكور و(25%) لدى الإناث.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين سواء ذكورا أو إناثا يشعرون بغياب تواصل بين الإدارة والموظفين مما قد يعيق ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، وتُظهر الإناث شعورا أكبر بانعدام هذا التواصل مما قد يشير إلى وجود تحديات تواصلية أكثر حدة اتجاه هذه الفئة، يمكن ربط هذا الواقع بضعف قنوات الاتصال الداخلي سواء من حيث المحتوى أو الوسائل المعتمدة حيث قد تعاني المؤسسة من محدودية استخدام أدوات التواصل الحديثة أو افتقارها لآليات تفاعلية تضمن إشراك الموظفين في العمليات التنظيمية، كما قد يعكس ذلك غياب ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية وتبادل المعلومات، وهو ما ينعكس سلبا على شعور الموظف بقيمته داخل المؤسسة ويحد من قدرته على الاندماج في محيط العمل والمساهمة في تجسيد الأهداف المشتركة.

بالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد سجلت أعلى نسبة (100%) تؤيد وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة دون تسجيل أي نسبة رافضة، أما بالنسبة للفئة الممتدة من (40 إلى 49 سنة) فقد صرح (72.22%) من أفرادها بعدم كفاية التواصل داخل المؤسسة في حين يعتبر (27.78%) منهم أن التواصل متحقق، وتُظهر نتائج الفئة التي (تتجاوز 50 سنة) أن (70%) من أفرادها يعتقدون بغياب تواصل كافي مقابل (30%) عبروا عن رأي مخالف، بالمقابل لم تسجل أي نسبة تخص الفئة العمرية (30 إلى 39 سنة).

نستنتج أن تقييم الموظفين لفعالية التواصل بين الإدارة والموظفين يختلف باختلاف الفئة العمرية حيث أبدت الفئة (أقل من 30 سنة) رضاها الكامل عن مستوى هذا التواصل وهذا يعود إلى القابلية للتكيف مع الوسائل الحديثة وأساليب الاتصال الرقمي المعتمد، في المقابل عبرت الفئتان (40 إلى 49 سنة، و50 سنة فما فوق) الأغلبية منهم عن عدم رضاها بهذا الجانب ما قد يعبر عن فجوة في التفاعل مع القنوات المعتمدة أو شعور بنقص إشراكهم في عملية التواصل المؤسسي، هذا يشير إلى أن الفئات الأكبر سناً تميل أكثر إلى اعتبار التواصل غير كافي، ما يبرز تفاوتاً في الآراء قد يكون مرتبطاً بعدة عوامل كاختلاف طريقة استيعاب أساليب الاتصال داخل بيئة العمل.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا أعلى نسبة رفض لدى فئتي المتوسط والتكوين المهني حيث عبّر جميع الموظفين فيهما عن غياب تام للتواصل الكافي بين الإدارة والموظفين بنسبة (100%)، من جهة أخرى تبدي فئة الجامعيين نسبة رفض مرتفعة بلغت (63.16%) مقابل (36.84%) ممن عبروا عن رضاهم، في حين تعد فئة الثانوي الأقل رفضاً بنسبة (57.14%) مع تسجيل (42.86%) ممن أقرّوا بوجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين.

ومنه توصلنا إلى أن تقييم فعالية التواصل داخل المؤسسة يتأثر بالمستوى التعليمي للموظفين، حيث تبدي الفئات ذات التعليم المتوسط والتكوين المهني عن إدراك ضعيف لوجود تواصل فعال، وهو ما قد يرتبط بضعف الاطلاع على قنوات الاتصال الرسمية وبعدم إشراك هذه الفئات بفعالية في الحوارات التنظيمية مما يعمق شعورها بالتهميش، أما فئتا الجامعي والثانوي تظهر تصورات متباينة مع بروز قدر من القبول لدى فئة الثانوي، وهو ما يرتبط بطبيعة المهام الموكلة إليها والتي تفرض تواصلاً أكثر انتظاماً مع المستويات الإدارية سواء بشكل مباشر أو عبر تسلسل وظيفي واضح.

وأخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن فئة الموظفين الذين (تقل خبرتهم عن 5 سنوات) عبروا بنسبة (100%) عن وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين، أما الفئة

التي تتراوح خبرتها بين (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغت نسبة من يعتبرون أن التواصل غير كافي (75%) في حين بلغت نسبة الموافقين (25%)، وبالنسبة للفئة ذات الخبرة التي (تفوق 10 سنوات) فقد بلغت نسبة الرفض (70.83%) مقابل (29.17%) عبروا عن وجود تواصل فعال.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وتقييم فعالية التواصل داخل المؤسسة، إذ تظهر فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) نسبة رضا كاملة، ما قد يدل على شعورهم بالاندماج الأولي وتفاعلهم مع الممارسات الاتصالية باعتبارها جزءا من بيئة العمل الجديدة، كما أن هذه الفئة تكون أكثر تقبلا للوضع القائم بسبب حداثة عهدها بالمؤسسة، أما الفئتان الأكثر خبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات) سجلت نسبة مرتفعة من عدم الرضا ما يعبر عن تراكم تجارب سلبية وشعورا بالفقر اتجاه آليات الاتصال المعتمدة خاصة إذا كانت هذه الآليات لم تتطور بما يتماشى مع تطلعاتهم المهنية و يستدل من ذلك أن الإحساس بضعف التواصل يتزايد مع طول مدة البقاء في المؤسسة.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على اختلاف متغيراتهم يوضحون عدم وجود تواصل كافي بينهم وبين الإدارة مما يسمح لهم بتعزيز ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، ويعود ذلك إلى عدة عوامل المرتبطة بخصائصهم المهنية والديموغرافية والتي قد تؤثر على مدى تفاعلهم مع آليات الاتصال المتاحة أو إدراكهم لفعاليتها، إن غياب هذا التواصل يخلق فجوة بين الإدارة والعاملين ويحد من فرص إشراكهم في اتخاذ القرار أو التعبير عن آرائهم مما يضعف من انتمائهم المهني ويؤثر سلبا على مستوى اندماجهم والتزامهم اتجاه أهداف المؤسسة

الجدول رقم (54): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

المجموع		بناء ثقافة تنظيمية فعالة		رفع مستوى الرضى الوظيفي		تقليل الصراعات وسوء الفهم		تسهيل نقل المعلومات		تعزيز روح الفريق		تعزيز التواصل الفعال		الإجابة		المتغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
%66,67	14	%0	0	%0	0	%35,71	5	%28,58	4	%35,71	5	%0	0	ذكر	الجنس	
%33,33	7	%0	0	%0	0	%42,86	3	%42,86	3	%14,28	1	%0	0	أنثى		
%100	21	%0	00	%0	00	%38,09	8	%33,33	7	%25,58	6	%0	00	المجموع		
%9,52	2	%0	0	%0	0	%50	1	%50	1	%0	0	%0	0	أقل من 30	السن	
%00	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	من 30 إلى 39		
%47,62	10	%0	0	%0	0	%40	4	%30	3	%30	3	%0	0	من 40 إلى 49		
%42,86	9	%0	0	%0	0	%33,33	3	%33,33	3	%33,33	3	%0	0	أكثر من 50		
%100	21	%0	00	%0	00	%31,09	8	%33,33	7	%28,58	6	%0	00	المجموع		
%9,52	2	%0	0	%0	0	%100	2	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي	
%23,81	5	%0	0	%0	0	%20	1	%80	4	%0	0	%0	0	ثانوي		
%61,91	13	%0	0	%0	0	%30,77	4	%23,08	3	%46,15	6	%0	0	جامعي		
%4,76	1	%0	0	%0	0	%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	التكوين		
%100	21	%0	00	%0	00	%38,09	8	%33,33	7	%28,58	6	%0	00	المجموع		
%9,52	2	%0	0	%0	0	%50	1	%50	1	%0	0	%0	0	أقل من 5	الخبرة المهنية	
%14,29	3	%0	0	%0	0	%33,33	1	%33,33	1	%33,33	1	%0	0	من 5 إلى 10		
%76,19	16	%0	0	%0	0	%37,5	6	%31,25	5	%31,25	5	%0	0	أكثر من 10		
%100	21	%0	0	%0	0	%38,09	8	%33,33	7	%28,58	6	%0	0	المجموع		

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمساهمة الاتصال في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sounelgaz) بولاية تيزي وزو، نلاحظ أن أعلى نسبة والمتمثلة (42.86%) للإناث يوضح لنا أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة من خلال: "تسهيل نقل المعلومات وتقليل الصراعات وسوء الفهم" بنسبة متطابقة، وبالنسبة للذكور يوافقون الإناث كون أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال "تقليل الصراعات وسوء الفهم" و"تعزيز روح الفريق" بنسبة (35.71%)، ومن جهة أخرى نلاحظ ان كل من الإناث والذكور يؤكدون عدم مساهمة الاتصال الداخلي في "تعزيز التواصل الفعال، رفع مستوى الرضى الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية" بنسبة (0%).

ومنه نستنتج ان هناك تباين في الآراء بين الذكور والإناث، حيث أشارت أغلبية الإناث الى أن الاتصال الداخلي يساهم بدرجة واضحة في تسهيل نقل المعلومات وتقليل الصراعات وسوء الفهم، ما يعكس إدراكا عميقا من طرفهن لأهمية وضوح القنوات الاتصالية داخل المؤسسة ودورها في تجنب اللبس وتعزيز الانسجام بين الزملاء، كما توافق الذكور مع هذا الطرح فيما يتعلق بتقليل الصراعات وسوء الفهم مما يدل على اتفاق جماعي حول الأثر الإيجابي للاتصال الداخلي في خلق بيئة عمل أكثر استقرارا وتناغما ويعود هذا الاختيار من طرف المبحوثين الى خبراتهم اليومية داخل المؤسسة مما يواجه العاملون مواقف تتطلب توصيلا دقيقا وسريعا للمعلومات مما يجعلهم يقدرون فعالية الاتصال الداخلي كوسيلة لتفادي المشكلات التنظيمية وضمان سير العمل بسلاسة.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد سجلت النسبة الأعلى المقدرة ب(50%) حيث تؤكد ان مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل يكون من خلال "تقليل الصراعات وسوء الفهم وتسهيل نقل المعلومات" بنسبة متطابقة، بينما نجد اغلبية الفئة (من 40 إلى 49) تؤيد نفس ما أكدته الفئة الأولى كون أن الاتصال الداخلي يساهم في "تقليل الصراعات وسوء الفهم" بنسبة (40%) كذلك نجد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) تؤيد الفئة الثانية إضافة إلى "تعزيز روح الفريق وتسهيل نقل المعلومات" بنسبة

متطابقة التي تمثلت ب(33.33%)، في حين تؤكد كل النسب ان الاتصال الداخلي لا يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال "تعزيز التواصل الفعال، رفع مستوى الرضى الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية فعالة" بنسبة منعدمة (0%) في حين لم تسجل أي نسبة في كافة الاجابات لدى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة).

ومنه نستنتج أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد سجلت النسبة بين المستجوبين، حيث عبرت هذه الفئة عن قناعتها بأن الاتصال الداخلي يساهم بفعالية في تحسين بيئة العمل، من خلال تقليل الصراعات وسوء الفهم كذلك من خلال تسهيل نقل المعلومات، واختيار هذه الفئة لهذه الاجابات يعود إلى طبيعة احتكاكها اليومي المكثف بوسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة فضلا عن كونها الفئة الأكثر ديناميكية وتفاعلا مع محيط العمل، كما أن هذه الفئة غالبا ما تكون في بداية مسارها المهني، ما يجعلها أكثر حساسية اتجاه غموض التعليمات أو غياب التواصل الفعال، فتربط مباشرة بين جودة الاتصال الداخلي وبين قدرتها على الاندماج وتفادي التوترات والصراعات التنظيمية.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن أغلبية الموظفين ذوي المستوى المتوسط والتكوين المهني بنسبة (100%) يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال "تقليل الصراعات وسوء الفهم " من جهة اخرى نلاحظ ان هتين الفئتين سجلت بنسبة منعدمة (0%) في كل الاجابات الاخرى، وفي المقابل نجد أغلب الموظفين من المستوى الثانوي بنسبة (80%) يعتبرون أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال "تسهيل نقل المعلومات"، من جهة اخرى نلاحظ ان أغلب الموظفين من المستوى الجامعي بنسبة (46.15%) اعتبروا أن الاتصال الداخلي يساهم في "تعزيز روح الفريق" مما يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة (sonelgaz) بولاية تيزي وزو في حين ان تؤكد هذه الفئة أن الاتصال الداخلي لا يساهم في "تعزيز التواصل الفعال، رفع مستوى الرضى الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية" بنسبة منعدمة(0%).

إذ نستنتج أن الموظفين من المستوى المتوسط والتكوين صرحوا أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الصراعات وسوء الفهم داخل المؤسسة، فهذه

الفئتين تعتمد بشكل كبير على وضوح التعليمات والتوجيهات اليومية لإنجاز المهام المطلوبة، ما يجعلها أكثر تأثراً بفعالية أو ضعف قنوات الاتصال الداخلي، فأى غموض في الاتصال قد يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أو سوء تنفيذ، وهذه الفئتين تدركان أن الاتصال الداخلي الجيد لا يسهل فقط العمل بل يمنع مسببات التوتر والصراعات التي قد تنشأ نتيجة التأويل الخاطئ خصوصاً في بيئات العمل التي تعتمد على التنسيق الدقيق لذا كان اختيارهما لهذا البعد نابعا من حاجتهم العملية الملموسة لتقادي سوء التفاهم المهني وضمان الاستقرار في علاقتهم بزملائهم ومشرفيهم.

وأخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في (50%) من الفئة ذات خبرة (أقل من 5 سنوات) تؤكد أن مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل يكون من خلال كل من "تسهيل نقل المعلومات وتقليل الصراعات وسوء الفهم" بنسبة متطابقة، تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) تؤيد الفئة الأولى في "تقليل الصراعات وسوء الفهم" بنسبة (37.5%) بينما توزعت آراء الموظفين في فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة متطابقة (33.33%) لكل من: "تعزيز روح الفريق، تسهيل نقل المعلومات وتقليل الصراعات وسوء الفهم"، كما نلاحظ أن كل الموظفين في جميع الفئات يؤكدون عدم مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل من خلال "تعزيز التواصل الفعال، رفع مستوى الرضى الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية فعالة" بنسبة منعدمة (0%).

ومنه توصلنا إلى أن النسبة الأكبر من فئة (أقل من 5 سنوات) أكدوا أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال كل من تسهيل نقل المعلومات وتقليل الصراعات وسوء الفهم، يشر هذا التوجه لكون هذه الفئة لا تزال في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة العمل التنظيمية مما يجعلها أكثر اعتماداً على قنوات الاتصال الداخلي لفهم المهام واستيعاب ثقافة المؤسسة والتفاعل مع الزملاء بطريقة صحيحة كما أن نقص الخبرة يجعلهم أكثر حساسية لأي غموض أو ضعف في التواصل حيث قد يؤدي ذلك إلى ارتباك أو أخطاء قد تنعكس سلباً على أدائهم أو علاقتهم بالزملاء وبالتالي هذه الفئة ترى في الاتصال الداخلي أداة أساسية لتوجيههم وتقليل فرص الاحتكاك الناتج عن سوء الفهم. إضافة إلى كونه وسيلة لتلقي المعلومات بوضوح وسرعة.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على اختلاف متغيراتهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) يوضحون ان مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz) بولاية تيزي وزو تتجلى بالدرجة الأولى في قدرته على تقليل الصراعات وسوء الفهم داخل المؤسسة، يشير ذلك إلى جملة من العوامل أبرزها ان الغموض او التأخر في إيصال المعلومات قد يؤدي إلى تداخل في المهام واختلال في التنسيق بين الأفراد، فضلا عن أن التفاوت في المستويات التعليمية والخبرات المهنية داخل المؤسسة يتطلب تواسلا داخليا واضحا فعالا لتوحيد الفهم وتجنب التأويلات الخاطئة، كما أن الاعتماد الكبير على التواصل الشفهي والتفاعلات اليومية في بيئة العمل يجعل الموظف أكثر عرضة لسوء الفهم فيحال غياب وضوح في الرسائل أو ضعف في قنوات الاتصال ما يفسر إدراك الموظفين لأهمية الاتصال الداخلي كآلية تنظيمية أساسية لضبط العلاقات المهنية و الحفاظ على الانسجام والاستقرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (55): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساعدة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين

المجموع		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		الاحتمالات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%60	18	%11.11	02	%50	09	%38.89	07	ذكر	الجنس
								أنثى	
								المجموع	
%6.67	02	%00	00	%50	01	%50	01	أقل من 30 سنة	السن
								من 30 إلى 39 سنة	
								من 40 إلى 49 سنة	
								50 سنة فما فوق	
%33.33	10	%00	00	%50	05	%50	05	المجموع	المستوى التعليمي
								متوسط	
								ثانوي	
%63.33	19	%10.53	02	%42.10	08	%47.37	09	جامعي	التكوين المهني
								التكوين المهني	
								المجموع	
%6.67	02	%00	00	%100	02	%00	00	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
								من 5 إلى 10 سنوات	
								أكثر من 10 سنوات	
								المجموع	
%13.33	04	%00	00	%50	02	%50	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
								من 5 إلى 10 سنوات	
								أكثر من 10 سنوات	
%80	24	%16.67	04	%50	12	%33.33	08	أكثر من 10 سنوات	الخبرة المهنية
								أكثر من 10 سنوات	
								المجموع	
%100	30	%13.34	04	%50	15	%36.66	11	المجموع	الخبرة المهنية
								المجموع	
								المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى مساعدة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين، نلاحظ أن كل من الذكور والإناث بنفس النسبة (50%) يوضحون أن الاتصال الداخلي يساعد في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "أحياناً"، في حين اعتبر الأقلية منهم بنسبة (16.67%) للإناث و (11.11%) للذكور أنه يساهم في ذلك "نادراً".

نستنتج أن تمثلات أفراد العينة من كلا الجنسين حول دور الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة تتسم بنوع من التذبذب وعدم الثبات، حيث عبّر غالبية الذكور والإناث عن وجود مساهمة متقطعة أو غير دائمة لهذا الاتصال في إيصال رسائل المؤسسة وتعزيز مبادئها لدى الموظفين، هذا التوجه يكشف عن غياب وضوح كافٍ في السياسات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى ضعف في الاستيعاب الجماعي لمبادئ المؤسسة وأهدافها، وبالتالي يُضعف من فعالية الانتماء التنظيمي على المدى الطويل. ويُفهم من ذلك أن الجهد الاتصالي الحالي، وإن كان موجوداً، لا يتمتع بالاستمرارية والانتظام الكفيلين بتحقيق رسوخ المبادئ التنظيمية في الوعي المهني لدى العاملين.

بالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن الفئتين (أقل من 30 سنة) و (50 سنة فما فوق) انقسمت آرائهم بالتساوي حيث أجاب (50%) منهم من كل فئة ب "غالبا" و (50%) ب "أحياناً"، كما سجلنا أن أغلبية الأفراد من الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) اعتبروا أن الاتصال الداخلي يساعد في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "أحياناً" بنسبة (50%)، في حين لم تسجل أي نسبة (00%) في كافة الإجابات لدى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة).

نستنتج أن فئتي الموظفين الأقل من 30 سنة، وكذا من تفوق أعمارهم 50 سنة، أظهرتا تبايناً واضحاً في مدى إدراك دور الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة، حيث انقسمت آراؤهم بين من يرى أن هذا الدور يتحقق بشكل متكرر، ومن يراه محدوداً وغير دائم، هذا التفاوت في الإجابات داخل الفئة نفسها قد يُعزى إلى اختلاف طبيعة الخبرة التنظيمية والانخراط في ديناميكيات المؤسسة. فالقوة الأصغر سناً قد تكون أكثر تأثراً بالعوامل الاتصالية المباشرة أو التكنولوجيا الحديثة في تقييم فعالية الاتصال، بينما قد تعتمد

الفئة الأكبر سنًا على الخبرة المتراكمة وتاريخ التعامل مع الإدارة في بناء تصوراتها، ويُظهر هذا الانقسام أن فاعلية الاتصال الداخلي لا تتشكل فقط بناءً على المرحلة العمرية، بل تتداخل فيها عناصر أخرى مثل طبيعة التفاعل المهني، ومدى الثقة بالإدارة، ودرجة الاندماج الثقافي داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن معظم أفراد العينة من مستوى التكوين المهني بنسبة (100%) صرحوا أن الاتصال الداخلي له دور في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "أحياناً"، تليها نسبة (57.14%) من الموظفين ذوي المستوى الثانوي يتوافقون في الرأي مع الفئة الأولى، في حين انقسمت الآراء بالتساوي في فئة الموظفين ذوي المستوى المتوسط بين "غالبا" و"أحياناً" بنسبة (50%) لكل منهما، في المقابل اعتبر الموظفون ذوي المستوى الجامعي بنسبة (47.37%) أن الاتصال الداخلي يساعد في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "غالبا"، بينما اعتبر الأقلية منهم أن الاتصال الداخلي يساعد في ذلك "نادرا" بنسبة (10.53%).

نستنتج أن فئة الموظفين الحاصلين على مستوى التكوين المهني يرون أن مساهمة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة لا تتحقق بشكل دائم، بل بشكل متقطع ومرتبطة بظروف معينة، وهو ما يدل على أن هذه الفئة لا تتلقى رسائل المؤسسة بالشكل الذي يعزز استيعاباً مستمراً وواضحاً لتوجهاتها ومبادئها، هذا التصور يرتبط بطبيعة الأدوار المهنية التي يشغلها هؤلاء، والتي تكون غالباً تنفيذية وميدانية، ما يجعل تفاعلهم مع آليات الاتصال الداخلي محدوداً أو غير منتظم، وبالتالي يصعب عليهم الإحاطة المستمرة برسائل المؤسسة وقيمها، كما يمكن تفسير هذا الاتجاه بعدم كفاية قنوات الاتصال المخصصة لهذه الفئة، أو ضعف توجيه الرسائل بالشكل الذي يُراعي خصوصية تكوينهم المهني، ما يُضعف من فرص ترسيخ مبادئ المؤسسة في سلوكهم المهني اليومي.

وأخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) انقسمت آرائهم بالتساوي حيث أجاب (50%) منهم من كل فئة ب "غالبا"، و(50%) ب "أحياناً"، في حين (50%) من الموظفين الأكثر خبرة (أكثر من 5 سنوات)

اعتبروا أن الاتصال الداخلي يساهم في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "أحياناً"، في المقابل اعتبر الأقلية منهم بنسبة (16.67%) أنه يساهم في ذلك "نادراً".

نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت في فئة "أقل من 5 سنوات" من حيث الخبرة المهنية، حيث بلغت نسبة 100% في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير، ما يُشير إلى أن الموظفين الجدد أو قليلي الخبرة يُولون أهمية كبيرة لطبيعة المناخ الاتصالي السائد، ويربطون بين فعالية الاتصال الداخلي وبين الشعور بالتقدير والاحترام داخل بيئة العمل، وتُبين هذه النتيجة أن هذه الفئة ترى في الاتصال الداخلي أداة أساسية لبناء ثقة متبادلة مع الإدارة، ولتعزيز شعورهم بالقبول والاندماج داخل المؤسسة، خاصة في سنوات العمل الأولى التي يكون فيها الفرد أكثر حاجة للدعم والتوجيه والاعتراف. كما يعكس ذلك أن المناخ القائم على التواصل الإيجابي يمكن أن يساهم بشكل فعّال في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء لدى الموظفين الجدد، مما يُعزّز استقرارهم المهني ويُقوّي ارتباطهم بالمنظمة.

وبصفة عامة نستنتج من الجدول أن تقدير الموظفين لدور الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة يتفاوت باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية، حيث لم يظهر توافق تام حول فعالية هذا الاتصال، وإنما لوحظ تنوع في وجهات النظر بين من يعتبر دوره جوهرياً في نشر المبادئ التنظيمية، ومن يرى أن أثره متقطع أو غير دائم، هذا التباين يُشير إلى أن تجربة الموظف مع الاتصال الداخلي تتأثر بعوامل متعددة تتعلق بدرجة الانخراط في الحياة التنظيمية، ومدى التعرض لآليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، فضلاً عن طبيعة العلاقات التي تربطه بالإدارة أو ببقية الزملاء

الجدول رقم (56): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و كيفية تأثير أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية

المجموع		تقديم التكوين المستمر		التدريب والتكوين		توظيف الاجتماعات كمنصات		إصدار تعليمات بشكل دوري		الإجابة	المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%56,42	22	%40,91	9	%13,64	3	%4,54	1	%40,91	9	ذكر	الجنس
%43,59	19	%41,18	7	%29,42	5	%17,64	32	%11,76	2	أنثى	
%100	39	%41,03	16	%20,51	8	%10,26	4	%28,20	11	المجموع	
%5,13	2	%00	0	%50	1	%00	0	%50	1	أقل من 30	السن
%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	من 30 إلى 39	
%58,97	23	%43,48	10	%13,04	3	%8,70	2	%34,78	8	من 40 إلى 49	
%35,90	14	%42,85	6	%28,57	4	%14,29	2	%14,29	2	أكثر من 50	
%100	39	%41,03	16	%20,51	8	%10,26	4	%28,20	11	المجموع	
%7,69	3	%33,33	1	%33,33	1	%33,33	1	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%17,95	7	%28,57	2	%42,86	3	%00	0	%28,57	2	ثانوي	
%69,23	27	%44,44	12	%14,82	4	%11,11	3	%29,63	8	جامعي	
%5,13	2	%50	1	%00	0	%00	0	%50	1	التكوين	
%100	39	%41,03	16	%20,51	8	%10,26	4	%28,20	11	المجموع	
%5,13	2	%00	0	%50	1	%00	0	%50	1	أقل من 5	الخبرة المهنية
%12,82	5	%40	2	%00	0	%20	1	%40	2	من 5 إلى 10	
%82,05	32	%43,75	14	%21,87	7	%9,38	3	%25	8	أكثر من 10	
%100	39	%41,03	16	%20,51	8	%10,26	4	%28,20	11	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمساهمة الاتصال في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz) بولاية تيزي وزو نلاحظ أن الإناث أبدين أعلى نسبة في محور تقديم التكوين المستمر بنسبة %41,18، أما أقل نسبة لدى الإناث فقد تمثلت في محور إصدار تعليمات بشكل دوري بنسبة %11,76، وبالنسبة للموظفين الذكور، فقد جاءت أعلى نسبة أيضاً في محور إصدار تعليمات بشكل دوري بنسبة %40,91، أما أدنى نسبة لدى الذكور فقد ظهرت في محور توظيف الاجتماعات كمنصات تواصل بنسبة %4,54.

نستنتج أن الإناث في المؤسسة أبدين أعلى تجاوب مع التكوين المستمر، مما يشير إلى أن العاملات يُدركن بوعي كبير أهمية التكوين كرافعة أساسية لتعزيز أدائهن المهني وترسيخ انتمائهن التنظيمي، ويعكس هذا الرقم المرتفع استعداداً كبيراً لديهن للانخراط في عمليات التعلم المستمر والتفاعل مع كل ما من شأنه تطوير مهارتهن وزيادة فرص ترقيتهن داخل المؤسسة. ويعبر هذا الميل نحو التكوين عن تصور إيجابي لدى النساء تجاه المؤسسة حين تتيح لهن فضاءات التعلم والنمو، حيث يُصبح الاتصال عبر التكوين ليس مجرد وسيلة لنقل المعرفة، بل أداة لبناء الثقة وتعزيز الالتزام بالقيم والممارسات المهنية، كما يُظهر أن الاتصال غير المباشر القائم على التمكين والتطوير الذاتي أكثر فعالية لديهن من أساليب التوجيه المباشر، مما يستدعي مراعاة هذه الفروق عند تصميم البرامج الاتصالية. وعليه، فإن هذه النتيجة تبرز الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات التكوين المستمر، خاصة لدى الفئات الأكثر تفاعلاً معها، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين بيئة العمل ودعم الالتزام الوظيفي بمنطق ذاتي وتشاركي.

أما فيما يخص متغير السن، نلاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور، حيث بلغت %50 في كل من محور إصدار تعليمات بشكل دوري ومحور التدريب والتكوين، أما أقل نسبة لهذه الفئة فقد تمثلت في محوري توظيف الاجتماعات كمنصات وتقديم التكوين المستمر بنسبة %00، أما الفئة من 40 إلى 49 سنة، فجاءت في المرتبة الثانية، وسجلت أعلى نسبة لها في محور تقديم التكوين المستمر بنسبة %43,48، أما في المرتبة الثالثة جاءت الفئة أكثر من 50 سنة، وسجلت أعلى نسبة لها في نفس المحور

أيضًا، أي تقديم التكوين المستمر، بنسبة %42,85، أما الفئة من 30 إلى 39 سنة، فقد احتلت المرتبة الأخيرة، حيث لم تسجل أي نسبة في جميع محاور الاتصال المدروسة، بنسبة مشاركة %00 في كل المحاور.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة أظهرت أعلى تجاوب في محوري إصدار تعليمات بشكل دوري والتدريب والتكوين، مما يشير إلى حاجة ملحة لهذه الفئة إلى توجيه مستمر ودعم تدريبي مكثف يعزز من بناء مهاراتهم المهنية في بدايات مسيرتهم الوظيفية. يعكس هذا الرقم المرتفع حرص الشباب على الحصول على إرشادات واضحة وفرص تعليمية تمكنهم من تطوير قدراتهم بشكل فعال، مما يعزز من اندماجهم وثقتهم في بيئة العمل. ويُظهر هذا الميل نحو التوجيه والتكوين أن الاتصال المنتظم والمنهجي لا يقتصر على نقل المعرفة فحسب، بل يتعداه إلى كونه أداة حيوية لبناء الثقة وتعزيز الشعور بالانتماء المهني. كما يبرز أن هذا النوع من الاتصال أكثر تأثيرًا على الفئات الشابة مقارنة بأساليب التواصل الأخرى، مما يستوجب تخصيص برامج اتصالية وتكوينية تراعي هذه الخصوصية وتستثمرها لتعزيز الأداء المهني. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى تطوير استراتيجيات اتصالية وتدريبية موجهة خصيصًا للفئة الشابة، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين بيئة العمل ودعم النمو المهني والارتباط الوظيفي بشكل إيجابي وتشاركي.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن فئة المتكويين قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور، حيث بلغت نسبة %50 في محوري إصدار تعليمات بشكل دوري وتقديم التكوين المستمر، أما أقل نسبة لهذه الفئة فقد تمثلت في محوري توظيف الاجتماعات كمنصات والتدريب والتكوين بنسبة %00. في المرتبة الثانية جاءت فئة الجامعيين، حيث سجلت أعلى نسبة لها في محور تقديم التكوين المستمر بنسبة %44,44. أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب فئة الثانوي، والتي سجلت أعلى نسبة لها في محور التدريب والتكوين بنسبة %42,86. وأخيرًا، جاءت فئة المتوسط في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت نسبةً متساوية %33,33 في ثلاثة محاور وهي توظيف الاجتماعات كمنصات، التدريب والتكوين، وتقديم التكوين المستمر، مع عدم تسجيل أي نسبة في محور إصدار تعليمات بشكل دوري.

ومنه نستنتج أن فئة المتكويين أظهرت تجاوزًا كبيرًا مع محوري إصدار تعليمات بشكل دوري وتقديم التكوين المستمر، مما يشير إلى أهمية الاتصال المنتظم والمستمر لهذه الفئة في تحسين أدائها المهني. ويعكس هذا الميل حرصهم على الحصول على توجيه واضح وفرص تنمية مهارات مستمرة تساعدهم في مواجهة تحديات العمل، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويحفزهم على المشاركة الفعالة داخل المؤسسة. كما يبرز أن الاتصال المنتظم والتكوين المستمر لا يعدان فقط وسائل نقل معلومات، بل أدوات لبناء الثقة وتعزيز الالتزام المهني لديهم. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة تصميم برامج اتصالية وتكوينية تراعي خصوصيات هذه الفئة، من أجل دعم تطوير مهاراتهم وتحقيق تحسين مستدام في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي والارتباط الوظيفي بشكل إيجابي وتشاركي.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور، حيث بلغت نسبة 50% في كل من محوري إصدار تعليمات بشكل دوري والتدريب والتكوين، أما أقل نسبة لهذه الفئة فقد تمثلت في محوري توظيف الاجتماعات كمنصات وتقديم التكوين المستمر بنسبة 00%. في المرتبة الثانية جاءت فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، حيث سجلت أعلى نسبة لها في محور إصدار تعليمات بشكل دوري بنسبة 40%. أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات، والتي سجلت أعلى نسبة لها في محور تقديم التكوين المستمر بنسبة 43,75%.

بناءً على ما سبق، يتضح أن فئة الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات أظهرت أعلى تجاوب في محوري إصدار تعليمات بشكل دوري والتدريب والتكوين، مما يشير إلى اعتماد هذه الفئة على الاتصال المنتظم والدعم التدريبي المكثف كوسيلة أساسية لبناء مهاراتهم المهنية. يعكس هذا الرقم حرص الأفراد ذوي الخبرة القليلة على تلقي توجيه واضح ومستمر يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، كما يبرز أهمية استثمار آليات الاتصال والتدريب المستمر لضمان اندماج هذه الفئة وتعزيز ثقتها بنفسها داخل بيئة العمل. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة وضع برامج اتصالية وتدريبية موجهة بشكل خاص للفئات المهنية الناشئة، لتعزيز تطوير مهاراتهم

وتحقيق تحسين ملموس في بيئة العمل ودعم النمو المهني والارتباط الوظيفي بشكل إيجابي وتشاركي.

وبصفة عامة نستنتج من الجدول أن أسلوب التواصل الإداري يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التزام الموظفين بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة، لا سيما من خلال التركيز على تقديم التكوين المستمر وإصدار التعليمات بشكل دوري، وهو ما يعكس أهمية اعتماد الإدارة على تواصل منتظم وتوجيهي يُعزز الوعي بالقيم، ويُرسخها في السلوك المهني اليومي للموظف، فالتكوين المستمر يُمثل آلية فعّالة لنقل القيم التنظيمية، وإعادة تأكيدها في مختلف ممارسات العمل، بينما تُساعد التعليمات الدورية على توحيد التصورات وتوجيه الجهود الجماعية نحو الأهداف المشتركة. ويُبرز ذلك أن القيادة الإدارية الواعية بقيمة الاتصال تُوظف هذا الأسلوب لإحداث تأثير تدريجي وثابت في الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ المعايير والسلوكيات المرغوبة بطريقة واضحة ومستمرة.

الجدول رقم (57): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير

المجموع		تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين		قليل سوء الفهم والصراعات		تعزيز بيئة الاحترام والتقدير		فتح قنوات للحوار المفتوح		الإجابة		المتغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56,52	13	%15,38	2	%00	0	%61,54	8	%23,08	3	ذكر		الجنس
%13,48	10	%20	2	%20	2	%60	6	%00	0	أنثى		
%100	23	%17,39	4	%8,70	2	%60,87	14	%13,04	3	المجموع		
%8,70	2	%50	1	%00	0	%50	1	%00	0	أقل من 30		السن
%0	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	من 30 إلى 39		
%60,87	14	%14,29	2	%14,29	2	%50	7	%21,42	3	من 40 إلى 49		
%30,43	7	%14,28	1	%00	0	%85,72	6	%00	0	أكثر من 50		
%100	23	%17,39	1	%8,70	2	%60,87	14	%13,04	3	المجموع		
%8,70	2	%00	0	%00	0	%100	2	%00	0	متوسط		المستوى التعليمي
%28,08	6	%33,33	2	%00	0	%50	3	%16,67	1	ثانوي		
%56,52	13	%7,69	1	%15,39	2	%61,53	8	%15,39	2	جامعي		
%8,70	2	%50	1	%00	0	%50	1	%00	0	التكوين		
%100	23	%17,39	4	%8,70	2	%60,87	14	%13,04	3	المجموع		
%4,35	1	%00	0	%00	0	%100	1	%00	0	أقل من 5		الخبرة
%17,39	4	%25	1	%25	1	%25	1	%25	1	من 5 إلى 10		
%78,26	18	%16,67	3	%5,56	1	%66,66	12	%11,11	2	أكثر من 10		
%100	23	%17,39	4	%8,70	2	%60,87	14	%13,04	3	المجموع		

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، نلاحظ أن الذكور أبدوا أعلى نسبة في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير بنسبة %61,54، تليها نسبة %23,08 في محور فتح قنوات للحوار المفتوح، أما أدنى نسبة لدى الذكور فقد تمثلت في محور تقليل سوء الفهم والصراعات بنسبة %00، وهو ما يعكس غياب شعور بالحاجة إلى هذا الجانب أو غياب الوعي به، في حين ظهرت نسبة %15,38 فقط في محور تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين أما بالنسبة للإناث، فقد جاءت أعلى نسبة في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير بنسبة %60، وهي قريبة من نسبة الذكور في نفس المحور، تليها نسب متساوية في محوري تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين وتقليل سوء الفهم والصراعات بنسبة %20 لكل منهما، بينما لم تسجل أي نسبة في محور فتح قنوات للحوار المفتوح (%00).

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت عند الذكور والإناث معاً بنسبة متقاربة في محور "تعزيز بيئة الاحترام والتقدير" بكون هذا المحور يُعبّر عن حاجة مشتركة ومُلحّة لدى جميع الموظفين في المؤسسة، ترتبط بجوانب معنوية ومناخ العمل الإيجابي، وهو ما يُشكّل جوهر الاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي. أما غياب نسبة الإناث في محور "فتح قنوات للحوار المفتوح"، فقد يُفسّر بوجود حاجز نفسي أو تنظيمي يُقلّل من مشاركتهن في قنوات الاتصال الرسمية، أو ربما شعور بعدم الفاعلية في هذه الآليات، ما يجعلهن يُفضلن أشكالاً أخرى من الاتصال، مثل التقدير أو الشفافية، كمساحات للتفاعل التنظيمي.

أما فيما يخص متغير السن، فنلاحظ أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور هي فئة أكثر من 50 سنة، حيث سجلت أعلى نسبة في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير بنسبة %85.72، بينما سجلت أقل نسبة في محور فتح قنوات للحوار المفتوح بنسبة %0.0 في المرتبة الثانية جاءت فئة من 40 إلى 49 سنة، وسجلت أعلى نسبة لها في نفس المحور (تعزيز بيئة الاحترام والتقدير) بنسبة %50. أما المرتبة الثالثة فكانت لفئة أقل من 30 سنة، حيث سجلت أعلى نسبة في محوري تعزيز بيئة الاحترام والتقدير وتعزيز الشفافية بين

الإدارة والموظفين بنسبة 50% لكل منهما وأخيراً، جاءت فئة من 30 إلى 39 سنة في المرتبة الأخيرة، إذ لم تسجل أي نسب مشاركة في جميع المحاور، بنسبة 0% في كل منها. نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت في فئة (أكثر من 50 سنة) في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير بأنها تعكس خبرة هذه الفئة وحرصها على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، مما يعزز الروح الجماعية والثقة بين الموظفين والإدارة. وبناءً على ذلك، يظهر أن الفئات الأكبر سناً تركز بشكل أكبر على تعزيز القيم والسلوكيات المهنية القائمة على الاحترام، بينما الفئات الأصغر تحتاج إلى بيئة تواصلية شفافة تدعم نموهم المهني وتفاعلم الإيجابي داخل المؤسسة. هذا يتطلب تبني استراتيجيات اتصال داخلية تراعي اختلاف الاحتياجات حسب الفئات العمرية لتعزيز الأداء التنظيمي بشكل شامل.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور هي فئة متوسط، حيث سجلت نسبة 100% في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير، بينما سجلت أقل نسبة في جميع المحاور الأخرى بنسبة 0%، في المرتبة الثانية جاءت فئة جامعي، التي حققت أعلى نسبة في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير بنسبة 61.53%، أما المرتبة الثالثة فكانت لفئة ثانوي، حيث سجلت أعلى نسبة في نفس المحور (تعزيز بيئة الاحترام والتقدير) بنسبة 50%، وأقل نسبة في محور قليل سوء الفهم والصراعات بنسبة 0%. وأخيراً، جاءت فئة التكوين في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت أعلى نسبة في محوري تعزيز بيئة الاحترام والتقدير وتعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين بنسبة 50% لكل منهما، وسجلت أقل نسبة في محوري فتح قنوات للحوار المفتوح وقليل سوء الفهم والصراعات بنسبة 0%.

نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت في فئة "متوسط" من حيث المستوى التعليمي، في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير، وهو ما يُبرز إدراك هذه الفئة لأهمية الاتصال الداخلي كوسيلة فعالة في ترسيخ العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة، وبناء مناخ يسوده الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة، وتُشير هذه النتيجة إلى أن الاتصال الداخلي، حين يُمارس بفعالية، لا يُسهم فقط في تسهيل تبادل المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليُصبح أداة لتعزيز الثقة والانفتاح، وتحفيز الالتزام المهني. كما يُظهر أن فئة "متوسط" تولي أهمية كبرى للبعد الإنساني في التفاعل التنظيمي،

وترتبط بين جودة البيئة التواصلية ومستوى التقدير والاعتراف داخل محيط العمل، مما يُعزز الشعور بالانتماء والاستقرار النفسي والمهني.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث أعلى نسبة ظهور هي فئة أقل من 5 سنوات، حيث سجلت نسبة 100% في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير، بينما سجلت أقل نسبة في بقية المحاور بنسبة 0.0% في المرتبة الثانية جاءت فئة أكثر من 10 سنوات، التي حققت أعلى نسبة في نفس المحور (تعزيز بيئة الاحترام والتقدير) بنسبة 66.66%، أما المرتبة الثالثة فكانت لفئة من 5 إلى 10 سنوات، حيث سجلت نسبة متساوية في جميع المحاور بلغت 25% لكل محور.

نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت في فئة "أقل من 5 سنوات" من حيث الخبرة المهنية، في محور تعزيز بيئة الاحترام والتقدير، ما يُشير إلى أن الموظفين الجدد أو قليلي الخبرة يُولون أهمية كبيرة لطبيعة المناخ الاتصالي السائد، ويربطون بين فعالية الاتصال الداخلي وبين الشعور بالتقدير والاحترام داخل بيئة العمل، وتُبين هذه النتيجة أن هذه الفئة ترى في الاتصال الداخلي أداة أساسية لبناء ثقة متبادلة مع الإدارة، ولتعزيز شعورهم بالقبول والاندماج داخل المؤسسة، خاصة في سنوات العمل الأولى التي يكون فيها الفرد أكثر حاجة للدعم والتوجيه والاعتراف. كما يعكس ذلك أن المناخ القائم على التواصل الإيجابي يمكن أن يُساهم بشكل فعّال في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء لدى الموظفين الجدد، مما يُعزز استقرارهم المهني ويُقوّي ارتباطهم بالمنظمة.

و بصفة عامة نستنتج أن بناء علاقات مهنية قائمة على الاعتراف المتبادل، والاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل داخل بيئة العمل، يُعدّ من أكثر الأساليب التي يرى فيها الموظفون فعالية الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة بينهم وبين المدير. فقد أظهرت النتائج ميلاً واضحاً لدى الأفراد نحو تفضيل الأشكال التواصلية التي تمنحهم شعوراً بالتقدير والاحترام، وتُشعرهم بأن صوتهم مسموع ومكانتهم محفوظة داخل المؤسسة، ويُشير هذا المعطى إلى أن الاتصال الفعّال لا يُقاس فقط بسرعة تبادل المعلومات أو دقة التعليمات، بل أيضاً بقدرته على خلق مناخ من التفاهم والدعم المتبادل، يُساهم في تحسين العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ويُعزز من تماسك الفريق وولاء العاملين، كما أن الاعتماد على تواصل يُراعي القيم والمعايير الإنسانية يُعطي

انطباعًا إيجابيًا عن الإدارة، ويُحفّز الموظفين على الانخراط الإيجابي، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء ويُساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.

الجدول رقم (58): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساعدة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%60	18	%44.44	08	%55.56	10	ذكر	
						أنثى	
						المجموع	
%6.67	02	%00	00	%100	02	أقل من 30 سنة	
						من 30 إلى 39 سنة	
						من 40 إلى 49 سنة	
						50 سنة فما فوق	
						المجموع	
						متوسط	
						ثانوي	
						جامعي	
%6.67	02	%100	02	%00	00	التكوين المهني	
						المجموع	
						أقل من 5 سنوات	
						من 5 إلى 10 سنوات	
						أكثر من 10 سنوات	
%80	24	%41.67	10	%58.33	14	المجموع	
						أقل من 5 سنوات	
						من 5 إلى 10 سنوات	
						أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%40	12	%60	18		

من خلال الجدول المتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى مساعدة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة ب (66.67%) للإناث و(55.56%) للذكور يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)، بينما النسبة الأقل من الإناث (33.33%) والذكور (44.44%) ينفون ذلك.

نستنتج أن آراء الموظفين من كلا الجنسين أجمعت بنسب متفاوتة على أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً مهماً في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، هذا التقارب في المواقف قد يعكس إدراكاً مشتركاً لدى الذكور والإناث لأهمية قنوات الاتصال الفعالة في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع، وتوفر مساحة للتعبير الحر عن الأفكار دون قيود، ويمكن تفسير هذا الوعي المتقارب بكون الاتصال الداخلي يُمثل عنصراً محورياً في دعم التجديد التنظيمي، خاصة عندما يُدار بشكل يُراعي احتياجات مختلف الفئات داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن كل المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (100%) يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة بينما ينفون ذلك بنسبة منعدمة (00%)، وكما نجد أن فئتي (50 سنة فما فوق) بنسبة (60%) وفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (55.56%) يوافقون الرأي مع الفئة الأولى، بينما لم تسجل أي نسبة في فئة (من 30 إلى 39 سنة).

نستنتج أن الفئة العمرية الأصغر أبدت اتفاقاً واضحاً على أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة. ويعود هذا إلى ما تتميز به هذه الفئة من حيوية وانفتاح على التغيير، بالإضافة إلى رغبتها في المشاركة الفاعلة ضمن محيط العمل. كما أن هذه الفئة غالباً ما تبحث عن مساحات للتعبير عن الأفكار الجديدة والمبادرات الخلاقة، وهو ما توفره قنوات الاتصال الداخلي الفعالة، إن هذا المعطى يُشير إلى وعي هذه الفئة بدور الاتصال في دعم بيئة عمل محفزة، تتمنّى الآراء وتُشجع التجديد، مما يعزز من فرص تبني ثقافة الابتكار بشكل أوسع داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد أن هناك تباين في الآراء حيث أجاب أغلبية المبحوثين في فئة المستوى المتوسط بنسبة (100%) بأن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة في المؤسسة بينما ينفون ذلك أغلبية الموظفين من مستوى التكوين المهني بنفس النسبة (100%)، أما فيما يخص فئة المستوى الثانوي بنسبة (85.71%) وفئة المستوى الجامعي بنسبة (52.63%) يؤيدون ما اعتبرته فئة المستوى المتوسط حيث أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة.

نستنتج أن هناك تبايناً ملحوظاً في آراء أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي أبدى فيه أفراد الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط قناعة بدور الاتصال الداخلي في تعزيز هذه الثقافة، عبّر موظفو فئة التكوين المهني عن موقف مغاير، مؤكدين عدم مساهمته في هذا الجانب، ويُشير هذا التفاوت إلى أن درجة الاستيعاب لطبيعة الاتصال الداخلي وطرق تفعيله قد تختلف باختلاف الخلفية التعليمية، حيث قد ترى بعض الفئات أن الوسائل المتبعة غير كافية لتحفيز الإبداع، بينما ترى أخرى فيها فرصة حقيقية للتعبير والمبادرة.

أخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في (100%) من الفئة (أقل من 5 سنوات) تصرح أن الاتصال الداخلي يساهم في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة، كذلك الفئة ذات خبرة (أكثر من 10 سنوات) أجابت بـ "نعم" بنسبة (58.33%)، في المقابل نلاحظ أن الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) انقسمت آرائهم بالتساوي حيث أجاب (50%) منهم بـ "نعم" و(50%) منهم بـ "لا" مما يدل على توازن في المواقف في هذه الفئة.

نستنتج أن فئة الموظفين الأقل خبرة أبدت قناعة قوية بدور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، وقد يعود هذا إلى ما تتميز به هذه الفئة من طموح مهني واستعداد أكبر لتبني الأفكار الجديدة، إلى جانب حاجتها إلى بيئة تواصل محفزة تُمكنها من إثبات الذات. كما أن قنوات الاتصال الداخلية بالنسبة لهذه الفئة قد تُعد فرصة مهمة للمشاركة،

ووسيلة لإبراز القدرات، مما يجعلها أكثر وعياً بأهمية هذا النوع من الاتصال في دفع عجلة التطوير والإبداع داخل المؤسسة.

وبصفة عامة نستنتج من خلال الجدول أن الاتصال الداخلي يُمثل عنصراً محورياً في دعم ونشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، إذ أظهرت أغلب فئات العينة وعياً واضحاً بدوره في تحفيز الإبداع، وتشجيع التعبير الحر عن الأفكار، وتهيئة مناخ تنظيمي محفّز للتجديد والتطوير، وتعكس هذه النتائج مدى إدراك الأفراد لأهمية هذا النمط من الاتصال كوسيلة تمكّنهم من المساهمة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال منحهم شعوراً بالثقة والانفتاح الفكري، مما يخلق بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والانخراط في العمليات التنظيمية بصورة ديناميكية وفعالة.

الجدول رقم (59): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والعمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين وأثرت على تكوين ثقافة معينة بالمؤسسة

المجموع	تقديم التكوين المستمر		التدريب والتكوين		توظيف الاجتماعات كمنصات		إصدار تعليمات بشكل دوري		الإجابة المتغير		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%60	21	%42,86	9	%00	0	%19,04	4	%83,10	8	نكر	الجنس
%40	14	%42,85	6	%17,29	2	%14,29	2	%28,57	4	أنثى	
%100	35	%42,86	15	%5,71	2	%17,14	6	%34,29	12	المجموع	
%8,57	3	%00	0	%00	0	%66,67	2	%33,33	1	أقل من 30	السن
%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	من 30 إلى 39	
%60	21	%47,62	10	%00	0	%9,52	2	%42,86	9	من 40 إلى 49	
%31,43	11	%45,46	5	%18,18	2	%18,18	2	%18,18	2	أكثر من 50	
%100	35	%42,86	15	%5,71	2	%17,14	6	%34,29	12	المجموع	
%8,57	3	%33,33	1	%00	0	%33,33	1	%33,33	1	متوسط	المستوى التعليمي
%22,86	8	%25	2	%00	0	%37,5	3	%37,5	3	ثانوي	
%62,86	22	%54,54	12	%4,55	1	%9,09	2	%31,82	7	جامعي	
%5,71	2	%00	0	%50	1	%00	0	%50	1	التكوين	
%100	35	%42,86	15	%5,71	2	%17,14	6	%34,29	12	المجموع	
%8,57	3	%00	0	%00	0	%66,67	2	%33,33	1	أقل من 5	الخبرة العملية
%11,43	4	%75	3	%00	0	%00	0	%25	1	من 5 إلى 10	
%80	28	%42,86	12	%7,17	2	%14,29	4	%35,71	10	أكثر من 10	
%100	35	%42,86	15	%5,71	2	%17,14	6	%34,29	12	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغير الجنس بالعمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين والتي اثرت على تكوين ثقافة معينة بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، نلاحظ ان فئة الذكور تصدرت المرتبة الأولى في تأثير العمليات الاتصالية على ثقافة المؤسسة، حيث سجلت أعلى نسبة في محور إصدار تعليمات بشكل دوري بنسبة 83.10%، وأقل نسبة في محور التدريب والتكوين بنسبة 0.0% أما فئة الإناث فقد سجلت 42,85% اعلى نسبة وأقل نسبة في محور إصدار تعليمات 14.29.

بناءً على ما سبق، يتضح أن فئة الذكور أظهرت تجاوزًا كبيرًا مع محور إصدار تعليمات بشكل دوري، مما يشير إلى أن الاتصال المنظم عبر التعليمات الدورية يشكّل أداة رئيسية لدى هذه الفئة لضمان وضوح المهام وسير العمل بسلاسة. ويعكس هذا الميل حرصهم على تثبيت إجراءات واضحة داخل المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويحفّزهم على الإشراف الفعّال على فرقهم. كما يبرز أن الاعتماد على التوجيه المباشر لا يقتصر على نقل التعليمات فحسب، بل يسهم في بناء الثقة المتبادلة من خلال التوقعات الواضحة والحد من اللبس. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة دعم قنوات توزيع التعليمات الدورية وتطويرها عبر أدوات رقمية ومنصات تفاعلية، بما يمكّن الذكور من متابعة تنفيذها وتقييم تأثيرها بشكل مستمر، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الجماعي والالتزام الوظيفي.

أما بالنسبة لمتغير السن نلاحظ ان الفئة العمرية أقل من 30 سنة التي حققت أعلى نسبة 66.67% في محور توظيف الاجتماعات كمنصات و اقل نسبة 00% في التدريب والتكوين و تقديم التكوين المستمر، في المرتبة الثانية من 40 إلى 49 سنة، حيث سجلت أعلى نسبة في محور تقديم التكوين المستمر بنسبة 47.62%، جاءت بعدها الفئة أكثر من 50 سنة، التي سجلت أعلى نسبة 45.46% في محور تقديم التكوين المستمر أما المرتبة الأخيرة، فئة من 30 إلى 39 سنة في المرتبة الأخيرة، حيث لم تسجل أي نسبة في جميع المحاور.

نستنتج أن فئة أقل من 30 سنة أظهرت تجاوزًا كبيرًا مع محور توظيف الاجتماعات كمنصات، مما يشير إلى أهمية الاجتماعات التفاعلية كقناة اتصال أساسية لهذه الفئة في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات بشكل فوري. ويعكس هذا الميل حرصهم على المشاركة الحية في

ديناميكيات العمل والتواصل المباشر مع الإدارة، مما يسهم في تعزيز شعورهم بالمشاركة والانخراط. كما يبرز أن الاجتماعات لا تقتصر على كوني مجرد مناسبات نقل معلومات، بل أدوات لبناء الثقة وتشجيع المبادرة والابتكار لديهم. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة تنظيم جدول اجتماعات دوري مرّن، يتضمّن جلسات عصف ذهني وورش عمل قصيرة، مع توفير قنوات تكميلية للتوثيق والمتابعة، لدعم انخراط الشباب وتعظيم أثر هذه المنصات في تحسين بيئة العمل.

أما فيما يخص متغير **المستوى التعليمي** جاء الجامعيون في المرتبة الأولى، حيث حققوا أعلى نسبة 54.54% في محور "تقديم التكوين المستمر"، وأقل نسبة 4.55% في محور "التدريب والتكوين". وحلّ الحاصلون على التكوين المهني في المرتبة الثانية بأعلى نسبة 50% في محوري "إصدار تعليمات بشكل دوري" و"التدريب والتكوين" ثم جاءت الشهادة الثانوية في المرتبة الثالثة مع أعلى نسبة 37.5% في محور "إصدار تعليمات بشكل دوري" وأخيراً، حلّ حاملو الشهادة المتوسطة في المرتبة الأخيرة، مسجلين أعلى نسبة 33.33% في محور "تعزيز بيئة الاحترام والتقدير" وأدنى نسبة 0% في "التدريب والتكوين".

مما سبق نستنتج أن فئة الجامعيين أظهرت تجاوباً كبيراً مع محور تقديم التكوين المستمر، مما يشير إلى أن التعليم العالي يولّد لديهم وعياً عميقاً بأهمية التعلم المستدام لتطوير المهارات ومعالجة التعقيدات الوظيفية. ويعكس هذا الميل حرصهم على الاستفادة من فرص التعلم المنتظمة لتحديث معارفهم ومواكبة التطورات التقنية والإدارية، مما يعزز ثقتهم بقدرتهم على الإسهام الفعّال في أهداف المؤسسة. كما يبرز أن التكوين المستمر لا يعدّ وسيلة لنقل المعلومات فحسب، بل أداة لبناء رأس مال فكري يدعم الابتكار وحل المشكلات. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة تصميم برامج تدريبية متقدمة قائمة على احتياجاتهم الأكاديمية والمهنية، مع دمج أساليب التعلم الإلكتروني وورش المحاكاة العملية، لضمان تأثير مستدام في بيئة العمل وتعزيز الارتباط الوظيفي لديهم.

وفي الأخير فيما يخص متغير **الخبرة العملية** احتلّت فئة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى، مسجلة أعلى نسبة 75% في محور «تقديم التكوين المستمر»، وأقل نسبة 0% في

محور توظيف الاجتماعات كمنصات، وجاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية، محققة أعلى نسبة 66.67% في محور توظيف الاجتماعات كمنصات ثم حلت فئة أكثر من 10 سنوات في المرتبة الثالثة مع أعلى نسبة 35.71% في محور إصدار تعليمات بشكل دوري وبما أن بيانات هذه الفئة في محوري «التدريب والتكوين» و«تقديم التكوين المستمر» هي 0%، فإنهما الأعلى والأدنى لديها معاً.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات أظهرت تجاوباً كبيراً مع محور تقديم التكوين المستمر، مما يشير إلى موقعهم المميز كجسر بين الخبرة المكتسبة والابتكار في المؤسسة. ويعكس هذا الميل حرصهم على نقل خبراتهم وتوجيه الجيل الجديد من الموظفين من خلال برامج تكوينية مكثفة، مما يساهم في ترسيخ ممارسات أفضل وتحسين جودة الأداء. كما يبرز أن التكوين المستمر بالنسبة لهم ليس مجرد أداة تعليمية، بل منصة لبناء الثقة وإشراكهم في صياغة رؤية المؤسسة المستقبلية. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة تمكين هذه الفئة من أدوار قيادية في تصميم وتنفيذ مبادرات التكوين، مع توفير دعم تقني واستشارات منهجية، لتعزيز تأثيرهم في بناء ثقافة التطوير المهني وتعظيم فاعلية بيئة العمل.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن فعالية العمليات الاتصالية في ترسيخ ثقافة تنظيمية متماسكة تعتمد بشكل كبير على السمات الفردية والمهنية للموظفين. ويتضح أن أسلوب إصدار التعليمات والتكوين المستمر هما الأكثر تأثيراً لدى الفئات ذات الخبرة الطويلة، الذكور، وحاملي الشهادات الجامعية، ما يعكس حاجتهم إلى تواصل منظم ومتجدد يحافظ على استقرار الأداء. في المقابل، تظل الفئات الشابة والأقل خبرة أقل تفاعلاً، ما يفرض على القادة الإداريين اعتماد استراتيجيات اتصال موجهة وشاملة، تراعي خصوصيات كل فئة وتدعم اندماجها في الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة.

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى تشجيع المناخ الاتصالي، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة (33.34%) للذكور يعتبرون أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يشجع على "تعزيز روح الجماعة" فيما ينفون أن المناخ الاتصالي يشجع على "انتشار الشائعات وتشجيع المنافسة بين العمال" بنسبة منعدمة (00%)، في المقابل اعتبرت أغلبية الإناث أن المناخ الاتصالي يساعد على "تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء" كذلك "تشجيع ثقافة الانضباط وتشجيع المنافسة بين العمال" بنسبة متطابقة المتمثلة ب (25%) بينما أكدت أنه لا يساهم في "تعزيز روح الجماعة، بناء ثقافة تنظيمية فعالة وانتشار الشائعات" بنسبة (00%).

ومنه نستنتج أن الذكور يشكّلون النسبة الأكبر من الأفراد الذين يرون أن المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة يُعزّز روح الجماعة. هذا يشير إلى وجود علاقة إدراكية لدى هذه الفئة بين جودة الاتصال الداخلي وبين تنمية قيم التعاون والانتماء المهني. ويمكن تفسير هذا التوجه بعدة عوامل، من أبرزها طبيعة المهام التي يتولاها الذكور داخل المؤسسة، والتي قد تتطلب تنسيقاً أكبر وتفاعلاً مستمراً مع الزملاء، مما يجعلهم أكثر احتكاكاً بالممارسات الاتصالية اليومية، وبالتالي أكثر وعياً بتأثيرها الإيجابي على روح الفريق، كما قد يعود هذا التصور إلى أساليب القيادة المعتمدة، التي قد تكون أكثر انفتاحاً أو تواصلاً مع هذه الفئة، مما يمنحهم شعوراً بالمشاركة والاندماج في محيط العمل. هذا يعكس أهمية إدراك خصوصيات الفئات داخل المؤسسة في فهم فعالية المناخ الاتصالي، ويوجّه نحو ضرورة العمل على تعميم هذا المناخ بشكل شامل يُراعي جميع الفئات لضمان ثقافة تنظيمية منسجمة قائمة على التواصل الفعال.

بالنسبة لمتغير السن يظهر أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تؤكد أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يشجع على: "بناء ثقافة تنظيمية فعالة وتشجيع ثقافة الانضباط" بنسبة (50%) لكل منهما دون تسجيل أي نسبة (00%) في الإجابات الأخرى، وفي المقابل نجد الفئة من (40 إلى 49 سنة) نعتبر أن المناخ الاتصالي يشجع على "تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء" بنسبة (33.33%)، كما نلاحظ أن الفئة العمرية (50 سنة فما

فوق) تقترح أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يعمل على "تعزيز روح الجماعة وتشجيع ثقافة الانضباط" بنسبة (30%) لكل منهما في حين لم تسجل أي نسبة في كافة الإجابات لدى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة).

ومما سبق تبين أن الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) تمثل الأغلبية ضمن العينة المستجوبة، وقد عبّرت هذه الفئة عن اقتناعها بأن المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة ويُعزّز ثقافة الانضباط. يُشير هذا إلى أن الموظفين الشباب أكثر تفاعلاً مع أساليب الاتصال المعتمدة، وربما أكثر قابلية للتكيف مع الوسائل الاتصالية الحديثة التي تعتمدها المؤسسة، خاصة في ظل التحول الرقمي والتطور التكنولوجي في بيئة العمل، كما يفسر هذا التوجه بكون الفئة الشابة عادة ما تكون في بداية مسارها المهني، مما يجعلها أكثر اهتماماً بالاندماج في المحيط التنظيمي، وأكثر استعداداً لاحترام القواعد التنظيمية والانضباط المهني، خاصة إذا كانت قنوات الاتصال الداخلية واضحة، مفتوحة، وتشجع على المشاركة والتعبير. ومن ثم، فإن المناخ الاتصالي الإيجابي قد يُعدّ محفزاً لهذه الفئة لتبني سلوكيات تنظيمية تتماشى مع قيم المؤسسة، هذا الاستنتاج يُبرز أهمية استثمار المؤسسة في تطوير وسائل الاتصال الداخلي بما يتماشى مع تطلعات الجيل الشاب، لما لذلك من أثر مباشر على نشر ثقافة الانضباط وبناء ثقافة تنظيمية متجددة ومستدامة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا أن أغلبية الموظفين ذوي المستوى المتوسط والتكوين المهني بنسبة (50%) أكدوا أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يعمل على انتشار الصراعات والخلافات بين العمال، وفي المقابل نجد أغلبية الموظفين من المستوى الثانوي بنسبة (42.86%) عبرت على أن المناخ الاتصالي السائد يشجع على ثقافة الانضباط، في المقابل نجد أغلب الموظفين ذوي المستوى الجامعي صرحوا أن المناخ الاتصالي السائد يعمل على: "تعزيز روح الجماعة، تعزيز العلاقات بين الموظفين وتنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء" بنسبة متطابقة (26.32%) كما نلاحظ أن كل الفئات التعليمية تؤكد أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة لا يشجع على انتشار الشائعات بنسبة منعدمة (00%).

بيّنت نتائج تحليل متغير المستوى التعليمي أن أغلبية الموظفين الحاصلين على مستوى تعليمي متوسط ومن خريجي مراكز التكوين المهني يرون أن المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة يُساهم في انتشار الصراعات والخلافات بين العمال. يُشير هذا المعطى إلى وجود خلل إدراكي أو واقعي في فعالية قنوات الاتصال المعتمدة، خاصة بالنسبة لهذه الفئة، التي قد تشعر أحياناً بالإقصاء أو التهميش داخل عمليات التواصل التنظيمي، من جهة أخرى يرتبط هذا التصور بطبيعة المهام التي يشغلها هؤلاء الموظفون والتي تكون غالباً ميدانية أو تنفيذية، ما يجعلهم أكثر عرضة للاحتكاك المباشر اليومي، وبالتالي أكثر تأثراً بالتوترات أو سوء الفهم الناتج عن ضعف في تدفق المعلومات أو غياب آليات اتصال واضحة. كما يمكن أن يكون نمط الاتصال العمودي المعتمد داخل المؤسسة غير كافٍ لضمان إشراكهم في اتخاذ القرار أو التعبير عن انشغالاتهم، مما يولد شعوراً بالضغط وعدم الفهم المتبادل.

أخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أنه قد توزعت آراء المبحوثين في الفئة ذات خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (50%) لكل من "بناء ثقافة تنظيمية فعالة وتشجيع ثقافة الانضباط"، تليها الفئة ذات خبرة من (5 إلى 10 سنوات) بنفس النسبة الأولى (50%) تقترح أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة يشجع على "تعزيز روح الجماعة" في المقابل أشارت الفئة الأكبر خبرة (أكثر من 10 سنوات) إلى أن المناخ الاتصالي السائد يشجع على "تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء" كما نلاحظ أن كل الفئات تؤكد أن المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة لا يشجع على انتشار الشائعات بنسبة معدومة (00%).

نستنتج أن الفئات الأقل خبرة أي التي تتراوح خبرتها بين أقل من 5 سنوات و 5 إلى 10 سنوات، عبّرت بنسبة كبيرة على أن المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة يُساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، ويُعزز ثقافة الانضباط وروح الجماعة. هذا الانطباع الإيجابي من طرف الموظفين الجدد أو الأقل خبرة يعكس مدى تأثير الاتصال الداخلي في تسهيل اندماجهم داخل المؤسسة، وتوجيه سلوكهم المهني نحو الالتزام والانتماء، ويفسر هذا التوجه من منطلق أن الموظفين في هذه المرحلة غالباً ما يكونون أكثر تقبلاً لبيئة العمل، وأكثر انفتاحاً على التوجيه والتعليمات، ما يجعلهم يتأثرون بشكل مباشر بجودة قنوات الاتصال ونمط التفاعل السائد. كما أن المؤسسة قد

تولي اهتمامًا أكبر للفئات الجديدة، من خلال برامج التوجيه أو التكوين، مما يمنحهم انطباعًا إيجابيًا حول المناخ التنظيمي، خصوصًا إذا كانت الاتصالات تتم بشكل منظم وشفاف.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن تصورات العاملين حول المناخ الاتصالي السائد داخل المؤسسة تختلف من حيث طبيعة أثره، حيث يرى جزء معتبر من أفراد العينة أن هذا المناخ يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز قيم الانضباط، وترسيخ ثقافة تنظيمية فعالة تقوم على روح التعاون والعمل الجماعي. وهو ما يعكس وجود ممارسات اتصالية يُنظر إليها على أنها داعمة للانسجام والتكامل داخل بيئة العمل، في المقابل برزت بعض الآراء التي تربط المناخ الاتصالي بانتشار التوترات والصراعات، مما قد يُشير إلى وجود اختلالات في قنوات الاتصال أو في أساليب التفاعل داخل المؤسسة. هذا التباين في التصورات يعكس أهمية الاتصال الداخلي كعامل حاسم في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويدعو إلى مراجعة الممارسات المعتمدة لضمان اتساقها مع احتياجات العاملين، وتحقيق تواصل فعال يُعزز الاستقرار والانسجام المؤسسي.

الجدول رقم (61): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

المجموع		إدارة الأزمات		إنشاء علاقات قوية		تشجيع روح التعاون		تحفيز الإبداع		تشجيع ثقافة الحوار		تعزيز القيم والمبادئ		الاحتمالات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%	16	%6,25	1	%6,25	1	%18,75	3	%6,25	1	%50	8	%12,5	2	ذكر	الجنس
%59,26	11	%00	0	%00	0	%9,09	1	%9,09	1	%63,64	7	%18,18	2	أنثى	
%40,74	27	%3,70	1	%3,70	1	%14,82	4	%7,41	2	%55,55	15	%14,82	4	المجموع	
%7,41	2	%00	0	%00	0	%00	0	%50	1	%00	0	%50	1	أقل من 30	السن
%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	من 30 إلى 39	
%55,55	15	%00	0	%6,67	1	%20	3	%00	0	%00	9	%13,33	2	من 40 إلى 49	
%37,04	10	%10	1	%00	0	%10	1	%10	0	%60	6	%10	1	أكثر من 50	
%100	27	%3,75	1	%3,70	1	%14,82	4	%7,41	2	%60	15	%14,82	4	المجموع	
%7,41	2	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%55,55	1	%50	1	متوسط	المستوى التعليمي
%22,22	6	%00	0	%00	0	%17,65	1	%16,67	1	%50	2	%33,33	2	ثانوي	
%62,96	17	%5,88	1	%5,88	1	%17,65	3	%5,88	1	%33,33	10	%8,88	1	جامعي	
%7,41	2	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%100	2	%00	0	التكوين	
%100	27	%3,70	1	%3,70	1	%14,82	4	%7,41	2	%55,55	15	%18,82	4	المجموع	
%7,41	2	%00	0	%00	0	%00	0	%50	1	%00	0	%50	1	أقل من 5	الخبرة
%11,11	3	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%100	3	%00	0	من 5 إلى 10	
%81,48	22	%4,55	1	%4,55	1	%18,18	4	%55	1	%54,54	12	%13,63	3	أكثر من 10	
%100	27	%3,70	1	%3,70	1	%14,82	4	%7,41	2	%55,55	15	%14,82	4	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغير الجنس بتأثير الاتصال الداخلي الفعّال في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو، نلاحظ ان فئة الإناث احتلت المرتبة الأولى، حيث سجّلن أعلى نسبة 63.64% في محور «تشجيع ثقافة الحوار»، وأقل نسبة 0% في محوري إنشاء علاقات قوية وإدارة الأزمات في المقابل جاءت فئة الذكور، مسجلين أعلى نسبة 50% في محور تشجيع ثقافة الحوار في المرتبة الثالثة حققت الذكور 18.75% في محور تشجيع روح التعاون أما المرتبة الأخيرة فكانت للإناث، حيث سجّلن أعلى نسبة 9.09% في محور تشجيع روح التعاون وأدنى نسبة 0% في إنشاء علاقات قوية و إدارة الأزمات

نستنتج أن فئة الإناث أظهرت تجاوزًا كبيرًا مع محور تشجيع ثقافة الحوار، مما يعكس وعيًا عاليًا لدى هذه الفئة بأهمية الانفتاح التواصلي وتبادل الآراء كأساس لتعزيز التفاهم داخل بيئة العمل. ويشير هذا الميل إلى تقدير الإناث لقيمة المساحات التفاعلية التي تسمح بإبداء الرأي وتشارك الاقتراحات دون خوف أو تهميش، وهو ما يسهم في إرساء مناخ تنظيمي إيجابي يعزز من جودة العلاقات المهنية. كما أن مشاركتهن الفعالة في الحوار تبرز قدرتهن على المساهمة في حل المشكلات وتوجيه النقاشات نحو اتخاذ قرارات رشيدة. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة تكثيف مبادرات الحوار المنتظم تحت قيادة الإناث، مع توفير قنوات رسمية وغير رسمية تضمن سماع جميع الأصوات وتعزز الالتزام المشترك تجاه أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير السن احتلت فئة أكثر من 50 سنة المرتبة الأولى، حيث سجّلوا أعلى نسبة 60% في محور تشجيع ثقافة الحوار، وأدنى نسبة 0% في محوري تعزيز القيم والمبادئ وتحفيز الإبداع و في المرتبة الثانية جاءت فئة أقل من 30 سنة، مسجلة أعلى نسبة 50% في محوري تعزيز القيم والمبادئ و تحفيز الإبداع و في المرتبة الثالثة حققت فئة من 40 إلى 49 سنة 20% في محور تشجيع روح التعاون أما المرتبة الأخيرة فكانت لفئة من 30 إلى 39 سنة، حيث سجّلت نسبة 0% في جميع المحاور.

ومنه نستنتج أن فئة الموظفين ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة أظهرت تجاوبًا معتبرًا مع محور تشجيع ثقافة الحوار ، مما يدل على إدراكهم العميق لدور الحوار البناء في معالجة التحديات التنظيمية وتسهيل نقل الخبرات. ويعكس هذا الميل حرص هذه الفئة على استثمار رصيدهم المعرفي والمهني في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والتفاهم، ما يجعلهم عنصرًا محوريًا في دعم التحول المؤسسي وتحقيق التوازن بين الأجيال. كما يشير هذا التجاوب إلى ميلهم لاعتماد الحوار كوسيلة فعالة لتجنب الصراعات وتعزيز الانسجام داخل الفرق. وعليه، فإن هذه النتيجة توصي بجدولة جلسات حوارية دورية يقودها القادة الأكبر سنًا، مع دعمها بآليات توثيق وتلخيص لضمان ترجمة الأفكار المطروحة إلى سياسات عملية قابلة للتنفيذ.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي احتلّ حاملو التكوين المهني المرتبة الأولى، حيث سجّلوا أعلى نسبة 100% في محور تشجيع ثقافة الحوار، وأدنى نسبة 0% في بقية المحاور، في المرتبة الثانية جاء حملة الشهادة المتوسطة، مسجلين أعلى نسبة 55.55% في محور تشجيع ثقافة الحوار و في المرتبة الثالثة حقق حملة الثانوية 50% في محور تشجيع ثقافة الحوار أما المرتبة الأخيرة فكانت لحملة الشهادة الجامعية، حيث سجّلوا أعلى نسبة 33.33% في محور «تشجيع ثقافة الحوار» وأدنى نسبة 5.88% في محوري تحفيز الإبداع وإنشاء علاقات قوية وإدارة الأزمات

بناءً على ما سبق، يتضح أن فئة الحاصلين على تكوين مهني أظهرت تجاوبًا كاملاً مع محور تشجيع ثقافة الحوار، وهو ما يعكس انخراطًا عميقًا منهم في آليات العمل التشاركي وحرصًا على تحسين جودة الأداء من خلال النقاش المستمر. ويبرز هذا الميل تقديرهم لأهمية الحوار في نقل المعرفة العملية، وتكييف السياسات مع واقع الميدان، وتبادل الحلول التقنية. كما أن اعتمادهم على الحوار كمصدر لتطوير الأداء يشير إلى قابليتهم العالية للتعلم التفاعلي والانفتاح على المقترحات التطويرية. وعليه، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة دمج أصحاب التكوين المهني في لجان تطوير العمليات وورش النقاش التقني، للاستفادة من خبراتهم وتعزيز مشاركتهم في صياغة سياسات المؤسسة، بما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات وكفاءة سير العمل.

و في الاخير بالنسبة لمتغير الخبرة العملية احتلت فئة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى، حيث سجلت أعلى نسبة 100 % في محور تشجيع ثقافة الحوار، وأدنى نسبة 0% في محوري تعزيز القيم والمبادئ وتحفيز الإبداع، في المرتبة الثانية جاءت فئة أكثر من 10 سنوات، مسجلة أعلى نسبة 55.54% في محور تشجيع ثقافة الحوار و في المرتبة الثالثة حققت فئة أقل من 5 سنوات 50% في محوري تعزيز القيم والمبادئ وتحفيز الإبداع أما المرتبة الأخيرة فكانت أيضاً لفئة أقل من 5 سنوات، حيث سجلت أعلى وأدنى نسبة 0 % في باقي المحاور.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن فئة أصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات أظهرت تجاوزاً استثنائياً مع محور تشجيع ثقافة الحوار، حيث بلغت نسبة مشاركتهم 100%. وتعكس هذه النتيجة وعياً متقدماً لديهم بأهمية التواصل التشاركي كوسيلة لتطوير الأداء المؤسسي، ونقل المعرفة، وتحفيز الانخراط الفعال في مسارات اتخاذ القرار. ويُعزى هذا الانخراط إلى موقعهم المهني الذي يوازن بين الخبرة المكتسبة والدافعية نحو التجديد، ما يجعلهم فاعلين أساسيين في عمليات التقييم والاقتراح. وعليه، فإن تعزيز دور هذه الفئة من خلال إنشاء منصات حوارية رسمية وتكليفهم بمهام إشرافية داخل فرق العمل من شأنه أن يثري النقاش التقني ويعزز التكيف العملي مع تحديات الميدان، مع ضرورة دعم هذا التوجه بتقنيات رقمية لتوسيع نطاق المشاركة وتوثيق مخرجات الحوار.

بناءً على ما سبق، يمكن استخلاص استنتاج عام مفاده أن الاستعداد للمشاركة في تعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة يتأثر بمجموعة من المتغيرات الفردية، أبرزها الجنس، المستوى التكويني، السن، والخبرة المهنية. فقد أظهرت النتائج أن الإناث، وكبار السن، والحاصلين على تكوين مهني، وأصحاب الخبرة المتوسطة يمثلون فئات أكثر انخراطاً في آليات التواصل التشاركي، بما يعكس وعياً بأهمية الحوار في تحسين جودة الأداء، ونقل المعرفة، وتسهيل التفاهم داخل بيئة العمل. وتُظهر هذه الفئات استعداداً عالياً لتبني الممارسات التفاعلية التي تدعم اتخاذ القرار الجماعي، وتساهم في تجاوز التحديات التنظيمية عبر تبادل الخبرات والمقترحات. وعليه، يُوصى بتعزيز الأطر الرسمية وغير

الرسمية للحوار داخل المؤسسة، مع إشراك هذه الفئات في قيادة ورش العمل ومبادرات النقاش التقني، وتدعيم ذلك بأنظمة رقمية لضمان شمولية المشاركة واستدامة أثر الحوار على الأداء التنظيمي.

7. عرض المقابلة والتعليق عليها:

أ. عرض المقابلة:

مقابلة مع السيد: س.ط مسؤول قسم الاتصال في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

✓ سؤال 01: ما الشكل الغالب للاتصال الداخلي بمؤسستكم؟ هل هو رسمي غير رسمي، أفقي عمودي...؟

- الإجابة: الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة عن طريق التقارير الاجتماعات، البريد الإلكتروني وأنظمة الاتصال الداخلي application tensik a sonelgaz

✓ سؤال 02: ماهي أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها بشكل أساسي داخل المؤسسة؟

- الإجابة: الاجتماعات، لوحات الإعلانات الهاتف أنظمة التواصل الداخلي ، الفيديو كونفرنس

✓ سؤال 03: ما هي الاستراتيجية الاتصالية المتبعة بشكل أساسي داخل مؤسستكم؟

- الإجابة: تحديد الأهداف الاتصالية (صورة المؤسسة، تسهيل تدفق المعلومات، تحديد الجمهور العملاء، وسائل الإعلام والاتصال، المجتمع)، جمع الاتصال في المخطط الإداري، صياغة رسائل دقيقة.

✓ سؤال 04: ما هو الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

- الإجابة نقل الرؤية والأهداف تحسن بيته العمل، رفع كفاءة اتخاذ القرار، تعزيز الفعالية التنظيمية.

✓ **سؤال 05:** ما أبر الصعوبات التي تعيق فعالية الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟

- الإجابة ضعف مهارات التواصل لدى الموظفين، المقاومة للتغير.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

✓ **السؤال 01:** كيف تُعرّفون الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- الإجابة: هي مجموعة من القيم الجوهرية مثل الالتزام والجودة والتميز لتحقيق أهداف وخدمة عمومية في المستوى.

✓ **السؤال 02:** ما الأدوار الرئيسية التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- الإجابة: تحفيز الأداء وترفع من مستواه، تسهيل التكيف مع التغير ودعم الاستراتيجية وأهداف المؤسسة.

✓ **السؤال 03:** ما أبرز العوامل التي تساهم في تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- الإجابة: القيادة والإدارة العليا لسونلغاز، الرؤية والقيم المؤسسية على سبيل المثال يعتبر بناء الثقافة التنظيمية على هرم آفاق سونلغاز 2035

✓ **السؤال 04:** هل يؤثر أسلوب القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- الإجابة: القادة هم من يضعون الرؤية والقيم ويؤثرون في سلوك الموظفين من خلال اتخاذ قرارات هامة.

✓ **السؤال 05:** ما هي العوامل الأساسية التي تساهم في تشكيل بيئة العمل في مؤسستكم؟

- الإجابة: العادات والتقاليد التنظيمية وأساليب التفاعل تساهم في تطوير المنظمة للأحسن بالإضافة للموارد البشرية.

✓ **السؤال 06:** ما هي أبرز المعوقات التي تواجه بناء ثقافة تنظيمية متينة داخل مؤسستكم؟

- الإجابة: ربما تغير القادة بشكل متكرر، هناك أيضا الثقافات الفرعية فسونلغاز مؤسسة كبيرة ومتعددة الفروع إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ، قد تنشأ ثقافات فرعية متناقضة.

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

✓ السؤال 01: في رأيك، ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة؟

- الإجابة: يلعب دورا محوريا في تعزيز قيم وثقافة المؤسسة حيث يعد الوسيلة الأساسية لنقل الرؤية وتحقيق الانسجام بين الإدارات والأفراد.

✓ السؤال 02: ما الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسستكم لنقل وترسيخ ثقافة تنظيمية محددة؟

الإجابة: سونلغاز تعتمد على العديد من التقنيات الاتصالية على المستوى الخارجي كل وسائل الإعلام القنوات الإذاعة، الصحف على المستوى الداخلي: الرقمية Tensik, (Application/ Maliga, Hissab)

✓ السؤال 03: هل يلعب الاتصال الداخلي دوراً مهماً في غرس مبادئ وثقافة المؤسسة لدى الموظفين؟

- الإجابة: دور محوري، نقل الرؤية والقيم، تعزيز الثقافة وتوحيد وفهم التوجهات.

✓ السؤال 04: إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة الابتكار وروح المبادرة داخل المؤسسة؟

- الإجابة: يساهم بشكل كبير من خلال تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

✓ السؤال 05: ما هي نوع العمليات الاتصالية التي يمارسها القادة الإداريون، والتي ساهمت في تشكيل ثقافة تنظيمية معينة داخل المؤسسة؟

- الإجابة الاتصال التوجيهي، توظيف الأهداف، الرؤية والخطط، الاتصال التحفيزي، الاتصال الإقناعي، الاتصال في الأزمات.

✓ **السؤال 06:** هل يعتبر الاتصال الداخلي الفعال عنصراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؟

- الإجابة: الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية لأنه يربط بين الأفراد ويضمن التوافق، مثل القيم المؤسسة ونشر السلوكيات النموذجية وتعميمها داخل المؤسسة.

ب. التعليق على المقابلة:

من خلال تحليل المقابلة التي أجريت مع السيد س.ط، مسؤول قسم الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو، تتضح مجموعة من المعطيات الهامة التي تساهم في فهم واقع الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. فقد بين المتحدث أن الاتصال الرسمي يُعتبر الشكل السائد في المؤسسة، ويتم عبر عدة أدوات مؤسسية، على غرار الاجتماعات الدورية، والتقارير الإدارية، والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى أنظمة رقمية داخلية مثل تطبيق "Tensik". وهذا يُبرز اعتماد المؤسسة على منظومة اتصال رسمية ومهيكلية، تعكس درجة عالية من الانضباط الإداري والتنظيم المحكم، ما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الكبرى ذات الطابع العمومي والهيكل الهرمي الصارم. أما بخصوص الوسائل الاتصالية المعتمدة، فقد أفاد المسؤول أنها تشمل مجموعة متنوعة من الأدوات التي توزعت بين الوسائل التقليدية (مثل الاجتماعات ولوحات الإعلانات والهاتف)، والوسائل الحديثة (مثل الفيديو كونفرنس والأنظمة الرقمية الداخلية). هذا المزج بين التقليدي والحديث يترجم سعي المؤسسة إلى تطوير بيئتها الاتصالية تدريجياً مع الحفاظ على مرجعياتها الرسمية الكلاسيكية. ومن حيث الاستراتيجية الاتصالية، فقد أشار إلى أن المؤسسة تعتمد رؤية اتصالية واضحة المعالم، تقوم على أهداف محددة مثل تحسين صورة المؤسسة، وتسهيل تدفق المعلومات، واستهداف الجمهور الداخلي والخارجي برسائل دقيقة ومدروسة، وهو ما

يعكس نضجًا في الممارسة الاتصالية داخل المؤسسة وتوجهًا إداريًا نحو الاتصال المؤسسي المنظم.

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، فقد تم تعريفها من طرف المسؤول على أنها مجموعة من القيم الجوهرية كالجودة، الالتزام، والتميز في تقديم الخدمة العمومية. وقد تم التركيز على وظائف هذه الثقافة التي تسهم بشكل مباشر في رفع أداء العاملين، تسهيل التكيف مع التحولات، ودعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما تم التأكيد على دور القيادة الإدارية في بناء هذه الثقافة، حيث تعدّ القيادة العليا، حسب المتحدث، الفاعل الأساسي في صياغة الرؤية وتحديد القيم المؤسسية التي تنعكس على سلوك الموظفين، وذلك من خلال مشروع استراتيجي متكامل هو "آفاق سونلغاز 2035". ومن الجدير بالذكر أيضًا أن المتحدث أشار إلى معوقات حقيقية تعرقل بناء ثقافة تنظيمية متينة، على غرار التغيير المستمر في القيادة، ووجود ثقافات فرعية ناتجة عن تعدد فروع المؤسسة (الإنتاج، النقل، التوزيع)، والتي قد تحمل في طياتها توجهات وقيمًا متباينة، مما يخلق نوعًا من التناقض في التوجهات الثقافية.

أما عن علاقة الاتصال الداخلي بالثقافة التنظيمية، فقد أكد المسؤول على أن الاتصال الداخلي يُعد أداة مركزية في نشر وتعزيز قيم المؤسسة، وذلك من خلال قدرته على توحيد المفاهيم بين الإدارات والعاملين، وتحقيق الانسجام المطلوب بين مختلف الوحدات التنظيمية. وأوضح أن المؤسسة تعتمد في ذلك على وسائل إعلام داخلية وخارجية متنوعة، أبرزها التطبيقات الرقمية مثل Tensik، Hissab و Maliga، إلى جانب وسائل الإعلام التقليدية كالإذاعة والصحف. كما اعتبر أن الاتصال الداخلي يُعزز ثقافة الابتكار وروح المبادرة، من خلال إتاحة المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم، وتوفير مناخ اتصالي يشجع على المساهمة الفعالة. وفي السياق ذاته، أشار إلى الدور الحيوي الذي يلعبه القادة الإداريون من خلال ممارستهم لأنماط اتصالية متعددة كالاتصال التوجيهي، التحفيزي، الإقناعي، واتصال الأزمات، وهي ممارسات تسهم بدرجة كبيرة في ترسيخ ثقافة تنظيمية متماسكة وموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن مضمون هذه المقابلة يعكس بصورة واضحة مدى إدراك المؤسسة لأهمية الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، كما يبرز العلاقة التفاعلية بين الاتصال والثقافة باعتبارهما عنصرين متكاملين في دعم الهيكل التنظيمي وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

8. عرض النتائج الجزئية والعمامة

أ. عرض النتائج الجزئية:

1. نستنتج أن أغلبية الموظفين بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو (60%) يرون أن نمط الاتصال السائد يجمع بين الطابعين الرسمي وغير الرسمي، مما يعكس وجود توازن في طبيعة العلاقات التواصلية داخل المؤسسة، بما يحقق الانضباط الإداري دون إهمال البعد الإنساني.
2. نستخلص أن نسبة كبيرة من الموظفين (70%) يستخدمون مزيجاً من الوسائل التقليدية والحديثة في تواصلهم، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد مقارنة مزدوجة تمزج بين الأساليب الورقية والاجتماعات، وبين التقنيات الرقمية الحديثة.
3. تبين أن الاتصال الشفوي عبر الهاتف يحتل المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بنسبة (55.56%)، ما يعكس دور المكالمات الهاتفية كوسيلة أساسية في تسهيل التفاعل اليومي وسرعة تمرير المعلومة بين الموظفين.
4. نستخلص أن المراسلات الداخلية تُعد الوسيلة الكتابية الأكثر استعمالاً بنسبة (58.14%)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على وسائل رسمية لتوثيق الاتصال وضمان انسيابية نقل المعلومات داخل هيكل تنظيمي منظم.
5. نستنتج أن نسبة (76.67%) من الموظفين يؤكدون استخدام أدوات تكنولوجية في العمل، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو الرقمنة وتحسين الأداء اليومي عبر تقنيات حديثة.
6. يتضح أن البريد الإلكتروني يمثل الوسيلة الرقمية الأكثر استعمالاً بنسبة (42.86%)، مما يعزز فكرة أن المؤسسة تفضل أدوات اتصال تضمن السرعة والدقة في تبادل المعلومات.

7. نجد أن (56.67%) من الموظفين يرون أن المعلومات الإدارية لا تصل دائماً بوضوح وفي الوقت المناسب، وهو مؤشر على وجود خلل في انتظام قنوات الاتصال الرسمية.
8. نستخلص من تساوي نسبتي (50%) بين من يرى أن الإدارة تتفاعل مع الملاحظات ومن لا يرى ذلك، أن هناك تبايناً في تجارب الموظفين، مما يعكس غياب آليات تواصل واضحة وموحدة لدى الجميع.
9. نستنتج أن أغلب الموظفين (43.33%) يعتبرون أن استراتيجية الإعلام هي الأكثر استخداماً، مما يشير إلى هيمنة نمط اتصالي أحادي الجانب يركز على التبليغ دون فتح المجال للمشاركة.
10. نلاحظ أن نقص الشفافية يُعد أبرز المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي بنسبة (40%)، ما يكشف عن وجود فجوات اتصالية قد تؤثر سلباً على مناخ العمل.
11. نستنتج أن غالبية المشاركين (36.6%) يعرفون الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمبادئ التي تُوجّه سلوك الأفراد، ما يدل على وعي جيد بمفهوم الثقافة داخل المؤسسة.
12. يتبين أن الطابع البيروقراطي هو النمط السائد للثقافة التنظيمية بنسبة (48.78%)، ما يعكس اعتماد المؤسسة على أنظمة صارمة وإجراءات إدارية محددة لتنظيم العمل.
13. نستنتج أن قيمة الانضباط تحتل المرتبة الأولى بين القيم التنظيمية بنسبة (63.34%)، مما يشير إلى تركيز المؤسسة على احترام القوانين الداخلية والامتثال للضوابط المهنية.
14. نستخلص أن نسبة (46.67%) ترى أن هناك تماثلاً متوسطاً بين القيم التنظيمية وقيمهم الشخصية، وهو ما يدل على وجود توافق جزئي لكنه غير مكتمل في الانسجام الثقافي داخل المؤسسة.
15. نجد أن أبرز وظيفة للثقافة التنظيمية كما يراها الموظفون هي توجيه السلوك، حيث اختارها (42.31%) من أفراد العينة، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية الدور التأسيسي للثقافة في التحكم في السلوك المهني للأفراد.
16. نستنتج من خلال النتائج أن نسبة معتبرة من المشاركين (46.29%) تعتبر أن القادة والمديرين يمثلون العامل الأساسي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، وهو ما يؤكد المكانة الجوهرية للقيادة في صياغة معالم الثقافة

التنظيمية، إذ يُنظر إلى القائد باعتباره نموذجًا يُحتذى به، يحمل القيم ويمارسها، مما يجعل تأثيره يتجاوز المهام الإدارية اليومية ليصل إلى تشكيل السلوكيات والتوجهات العامة داخل بيئة العمل.

17. نستخلص كذلك أن غالبية المشاركين (63.33%) عبّروا عن عدم شعورهم بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع، مما يكشف عن مناخ تنظيمي يفتقر إلى الحوافز الكافية والمحفزات النفسية والمادية التي تدعم روح المبادرة. ويعكس ذلك تصوّرًا عامًا بأن المؤسسة لم تُرسخ بعد سياسات واضحة تشجع على التجديد وتتمنّ الأفكار الجديدة.

18. يتضح أن نسبة كبيرة من الموظفين (70%) قيّمت التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود حد أدنى مقبول من التنسيق بين الزملاء، إلا أن هذا المستوى لا يرقى إلى روح العمل الجماعي المتكامل. وهذا يُظهر أن طبيعة التنظيم الرسمي المعتمد قد تفرض قيودًا تحد من توسع العلاقات التشاركية، وتعزز العمل الفردي أكثر من العمل التعاوني.

19. نستخلص أن القانون الداخلي للمؤسسة يحظى بإجماع شبه كلي من الموظفين حول أهميته، حيث عبّر (93.33%) من المبحوثين عن دوره الفعال في تنظيم العمل وضمان الالتزام. وهذا يعكس أن النصوص التنظيمية تُعد مرجعية حاسمة في ضبط العلاقات الوظيفية وتحديد الأدوار والمسؤوليات، بما يعزز النظام الداخلي ويقلل من مظاهر العشوائية والارتجال في التسيير اليومي.

20. نستنتج أيضًا أن (75%) من المبحوثين يرون أن القانون الداخلي يسهم في تعزيز الانضباط الوظيفي، مما يؤكد وعيًا واسعًا بين العاملين بضرورة وجود إطار تنظيمي صارم ينظّم سلوك الأفراد ويضبط التفاعلات داخل المؤسسة بما يضمن الاحترام المتبادل والامتثال للضوابط المهنية.

21. نجد أن نسبة (70%) من المشاركين وصفوا النمط القيادي السائد في المؤسسة بالنمط السلطوي أو الديكتاتوري، ما يعكس طبيعة العلاقة العمودية القائمة على الأوامر والتعليمات، مع غياب ملحوظ لفرص المشاركة في اتخاذ القرار أو التعبير عن الرأي، وهو ما قد يسهم في تقليص فرص التفاعل الإيجابي والانخراط الفعّال لدى الموظفين.

22. نستنتج أن نسبة (45.10%) من الموظفين ترى أن أهم تأثير تمارسه القيادة على الثقافة التنظيمية يتمثل في وضع القواعد والمعايير التنظيمية، ما يبرز الدور التنظيمي المعياري للقيادة، ويعكس إدراكًا بأن القادة لا يقتصر دورهم على التسيير بل يمتد إلى صياغة الثقافة المؤسسية من خلال تكريس منظومة من القيم والسلوكيات التي تتسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة.
23. نستخلص كذلك أن طبيعة العلاقات بين العمال تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في بيئة العمل حسب رأي (45.45%) من المشاركين، وهو ما يعكس أهمية العلاقات الإنسانية داخل الفضاء المهني، حيث تلعب التفاعلات اليومية دورًا محوريًا في تعزيز الانسجام، وخلق مناخ عمل إيجابي يدعم التعاون والاستقرار داخل المؤسسة.
24. نستنتج أن غياب التواصل الفعال شكّل العامل الأكبر في عرقلة بناء ثقافة تنظيمية قوية، حسب ما عبّر عنه (39.62%) من المشاركين، ما يدل على أن ضعف القنوات التواصلية أو غموضها يحول دون إيصال الرؤية المؤسسية المشتركة، ويُحدث خللاً في تدفق المعلومات، وهو ما ينعكس سلبًا على مستوى الثقة والانسجام داخل فرق العمل.
25. نجد أن نسبة (73.33%) من المبحوثين يعتبرون أن الاتصال الداخلي يؤدي دوره في نشر وتعزيز قيم المؤسسة "أحيانًا"، وهي نتيجة تشير إلى أن هذا الدور يُمارَس بشكل متقطع وغير ممنهج، مما يضعف من قدرته على التأثير في الثقافة التنظيمية، ويجعل من الصعب بناء منظومة قيمية واضحة ومشاركة تضمن التماسك الداخلي.
26. نستخلص أن (66.67%) من الموظفين أشاروا إلى أن التواصل بين الإدارة والموظفين غير كافٍ، مما يعكس ضعف قنوات الاتصال الرسمية، وضعف التواصل الإداري يمثل تحديًا رئيسيًا أمام تعزيز ثقافة تنظيمية قوية، ويتطلب تحسين آليات التفاعل بين الإدارة والموظفين.
27. نستنتج أن (16.67%) من الموظفين أبدوا أن الإدارة تحاول مواءمة القيم التنظيمية مع قيم الموظفين لتعزيز الانسجام، رغم أن النسبة محدودة، الاتصال الداخلي يساعد في مواءمة القيم بين المؤسسة والموظفين، لكنه يحتاج لتعزيز المشاركة والتفاعل المباشر لترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والثقة.

28. يتبين أن 70% من الموظفين أشاروا إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا أساسيًا في تحسين بيئة العمل، من خلال تعزيز الانتماء والاحترام وتقليل الإشاعات، مما يدل على أن الاتصال الداخلي أداة استراتيجية مهمة داخل المؤسسة، لكنه يحتاج إلى تعزيز لضمان تواصل متكافئ وفعال بين جميع الفئات.
29. نستخلص أن 38.09% من الموظفين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم في تقليل الصراعات وسوء الفهم، مما يعزز الانسجام الوظيفي، إلا أن ذلك يتطلب تطوير ممارسات الاتصال لتشمل جوانب أوسع مثل بناء ثقافة تنظيمية متماسكة ورفع الرضا الوظيفي.
30. يتضح أن 86.67% من الموظفين أكدوا أن التواصل الجيد بين الأقسام يعزز الفعالية التنظيمية، مما يشير إلى وعي كبير بأهمية التكامل الأفقي داخل المؤسسة. رغم ذلك، فإن هذا يستلزم نظام اتصال داخلي أكثر تنظيمًا يضمن تدفق المعلومات بشكل متوازن بين مختلف الوحدات.
31. نستنتج أن 50% من الموظفين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم أحيانًا فقط في ترسيخ مبادئ المؤسسة، وهو ما يكشف عن محدودية التأثير الحالي للاتصال في بناء ثقافة تنظيمية قوية، ما يستدعي تطوير أدوات ووسائط اتصال أكثر فاعلية في نقل القيم والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
32. نستخلص أن 41.03% من الموظفين يعتبرون التوجيه المستمر أكثر الوسائل تأثيرًا في ترسيخ القيم، مما يدل على فاعلية التواصل المباشر من طرف الإدارة، لكن يُلاحظ غياب التوازن بين هذا الأسلوب وأساليب الاتصال الأخرى، وهو ما قد يحد من شموليته وتأثيره على باقي الفئات.
33. نجد أن 76.67% من الموظفين يرون أن الاتصال الداخلي الجيد يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعكس أهمية الشفافية والانفتاح في بناء علاقات مهنية متينة، إلا أن استدامة هذه الثقة تظل رهينة باستمرارية هذا النمط من التواصل وعدم تحوله إلى مجرد توجيهات أحادية.

34. نستنتج أن 60.87% من الموظفين يربطون بناء الثقة بوجود بيئة يسودها الاحترام والتقدير، مما يعزز فكرة أن الاتصال ليس مجرد نقل معلومات، بل هو بناء نفسي وإنساني يتطلب مهارات تواصل عالية تركز على الإنصات والتفاعل.
35. نستخلص أن 60% من الموظفين يعتبرون أن الاتصال الداخلي يعزز ثقافة الابتكار، مما يشير إلى دور الاتصال كأداة تمكين، لكنه يقتضي في المقابل من المؤسسة توفير بيئة تفاعلية حقيقية تسمح بتبادل حرّ للأفكار دون خوف من النقد أو التهميش.
36. تبين أن 66.67% من الموظفين يرون أن حرية التعبير عنصر جوهري في دعم المبادرة، بينما تبرز نسبة 22.23% كمؤشر على ضعف التحفيز المؤسسي للابتكار، ما يعكس تناقضاً بين حرية التعبير وانعدام التقدير الفعلي، الأمر الذي يستدعي وضع آليات تشجيعية مرافقة لسياسات الاتصال الداعمة للإبداع.
37. يتضح أن 52.08% من الموظفين يرون أن الاتصال يساهم بشكل رئيسي في تحسين إدارة التوقعات بينهم، مما يؤدي إلى تقليل النزاعات وتخفيف التوتر. هذا يؤكد الحاجة إلى تطوير استراتيجيات اتصال شاملة تدمج بين الحوار والتقنيات الحديثة لإدارة الصراعات بشكل فعال داخل المؤسسة.
38. نستنتج أن 40% من الموظفين يعتبرون تنظيم وجدولة الأعمال عنصراً أساسياً في بناء الثقافة التنظيمية لدى القادة، لكن هناك حاجة واضحة لتحسين جودة المعلومات وتحليل البيئة التنظيمية بدقة لضمان تحقيق فعالية أكبر في التواصل القيادي وتعزيز قدرة القادة على التوجيه الصحيح.
39. نستخلص أن 23.33% فقط من الموظفين يشعرون بأن الاتصال الداخلي يعزز بشكل كبير الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء، مما يدل على أن تأثير الاتصال ما زال محدوداً نسبياً في هذا الجانب، وهو ما يستدعي توسيع نطاقه ليشمل بناء ثقافة تنظيمية أوسع وأكثر شمولية تحفز روح الانتماء.
40. نستنتج أن نسبة عالية بلغت 90% من الموظفين تعترف بأهمية الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية

الاتصال كوسيلة لتعزيز القيم المشتركة والتفاهم بين الأفراد، بالإضافة إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية التي جعلت عمليات الاتصال أكثر سرعة وفعالية.

41. نستنتج أن 55.55% من الموظفين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم في بناء الثقافة التنظيمية عبر تشجيع الحوار والتفاعل، ما يعزز المشاركة بين الأفراد. هذا يؤكد أهمية دور الاتصال في دعم بيئة تنظيمية ديناميكية، مع الحاجة إلى تعزيز تأثيره في مجالات أخرى مثل الابتكار وإدارة الأزمات لتحقيق استدامة أكبر للثقافة التنظيمية.

42. يعكس الاتصال الداخلي فاعليته في تعزيز التواصل المؤسسي استنادًا إلى ما أفاد به جميع الموظفين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (100%)، حيث يُعدّ هذا التواصل أحد الركائز الأساسية التي تُعزز من تدفق المعلومات داخل المؤسسة. وقد أظهرت هذه الفئة وعيًا بأهمية التواصل الكافي بين الإدارة والموظفين، باعتباره عاملاً مهماً في نشر ثقافة تنظيمية فعالة تقوم على التفاعل المستمر، والتنسيق العمودي والأفقي، مما يسمح بتقليص فجوات الفهم، وتحقيق وضوح في الأهداف والسياسات، وبالتالي توفير بيئة مؤسسية قائمة على الثقة والانفتاح.

43. يساهم الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل وتقليص الخلافات، وفقاً لما صرّح به جميع الموظفين الحاصلين على مستوى متوسط أو تكوين مهني بنسبة (100%)، حيث تمثل هذه النسبة دليلاً قوياً على إدراك هذه الفئة لدور الاتصال في التخفيف من التوترات المهنية التي قد تنشأ بسبب غموض في الأدوار أو سوء الفهم بين الزملاء. فالالاتصال المنتظم والواضح يعمل على تفكيك الصراعات المحتملة، ويدعم بناء مناخ تنظيمي يسوده الاحترام المتبادل، كما يسمح بتحديد المسؤوليات بدقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الروح الجماعية داخل المؤسسة.

44. يساهم الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين "أحياناً"، استناداً إلى ما أشار إليه الذكور والإناث بنفس النسبة (50%)، وهي نتيجة تعكس نوعاً من التذبذب في فعالية قنوات الاتصال الداخلي في نشر قيم المؤسسة. فبينما تنجح بعض المبادرات في تمرير الرسائل المؤسسية، إلا أن هذا التأثير يبقى غير مستقر وغير شامل لجميع الموظفين. ما يشير إلى غياب آليات ثابتة ومستمرة للتواصل القيمي، الأمر الذي يُضعف من فرص بناء ثقافة تنظيمية راسخة ومشاركة بين جميع العاملين.

45. يظهر تأثير أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية بشكل واضح من خلال ما أفاد به الموظفون ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (50%)، حيث يتمثل هذا التأثير في اعتماد الإدارة على إصدار تعليمات دورية، إضافة إلى تفعيل محور التكوين والتدريب المهني، الذي يُمكن الموظفين من إدراك طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة. هذا النمط من التواصل يعكس اهتمامًا بقيادة سلوك الموظفين بشكل مباشر من خلال التوجيه الرسمي، ما يُساهم في ترسيخ مفاهيم الانضباط والمسؤولية، ويضمن توافق الأداء مع الأهداف التنظيمية الكبرى.

46. يعزز الاتصال الداخلي الثقة المتبادلة بين الموظفين والمديرين استنادًا إلى ما أفادت به فئة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة (100%)، إذ تُظهر هذه الفئة بأنهم أكثر حساسية لبيئة التواصل الإداري، حيث يُعد الاتصال عاملاً حاسماً في تكوين انطباعاتهم الأولى عن المؤسسة. من خلال تفعيل قنوات اتصال قائمة على الشفافية والاحترام، يتم بناء علاقة متوازنة بين الطرفين، تقوم على الإصغاء، التقدير، والتعامل الإنساني، مما يخلق مناخاً ملائماً لتعزيز الانتماء المؤسسي، والاستقرار المهني.

47. يساهم الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة، حسب ما أفادت به الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (100%)، حيث أظهرت هذه الفئة وعياً كبيراً بأهمية دور الاتصال في إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار الجديدة، واقتراح الحلول الإبداعية دون خوف من الرفض أو العقوبة. فبيئة العمل التي تستند إلى تواصل محفّز تفتح المجال أمام الموظفين الشباب للتفاعل والمشاركة، مما يُنمي روح المبادرة ويجعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيير. ويُعدّ هذا المعطى مؤشراً إيجابياً على وجود طاقات غير مستغلة يمكن تطويرها مستقبلاً من خلال برامج اتصال داخلي موجهة لدعم الإبداع المؤسسي.

ب. عرض النتائج العامة للدراسة:

- يسود الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، حيث يُعتمد الاتصال الرسمي عبر القنوات التنظيمية لنقل التعليمات والقرارات الإدارية من المستويات العليا إلى الأدنى، في حين يُمارس الاتصال غير الرسمي بشكل تلقائي بين العاملين، خاصة في المواقف اليومية غير الرسمية. ويساهم هذا التكامل بين النمطين في تسهيل التفاعل بين الموظفين، تسريع تبادل المعلومات، وتجاوز بعض العوائق البيروقراطية التي قد تقيد انسيابية الاتصال.
- تسود الثقافة البيروقراطية في المؤسسة، حيث يُلاحظ اعتماد كبير على الهياكل الرسمية والتسلسل الهرمي في تسيير الشؤون التنظيمية. ويتم الالتزام بمجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة التي تنظم العمل اليومي وتحدد العلاقات الوظيفية بدقة. ويعكس هذا النمط من الثقافة التنظيمية بيئة تعتمد على الاستقرار والوضوح، لكنه في الوقت نفسه قد يحد من المبادرات الفردية ويبطئ من وتيرة التغيير أو الابتكار داخل المؤسسة.
- تساهم النشرات الداخلية بشكل فعال في دعم وترسيخ الثقافة التنظيمية، إذ تُستخدم كوسيلة اتصالية رسمية لنقل المعلومات والتوجيهات والتعليمات، وتلعب دورًا محوريًا في تعزيز الوعي التنظيمي لدى الموظفين. كما تتيح النشرات فهمًا أوضح لرؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها الأساسية، مما يعزز الانتماء ويساعد على خلق هوية تنظيمية موحدة بين العاملين.
- تعزز فعالية الاتصال الداخلي مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية، حيث يؤدي توفير المعلومات الدقيقة والتوجيه المستمر إلى فهم واضح لدى الموظفين لما يُتوقع منهم داخل المؤسسة. كما يُسهم الاتصال الفعال في تحفيز الأفراد على الامتثال للقيم والسلوكيات التنظيمية، ويساعدهم على التكيف مع التغيرات والاندماج ضمن مناخ العمل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وجودة العلاقات داخل بيئة العمل.
- يُعد نقص الشفافية في نقل المعلومات من أبرز التحديات التي تُواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يؤدي إلى غموض في الفهم، وإثارة الشكوك بين العاملين، ويضعف من مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين. كما يُسهم غياب الشفافية في خلق فجوة بين

مختلف المستويات التنظيمية، ويؤثر سلبيًا على مشاركة العاملين في الحياة التنظيمية، وعلى قدرتهم على تبني القيم والثقافة المؤسسية بالشكل المطلوب.

خاتمة

خاتمة:

يشكّل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز دعامة أساسية من دعائم التنظيم الإداري الفعّال، فهو ليس مجرد أداة لتبادل التعليمات والمعلومات، بل يعدّ نظاماً متكاملًا يُسهم في تنشيط الحياة التنظيمية وتوجيهها نحو الانسجام والاستقرار. ومن خلال ما كشفته المعطيات الميدانية، فإن هذا الاتصال يتجلى داخل المؤسسة في نمط يجمع بين الطابع الرسمي وغير الرسمي، الأمر الذي يعكس نوعاً من التوازن في أساليب التواصل المعتمدة، ويظهر وعي المؤسسة بأهمية المرونة في التسيير الاتصالي، بما يُلبّي متطلبات الانضباط من جهة، ويُعزّز العلاقات الإنسانية والمهنية من جهة أخرى. كما تتنوع الوسائل المعتمدة لتشمل الوسائل التقليدية كالهاتف والمراسلات الداخلية، إلى جانب الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية، وهو ما يدلّ على توجه المؤسسة نحو استثمار الوسائل التكنولوجية في تحسين بيئة العمل وتسهيل الاتصال بين المصالح المختلفة.

في ذات السياق، تُعتبر الثقافة التنظيمية في سونلغاز انعكاساً لتركيبية مؤسسية تتسم بالطابع البيروقراطي، حيث تسود القيم المرتبطة بالالتزام بالقواعد، واحترام التسلسل الإداري، والانضباط في تنفيذ المهام. وقد أظهرت مؤشرات الدراسة أن هذه الثقافة تُركّز بدرجة كبيرة على النظام والتقنين، ما يمنح المؤسسة استقراراً تنظيمياً ومناخاً إدارياً مضبوطاً، غير أنها في الوقت نفسه قد تحدّ من إبداع الأفراد إذا لم تُدعم بثقافة تحفيزية مرنة. وقد عبّر عدد كبير من الموظفين عن شعورهم بضعف ثقافة الابتكار وغياب التشجيع على المبادرة، ما يبرز الحاجة إلى إعادة التوازن بين ثقافة الانضباط وثقافة التمكين والتحفيز، خاصة في بيئة تعرف تحولات عميقة وسريعة.

وانطلاقاً من المعالجة النظرية لمفهومي الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، وبالاعتماد على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية التي أُجريت على عيّنة من العاملين في سونلغاز بولاية تيزي وزو، نستنتج أن الاتصال الداخلي يعدّ الأداة المركزية التي من خلالها تُبنى وترسّخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة. فقد تبين أن فعالية الاتصال ترتبط مباشرة بمستوى التزام الأفراد بالقيم المؤسسية، وأن غياب الشفافية وضعف التفاعل يُعدّان من أبرز

المعوقات التي تُعيق هذا الدور الحيوي. كما أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تمارس تأثيراً قوياً في صياغة الثقافة التنظيمية وتوجيه سلوك العاملين، حيث يشكّل القادة النموذج الذي يُحتذى به في ترجمة القيم المؤسسية إلى ممارسات واقعية. إضافة إلى ذلك، فإن التواصل غير المنتظم مع الموظفين، وعدم إشراكهم في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، قد يؤدي إلى فجوة في الفهم والتفاعل، ويُضعف من القدرة على بناء ثقافة موحدة.

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة كبرى بحجم سونلغاز يمرّ حتمياً عبر تقوية الاتصال الداخلي، ليس فقط من حيث الوسائل التقنية، ولكن أيضاً من حيث الفلسفة التي تحكم هذا الاتصال. فالمطلوب هو الانتقال من مجرد تبادل معلومات إلى إقامة تواصل حقيقي يضمن الشفافية، الاستماع، التفاعل، والاعتراف بدور كل فرد داخل المؤسسة. إن الرهان الأكبر لا يكمن في تطوير القنوات الاتصالية فحسب، بل في بناء مناخ تنظيمي يجعل من الاتصال الداخلي أداة للتقارب والتلاحم وبناء الهوية المشتركة، ومن الثقافة التنظيمية إطاراً يحفّز على الإبداع والانتماء، ويقود نحو أداء جماعي أكثر فعالية واتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

التوصيات

نظراً للنائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقترح على مؤسسة سونلغاز - بولاية تيزي وزو تبني سلسلة من الإجراءات التحسينية التي من شأنها تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. فيما يلي التوصيات الأكثر أهمية:

- ❖ **إعادة تقييم استراتيجيات الاتصال الداخلي:** يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات أكثر شفافية وتفاعلية في الاتصال الداخلي، تضمن تدفق المعلومات بوضوح ودقة بين جميع المستويات الإدارية. كما يجب العمل على تقوية قنوات الاتصال غير الرسمية التي تساهم في تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة.
- ❖ **تعزيز البعد الإنساني في الاتصال:** ضرورة التركيز على تعزيز الجوانب الإنسانية في الاتصال الداخلي من خلال تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، ودمج قيم الاحترام والمبادرة والجودة في الممارسات اليومية للمؤسسة.
- ❖ **تحفيز الانتماء المؤسسي:** يُستحسن أن يتم تخصيص اهتمام أكبر لتعزيز قيم الانتماء المؤسسي من خلال قنوات الاتصال التي تُستخدم في تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم، مثل تنظيم ورشات تدريبية ومحاضرات تحفيزية تساهم في بناء روح الفريق.
- ❖ **تدريب الموظفين على تقنيات الاتصال الفعال:** يجب على المؤسسة تنظيم دورات تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات التواصل لدى الموظفين، بما في ذلك كيفية استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي داخل بيئة العمل.
- ❖ **تنوع أساليب الاتصال:** ينبغي أن تعتمد المؤسسة أساليب متنوعة في الاتصال تتناسب مع احتياجات وظروف كل فئة من الموظفين، حيث يجب أن يتم توجيه جهود أكبر نحو الفئات الأقل تفاعلاً مثل الشباب وذوي الخبرة المحدودة.
- ❖ **تعزيز الشفافية والمساواة:** من الضروري تعزيز قيم الشفافية والعدالة داخل المؤسسة لضمان بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون البناء. يتطلب ذلك توفير قنوات اتصال فعالة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية دون خوف من العواقب.

- ❖ تعزيز ثقافة الحوار المفتوح: ينبغي على المؤسسة تشجيع ثقافة الحوار المفتوح بين الموظفين والإدارة، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية ومجموعات نقاش تسمح للموظفين بمشاركة أفكارهم وتقييم ممارسات العمل داخل المؤسسة.
- ❖ بناء ثقافة تنظيمية قوية: ينبغي على المؤسسة وضع استراتيجية اتصالية فعالة يمكن من خلالها بناء ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحافظ على بقائها وتماسك النسيج الداخلي لها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم، نهلة، الثقافة في مواجهة العصر - قضايا سوسولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي، الطبعة الأولى، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، الإسكندرية، 2008
2. البكري فؤاده عبد المنعم، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2014
3. بن مطر الفهمي مرزوق، الطريق إلى الجودة في التعليم - أساسيات ومتطلبات التطبيق -، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2016
4. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2019
5. الجبوري إبراهيم أحمد حسن ، الدور التركي الإقليمي في المنطقة العربية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019
6. جذدل سعد الحاج ، العينة والمعاينة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019
7. حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 2000
8. حمدان محمد زياد، البحث العلمي كنظام، الطبعة الأولى، سلسلة تربية الحديثة، عملن، 1988
9. خضر إبراهيم خليل، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013

10. الخضيرى محسن أحمد، محمد عبد الغنى سعودى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992
11. الخفاجى نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
12. خلف السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014
13. خلف السكارنه بلال، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011
14. دي سيزلاقي أندرو، جي ولاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
15. الزىبارى جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020
16. الزىبارى طاهر حسو، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2011
17. ساعى علاء محمد ساعى، مافيا الإدارة: التنظيمات والسلوكيات غير الرسمية في المنظمات، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2024
18. سرحان باسم، طرائق البحث الاجتماعى الكمية، الطبعة الأولى، المركز العربى للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017
19. السعدى ساجد رفعت حسين، ثقافة المنظمة الأمنية: أسباب تميز العمل الأمني، الطبعة الأولى، مطبعة الكتاب، بغداد، 2023
20. سيد عبد النبى محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، الطبعة الأولى، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019

21. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي : منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016
22. شبلي مسلم علاوي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، د. طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018
23. شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976
24. الصاوي محمد مبارك محمد، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992
25. طلعة عبد الخالق إيهاب، الهندسة المالية المعاصرة: رؤية شرعية اقتصادية مقارنة، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2021
26. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012
27. عباسي بصلي فضة، محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل، النماذج والنظريات)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
28. عبد العزيز عادل، دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، الطبعة الأولى، دار المنظومة، الامارات، 2016
29. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015،
30. عبد المجيد إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
31. العثماني محمد خميس، نحو إعداد الصّف الثاني للقيادات الأمنية، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الامارات العربية المتحدة، 2014

32. العزاوي رحيم يونس كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار
دجلة، عمان، 2008
33. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان،
2009
34. العنكبي طه حميد حسن، نرجس حسين زاير العقابي، أصول البحث العلمي في
العلوم السياسية، الطبعة الأولى، مكتبة مؤمن قريش، العراق، 2015، ص 32
35. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، الطبعة
الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020
36. عوض صابر فاطمة، خفاجة ميرقت علي ، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة
الأولى، مكتبة و مطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002
37. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009
38. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و
التوزيع، عمان- الأردن، 2015
39. كاتز، دانيال، خان روبرت، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، ترجمة: عبد العزيز
السيد عبد الله، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2002
40. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، دار
المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2012
41. محمد سليمان سناء، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، الطبعة
الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2010
42. المحمدي سعد علي ریحان، الريادة والإبداع: هوية المنظمات المعاصرة، الطبعة
الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2024

43. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، الأردن، 2004
44. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016
45. هلال مزاهرة منال، الاتصال الدولي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019
46. وحيد دويدري رجا، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000

المجلات:

47. أبو القاسم العوامة عمر شعبان، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد-العجيلات"، مجلة القرطاس، جامعة الزاوية، العدد 11، نوفمبر 2020
48. آيت مهدي إيمان، "الاتصال المؤسسي وتعزيز مفهوم الثقافة الالكترو-تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي"، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العربي تبسي-تبسة-، المجلد 03، العدد 01، 30 جوان 2021
49. بحشاشي راجح، "أثر تطبيق الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية-نقاوس-الجزائر"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة باتنة 1، المجلد 04، العدد 03، 2021
50. بركاتي حسين، "دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، المجلد 14، العدد 02، 2021/12/20

51. بروش زين الدين، هدار لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد الأول، جوان 2007
52. بشاني رانية، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، العدد الرابع، 2025
53. بلقاضي الأمين، "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المركز الجامعي غليزان، المجلد 2، العدد 3، 2014
54. بن عودة مصطفى، صبرينة حمياني، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة -الجزائر، مجلد 1 عدد 4، 2019/12/24
55. بن عودة مصطفى، "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة-الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018
56. جاب الله حكيمة، بن عمروش فريدة، "أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، 08 جوان 2021
57. خالد الحواس، "علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 13، ديسمبر 2017
58. خواني خالد، "مفاهيم الثقافة و المصطلحات المرتبطة بها"، مجلة القارئ للدراسات الأدبية و النقدية و اللغوية، جامعة الوادي (الجزائر)، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2021

59. خلفوني فاذية، "الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة Internal resistance to communication and the phenomenon of organizational change in the organization"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور-الجلفة، المجلد 07، العدد 02، 2021
60. دروم أحمد ، العسالي بلقاسم ، "أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة"، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 01، العدد 01، 01 سبتمبر 2010
61. دروم أحمد وآخرون، "ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي"، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد 02، 03 أوت 2019
62. رباب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية- جامعة القاهرة، مجلد 01، العدد 01، يناير 2022
63. رضويي خوين سندس، "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية -العراق، العدد 77، 2009
64. سبع فضيلة، "التأسيس التكنولوجي للاتصال داخل المؤسسة"، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، جامعة مسيلة، المجلد 01، العدد 02، 2020
65. سليمان عائشة، "أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم"، مجلة المالية الأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 09، العدد 01، 2022
66. سيد توفيق حسام الدين، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات- بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، العدد الأول، يوليو 2022

67. سيد توفيق حسام الدين، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، المجلد 1 العدد 1، يوليو 2023
68. سيد محمد الواحاتي عبد السلام، "دور الثقافة الاتصالية في تنمية رأس المال البشري في عصر الاعلام الرقمي -الجامعات نموذجا-"، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، 15 جوان 2023
69. شعبان عثمان منى وآخرون، "النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد 17، العدد 12، سبتمبر 2023
70. شقاليل إيمان، راتول محمد، "الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-العطاف-"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا، العدد الثالث، 2019
71. عبد البديع عبد الله كامل أحمد، "العينات الإحصائية في البحوث التجريبية"، المجلة الدولية للتصاميم والبحوث التطبيقية، كلية التربية النوعية-جامعة المنصورة، المجلد 01، العدد 01، أبريل 2022
72. عبد الله المدان سامي، صباح محمد موسى، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد الرابع والثمانون، 2010/03/28
73. عبد الله الواكد لينا هاشم ، عبد الإله العطار، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة محمد الأول -وجدة المملكة المغربية، المجلد 02، العدد 22، 20 أغسطس 2021

74. فلاق علي ، بوجطو حكيم ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة المدية، المجلد 01، العدد 03
75. قاسم مختار وآخرون، "مناهج البحث العلمي واستخدامها في المذكرات الجامعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة-الجزائر، المجلد 06، العدد 04، 2021
76. محمدي فتيحة، نصر الدين غراف، "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2021
77. محمودي محمد بشير، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 08، العدد 02، جوان 2021
78. مزيان غانية، بن يحي ربيع أحمد، "دور تطبيقات الشبكات الاجتماعية للمؤسسات في زيادة كفاءة الاتصال الداخلي دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الجزائر 3، المجلد 07، العدد 03، 2021
79. مشرور محمد الأمين وآخرون، "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر - الجزائر ، المجلد 05، عدد 02، أبريل 2019
80. مشرور محمد الأمين وآخرون، "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي حالة اتصالات الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019

81. معاوي عبد العظيم، "مكونات الثقافة التنظيمية و أثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سطيف 1- الجزائر، المجلد 12، العدد 4، 1 أكتوبر 2021

82. مقرح عمر، لعياضي عصام، "التحول الرقمي و دوره في تحسين فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في جائحة كورونا (كوفيد-19)"، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة، جامعة محمد الشريف مساعدي -سوق أهراس- (الجزائر)، المجلد 03، العدد 02، 2023

83. يحي عبد المالك "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة تيارت، العدد السادس، 2017

المطبوعات:

84. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس الثقافة التنظيمية، موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021

85. راهم فريد ، منهجية إعداد مذكرة التخرج، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، 2021، 2022

الرسائل والأطروحات الجامعية:

أ. أطروحات الدكتوراه:

86. بركان دليلة، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة - مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016

87. بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية-دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14000، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر-03-، 2020، 2021
88. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية-حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013
89. زروقة هشام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني -دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، 2017
90. سعادي عماد ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015، 2016
91. علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس "سيدي بلعباس"، 2015، 2016

92. العياشي سالم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2018، 2019،
93. قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية -ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف-، 2020، 2021
94. كريبط حنان، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2017/2018
95. مقدود كنزة، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام المشروبات فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسستي، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016، 2017
96. موسى نسيم أميرة، الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى ماي 2016، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال مؤسستي، قسم اتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 03، 2016، 2017

97. اليمين سعادة، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، 2017، 2018
ب. رسائل ماجستير:

98. إسماعيل عبد الرحمان شراكة دعاء، الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام 2023، رسالة ماجستير، تخصص العلاقات العامة المعاصرة، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، 2023
99. بلحمو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج" البويرة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بويرة، 2013، 2014

100. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2006، 2007

101. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013، 2014

102. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز عنابة، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008، 2009

103. حساني ريم، إشكالية الاتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلية، 2011
104. حنيش مليكة، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة-دراسة حالة مؤسسة ترافل "trèfle" بالبلية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلية، 2006
105. خليل صبرينة، دور الاتصال الداخلي في فعالية التسيير بالمؤسسة الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بن بولعيد بالبلية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلية، البلية، 2007
106. سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لكلي معند أولحاج - البويرة -، 2014، 2015
107. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، 2008
108. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2009، 2010

المراجع الأجنبية:

الكتب الأجنبية:

109. Schein Edgar, **Organizational culture and Leadership**, 4th edition, Jossey–Bass, San Francisco, 2010

المجلات الأجنبية :

110. Younhyung SHIN, **The Impact of Organizational Culture on Employee Communication Satisfaction**, Journal of Business Economics, Berlin, v10, N1, 2022

الأطروحات الجامعية الأجنبية :

111. AWONO NYEBE Yannick Gaël, **LA COMMUNICATION INTERNE COMME FACTEUR DE MOTIVATION DU PERSONNEL AU SEIN D'UNE ORGANISATION : cas de la société MEUPEH**, thèse de doctorat, Communication des Organisations, REPUBLIC OF CAMEROON, MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, 2019

112. SAKITI Alvine Yasmine Mahugnon, **APPORT DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE: CAS DES OFFICINES DE BAMAKO**, thèse d'exercice en pharmacie, Faculté de Pharmacie, Université des Sciences des Techniques et des Technologies de Bamako, 2023

113. LEBRACHE ASSIA, MADI FARIDA, **La communication interne comme outil de motivation des ressources humaines**, Mémoire de fin d'Étude, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Faculté des sciences Économiques, Université Abderrahmane Mira-Bejaia,2021
114. NUR WANN ASYURA BINTI IZWAN & NAJMI NUJI, **THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON THE HEALTH & WELLBEING OF THE EMPLOYEES**, thèse de doctorat, corporate communication & HR management, faculty of business and management, universiti Teknologi MARA, 2020
115. SIDIBE Oumar, **LA COMMUNICATION INTERNE COMME SOURCE DE MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE : LE CAS DE L'ASSISTANCE AÉROPORTUAIRE DU MALI (ASAM SA)**, MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU MASTER PROFESSIONNEL, SCIENCE DE GESTION, OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion,2013

الملاحق

الملحق (01):

استمارة استبيان

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



استمارة استبيان

حول موضوع:

**دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة
الاقتصادية
دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)
بولاية تيزي وزو**

هذه الاستمارة صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة لدراستنا والتي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي. نطلب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل دقيق وموضوعي. نؤكد لكم أن كافة المعلومات ستظل سرية تماما، ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتدنية لكل سؤال.

2- وضع علامة (X) داخل إطار الإجابة الصحيحة

تحت إشراف الأستاذة:
مباركة منماني

من إعداد الطالبتين:
سعدية بوعرابة
سارة بروة

السنة الدراسية: 2025/2024

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

- أقل من 30 سنة
 - من 30 سنة إلى 39 سنة
 - من 40 سنة إلى 49 سنة
 - 50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي التكوين المهني

4-الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى 10 سنوات
 - أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

5-ما هو نوع الاتصال الداخلي السائد في مؤسستكم؟

- الاتصال الرسمي
 - الاتصال الغير رسمي
 - كليهما

6- ماهي طبيعة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

- الوسائل التقليدية

- الوسائل الحديثة

- كليهما

7- ما هي تقنيات الاتصال الشفوية الأكثر استخداما للاتصال داخل مؤسساتكم؟ (يمكنك اختيار

أكثر من إجابة)

- الاجتماعات المباشرة

- الهاتف (المكالمات الهاتفية)

- المقابلات عن بعد

- المقابلات المباشرة

أخرى أذكرها:

8- ماهي التقنيات الاتصالية الكتابية التي يتم الاعتماد عليها في مؤسساتكم؟ (يمكنك اختيار

أكثر من إجابة)

- المذكرات

- التقارير الإدارية

- المراسلات الداخلية (رسائل إدارية رسمية)

- دفاتر الملاحظات المشتركة

- عرض حال

- المجلات

- الوثائق والخطابات

أخرى أذكرها:

9- هل تستخدم مؤسساتكم أدوات تكنولوجية رقمية لدعم الاتصال الداخلي؟

لا

نعم

10- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فيما تتمثل هذه الوسائل؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- المنصات الرقمية

- مجموعات المحادثة

- البريد الإلكتروني

- التكوينات عبر الانترنت

.....:أذكرها:أخرى

11- هل تعتقد أنّ المعلومات الإدارية تصل إليك بوضوح وفي الوقت المناسب؟

نادرًا

أحيانًا

غالبًا

12- هل تأخذ إدارة مؤسستكم بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين والشكاوي؟

لا

نعم

13- ما نوع الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- استراتيجية الحوار

- استراتيجية الاقناع

- استراتيجية الاجماع

- استراتيجية الجذب

- استراتيجية الدفع

- استراتيجية الاعلام

.....:أذكرها:أخرى

14- هل هناك تواصل فعال بين الموظفين داخل مؤسستكم؟

نادرًا

أحيانًا

غالبًا

15- هل يساعد الاتصال الداخلي بمؤسستكم على؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تحقيق أهداف المؤسسة

- التنظيم المهني ووضوح المهام

- تحسين صورة المؤسسة

- بناء ثقافة تنظيمية قوية

- تعزيز الولاء والانتماء

- زيادة الإنتاجية

أخرى أذكرها:

16- ما هو الدور الأساسي الذي يؤديه الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر

من إجابة)

- تعزيز الشفافية

- تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم

- يعزز التعاون بين الأقسام والفرق

- تحسين الأداء

- بناء ثقافة تنظيمية

أخرى أذكرها:

17- ماهي الخصائص الأساسية التي يتميز بها الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟ (يمكنك

اختيار أكثر من إجابة)

- وضوح الرسائل ودقتها

- سهولة الوصول للمعلومات

- الشفافية في تبادل المعلومات

- سرعة الاستجابة للمعلومات والتحديثات

- الرسمية والالتزام بالإجراءات

أخرى أذكرها:

18- ماهي المعوقات الرئيسية التي تواجه الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟ (يمكنك اختيار

أكثر من إجابة)

- نقص الشفافية في نقل المعلومات
- عدم تفاعل الموظفين مع قنوات الاتصال
- غياب ثقافة تواصل فعالة
- استخدام قنوات غير مناسبة
- بطئ تدفق المعلومات

أخرى أذكرها:.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

19- ما هو مفهومكم للثقافة التنظيمية؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- مجموعة القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الموظفين
- البيئة والظروف التي تحدد كيفية التعامل بين العمال
- مجموعة العادات والتقاليد في بيئة العمل
- مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة
- طرق وأساليب التعامل والتواصل بين أفراد المؤسسة

أخرى أذكرها:.....

20- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- ثقافة بيروقراطية تعتمد على القوانين والإجراءات
- ثقافة إبداعية تعتمد على الابتكار والتطوير
- ثقافة تنافسية تركز على الأداء والنتائج
- ثقافة تعاونية تعتمد على العمل الجماعي

أخرى أذكرها:.....

21- ما هي القيم التنظيمية الأكثر وضوحاً في مؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- الشفافية

- التعاون

- الاحترام

- الانضباط

- المسؤولية

- العدالة

- روح المبادرة

- الالتزام بالجودة

أخرى أذكرها:

22- إلى أي درجة تتماشى قيم مؤسستكم مع قيمك الشخصية؟

لدرجة قليلة

لدرجة متوسطة

لدرجة كبيرة

23- ماهي الوظائف الأساسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟ (يمكنك

اختيار أكثر من إجابة)

- تعزيز التواصل الداخلي

- تحسين العلاقات بين الموظفين

- توجيه السلوك

- تحسين عملية اتخاذ القرار

- تحفيز الموظفين

أخرى أذكرها:

24- كيف يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- من خلال القادة والمديرين

- من خلال التدريب والتكوين

- من خلال العادات والتقاليد المؤسسية

- من خلال التواصل

أخرى أذكرها:

25- هل تشجع ثقافة مؤسستكم الابتكار والإبداع؟

لا

نعم

26- ما هي العوامل المؤثرة على تشكيل الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟ (يمكنك اختيار

أكثر من إجابة)

- أسلوب القيادة والإدارة

- القوانين والأنظمة الداخلية

- بيئة العمل

- قيم المؤسسة

- العادات والتقاليد التنظيمية المتوارثة

- التواصل الداخلي بين الموظفين

أخرى أذكرها:

27- كيف تقيّم مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء في مؤسستكم؟

ضعيف

متوسط

جيد

28- هل لمؤسستكم قانون داخلي يساهم في تنظيم العمل ويضمن الالتزام بالأنظمة

والسياسات الداخلية؟

لا

نعم

29- إذا كانت إجابتك ب"نعم" كيف يساهم في ذلك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تعزيز الثقافة التنظيمية

- تعزيز الانضباط الوظيفي

- تحديد القواعد والإجراءات

- ضمان العدالة والمساواة

- إدارة النزاعات والمشاكل

- تنظيم العلاقات الاتصالية بين الأقسام

- تعزيز الولاء المؤسسي

..... أخرى أذكرها:

30- كيف تصف أسلوب القيادة في مؤسستكم؟

- ديكتاتوري سلطوي (يعتمد على الأوامر والتعليمات)

- تشاركي (يشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات)

- حر

31- كيف تؤثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟ (يمكنك اختيار أكثر من

إجابة)

- نقل القيم والرؤية

- تحديد القواعد والمعايير

- التحفيز والتأثير على السلوك

- دعم التغيير التنظيمي

- بناء علاقات الثقة بين العمال

- إدارة الصراعات

- تحسين عملية اتخاذ القرار

..... أخرى أذكرها:

32- ما هي أهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل داخل مؤسساتكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- ظروف العمل
- طبيعة العلاقات بين العمال
- لغة التواصل بين أفراد المؤسسة
- نمط القيادة الإدارية
- نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

أخرى أذكرها:

33- ما العوامل التي تعتقد أنها تعيق بناء ثقافة تنظيمية قوية بمؤسساتكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- ضعف القيادة الإدارية
- غياب التواصل الفعال
- المقاومة للتغيير
- عدم التزام الموظفين بالقانون الداخلي للمؤسسة
- عدم وضوح القيم والمبادئ
- بيئة عمل سلبية

أخرى أذكرها:

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسة

الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

34- هل ترى أن الاتصال الداخلي يؤدي دورًا في نشر وتعزيز قيم وثقافة مؤسساتكم؟

- غالبا أحيانا نادرًا

فسر كيف ذلك:

.....

35- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- اجتماعات

- نشرات داخلية

- البريد الإلكتروني

- المنصات الرقمية

- المقابلات

أخرى أذكرها:

36- هل هناك تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية

بمؤسساتكم؟

لا

نعم

37- إذا كانت إجابتك ب"نعم" كيف ذلك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تحفيز التفاعل بين القادة والموظفين (تواصل القادة بشكل مباشر مع فرق العمل)

- إشراك الموظفين في بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

- وضع قيم تنظيمية تتوافق مع قيم الموظفين

- استجابة الإدارة لتغذية راجعة الموظفين

- توفير قنوات اتصال رقمية تمكن الموظفين من التفاعل مع الإدارة بسهولة

أخرى أذكرها:

38- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل في مؤسساتكم؟

لا

نعم

39- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تعزيز التواصل الفعال

- تعزيز روح الفريق

- تسهيل نقل المعلومات

- تقليل الصراعات وسوء الفهم

- رفع مستوى الرضى الوظيفي

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة

أخرى أذكرها:.....

40- هل التواصل الجيد بين الأقسام المختلفة يعزز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة؟

لا

نعم

41- هل ترى أن الاتصال الداخلي يساعد في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين؟

نادرا

أحيانا

غالبا

42- كيف يؤثر أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية؟ (يمكنك

اختيار أكثر من إجابة)

- إصدار تعليمات بشكل دوري

- توظيف الاجتماعات كمنصات لنشر القيم

- التدريب والتكوين بشكل منتظم

- تقديم التوجيه المستمر

أخرى أذكرها:.....

43- هل الاتصال الداخلي الفعال يزيد من الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير؟

لا

نعم

44- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- فتح قنوات للحوار المفتوح

- تعزيز بيئة الاحترام والتقدير

- تقليل سوء الفهم والصراعات

- تعزيز الشفافية بين الإدارة والموظفين

أخرى أذكرها:.....

45- هل يساعد الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بمؤسستكم؟

لا

نعم

46- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف

- تخصيص مساحات داخل المؤسسة للابتكار

- استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإبداع

- تطوير برامج تحفيزية للمبادرات المتميزة

أخرى أذكرها:.....

47- ما مدى تأثير الاتصال الفعال على أساليب مواجهة وإدارة الصراعات الداخلية؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- إنشاء آليات تواصل رسمية لحل النزاعات

- تحسين إدارة التوقعات بين الموظفين حول النزاعات

- تعزيز ثقافة الحوار المفتوح

- تقليل الضغوط والتوتر داخل بيئة العمل

- الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الاتصال

أخرى أذكرها:.....

48- ما هي العمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين واثرت على تكوين ثقافة

تنظيمية معينة بمؤسستكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- جدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها

- انتقاء المعلومات والتأكد من صحتها

- تشخيص البيئة الداخلية والخارجية (من خلال البحوث والدراسات)

- اختيار أحسن الوسائل والطرق للتواصل مع الجمهور الداخلي.

أخرى أذكرها:.....

49- هل يشجع المناخ الاتصالي السائد بمؤسستكم على؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تعزيز روح الجماعة

- تعزيز العلاقات بين الموظفين

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة

- تنمية الشعور بالانتماء والرغبة في العطاء

- تشجيع ثقافة الانضباط

- انتشار الصراعات والخلافات بين العمال

- انتشار الشائعات

- تشجيع المنافسة بين العمال

أخرى أذكرها:.....

50- هل تعتقد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل

مؤسستكم؟

لا

نعم

الملحق (02):

دليل المقابلة

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع: علوم الاعلام والاتصال



مقابلة

حول موضوع:

**دور الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة
الاقتصادية**
**دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)
بولاية تيزي وزو**

هذه المقابلة تعد أدلة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، نلتمس من سيادتكم التعاون والإجابة عن الأسئلة بعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها.

تحت إشراف الأستاذة:
مباركة منماني

من إعداد الطالبتين:
سعدية بوعرابة
سارة بروة

السنة الدراسية: 2025/2024

مقابلة مع السيد: س.ط مسؤول مركز الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز
بولاية تيزي وزو

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

✓ سؤال 01: ما الشكل الغالب للاتصال الداخلي بمؤسستكم؟ هل هو رسمي، غير رسمي، أفقي عمودي...؟

- الهدف من السؤال: تحديد طبيعة الاتصال الداخلي الأكثر استخداما وكذا معرفة أسلوب التواصل والتنظيم داخل المؤسسة.

- الإجابة:.....

.....

✓ سؤال 02: ماهي أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها بشكل أساسي داخل المؤسسة؟

- الهدف من السؤال: معرفة الوسائل الاتصالية الأكثر اعتمادا في المؤسسة لتقييم مدى فعاليتها.

- الإجابة:.....

.....

✓ سؤال 03: ما هي الاستراتيجية الاتصالية المتبعة بشكل أساسي داخل مؤسستكم؟

- الهدف من السؤال: التعرف على توجه المؤسسة في تسيير الاتصال لتحقيق أهدافها التنظيمية.

- الإجابة:.....

.....

✓ سؤال 04: ما هو الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

- الهدف من السؤال: فهم أهمية الاتصال الداخلي في دعم وظائف المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- الإجابة:.....
.....

✓ سؤال 05: ما أبر الصعوبات التي تعيق فعالية الاتصال الداخلي بمؤسساتكم؟

- الهدف من السؤال: تحديد العوامل التي تؤثر سلباً على جودة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- الإجابة:.....
.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

✓ السؤال 01: كيف تُعرّفون الثقافة التنظيمية داخل مؤسساتكم؟

- الهدف: التعرف على مدى وعي وفهم العاملين لمفهوم الثقافة التنظيمية.

- الإجابة:.....
.....

✓ السؤال 02: ما الأدوار الرئيسية التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مؤسساتكم؟

- الهدف: معرفة وظائف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وكذا معرفة كيف تساهم الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين وتحقيق والانسجام داخل المؤسسة.

- الإجابة:.....
.....

✓ السؤال 03: ما أبرز العوامل التي تساهم في تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية في

مؤسستكم؟

- الهدف: تحديد المصادر والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على بناء الثقافة
التنظيمية

- الإجابة:.....

.....

✓ السؤال 04: هل يؤثر أسلوب القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

- الهدف: فهم العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وثقافة المؤسسة.

- الإجابة:.....

.....

✓ السؤال 05: ما هي العوامل الأساسية التي تساهم في تشكيل بيئة العمل في مؤسستكم؟

- الهدف: التعرف على العوامل المباشرة التي تساهم في تشكيل بيئة العمل وظروفها في
المؤسسة.

- الإجابة:.....

.....

✓ السؤال 06: ما هي أبرز المعوقات التي تواجه بناء ثقافة تنظيمية متينة داخل

مؤسستكم؟

- الهدف: الكشف عن التحديات التي تعرقل بناء ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة.

- الإجابة:.....

.....

**المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية بالمؤسسة
الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو**

✓ السؤال 01: في رأيك، ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة؟

- الهدف: فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي وترسيخ القيم الثقافية داخل المؤسسة.
- الإجابة:.....
-

✓ السؤال 02: ما الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسستكم لنقل وترسيخ ثقافة تنظيمية محددة؟

- الهدف: تحديد التقنيات التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء ثقافتها التنظيمية فعالة.
- الإجابة:.....
-

✓ السؤال 03: هل يلعب الاتصال الداخلي دوراً مهماً في غرس مبادئ وثقافة المؤسسة لدى الموظفين؟

- الهدف: تقييم دور الاتصال الداخلي في نقل مبادئ وثقافة المؤسسة للعاملين.
- الإجابة:.....
-

✓ السؤال 04: إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة الابتكار وروح المبادرة داخل المؤسسة؟

- الهدف: التعرف على تأثير الاتصال الداخلي في دعم ثقافة الابتكار وروح المبادرة.

- الإجابة:.....

.....

✓ السؤال 05: ما هي نوع العمليات الاتصالية التي يمارسها القادة الإداريون، والتي ساهمت في تشكيل ثقافة تنظيمية معينة داخل المؤسسة؟

- الهدف: فهم دور القيادة في التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال.

- الإجابة:.....

.....

✓ السؤال 06: هل يُعتبر الاتصال الداخلي الفعّال عنصرًا أساسيًا في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؟

- الهدف: معرفة ما إذا كان الاتصال الداخلي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.

- الإجابة:.....

.....

الملحق (03):

المبكل الؤنظيمي لمديرية

الؤوزيع لمؤسسة سونلغاز بولاية

ؤيزي وزو

إدارة التوزيع

مدير التوزيع

سكرتير

خدمة الدعم والمراقبة

قسم الأنشطة العامة

قسم
الخدمات
المشتركة

الإدارة
القانونية

خدمة
المعلومات
الإلكترونية

خدمة
الصحة
والسلامة

قسم المالية والمحاسبة

قسم الموارد البشرية

قسم عمليات نظم المعلومات

قسم الإدارة والأسواق

قسم الرقابة الإدارية

قسم الاتصالات

خدمة التراث

خدمة الرقابة ومتابعة التدقيق

القسم الفني للكهرباء

القسم الفني للغاز

قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء
والغاز

قسم تطوير شبكات الكهرباء والغاز

القسم التجاري

مركز الاتصال المدير العام للمقر
والمنطقة

المراكز

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	كلمة الشكر
-	الاهداء
-	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الإطار المنهجي	
09	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
11	2. أسباب اختيار الموضوع
13	3. أهداف الدراسة
14	4. أهمية الدراسة
15	5. نوع الدراسة
16	6. منهج الدراسة وأدواته
26	7. مجتمع البحث وعينة الدراسة
28	8. حدود الدراسة
28	9. الخلفية النظرية
31	10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
42	11. الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل حول الاتصال الداخلي	
56	تمهيد للفصل
57	المبحث الأول: الاتصال الداخلي (مكوناته، أنواعه، أهميته)
57	المطلب 01: تعريف الاتصال الداخلي
58	المطلب 02: نشأة الاتصال الداخلي

59	المطلب 03: مكونات الاتصال الداخلي
61	المطلب 04: أنواع الاتصال الداخلي
65	المطلب 05: تقنيات ووسائل الاتصال الداخلي
72	المطلب 06: أهمية الاتصال الداخلي
74	المبحث الثاني: الوظائف والأساليب التطبيقية للاتصال الداخلي في المؤسسة
74	المطلب 01: وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة
75	المطلب 02: شبكات وأساليب الاتصال الداخلي
79	المطلب 03: تأثير الاتصال الداخلي على الأداة الوظيفي
82	المطلب 04: معايير فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة
84	المطلب 05: استراتيجيات الاتصال الداخلي
86	المطلب 06: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
90	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية	
92	تمهيد للفصل
93	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (مكوناتها، أنواعها، أهميتها)
93	المطلب 01: تعريف الثقافة التنظيمية
95	المطلب 02: مكونات الثقافة التنظيمية
98	المطلب 03: أنواع الثقافة التنظيمية
102	المطلب 04: خصائص الثقافة التنظيمية
106	المطلب 05: أهمية الثقافة التنظيمية
110	المبحث الثاني: الأبعاد الوظيفية والبنوية للثقافة التنظيمية
110	المطلب 01: وظائف الثقافة التنظيمية
112	المطلب 02: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية
116	المطلب 03: أبعاد الثقافة التنظيمية

120	المطلب 04: مستويات الثقافة التنظيمية
123	المطلب 05: نماذج الثقافة التنظيمية
127	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية	
129	تمهيد للفصل
130	المبحث الأول: الاتصال الداخلي كآلية لبناء وتوجيه الثقافة التنظيمية
130	المطلب 01: العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية
132	المطلب 02: دور الاتصال الداخلي في تشكيل الثقافة التنظيمية
134	المطلب 03: معايير بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي
137	المطلب 04: توجيه ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي
138	المطلب 05: أثر الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية
140	المبحث الثاني: فعالية الاتصال الداخلي في دعم القرارات وتعزيز الانتماء والتكيف الثقافي
140	المطلب 01: الاتصال الداخلي كأداة لتعزيز الانتماء والهوية التنظيمية داخل المؤسسة
142	المطلب 02: تبادل المعلومات وأثره في تشكيل الثقافة التنظيمية
145	المطلب 03: دور الاتصال واسترجاع المعلومات في دعم القرارات وبناء الثقافة التنظيمية
147	المطلب 04: أهمية الاتصال الداخلي في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة
148	المطلب 05: انعكاسات الوسائل الاتصالية التكنولوجية على الثقافة التنظيمية
155	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية	
158	تمهيد

159	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz)
159	2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز
159	أ. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية سونلغاز
162	ب. الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها
164	3. مهام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز
165	4. خصائص قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز
166	5. الهيكل التنظيمي
167	6. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة
167	أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
244	ب. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
285	7. عرض المقابلة والتعليق عليها
285	أ. عرض المقابلة
288	ب. التعليق على المقابلة
290	8. عرض النتائج الجزئية والعامّة
290	أ. عرض النتائج الجزئية
298	ب. عرض النتائج العامّة
301	خلاصة الدراسة
303	الاقتراحات والتوصيات
-	قائمة المراجع والمصادر
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
167	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
168	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
169	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
170	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04
171	يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو	05
172	يمثل طبيعة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	06
174	يوضح تقنيات الاتصال الشفوية الأكثر استخداما للاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	07
175	يبين تقنيات الاتصال الكتابية الأكثر استخداما للاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	08
176	يوضح مدى استخدام المؤسسة لأدوات تكنولوجيا رقمية تدعم الاتصال الداخلي من عدمه	09
177	يبين الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لدعم	10
179	يبين مدى وصول المعلومات الإدارية بوضوح وفي الوقت المناسب للموظفين	11
180	يبين تفاعل الإدارة مع ملاحظات وشكاوي الموظفين	12
181	يبين طبيعة الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو	13
183	يبين مدى وجود تواصل فعال داخل المؤسسة	14
184	يبين مدى مساعد الاتصال الداخلي على	15

185	يوضح الدور الأساسي الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز	16
187	يمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	17
188	يبين المعوقات الرئيسية التي تواجه الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو	18
190	يمثل مفهوم الثقافة التنظيمية حسب عينة الدراسة	19
191	يبين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	20
193	يمثل القيم التنظيمية الأكثر وضوحا في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	21
195	يبين إلى أي درجة تتماشى قيم المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو مع القيم الشخصية للعاملين بها	22
196	يمثل الوظائف الأساسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	23
198	يبين كيف يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	24
199	يوضح مدى تشجيع ثقافة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو للإبداع من عدمه	25
201	يبين العوامل المؤثرة على تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	26
203	يوضح مدى تقييم مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	27

205	يبين مدى مساهمة القانون الداخلي في تنظيم العمل وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية من عدمه	28
206	يمثل مساهمة القانون الداخلي في تنظيم العمل وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية	29
207	يبين النمط القيادي المعتمد عليه في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	30
209	يوضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	31
211	يبين أهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	32
212	يوضح العوامل التي تعيق بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	33
214	يمثل الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة	34
215	يبين الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة	35
217	يبين مدى وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة من عدمه	36
218	يبين كيفية مساهمة التواصل بين الإدارة والموظفين بتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	37
219	يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل في المؤسسة من عدمه	38
221	يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو	39

222	يوضح مدى مساهمة التواصل الجيد بين الأقسام المختلفة في تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من عدمه	40
224	يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين في مؤسسة سونلغاز تيزي وزو	41
225	يمثل تأثير أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو	42
227	يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير من عدمه	43
229	ثل كيفية مساهمة الاتصال الفعال في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو	44
230	يمثل مساعدة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو	45
231	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة	46
233	يمثل مدى تأثير الاتصال الفعال على أساليب مواجهة وإدارة الصراعات الداخلية	47
235	يمثل أهم العمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين وأثرت على تكوين ثقافة تنظيمية معينة بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو	48
237	يمثل مساهمة المناخ الاتصالي السائد بمؤسسة سونلغاز	49
240	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة من عدمه	50
242	يمثل كيفية مساهمة الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو	51

244	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودور الاتصال الداخلي في نشر وتعزيز قيم وثقافة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو	52
248	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى وجود تواصل كافي بين الإدارة والموظفين يسمح بتعزيز ثقافة تنظيمية بالمؤسسة من عدمه	53
252	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز	54
257	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساعدة الاتصال الداخلي في ترسيخ مبادئ المؤسسة بين الموظفين	55
261	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و كيفية تأثير أسلوب التواصل الإداري على التزام الموظفين بالقيم التنظيمية	56
266	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدير	57
271	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساعدة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة الابتكار والمبادرة بالمؤسسة	58
275	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والعمليات الاتصالية التي يقوم بها القادة الإداريين وأثرت على تكوين ثقافة معينة بالمؤسسة	59
279	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تشجيع المناخ الاتصالي السائد بالمؤسسة على	60
284	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز	61

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
63	يوضح أشكال الاتصال الرسمي	01
64	يوضح أنواع الاتصال الداخلي	02
98	يبين مكونات الثقافة التنظيمية	03
105	يمثل خصائص الثقافة التنظيمية	04
114	يبين تكوين الثقافة التنظيمية	05
119	يبين أبعاد الثقافة التنظيمية	06
125	يوضح نموذج Deal و Kennedy لأنماط الثقافة التنظيمية	07
166	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	08