وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري –تيزي وزو–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال التنظيمي

***مذكرة تحت عنوان:***

# دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية - تيزي وزو-

**مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال**

**إعداد الطالبتين:**

علجية أوسعد

أمال بلعسل

**تحت إشراف الأستاذة:**

مباركة منماني

**السنة الجامعية : 2024–2025**

# بسم الله الرحمن الرحيم

**(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)**

صدق الله العظيم

**سورة البقرة الآية (32)**

**قال رسول الله صلى الله عليه و سلم**

"منْ سَلَكَ طَريقًا يَبْتَغِي فِيهِ علْمًا سهَّل اللَّه لَه طَريقًا إِلَى الجنةِ"

# شكر وعرفان

**الحمد لله ربي العالمين الصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .**

**أما بعد**

**فإننا نشكر الله وافر الشكر ن وفقنا و أعاننا على إتمام المذكرة ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذة الدكتورة "منماني مباركة"، المشرفة على هذا العمل والذي كان لها الفضل الكبير في إتمام عملنا،كما نتوجه الشكر الجزيل لعائلتنا فلهم كل الشكر والتقدير منا.**

**وفي الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل المتواضع.**

**الإهداء**

**ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه و ما حققنا الغايات إلا بفضله، فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.**

**إلى نفسي....إلى ذلك القلب الذي صبر، و تجلد، و امن، إلى روحي التي وقفت رغم التعب، و مضت رغم الانكسار شكرا لأنك لم تتخلي عني، حين كان التخلي هو الأسهل.**

**إلى أمي و أبي ....سندي في الحياة، و دعاؤهما النور الذي أنار لي عتمات الطريق، كل ما وصلت إليه، هو غرس أيديكما ، و ثمار صبركما.**

**إلى جدي و جدتي ....الذين ربياني على المحبة، و غرسا في قلبي الصبر، و الكرامة، و الأمل، كل ما عليه أنا اليوم امتدادا لما بذلتماه من حب و تربية و رعاية.**

**إلى إخوتي الأعزاء ....انتم السند و الدعم شكرا لوجودكم الدائم بجانبي، و لحبكم الذي يمنحني القوة. حفظكم الله و وفقكم.**

**إلى أصدقائي و صديقاتي ....الذين جعلوا هذه الرحلة أكثر متعة و اقل صعوبة، شكرا لكل لحظة و دعم، لكل كلمة مشجعة، لكل الذكريات الجميلة التي صنعناها معا.**

**إلى أساتذتي الكرام.... من علموني أن للعلم قيمة،و للصبر طريق، شكرا لكم، فلكل بصمة منكم في هذا العمل اثر لا ينسى.**

**بعد كل تعب و سهر، جاء اليسر بفضل الله و بدعمكم هذا النجاح ليس لي وحدي ، بل لكم جميعا ، فقد كنتم سندي و نبضي في كل لحظة، شكرا لكم من القلب ، و اتمنى لكم ان اكون يوما مصدر فخركم كما كنتم يوما مصدر قوتي.**

**أمـــــال**

**الإهداء**

**الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق الإنجاز رغم كل الصعوبات**

**إلى نفسي....التي سلكت طريقا شاقا، وتحملت الصعاب بصمت وبطولة، أهديك كل مشاعر التقدير والعرفان، وأحتفي بعزيمتك التي كانت نورا في الظلام.**

**إلى والدي العزيز....منك استمددت قوتي وعزيمتي، وفي نظراتك وجدت معنى الأمل والحنان، كنت النور الذي أضاء دروبي، والدعاء الذي يرفع روحي في كل حين، أهديك أسمى معاني الامتنان والوفاء.**

**إلى أمي الحبيبة....نبض القلب ودفء الروح، التي بحنانها ورعايتها كانت الملاذ الآمن والمصدر اللامنتهى للحب والدعم، أهديك أصدق معاني الشكر والعرفان.**

**إلى أخوتي....أنتم السند الجميل والظل الحنون الذي لا يغادر، أهديكم الامتنان بقدر المحبة التي تملأ قلبي.**

**إلى أصداقي الأوفياء....رفقاء الدرب في اللحظات الصعبة والفرحة، أنتم النور الذي لا ينطفئ والذاكرة التي لا تنسى، أهديكم أسمى معاني الود والوفاء.**

**إلى أساتذتي الكرام....أنتم من زرعتم في قلبي بذور المعرفة والتميز، وكل كلمة علم تلقيتموها علينا كانت لبنة في بناء مستقبلي، أهديكم كل الاحترام والتقدير.**

**وإلى كل من لم تذكر أسماءهم....لكم أهدي هذا العمل، فلكم في قلبي مكان لا يزول، ولعطائكم أثر لا ينسى.**

**علجية**

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة حول الكشف عن "**دور الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز SONELGAZ لولاية تيزي وزو**". باعتبار أن الاتصال الإداري يمثل أداة مركزية في تحقيق التفاعل بين مكونات التنظيم، بينما تعد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد و يؤثر في أساليب التواصل فيما بينهم.

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي كونه المنهج الأمثل لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري، حيث شملت عينة دراستنا على 30 مفردة و هي عينة قصدية تمثلت في عمال مؤسسة سونلغاز ، كما اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات و منها الاستمارة، المقابلة المقننة و الملاحظة.

كما يتمثل التساؤل الجوهري لهذه الدراسة حول: **كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية الاتصال الإداري على مستوى المؤسسة الاقتصادية SONELGAZ سونلغاز لولاية تبزي وزو؟**

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية احد أهم العوامل المساهمة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث تلعب دورا مهما في تشكيل سلوكيات الأفراد و توجيه تفاعلاتهم، كما تؤثر بشكل مباشر على أنماط الاتصال السائدة داخل المؤسسة، و قد أظهرت نتائج البحث أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، الاحترام المتبادل، و المشاركة في اتخاذ القرار، تحقق مستوى أعلى من الاتصال الإداري، مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

**Résume d'étude**

Cette étude porte sur la mise en évidence du rôle de « la culture organisationnelle dans l'efficacité de la communication administrative au sien de l'entreprise économique SONELGAZ wilaya de TIZI OUZOU. »

La communication administrative est considérée comme une utile centrale pour assurée l'interaction entre les compassant de l'organisation tandis que la culture organisationnelle constitue un cadre de référence qui oriente le comportement des individus et influence sur leur mode de communication.

Nous avons adoptée dans notre recherche une méthode descriptive et analytique étant la plus appropriée pour étudier la relation entre la culture organisationnelle et la communication administrative. L'échantillon de l'étude se compose de 30 individus sélectionné de manier intensionnelle parmi les employés de l'entreprise économique SONENLGAZ de tizi-ouzou. Nous avons également utilisé plusieurs outils de recherche tels que le questionnaire l'entretien structuré et l'observatoire.

La question centrale de cette recherche est la suivante comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à renforcer l'efficacité de la communication administrative au sien de l'entreprise économique SONELGAZ de tizi-ouzou ?

Les résultats de l'étude ont montré que la culture organisationnelle est l'un des facture clés dans l'amélioration de l'efficacité de la communication

Administrative. Elle joue un rôle essentiel dans la formation des comportements individuels. L'orientation des interaction et influence directement les mode de communication dominant au sien de l'organisation .les résultats ont également révélé que les entreprise adoptant une culture fondée sur la transparence le respect mutuel et la participation a la prise des décision atteignent un niveau plus élevé de communication administrative ce qui répercute positivement sur la performance globale de l'organisation

Study Summary
This study focuses on identifying the role of organizational culture in enhancing the effectiveness of administrative communication within the economic institution sonelgaz in the wilaya of tizi-ouzou . administrative communication is considered a central tool for achieving interaction between the components of organization while organizational culture serves as a reference framework that guides individual behavior and influences communication method among them.
We adopted a descriptive survey methodology in our research as it is the most suitable for studying the relationship between organizational culture and administrative communication .The study sample consisted of 30 individuals selected intentionally from the employees of sonelgaz. we relied on a variety of research tools including a structure »d questionnaire standardized interview and observation.
The central question of this study is How does organizational culture contribute to strengthening the effectivement of administrative communication within the economic institution sonelgaz in Tizi Ouzou ?
The study included that organizational culture is one of the most significant factors contributing to the effectiveness of administrative communication .It plays a vital role in shaping individual behaviors directing interactions and direct influencing the prevailing communication patterns within institution .The findings also indicated that institution adopting a culture based on transparency . mutual respect. and participation in decision –making achieve a higher level of administrative communication. which positively reflects on the overall performance of the institution.

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| شكر وعرفان | |
| إهداء | |
| إهداء | |
| ملخص الدراسة | |
| مقدمة | أ |

| الإطار المنهجي | الصفحة |
|---|---|
| إشكالية الدراسة و تساؤلاتها | 07 |
| أسباب اختيار الموضوع | 10 |
| أهداف الدراسة | 10 |
| أهمية الدراسة | 11 |
| نوع الدراسة | 12 |
| منهج الدراسة و أدواته | 14 |
| مجتمع الدراسة و عينته | 18 |
| حدود الدراسة | 20 |
| الخلفية النظرية | 21 |
| تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة | 23 |
| الدراسات السابقة | 34 |

| الاطار النظري |
|---|
| **الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية** |

| | |
|---|---|
| **تمهيد** | 48 |
| المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية | 49 |
| المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية | 49 |
| المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية | 50 |
| المطلب الثالث:خصائص الثقافة التنظيمية | 51 |
| المطلب الرابع: الفرق بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية | 53 |
| المطلب الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية | 55 |
| الطلب السادس :أهمية الثقافة التنظيمية | 56 |
| المبحث الثاني:أساسيات الثقافة التنظيمية | 57 |
| المطلب الأول:عناصر الثقافة التنظيمية | 57 |
| المطلب الثاني:أنواع الثقافة التنظيمية | 58 |
| المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية | 60 |
| المطلب الرابع:وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية | 63 |
| المطلب الخامس:مستويات الثقافة التنظيمية | 64 |
| المطلب السادس: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية | 66 |
| المبحث الثالث:أبعاد و محددات الثقافة التنظيمية ومسارات نحولها | |
| المطلب الأول أبعاد الثقافة التنظيمية | 67 |
| المطلب الثاني :محددات الثقافة التنظيمية | 68 |
| المطلب الثالث : مراحل بناء الثقافة التنظيمية | 70 |
| المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية | 73 |
| **خلاصة** | 76 |
| | |

| الفصل الثاني :الاتصال الإداري | |
|---|---|
| | |
| **تمهيد** | 76 |
| المبحث الأول:ماهية الإتصال الإداري | 77 |
| المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري | 77 |
| المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري | 78 |
| المطلب الثالث:أنواع الاتصال الإداري | 79 |
| المطلب الرابع: وظائف الاتصال الإداري | 80 |
| المطلب الخامس: أهمية الاتصال الإداري | 81 |
| المبحث الثاني:أساسيات الاتصال الإداري | 82 |
| المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري | 82 |
| الفصل الثاني:عناصر الاتصال الداري | 83 |
| المطلب الثالث:مهارات الاتصال الإداري | 85 |
| المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري | 86 |
| المبحث الثالث: مقومات و معوقات الاتصال الإداري | 87 |
| المطلب الأول: مقومات الاتصال الإداري | 87 |
| المطلب الثاني: وسائل الاتصال الإداري | 89 |
| المطلب الثالث: أساليب الاتصال الإداري | 92 |
| المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداري | 92 |
| المطلب الخامس: عوامل تحسين الاتصال الإداري | 94 |
| **خلاصة** | 96 |
| **الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري** | |

| | |
|---|---|
| **تمهيد** | 97 |
| المبحث الأول : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري | 98 |
| المطلب الأول: العلاقة بين ثنائية "الثقافة"والاتصال" | 98 |
| المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالاتصال | 99 |
| المطلب الثالث: التأثيرات المتبادلة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال | 100 |
| المطلب الرابع: العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال | 102 |
| المطلب الخامس: فريق العمل ودوره في تفعيل الاتصال الإداري | 105 |
| المبحث الثاني: الأبعاد التنظيمية المتأثرة بالثقافة التنظيمية وانعكاسها على الاتصال الإداري | 106 |
| المطلب الأول: أدوار الثقافة التنظيمية التي تزيد من أهميتها للمنظمة | 106 |
| المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين بها | 107 |
| المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية | 110 |
| المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية والانتماء التنظيمي | 112 |
| المبحث الثالث:الثقافة التنظيمية كدعامة للتطوير والإبداع الإداري | 113 |
| المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين | 113 |
| المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة والتحول والتطوير الإداري | 116 |
| المطلب الثالث: : التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات | 118 |
| المطلب الرابع: حرية المعلومات والتنمية الثقافية | 120 |
| **خلاصة** | 122 |
| **الإطار التطبيقي** | |
| **تمهيد** | |
| 1. بطاقة فنية حول المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو | |

| | |
|---|---|
| أ- التعريف بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء (sonelgaz) لولاية تبزي وزو | |
| ب- مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (sonelgaz ) لولاية تيزي وزو | |
| ت- التنظيم الإداري للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz ) لولاية تيزي وزو | |
| ث- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (sonelgaz ) لولاية تيزي وزو | |
| 2.التحليل الكمي و الكيفي للبيانات والمعطيات: | |
| أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة | |
| ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة | |
| ت- عرض المقابلة والتعليق عليها | |
| 3.عرض نتائج الدراسة: | |
| أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة | |
| ب- عرض النتائج العامة للدراسة | |
| ت- التوصيات والاقتراحات | |
| خلاصة عامة | |
| قائمة المصادر والمراجع | |
| ملاحق الدراسة | |
| فهرس الجداول البسيطة والمركبة | |
| فهرس الأشكال | |

# مقدمة

يمثل الاتصال نظاما بنيويا في صميم الوجود الإنساني، إذ لا يمكن تصور الكينونة البشرية خارج إطار التفاعل مع محيطه، فهو الآلية التي يمارس من خلالها الفرد وجوده الاجتماعي، و يعبر عن حاجاته، مواقفه، و مشاعره. و قد أضحى الاتصال ركنا أساسيا في تسيير مختلف أنماط الحياة اليومية، بما في ذلك مجالات التعليم، العمل، التنظيم الإداري و غيرها من نشاطات الحياة المعاصرة .

يعود الاتصال إلى الوجود البشري منذ بداية التاريخ، كونه المحرك الأساسي و جوهر العلاقات الإنسانية و أساس تواجدها و استمرارها، سواء داخل الأسرة او في إطار المؤسسة، أو حتى في نسيج المجتمع ككل. فان مقدرة الإنسان كانت و لا تزال العنصر الأهم في بناء الروابط الاجتماعية من خلال الربط الشامل للعادات و الخبرات و الأفكار و الآراء و المشاعر من جيل إلى أخر، مما أدى إلى تنظيم الحياة الإنسانية و بناء ثقافات مختلفة و كما أدت أيضا بدورها إلى نشوء الحضارات و تطورها و بقاءها إلى مدى الحياة.

و في سياق الحديث عن الاتصال كجزء أساسي في بيئة العمل، فان الاتصال الإداري يعتبر الجهاز التنفسي في سير و تنظيم العمليات الإدارية و تطورها، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و البيانات و الأفكار بين أفراد العمل، كما تعتبر عملية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة من اجل تحقيق التفاهم المتبادل و المشترك بين طرفي الإدارة و العمال و المديرين و المسؤولين .كما يلعب الاتصال الإداري أهمية كبيرة في تحقيق فعالية العمل التنظيمي من خلال تبني أسلوب التواصل و التعاون و التشاور بين كافة أجزاء المؤسسة . مما يؤدي إلى سهولة اتخاذ القرارات و حسن تنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية.

و مع تسارع الأحداث التنظيمية و تطورها، يبرز دور الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الناظم الذي يربط بين أجزاء المؤسسة. فقد أصبحت الحاجة إليه تتزايد بشكل مستمر، خاصة في عصر يشهد فيه شدة المنافسة و الديناميكية و سرعة التحول و التغيير المستمر. الأمر الذي أكد الحاجة إلى تبني أشكال الاتصال بكل تقنياته ووسائله الإدارية الفعالة، ما

يضمن تدفقا واضحا و سلسا للمعلومات داخل المنظمة، ما يدفع الأفراد إلى العمل في بيئة تسود فيه قرارات و تعليمات و مبررات يتم اتخاذها بكل وضوح و نزاهة و شفافية. فكلما زادت فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسة كلما انعكس ذلك ايجابيا على جودة الأداء العام و فعالية التنسيق و مستوى الإنتاجية. كما أن ضعف فعالية الاتصال أو غيابه يؤدي إلى خلل في نقل المعلومات و تضارب الأدوار و تدني مستوى الأداء الوظيفي مما يهدد المؤسسة بفقدان التوازن الداخلي و عدم قدرتها على المنافسة.

و في ظل هذا السياق، يبرز المورد البشري كأحد العوامل الأساسية التي تتأثر مباشرة بمستوى الاتصال داخل المؤسسة حيث أن فاعلية الاتصال الإداري تنعكس بشكل واضح على أداء الأفراد و مدى التزامهم و تحفيزهم ونحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة فهو ليس فقط منفذا للمهام بل شريك في التفكير و التخطيط و صنع القرار، لذلك فان بناء بيئة اتصالية فعالة يمر حتميا عبر إدراك احتياجات و توقعات الأفراد داخل المؤسسة و تمكينهم من التعبير و المشاركة و التفاعل الايجابي مع محيطهم التنظيمي.

و في هذا الإطار، تكسب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تحديد طبيعة الاتصال داخل المؤسسة، حيث تعد مرجعية داخلية تنظم أنماط التفاعل بين الأفراد و توجه سلوكهم الاتصالي ضمن محيط العمل، حيث تتمثل هذه الثقافة من مجموعة من العادات و القيم و التقاليد و المعايير و السلوكيات التي تؤثر في الطريقة التي يتواصل بها الموظفون مع بعضهم البعض داخل محيطهم المهني ، و من هذا المنطلق فان الثقافة التنظيمية لا تتأثر فقط على مضمون الرسائل الاتصالية بل على شكلها و أساليب التعبير عنها، كما أنها تساهم في خلق مناخ داخلي إما مشجع على الحوار و التعاون و الانفتاح، أو معرقل و مقيد للتواصل البناء و هذا وفق ما تحمله المؤسسة من تصورات ضمنية حول ممارسة السلطة و توزيع النفوذ، و بالتالي فان ترسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية قائمة على الشفافية و

الاحترام و التقدير المتبادل يعد شرطا أساسيا لإنجاح العمليات الاتصالية و تحقيق التكامل بين البعدين الإداري و البشري داخل المؤسسة .

و مما سبق تحتل المؤسسة الاقتصادية موقعا استراتيجيا في المنظومة الاقتصادية و الاجتماعية لأي دولة، باعتبارها الفاعل الأساسي في إنتاج السلع و الخدمات، و توليد الثروة، و تحقيق التوازن في سوق العمل، فهي ليست مجرد اطار تنظيمي يظم مجموعة من الموارد البشرية و المادية، بل كيان ديناميكي يتفاعل فيه الأفراد و الأنظمة و العمليات ضمن بيئة متغيرة تفرض تحديات مستمرة على مستوى التسيير و القدرة التنافسية ، و تكمن خصوصية المؤسسة الاقتصادية في أنها تعتمد بدرجة كبيرة على الفاعلية الداخلية للتنظيم خاصة فيما يتعلق بتدفق المعلومات و اتخاذ القرارات و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية، و هي عناصر ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة الاتصال الإداري و الثقافة التنظيمية السائدة، فكلما توفر مناخ اتصالي فعال يستند الى ثقافة تنظيمية محفزة و مرنة ،كلما ازداد أداء المؤسسة الاقتصادية كفاءة و استجابة لمتطلبات السوق، فالوظيفة الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر فقط على نقل المعلومات بل يشكل آلية للتنسيق، و التوجيه، و المراقبة، و التحفيز، بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأقل التكاليف و أعلى درجات الجودة ،خاصة في ظل تصاعد المنافسة و تنامي التحولات الاقتصادية، أضحت المؤسسة الاقتصادية مطالبة أكثر من أي وقت مضى يتبنى أنماط تنظيمية و اتصالية حديثة قادرة على تعبئة الموارد البشرية و توجيهها نحو الإبداع و الابتكار و تحقيق الفعالية الشاملة .

و على ضوء الأثر البارز الذي تبرزه الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية،لقد تناولت دراستنا موضوع " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في بالمؤسسة الاقتصادية " و لقد اخترنا المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية "تبزي وزو" كميدان لتطبيق هذه الدراسة، بهدف تحليل مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية الاتصال الإداري.

حيث تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية، اعتمدنا فيها على المنهج المسحي كونه المنهج الأمثل للكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الإداري، و شملت عينة دراستنا من 30 عامل من مؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو، كما اعتمدنا على العينة القصدية كونها تستهدف الأفراد التي تمتلك الخبرة و المعرفة اللازمة لفهم ديناميكيات الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الاتصال الإداري، ما ساهم في ضمان دقة النتائج و موضوعيتها و الحصول على معطيات تمثل الواقع التنظيمي و الإداري للمؤسسة بدقة و مصداقية.

و لتغطية جوانب الموضوع لقد قسمنا دراستنا إلى مقدمة، الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي، و خاتمة.

في الإطار المنهجي قمنا بتحديد معالم لدراسة من خلال عرض الإشكالية و تساؤلاتها الفرعية كما تطرقنا إلى الأسباب الذاتية و الموضوعية لاختيار هذا الموضوع ، بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة و المنهج المعتمد ، و أيضا أدوات جمع البيانات ، إلى جانب تحديد مجتمع الدراسة ، مع تقديم تعريف للمصطلحات الأساسية، و عرض أبز الدراسات السابقة ذات صلة مع الموضوع.

أما عن الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث كان الفصل الأول و المعنون " الثقافة التنظيمية " ، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسة تناولنا في المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية ، نشأتها خصائصها و الفرق بينها و بين كل من المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية بالإضافة إلى أهميتها داخل المؤسسة ، أما المبحث الثاني فقد تناولنا أساسيات الثقافة التنظيمية بنا في ذلك عناصرها، أنواعها، نماذجها و مستوياتها و طرق قياسها، في حين خصصنا المبحث الثالث لدراسة أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية و مع التطرق إلى مراحل بنائها داخل المؤسسات و كيفية تغييرها.

أما الفصل الثاني والمعنون ب "الاتصال الإداري " تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول للتعريف بالاتصال الإداري من خلال توضيح مفهومه، خصائصه، أنواعه، وظائفه، أهميته داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تناول أساسيات الاتصال الإداري بما

يشمله من مبادئ و عناصر ، مهارات ، و العوامل المؤثرة فيه، في حين تناول المبحث الثالث مقومات الاتصال الإداري و المعوقات التي تعترضه ، بالإضافة إلى العوامل التي تساهم في تحسينه و تفعيله داخل البيئة التنظيمية.

أما الفصل الثالث المعنون ب "الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري " تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية. تناول المبحث الأول "العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإتصال الإداري " مستعرضا العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال، و العوامل المؤثرة في هذه العملية،ودور فريق العمل في تفعيل الاتصال الإداري. أما المبحث الثاني فقد ركز على الأبعاد التنظيمية المتأثرة بالثقافة التنظيمية وانعكاسها على الاتصال الإداري، مبرزا ادوار الثقافة التنظيمية التي تزيد من أهميتها للمنظمة و تأثيرها على العاملين، بالإضافة إلى انعكاساتها على السياسات الإدارية، و أخيرا خصص المبحث الثالث لاستكشاف "الثقافة التنظيمية كمدخل للتطوير و الإبداع الإداري". حيث تناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع لدى العاملين،و أيضا دورها في إدارة الجودة و التحول الإداري، و إدارة المعلومات، وصولا إلى حرية المعلومات و التنمية الثقافية.

أما الإطار التطبيقي تطرقنا إلى عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز ولاية تيزي وزو، و تناولنا من خلال عناصره التعريف بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء (sonelgaz) لولاية تبزي وزو، و الإشارة إلى ابرز مهامها و خدماتها، كما أيضا تم عرض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ثم التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، وبعد تحليل المقابلة و الاستمارة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية للدراسة ثم النتائج العامة و بعدها استخلصنا الخلاصة العامة و قممنا بتحديد التوصيات و الاقتراحات، ثم اعددنا قائمة المراجع و كذا الملاحق استمارة (استمارة استبيان، مقابلة)

# الإطار المنهجي

## 1. الإشكالية:

تعد الثقافة ظاهرة و عملية اجتماعية و حيوية داخل المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدماتية أو مالية، حيث تنشا هذه الثقافة من مجموعة من التفاعلات و السلوكيات و الأنماط السائدة داخل تلك المؤسسة، و التي تساهم بشكل مباشر في تحديد المناخ التنظيمي و تحديد استراتيجيات فعالة و ملائمة للتعامل مع مختلف التحديات و الأزمات و التغيرات التي تواكب العصر الراهن.

إن الحديث عن الثقافة داخل المؤسسة يعد من ابرز العوامل التي تؤثر في نجاح او فشل المؤسسات و المنظمات بشكل عام، خاصة من ناحية تحسين الأداء و نوعية و نمط القيادة و تطوير العلاقات الإنسانية و تشجيع الرأي العام و تحقيق التواصل الفعال و التكيف و التنسيق و الانسجام بين مختلف و عناصر أجزاء المؤسسة، و أيضا تعزيز ثقافة الإبداع و الابتكار و التجديد، كلها عمليات تطويرية و داعمة تمكن المؤسسة من البقاء و النمو و الاستمرارية و النجاح و التفوق في إطار المحيط الذي تنشط فيه، كونها تقوم بدور حاسم و محوري لتحقيق أهداف و غايات تلك المؤسسة من خلال الالتزام و التقيد بمجموعة من السلوكيات التنظيمية و السوية مثل روح المسؤولية، الالتزام و الصرامة التنظيمية، احترام المواعيد و الوقت و تجنب مظاهر التسيب الإهمال و الإخلال بالنظام و الداخلي للمؤسسة، و في هذا السياق اكتسى موضوع " الثقافة التنظيمية " عناية و أهمية كبيرة لدى الكثير من الدارسين و الباحثين في مجال الإدارة و القانون و التنظيم و السياسة و علم الاجتماع، حيث تمثل صمام الأمان و القلب النابض و الفعالة الأساسية لأي منظمة، إذ تعبر عن نمط معين من التصرفات و السلوكيات و العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات و التصورات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و هذا من خلال تسهيلها و تبسيطها لمختلف الإجراءات و المراسيم و اللوائح التي تسمح بأداء مختلف الوظائف

والأدوار والمهام بكل إتقان وفعالية.

و من جهة أخرى، تعد المؤسسات الاقتصادية من الأسس الرئيسة التي يقوم عليها أي اقتصاد في العالم، "و التي شغلت حيزا معتبرا في كتابات و أعمال و مؤلفات المتخصصين في الاقتصاد بمختلف اتجاهات الإيديولوجية ( الشرقية و الغربية)، باعتبارها تمثل النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية مختلفة، لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية تتفاعل فيما بعضها البعض"[1]، فان المؤسسة الاقتصادية ليست مجرد كيان اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح أو توفير السلع والخدمات، بل هي بيئة اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد بما في ذلك الموظفون، الإداريون، الزبائن، و الموردون و الشركاء و المستهلكين، مما يخلق شبكة من العلاقات الاجتماعية و التنظيمية، و هذه التفاعلات تساهم في بناء "الثقافة التنظيمية" التي تؤثر على طريقة تواصل الأفراد مع بعضهم البعض على مستوى الإدارة، مما يساهم ذلك في تسهيل اتخاذ القرارات و تنفيذ الخطط بكفاءة و جودة عالية، و أيضا تعزيز فاعلية العمل التنظيمي و تنسيق الأنشطة و توحيد الرؤى و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و هذا ما يساعد على تجنب انتشار الفوضى و إهمال الواجبات الإدارية و الالتزام بالصرامة و الموضوعية، خاصة في زمن الانحرافات القيادية في مخالفة القانون و سوء استعمال السلطة من خلال انتشار الرشوة و الاختلاس و التسيب و المجاملة، إذ أن تعتبر تفشى البيروقراطية و الانحرافات القيادية أمراض تصيب الأجهزة الإدارية و ظاهرة تكاد أن تكون

ملموسة فهي ليست مقتصرة فقط على البلدان النامية و إنما حتى البلدان المتقدمة، مما أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بدور و أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال حل المشكلات و تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة مما يخلق بيئة متكاملة و مرنة، علاوة على ذلك فان الاتصال عملية و ركيزة أساسية تقوم عليه كل الأعمال، حيث

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، طبعة2 ،دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ،ص08.

لا تستطيع أي مؤسسة أن تدفع عمالها إلى الإبداع بشكل قوي و فعال و رفع كفاءات العمل و تبادل المعلومات و تشجيع النقاش الحر دون الحصول على نمط اتصال ملائم وواضح،و إنما يعد ذلك عاملا حاسما و أمرا حيويا في تحقيق الشفافية و المصداقية و بناء الثقة بين الموظفين و الإدارة وتشجيع روح التعاون و المشاركة، خاصة أثناء التحديات و الأزمات، مما تساعد المؤسسة على تحسين أدائها و زيادة قدرتها التنافسية و أيضا دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفق استراتيجيات مبتكرة تركز على تحسين الجودة و الكفاءة، وأيضا تحقيق التقدم والتطور المستمر مما يساهم في بناء سمعتها و تحقيق مكانة متميزة في السوق خاصة في الزمن المعاصر.

و من هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور كيفية تحقيق فعالية الاتصال الإداري في بيئة تختلف فيها القيم و المعتقدات و الممارسات الثقافية داخل المؤسسة الاقتصادية .

وينبثق من هذه الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي:

**– كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية الاتصال الإداري على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغازSONELGAZ بولاية تبزي وزو؟**

وتتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز؟
- ما نوع الاتصال الإداري السائد في مؤسسة سونلغاز؟
- كيف تؤثر القيم و المعتقدات الثقافية في المؤسسات الاقتصادية على أسلوب التواصل بين الموظفين ؟
- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تتيح للموظفين أساليب الاتصال الإداري المختلفة على مؤسسة سونلغاز ولاية تبزي وزو؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في خلق و استحداث أشكال الاتصال الإداري الجديدة على مستوى إدارة مؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

يعود أسباب اختيار موضوع دراستنا إلى أسباب ذاتية و موضوعية تتمثل في:

- **الأسباب الذاتية:**

- الميل الشخصي نحو المواضيع الميدانية التي تعتمد على العد و الإحصاء.

– اكتساب خبرات و مهارات علمية و تطبيقية تتعلق بالعمل الإداري و التي تسمح لنا ببناء ثقافة إدارية و تنظيمية قوية وواسعة، تتبع لنا تحقيق الاندماج عند العمل على مستوى الإدارات العمومية .

– زيادة و تنمية معرفتنا في هذا المجال .

- **الأسباب الموضوعية:**

- مناسبة هذا الموضوع لتخصصنا الأكاديمي كوننا طلبة في علوم الإعلام و الاتصال.

- قابلية الموضوع للدراسة من الناحية المنهجية و النظرية و التطبيقية.

- وجود مؤشرات ميدانية تمكننا من دراسة الموضوع على ارض الواقع .

- زيادة دراسة هذا الموضوع من قبل الدارسين في مختلف المجالات خاصة في الآونة الأخيرة.

- توفر مختلف المراجع و المصادر ذات الحجم الكمي و الكيفي و النوعي.

## 3.أهداف الدراسة :

- معرفة طبيعة الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز (sonelgez).

- الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ولاية تيزي وزو .

- إبراز كيفية تأثير مختلف العادات و المعتقدات و السلوكيات على أسلوب التواصل بين الإداريين و الموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

- تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في خلق و استحداث مختلف أشكال الاتصال الإداري على مستوى إدارة مؤسسة سونلغاز ولاية تبزي وزو.

- تسليط الضوء على وسائل الاتصال الإداري الفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو .

- تقييم اثر الثقافة التنظيمية على جودة الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو.

- كشف معوقات الثقافة التنظيمية التي تعرقل فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو.

## 4.أهمية الدراسة :

إن كل دراسة تقوم على أساس القيمة المضافة التي تقدمها سواء للأفراد و المجتمع و المؤسسات ، حيث

أنها تساهم فيما يلي:

خلال مقترحاتها في إحداث التطور و الازدهار ما يعود بالفائدة الكبيرة ، حيث تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- الأهمية العلمية:

- الفهم العميق للثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق اتصال إداري فعال.

- فتح أفاق علمية جديدة للبحوث المستقبلية لمختلف التخصصات التي تجمع بين علوم الإدارة،علم النفس، و علم الاجتماع، مما يثري المعرفة العلمية .

- اختبار نماذج مفاهمية من خلال تفسير كيفية عمل الاتصال داخل المؤسسات المتأثرة بالثقافة، مما يعزز الموثوقية العلمية

للنتائج.

- الأهمية العملية (التطبيقية، الميدانية):

- تزويد المؤسسة الاقتصادية بأدوات تحليلية و نتائج مستخلصة من اجل تحسين بيئتها الاتصالية

- مكين المؤسسات من استخدام هذه المعرفة لتحسين تدفق المعلومات بين المستويات و الوحدات الإدارية

- تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تمكين المؤسسات من التكيف بشكل أفضل مع التحديات البيئية و المتغيرات السوقية.

رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير الأداء الوظيفي و تحسين جودة اتخاذ القرارات.

## 4.نوع الدراسة:

تندرج دراستنا جول موضوع "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية"ضمن الدراسات الوصفية.

حيث تعرف الدراسة الوصفية على أنها:" تستهدف وصف الطاهرة وعناصرها وغلاقتها في وضعها الراهن"[1].

"البحوث الوصفية لا تقف عند حدود وصف الظاهرة، وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تحلل وتفسر و تقارب بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصبر لتلك الظاهرة"[2]

اعتمدنا في دراستنا على الدراسة الوصفية من أجل تحديد ملامح الطاهرة المدروسة كما هي في الواقع، والمتمثلة في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وقد مكننا من وصف وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، والاتصال الإداري من جهة أخرى،وذلك بهدف فهم مدى تأثير القيم والممارسات الثقافية السائدة على أنماط وأساليب الاتصال بين العاملين، وكذا مساهمتها في تعزيز فعاليته بما يخدم أهداف المؤسسة.

[1] محمد عبد المجبد،**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**،عالم الكتب،الفاهرة،2015،ص13.

[2] رحيم يونس كروي العزاوي،**مقدمة في منهج البحث العلمي**،دار الدجلة،الأردن،2007،ص97.

## 5.منـهج الدراسة و أدواته:

يعتبر منهج الدراسة العمود الفقري لأية دراسة كونه يجدد الإجراءات المنهجية الواجب التقيد بها من اجل بلوغ نتائج منطقية صحيحة، حيث نجد العديد من التعاريف في الكتب و المؤلفات المقدمة لمنهج الدراسة و منها:

• يعرفه الدكتور "عامر مصباح" النهج العلمي بأنه: "مجموعة الخطوات العلمية الواضحة و الدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة". [1]

•"المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على تسيير العقل و تحدد عمليته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"[2]

بما أن دراستنا وصفية فان المنهج الملائم و المناسب لها يتمثل في **المنـهج المسحي** حيث يعرف كما يلي:

"هو البحث الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة او تحديد المشكلة او تبرير الظروف و الممارسات او التقييم و المقاربة او التقييم و المقاربة او التعرف على ما يعمله الاخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية."[3]

"المنهج المسحي هو الذي يكشف لنا من المعلومات و البيانات لاية عملية تعرفنا باراء و اتجاهات الناس و المجتمع نحو معارف متعددة كالسياسة و الفن و الثقافة و التعليم و في ظل هذا النمط نستطيع قياس اراء الناس ازاء المواقف و الظاهرات التي تتجلى اهمية معرفتها و تحديد حدودها و التنبؤ بسلوكها مستقبلا."[4]

---

[1] عمار بوحوش ،**منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية** ،المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية و السياسية ، برلين ألمانيا ، 2019 ،ص 13-14

[2] عبد الرحمان بروي ،**مناهج البحث العلمي** ،طبعة2،دار القلم للنشر و التوزيع ،بيروت لبنان ، 1799 ،ص5 .

[3] فاطمة عبد الرحمان النوايسة، **اساسيات علم النفس** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،ط1 ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص 86

[4] غايب كاضم جياد الدعمي، **الاعلام الجديد، اعتمادية متصاعدة ووسائل متجددة** ، ط1، دار امجد للنشر و التوزيع.، 2017،،ص 21 .

ففي دراستنا الحالية وقع اختيارنا على المنهج المسحي ، بهدف التعرف على وصف واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز وتحليل مدى مساهمتها في تحقيق فعالية الاتصال الإداري، وهذا من خلال جمع معلومات و بيانات كمية و نوعية، مناسبة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية و حيادية و موضوعية تعكس العلاقة بين المتغيرين.

**أدوات الدراسة:**

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى أدوات بحثية متنوعة و مختلفة و متعددة، كونها تهدف إلى جمع معلومات و بيانات هامة و متنوعة من اجل تحقيق الصيغة الموضوعية والعلمية في أي بحث علمي و في دراستنا استخدمنا الأدوات التالية المتمثلة في:

أ-**الملاحظة:** تعد الملاحظة أداة مكملة و مدعمة و مساعدة لدراستنا الحالية،حيث تعرف الملاحظة كما يلي:

•"هو الرؤية و فحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة ،و لا تنحصر الملاحظة في توجيه الحواس فقط و لكن تنطوي على عمليات عقلية و تدخل ايجابي من جانب العقل ، ، و قد يصل إسهام العقل في الملاحظة إلى درجة الابتكار و الاختراع و يبدو ذالك واضحا عند وضع الفروض و السعي الداعي إلى تحقيقها علميا ".[1]

•"المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع استعانة بأساليب البحث و الدراسة لقياس و تسجيل كافة أوجه التغيرات مكانية أو زمنية في الظاهرة وفق خطة معينة تتلاءم مع طبعة تلك الظاهرة".[2]

و لقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة حيث تعرف الملاحظة البسيطة ما يلي:

[1] إحسان محمد حسن ، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي** ، طبعة1 ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت لبنان ، ص 104 .

[2] مسعود حسين التائب ،**البحث العلمي قواعده –إجراءاته–مناهجه** ،طبعة1، مكتب العربي للمعارف ، القاهرة مصر ، 2018 ،ص35 .

•"هي التي تستخدم لملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية ودون الاستعانة بأدوات دقيقة للقياس وقد تكون هذه الملاحظة دون مشاركة الباحث في أي نشاط للجماعة التي تقوم بملاحظتها ، و تكون بمشاركة الباحث لمن يقوم بملاحظتهم و مساعدتهم في أوجه النشاط الذي يقومون به، وعلى أن تكون شخصية غير معروفة لديهم حتى يكون سلوكهم تلقائيا و طبيعيا ".[1]

•" تعتمد الملاحظة البسيطة المباشرة في العلوم الاجتماعية على نزول الباحث و معاونوه إلى المجتمع لمشاهدة أفراده و هم يسلكون و يعملون، و جمع البيانات الكافية لوصف الجماعة و أوجه نشاطها المختلفة ووصف الظواهر الاجتماعية ، اعتمادا على ما يرى الباحث و يسمع ، دون تدخل من القائم بالملاحظة و دون مشاركة منه في أي نشاط للجماعة و دون استخدام آلات ، و هذه هي الملاحظة البسيطة التي لا تخضع للضبط العلمي" .[2]

لقد مكنتنا هذه الأداة في جمع المعلومات من خلال التعرف على مقومات الثقافة التنظيمية و كذا أشكال ، معوقات ، أنماط الاتصال الإداري و كافة التفاعلات التي تتم بين مختلف المستويات ، المصالح الإدارية ، بمؤسسة سونلغاز بولاية تبزي وزو .

**ب- المقابلة** : تعد أداة مساعدة و مكملة و مدعمة لدراستنا الحالية حيث تعرف المقابلة كما يلي:

---

[1] محيى محمد مسعد ، **كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات البحث العلمي قواعده –إجراءاته–مناهجه** ،طبعة1، مكتب العربي للمعارف ، القاهرة مصر ، 2018 ،ص35 .

[1] محيى محمد مسعد ، **كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات** ، طبعة2 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 36 .

[2] سعد سلمان المشهداني ، **منهجية البحث العلمي** ، طبعة1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ، 2019 ، ص 152 .

• "المقابلة هي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات و يجمعها و يصنفها، و المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل".[1]

•"عبارة عن تفاعل لفظي يسمح للمبحوث بتخطي حدود الإجابة المجردة على أسئلة الباحث إلى الحرية الكاملة في الإجابة على الأسئلة بالطريقة التي يراها و التعبير عن آراءه و أفكاره و معتقداته"[2]

ولقد اعتمدنا على **المقابلة المقننة** في دراستنا الحالية حيث تعرف المقابلة المقننة كما يلي:

•"المقابلة المقننة تعني تسجيل الإجابات وفق خانات معدة مسبقا من الباحث و يحتاج هذا النوع من المقابلات إلى ترتيبات مسبقة يتم من خلالها صياغة الأسئلة بدقة و بأسلوب يتوافق مع قدرات المبحوثين الذهنية ووضع كل سؤال في موضعه و مكانه المناسب".[3]

•"المقابلة المقننة أو المبنية بناءا محكما مسبقا تكون أسئلتها محددة و مقننة للإجابات و بذالك فهي تشبه أسئلة الاستبيان إلا أن الباحث يقوم بكتابة إجابات الأشخاص الذين تتم مقابلتهم" [4]

و لقد أفادتنا المقابلة المقننة في تعرف ردود أفعالا الأشخاص المبحوثين من خلال ملامح الوجه و حركات الجسم ،بالإضافة إلى حصولنا على معلومات و بيانات أغفلت عنها استمارة الاستبيان.

و كانت المقابلة مقسمة إلى ثلاث محاور كالتالي:

•المحور الأول: واقع التفافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز و الذي يحتوي إلى 5 أسئلة.

•المحور الثاني: طبيعة لاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز يحتوى أيضا على 5 أسئلة.

---

[1] احسان محمد حسن ، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي** ،ط1 ،دار الطباعة و النشر ، بيروت لبنان ،1982 ،ص 93 .

[2] سعد سليمان المشهداني ،**منهجية البحث العلمي** ، نفس المرجع السابق ،ص157 .

[3] مسعود حسين التائب ،**البحث العلمي-قواعده-إجراءاته-مناهجه** ،طبعة1 ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة مصر ،2018 ،ص 347.

[4] عامر إبراهيم قنديلي ، **منهجية البحث العلمي** ،طبعة1،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ،2019 ،ص 172 .

•المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز حيث يحتوى على 6 أسئلة.

**أ- استمارة استبيان:** حيث تعد أداة محورية و مركزية و أساسية في دراستنا الحالية كونها أتاحت لنا الحصول على قدر ممكن من البيانات و المعلومات، حيث تعرف الاستمارة كما يلي:

•"أداة للحصول على البيانات و المعلومات و الحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة و ذالك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذي توجه لهم استمارة الاستبيان الإجابة عليها".[1]

•"عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها الحقائق التي يهدف إليها البحث و لعل التعريف الأكثر وضوحا هو أن الاستبيان مجموعة من الأسئلة توجه أو ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجابتهم عن الأسئلة الواردة به وأعادته إلى الباحث" [2]

- تتكون استمارة استبياننا من مجموعة من الأسئلة المفتوحة و الأسئلة المغلوقة إضافة إلى أسئلة الرأي و هذا بهدف إعطاء و منح المبحوث الحرية و الفضاء و الحيز للإجابة عن مختلف الأسئلة المطروحة بكل ديمقراطية و شفافية.

تشمل استمارة استبياننا بالإضافة للمعلومات الشخصية للمبحوث على ثلاث محاور أساسية متمثلة في:

- المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.
- المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.
- المحور الثالث:دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.

[1] سعد سليمان المشهداني ،**منهجية البحث العلمي** ،طبعة1 ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن عمان ،2019 ،ص 170 .

[2] مسعود حسين التائب ،**البحث العلمي قواعده –أجراءته –مناهجه** ، طبعة1 ،المكتب العربي للمعارف للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2018 ،ص325 .

حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على ثلاثة أساتذة محكمين في التخصص ، بهدف تصحيحها و تقويمها و تصويبها، حيث خضعت لعدة تغيرات و تعديلات في الشكل و المضمون حتى تخرج بشكلها النهائي و المناسب.

## 7.مجتمع الدراسة وعينته:

- **مجتمع الدراسة:**

يعد تحديد مجتمع الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي و المقومات الأساسية من اجل الوصول إلى نتائج موضوعية و هذا طبقا لأهداف و غايات البحث العلمي و إشكالية الدراسة المطروحة.

حيث نجد عدة تعريفات مرصودة و مقدمة لمجتمع الدراسة إذ يعرف بأنه:

• "جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".[1]

• "جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها و عادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل أسماء و عناوين مفردات مجتمع البحث".[2]

و يمثل مجتمع دراستنا في العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز ولاية "تبزي وزو".

- **عينة الدراسة:**

يعد اختيار عينة الدراسة من أهم الركائز الأساسية بهدف الوصول إلى معلومات و بيانات دقيقة و منطقية مما يتطلب على الباحث الإدراك الواعي و الإحاطة الشاملة بعينة الدراسة حتى تكون مماثلة للمجتمع الأصلي.

---

[1] فارس رشيد البياتي ،**الحاوي في مناهج البحث العلمي ،خطط،مناهج،أدوات،و تحليل ، اقتباس و توثيق خرائط ذهنية ،نماذج،مصطلحات عربي ، انكليزي** ،طبعة1،دار السواقي العلمية ،عمان الأردن ،2018 ،ص267 .

[2] محمد جبالة ،**الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث** ، مجلة الأحياء ،جامعة معسكر ،المجلد 20 ، العدد24 ،ماي 2020 ،ص629 .

حيث نجد عدة تعاريف لعينة الدراسة و من أهمها:

•" تعرف بأنها جزء من المجتمع تختار بحيث تمثل جميع صفات المجتمع و تتميز العينة بأنها اقل تكلفة و أكثر سرعة و أكثر سهولة لإمكانية الحصول على ايجا بات عن المعلومات المطلوب بشمول اكبر من الحصر الشامل لأفراد المجتمع محل الدراسة و أيضا تكون أكثر دقة لإمكانية استخدام أشخاص ذوي الكفاءات العالية و مدربين لأحد العينات من المجتمع محور الدراسة "[1]

•"العينة هي ما يتم دراسة نيابة عن المجتمع الذي تنتمي إليه فالعينة هي ذلك الجزء الذي يقع عليه الاختيار لدراسته وفقا لاعتبارات علمية و محددة أهمها التمثيل الحقيقي للمجتمع الذي سحبت منه حيث يتيح التمثيل الجيد إمكانية تعميم النتائج و سحبها على كل المجتمع و بالتالي فانه لا يمكن أن نصف كل جزء من المجتمع بأنه عينة".[2]

و في دراستنا الحالية اعتمدنا على **العينة القصدية** و التي تندرج ضمن العينات الغير عشوائية، و هي تلك العينة القصدية العمدية الغرضية، و التي ساعدتنا في اختيار المشاركين بعناية فائقة بناءا على معرفتهم و خبرتهم المباشرة بثقافة المؤسسة و الاتصال الإداري .و هذا النهج يعتبر ضروريا نظرا لطبيعة بعض المفاهيم المعقدة التي تتمحور حول الثقافة التنظيمية ، و التي تتطلب رؤى معمقة و مخصصة من أفراد يمتلكون فهما حقيقيا و دقيقا لديناميكيتها الداخلية و تأثيرها على الاتصال الإداري.لذا اتجهنا الى مصلحة قسم الموارد البشرية لملأ استمارات الاستبيان.

إذ تعرف العينة القصدية فيما يلي:

•" هي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتمادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل وواضح أن هذه الطريقة توفر على الباحث كثيرا من الوقت و الجهد"[3]

---

[1] إبراهيم عثمان حسن عثمان ،**مناهج البحث العلمي في التربية** ،جامعة الخرطوم ،كلية التربية ،2009 ،ص75 .

[2] محمد حسين التائب ،**البحث العلمي قواعده-إجراءاته-مناهجه**،طبعة1 ،المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، مصر ،2018 ،ص166 .

[3] محيى محمد مسعد محمود ،**كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات** ،طبعة2 ،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية مصر ،2000 ،ص 55 .

•"هي العينة التي يعتمد الباحث أن تتكون من وحدات معينة لأنه يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ففي بحوث الرأي العام مثلا وجد القائمون بالاستفتاءات أن بعض المناطق تعطي نتائج قريبة جدا لنتائج المجتمع الأصلي في هذه الحالة يعتمد كثير من الباحثين أن تكون العينة مكونة من هذا الوحدات طالما أنهم يعملون بخبرتهم السابقة لأنها تعطي صورة صحيحة للمجتمع بأكمله"[1]

## 8.حدود الدراسة :

♦**الحدود الزمنية:**تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2025/2024 ،حيث انطلقت منذ بداية الموسم الجامعي و تم تقسيمها إلى ثلاث مراحل :

○ المرحلة الأولى: امتدت من (1 ديسمبر إلى غاية 30 جانفي)، تم فيه ضبط الجانب المنهجي للدراسة ،حيث تم تحديد الإشكالية، تسطير الأهداف، واختيار المنهج والأدوات المناسبة.

○ المرحلة الثانية :من( 1 فيفري إلى 30 مارس) ، تم خلالها انجاز الجانب النظري من للدراسة،من خلال جمع المعطيات النظرية من المصادر والمراجع، وصياغة الإطار النظري الذي يؤسس لموضوع الدراسة.

○ المرحلة الثالثة :من( 1 أفريل إلى غاية 20 ماي )،خصصت هذه المرحلة للنزول إلى الميدان و تطبيق أدوات جمع البيانات ،ثم تفريغ النتائج تمهيدا لتحليلها.

♦**الحدود المكانية:** قمنا بدراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز( Sonelgaz) لولاية تيزي وزو .

[1] محمد جبالة ، **الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث** ،مجلة الأحياء ، جامعة معسكر، المجلد 20 ،العدد24 ، 2020 ، ص640 .

♦**الحدود البشرية:** هي التي تشير الى الفئة المستهدفة من الأفراد الذين تم اختيارهم لجمع البيانات الميدانية، وقد تمثلت في هذه الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) لولاية تبزي وزو، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من 30 مفردة .

## 9.الخلفية النظرية:

تعتبر الخلفية النظرية في البحث العلمي بمثابة قاعدة البناء التي يستند إليها الباحث في مسعاه نحو فهم أعمق و تحليل أدق لموضوعه، فهي الجانب الذي يساعد على الربط العمل البحثي الحالي بالنظريات المتنوعة ، مما يسهم في تعزيز الثقة في النتائج و فهمها بشكل أوسع و أعمق ،حيث استعننا في دراستنا على نظرية "التأثير لثقافة المنظمة لشاين".

**•نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Schein):**

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده "ما هي الثقافة ؟ (what is culture) و لقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الظاهري ( المادي) تجسده مظاهر التطبيق .
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية .
- المعتقدات و الافتراضات أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.[1]

[1] ياحي عبد المالك ،**الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد** ،مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة ،العدد السادس ،2017 ،ص 303 .

و يمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليهاSchein على النحو التالي :

1- مستوى الماديات: تتمثل في: التكنولوجيا، الفنون الآداب، الأنماط السلوكية المرئية و المسموعة.

2- مستوى القيم : يتم التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة .

3- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع و الزمان و المكان، طبيعة الطبائع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.[1]

اعتمدنا في دراستنا هذه على نظرية إدغار شين ،باعتبارها من أبرز النماذج النظرية التي تناولت الثقافة داخل المنظمات، والتي ساهمت في تفسير طبيعة السلوك التنظيمي والعلاقات الداخلية بين الأفراد. وقد تم الاستناد إلى هذه النظرية في بناء الإشكالية العامة وتساؤلات البحث وبعض بنود الاستبيان، نظرا لما توفره من إطار تحليلي يساعد على فهم الأبعاد الخفية والعميقة التي تحكم أداء الأفراد وتفاعلهم داخل.

تقوم هذه النظرية على ثلاثة مستويات مترابطة، ومن خلال هذه المستويات، تقدم النظرية رؤية شاملة تمكن من تحليل كيفية تشكل الثقافة التنظيمية و تأثيرها في مختلف العمليات الإدارية، وعلى رأسها الاتصال، وقد أسهم هذا المنظور النظري في مساعدتنا على فهم كيف تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة على طبيعة وأسلوب الاتصال الإداري بين مختلف المستويات التنظيمية، وكيف يمكن للقيم والمعتقدات المشتركة أن تدعم أو تعيق تدفق المعلومات، تبادل الآراء، وفعالية القرارات الإدارية، كما ساعدتنا النظرية في ربط الثقافة التنظيمية بقدرة المؤسسة على تطوير أشكال جديدة من الاتصال الإداري تواكب التحولات الداخلية والخارجية، وهو ما يعزز من ديناميكيتها ومرونتها في التفاعل مع محيطها.

[1] نفس المرجع السابق،ص303 .

## 10.تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة من اهم خطوات انجاز البحث العلمي لضمان سهولة المفاهيم و المصطلحات الخاصة بالبحث، و منه تطرقنا في بحثنا إلى تحديد بعض المفاهيم التالية:

**تعريف الدور:**

**لغة:** مادة (د.و.ر) الدور الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض و هو أيضا النوبة .[1]

**اصطلاحا :**

هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة و تترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ،و يمثل الدور من الممارسات السلوكية المتميزة التي ترتبط بموقع اجتماعي معين و التي تتسم بالاستمرار و الثبات .[2]

يشير الدور إلى مجموعة القيم و المعايير التي تحده السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما ،بناءا على مكونات و سمات شخصية و مميزاته الفردية ،كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع من القيام به في موقع معين .[3]

---

[1] محمد لمين بن عروس ،**الدور و المكانة الاجتماعية في المجتمع** ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ،جامعة زيان عاشور الجلفة( الجزائر )،،المجلد السادس ،العدد4 ، ديسمبر 2021، ص 556 .

[2] نفس المرجع السابق ،ص556.

[3] أمينة قهواجي ، **صراع الدور و تأثيره على الأداء الوظيفي** ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، جامعة احمد محمد بوقره ،مجلد 02 ، عدد 12، بومرداس 2018 ، ص 29 .

رالف لنتون "بأنه الجانب الديناميكي للمركز الذي يلتزم الفرد بتأديته كي يكون عمله سليما في مركزه "[1]

**إجرائيا :**

هو مجموعة المهام و الوظائف و السلوكيات المتوقعة من أفراد و أقسام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو، بهدف تحقيق أهداف معينة ،ويعبر عن مستوى مساهمة كل منهم في تحقيق الأداء الفعال، وضمان سير العمل بطريقة منسقة ومنظمة.

## تعريف الثقافة :

**لغة:** فقد جاء في لسان العرب ثقف الشيء ثقفا، حذفه، و رجل ثقف يعني حاذق فهم،و يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم. [2]

**اصطلاحا:**

تعريف سامية محمد جبار "ذالك الكل الذي يشمل جانب مادي و إنساني و جانب روحي، كما تمكن الإنسان من التغلب على المشكلات الناتجة على الطبيعة المادية و البشرية"[3]

---

[1] صلاح حسن احمد الغربي ،**دور التنشئة الاجتماعية في الحد من السلوك الإجرامي مدخل نظري و دراسة ميدانية** ، ط1 ،دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2011،ص22 .

[2] ربيعة بركات ،**اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة** –،أطروحة دكتورة ،جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير عمومي ،بسكرة ،2017 2018 ،ص 72.

[3] فاطمة حنيني ،لعلى بوكميش ،**دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية و الترقية العقارية بشروين ولاية ادرار** ،رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ،جامعة أدرار ، 2013-2014 ،ص42.

مالينوفسكي: "بأنها تشمل المهارات الموروثة ، الأشياء و الأساليب ،أو العمليات الفنية و الأفكار ،و العادات و القيم ،و كلمة العادات التي أشار إليها مالينوفسكي تخرج بالتعريف من الحيز الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الاجتماعية .[1]

"المعرفة المجردة التي لا ترتبط بزمان أو مكان، و هي تعني المعرفة و النتاج الروحي اللذين يقودان الفرد و الجماعة إلى المثالية على مستويات عديدة العلم ، الفلسفة، الأدب ، الفن ،التفكير ،الشعور ، الموقف ، الذاكرة ، و سوى ذالك ،أي كل شيء مرتبط بالحياة والسلوك".[2]

**إجرائيا:**

تعتبر الثقافة نظام سلوكي يشترك فيه جميع أفراد المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو و تشمل القيم و العادات و الأعراف التي تؤثر في كيفية تعامل الأفراد داخل بيئة العمل، تتكون هذه الثقافة من مزيج من أساليب القيادة، و أساليب اتخاذ القرارات بالإضافة إلى طرق التواصل و التعاون بين أطراف هذه المؤسسة.

[1] خالد خواني ،**مفاهيم الثقافة و المصطلحات المرتبطة بها** ،مجلة القارئ للدراسات الأدبية و النقدية و اللغوية ،جامعة الوادي(الجزائر)،المجلد04 ،العدد03 ،30سبتمبر 2021،ص82.

[2] علي ناصر كنانة ،**الثقافة و تجلياتها السطح و الأعماق** ،طبعة1 ،مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ،2017 ،ص7.

## تعريف التنظيم:

**لغة:** تعتبر كلمة" تنظيم "و" منظمة "ترجمة للمصطلح الانجليزي و الفرنسي "**organisation**"،و تكتب عادة في أمريكا "organisation"، إما المصطلح العربي فهو "نظم"،ينظم تنظيما" و منها كلمة التنظيم ،و تستعمل بنفس معنى كلمة منظمة و تعني في الاستعمال العام وضع بنوع من التنظيم في تخزين من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة و آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.[1]

**اصطلاحا:**

"عبارة عن مجموعة مكونات ذات أبعاد مادية و ثقافية و اجتماعية ،و إن المتمعن في نشاءه أي تنظيم يجد انه في الحقيقة عبارة عن عناصر خارجية منفصلة يتم تجميعها في كيان موحد و في بيئة سوسيو ثقافية معينة لتحقيق أهداف محددة مسبقا".[2]

"يتمثل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات و ترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحد و تتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد، وذالك يعني تنسيق الجهود البشرية في وحدة لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل كلفة"[3]

"هو ذالك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما ".[4]

---

[1] ليتدة لفحل، نظريات **التنظيم –المنظمة– مطبوعة بيداغوجية**، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، قالمة ،2018 –2019 ، ص 3.

[2] بسام وزناجي، محددات **الثقافة التنظيمية** ،مجلة سوسيولوجية ،جامعة الحاج لخضر ،المجلد الثاني ،العدد01 ، باتنة ،2021 ،ص116 .

[3] محمد بن على الحميدي، التنظيم **و التخطيط**، طبعة2، سلسلة القائد للدراسات و البحوث العسكرية، الرياض، 2014، ص 7.

[4] مصطفى حجازي، الاتصال **الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة**، طبعة1،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت،1990 ،ص117 .

**إجرائيا:**

هو عملية تصميم و تفعيل الهيكل الرسمي الذي يحدد المسؤوليات، الصلاحيات، و خطوط الاتصال بين الأقسام و الإدارات و الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو، بهدف تنسيق الموارد البشرية، التقنية و المالية ، و أيضا ضمان التدفق الأمثل للمعلومات و تنفيذ العمليات بكفاءة عالية.

## تعريف الثقافة التنظيمية:

**اصطلاحا :**

" تعرف بأنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها انجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم ".[1]

"مجموعة مبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بحث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم و أفكارهم طوال تاريخ المنظمة والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي و الثقافة الاجتماعية و الثقافة التنظيمية الرسمية و الثقافة التنظيمية العالمية". [2]

[1] ساجد رفعت حسين صالح السعدي ،**ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني** ،طبعة1 ،دار الكتاب للطباعة و النشر و التوزيع ، بغداد ،2023 ص17.

[2] بسام وزناجي ،**محددات الثقافة التنظيمية** ،مجلة سوسيولوجيون ، المجلد الثاني ،العدد 01،جامعة الحاج لخضر ،باتنة1 ،2021 ص 116.

"تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات، و الطقوس، و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه، تعني مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. "[1]

**إجرائيا:**

هي مجموعة من القيم و التصورات و الاتجاهات و العادات و التقاليد التي تنشا لدى الموظفين على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو، من اجل تحقيق الأداء الجيد و المناسب من خلال التواصل و التفاعل في جماعات تنظيمية ووفق أسس الود و الاحترام و التقدير.

**تعريف الفعالية:**

**اصطلاحا:**

"إنها الإنتاجية المرتفعة، و المرونة ،و قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة ،فضلا عن القدرة على الاستقرار و الابتكار".[2]

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ،**مهارات إعداد الهياكل التنظيمية** ، طبعة1 ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، 2012 –2013 ،ص 80 .

[2] عبد الحميد برحومة، **الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج** ،مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد الأول ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2008 ،ص 56.

"يقصد بها مدى تحقيق أهداف النظام، و هناك من يعرفها بأداء الأعمال الصحيحة فالفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة و أهداف و استراتجيات محددة" .[1]

يشير العباس العلاف إن الفعالية هي: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة "[2]

**إجرائيا:**

هو تلك الأهداف و النتائج المحققة بناءا على استخدام إمكانيات الموارد المالية و المادية و البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو، يتم هذا من خلال الثقافة التنظيمية الهادفة و الرامية إلى تحسين الاتصال الإداري الذي ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق أهداف و غايات مؤسسة سونلغاز، وفق قواعد و أسس تنظيمية و إدارية و منطقية مثل الصرامة، المسؤولية ، الجد ، الإخلاص ، و احترام اللوائح و النصوص القائمة على تحديد الحقوق و الواجبات و نمط سير المهام و الوظائف بشكل جيد و مناسب.

## تعريف الاتصال:

**لغة:** هي كلمة مشتقة من مصدر "**وصل**" الذي يحمل معنين رئيسيين : **الربط بين كائنين ، أو شخصين و ذالك على عكس الانفصال و** القطع و البعد ، و الربط يعني إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ."فوصل الشيء بالشيء وصلا و جمعه ضد فصله .[3]

---

[1] زوليخة طوطا ويزة ،**فعالية الأنظمة التربوية و مؤشرات قياسها** ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ،العدد الأول ،المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات المهندس ، رويبة الجزائر ،2013،ص156.

[2] بلقاسم سلطانية ،أسماء بن تركي ،**الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي** ،طبعة1،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة مصر ،2013 ،ص13 .

[3] مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة**، طبعة1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ،1990 ،ص 19.

**اصطلاحا:**

تعريف جيهان رشتي :الاتصال "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها ملتقى و مرسل الرسالة ،كائنات حية أو بشر أو آلات ،في مضامين اجتماعية معينة.وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار و معلومات منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين ".[1]

و يقول الباحث "**جورج لند برج**" : إن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات و الرموز و تكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء أخر تعمل كمنبه للسلوك ،أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.[2]

عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل و مستقبل و رسالة في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نق لأفكار و معلومات و منبهات لبن الأفراد عن قضية أو معنى مجرد ، أو واقع معين .[3]

**إجرائيا:**

هي عملية نقل و تبادل المعلومات و البيانات بين أفراد و وحدات و أقسام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو ،سواء كان رسمي أو غير رسمي حيث يحدث عبر قنوات متعددة مثل الاجتماعات ،التقارير، البريد الالكتروني أو المكالمات الهاتفية و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية و المهام الإدارية.

---

[1] احمد العبد أبو السعيد ،زهير عبد اللطيف عابر ،**مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين** ،طبعة1 ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2014 ،ص23.

[2] حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، **الاتصال و نظرياته المعاصرة**،طبعة1،الدار المصرية اللبنانية للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة ،1998،ص24.

[3] خضرة عمر المفلح ،**الاتصال المهارات و النظريات و أسس عامة** ، طبعة1 ، دار الجامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2015 ، ص2.

**تعريف الإدارة :**

**لغة :**

في الأصل كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني "**administration**" المكون من مقطعين " **Ade**" و "**ministrar**" و تعني تقديمك الخدمة للغير و هو المعنى العام ، بينما يسود الأدبيات الحديثة و المتخصصة استخدام مصطلح " **management**" للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة .[1]

**اصطلاحا:**

" الإدارة هي فرع أساسي من علم إداري يختص بدراسة جميع المكونات المتعلقة بالبيئة و العنصر البشري و الأنظمة القانونية بطرق و أساليب العمل التي تحكم النشاط الإداري بوصفها التعبير المباشر للإدارة السلطة السياسية و يقصد بالإدارة استخدام معلومات الإنسان و قدراته لتحقيق أهدافه بنجاح و الخروج برغباته إلى حيز التنفيذ."[2]

"الإدارة هي النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في المجتمع و العاملة على تنميتها و الحفاظ عليها باستخدام انسب الوسائل و الأساليب من اجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع مع الأخذ في الاعتبار الظروف و الأوضاع المحيطة".[3]

"هي فكر وتنظيم و تخطيط و إبداع في التنفيذ ،هي براعة في خلق جو من الانسجام بين كافة عناصر و أدوات العمل و التنسيق بينهما" .[4]

---

[1] كوثر منسل ،**تفعيل دور الإدارة الالكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الالكترونية** ، أطروحة الدكتوراه ، التخصص قانون عام ،قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة 08 ماي 1945، 18 ماي 2023 ، ص 22.

[2] محمد خالد ابو عزام ،**الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي** ،طبعة1،دار الزهدي للنشر و التوزيع ،عمان ،2020،ص12.

[3] علي السلمي ،**الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق** ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،1999،ص14 .

[4] زيد منير عبوي ،**إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارة عليها** ، طبعة العربية 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2009 ،ص 33 .

**إجرائيا:**

تمثل الإدارة على مستوى دراستنا الحالية في تسيير و تنظيم مختلف المهام و الوظائف و الأدوار وفق أسلوب إداري منطقي و منظم و علمي و هذا يتم من خلال صياغة و تحديد الأنماط و الأساليب الاتصالية الإدارية المناسبة التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تبزي وزو.

## تعريف الاتصال الإداري:

**اصطلاحا:**

"يعرف الاتصال الإداري انه عملية مشتركة ديناميكية تهدف إلى نقل و تبادل المعلومات و الآراء و الاتجاهات بين الأفراد و الجماعات توحيدا للفكر و اتفاقا للمفاهيم لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة."[1]

"الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني بين العمال في المنظمة من اجل إيجاد فهم مشترك و ثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها و قد يحدث ذالك وفق التنظيم غير الرسمي".[2]

[1] حدة قرعيش، نصير العرباوي ، **الاتصال الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية دراسة ميدانية على عينة موظفي بلدية سطيف** ،مجلة علوم الإنسان و المجتمع ،جامعة بسكرة (الجزائر) ، المجلد 11،العدد 01 ، 2022،ص309 .

[2] رويم فائزة ،**معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة** ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح –وقلة(الجزائر) ، العدد السابع ،جانفي 2012 ، ص51.

"عصب كل عملية إدارية في أية منظمة تسعى إلى تعزيز المناخ و الثقافة التنظيميين فيها ، و هذه العملية تتم من خلال شبكة منظمة نقوم بنقل البيانات أو المعلومات بين طرفين اثنين من اجل تحقيق الأهداف".[1]

**إجرائيا:**

هو عملية تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو، لتحقيق الفهم و التنسيق و الانسجام في إطار نسق تعاوني تفاعلي مشترك يساهم في زيادة فعالية و كفاءة هذه المؤسسة في تقديم خدماتها الموجهة للجمهور الخارجي ضمن تصوراتها و رسالتها الاتصالية.

- **تعريف المؤسسة الاقتصادية:**

**اصطلاحا :**

تروشي truchy: " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي "و تعرف أنها تلك المؤسسات التجارية من اجل بيعها بالسعر الذي يجب أن تعطي سعر الإنتاج و التكلفة غير أن مالكيتها ترجع للدولة أو تخضع لمراقبتها"[2]

[1] عبد الإله عتيق محمد الرشيدي، **أبعاد الاتصالات الإدارية و أثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)** ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر،العدد الثالث، مارس2022 ،ص420 .

[2] سعيدة حبي ، رضا قجة ، **القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادي** "، مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،مجلد25 ،عدد 58،2021 ،ص965 .

يعرف ناصر دادي عدون : المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو قيام بكليهما مع (إنتاج =تبادل )، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزمان الذي يوجد فيه[1].

"جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا ،و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ،و تتخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح".[2]

**إجرائيا :**

هي تنظيم إنتاجي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة للمؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة و بيعها في السوق لتحقيق الربح، و هي جميع أشكال المؤسسات الاقتصادية المستقلة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و البيع.

## .الدراسات السابقة :

كانت و لا تزال للدراسات السابقة أهمية قصوى في توجيه مسارات البحث العلمي، إذ وجب على كل باحث الاستعانة بها باعتبارها الأرضية و القاعدة الأساسية لبحثه،و من الدراسات التي تم الاستعانة بها ما يلي:

[1] بن داود العربي، عزيز قودة ،**دور العلاقات العامة في تحسين سيرورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية** ، مجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، جامعة ورقلة (الجزائر)، المجلد 05 العدد 04 ،أكتوبر 2022 ،ص102 .

[2] مباني محد ،**مطبوعة دروس في مقياس "اقتصاد المؤسسة"** ،جامعة الجزائر-3- إبراهيم سلطان شيبوط ، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ،2018 2019 ،ص1.س

**•الدراسة رقم (01):دراسة الباحثة نسيمة أميرة موسى تحت عنوان "الثقافة التنظيمية و أداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة و البناءات الحديدية سيدي موسى الجزائر .**

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال مؤسساتي كلية العلوم الإعلام و الاتصال بجامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2016-2017.

**و لقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :**

•معرفة العلاقة بين التحفيز والأداء القائم بالاتصال.

•معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية والأداء القائم بالاتصال.

•معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء القائم بالاتصال.

•معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و أداء القائم بالاتصال .[1]

**•منـهج الدراسة:** و لقد تبنت هذه الدراسة منهج دراسة مقارنة.[2]

[1] نسيمة أميرة موسى، **الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبناءات الحديدية سيدي موسى الجزائر**،أطروحة دوكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسساتي،قسم الاتصال،كلية علوم الإعلام والاتصال،جامعة الجزائر،2016-2017،ص16.

[2] نفس المرجع السابق،ص17.

**نتائج الدراسة:** إن تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائية كان لنتيجة استقراء من الواقع حاولنا البحث فيه قصد وضعه في دراسة أكاديمية كان أساسها إيجاد تفسيرات لتراجع أداء الباحث كقائم بالاتصال في ثقافتين تنظيميتين مختلفتين.

ومحاولة من البحث عن علاقة جملة من المؤشرات أو الأبعاد التي تبرز من خلالها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتمكننا من تشخيصها ومن ثم إيجاد طبيعة العلاقة بينهما وبين أداء القائم بالاتصال خاصة بعد ما توصلنا حسب ما هو موجود في الدراسات السابقة وخلفيات بحثية عن وجود علاقة في الأساس بين هذين المتغيرين فكانت دراستنا عبارة عن محاولة بحثية تهدف للتواصل إلى طبيعة هذه العلاقة من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية المحددة سابقا وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية لما له من دور استراتيجي بها ما يستدعي توفير ثقافة مساندة ومدعمة لأدائه تسهل من انجازه للمهام المخطط لها و الأهداف المرجوة من الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها وحتى نتمكن من لمس الفارق في الأداء عند القائم بالاتصال والتواصل لنتائج تقارب الواقع قمنا بالتشخيص الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في مؤسستين تنشطان في نفس القطاع ولهما نفس الرؤية والأهداف الإستراتجية ونفس الرقعة الجغرافية حتى لا نبتعد عن مؤشرات التي وضعها كمقياس للمقارنة وعليه كانت النتائج المتوصل إليها في فترة دراستنا كما يلي:

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى وأداء القائم بالاتصال هي علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0،05.

- طبيعة العلاقات الموجودة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البناءات الحديدية وأداء القائم بالاتصال هي علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص204.

**أوجه التشابه:** تشترك الدراستين في نفس المتغير الثابت و هي الثقافة التنظيمية و القائم بالاتصال كيفية تأثيرها على مختلف الجوانب داخل المؤسسة كالهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الحوافز،كما يمكن التشابه بين الدراستين في أداة جمع البيانات و هي استمارة الاستبيان.

تسعى كلا الدراستين إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية الاتصال الإداري.

كما استعمل في كلا الدراستين نفس العينة و المتمثلة في "العينة القصدية" .

**أوجه الاختلاف:** تم استخدام في الدراسة الأولى منهج المقارن أما في دراستنا الحالية فلقد اعتمدنا على المنهج المسحي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ومهام القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية و علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بأدائه

أما دراستنا الحالية هدفت إلى معرفة و فهم دور الثقافة التنظيمية على تحسين فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية .

**•الدراسة رقم (02) : دراسة الباحث نور الدين بوراس، و الموسومة ب" دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة "**

و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 2014.

**و لقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

•معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

•أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.

•معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

•التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

•التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

• لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تنميتها.

•محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين و تنمية ثقافتهم و قدراتهم.

دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.[1]

**منـهج الدراسة :**و لقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي [2]

**نتائج الدراسة:** إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

إن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي تستطيع إن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.

إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشاة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.[3]

---

[1] نور الدين بوراس،**دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين** "**دراسة ميدانية بالمركب ألمنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة**"،رسالة ماجستير في علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013-2014،ص12.

[2] نفس المرجع السابق،ص132.

3 نفس المرجع السابق،177.

القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.

إن لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار ما سيشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيها كثقافة للمركب.

إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى امتثالهم لأوامر دون معارضة.

إن القيادة الناجحة هي التي تستمل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، دون مشاكل أو معوقات .

القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين.

القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل.

إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون على إعمالهم.

إن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تميز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.

توفر إدارة المركب العاملين و تشجعهم على الابتكار ما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص177.

تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح و أهداف كل من الإدارة و العمال من خلال القيام بدور توفيقي يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.[1]

**أوجه التشابه:** تعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا الحالية كونها تشترك في عنوان الثقافة التنظيمية فيعد عنصر مشترك أساسي بين الدراستين، حيث يتم التركيز على دورها وتأثيرها في المؤسسة.

الاعتماد على نفس وأدوات البحث لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة المتمثلة في المقابلة والاستمارة والملاحظة للوصول إلى النتائج.

. **أوجه الاختلاف:** إما بالنسبة لأوجه الاختلاف فدراستا الحالية ركزت على فعالية الاتصال الإداري، والذي يشمل جميع أنواع الاتصال في المستويات الإدارية المختلفة بهدف تحسين التنسيق واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

بينما دراسة الباحث **نور الدين بوراس** ركزت عل دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، حيث اهتمت بتحليل استراتيجيات القيادة و دورها في غرس القيم و الممارسات التنظيمية الايجابية مع التركيز على تحسين سلوكيات العاملين و تنمية ثقافة المؤسسة.

الاختلاف في منهج الدراسة فالدراسة الأولى اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.

إضافة إلى اختلاف في زمان و مكان إجراء الدراسة حيث تمت هذه الدراسة بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، بينما دراستنا الحالية أجريت سنة 2025 بمؤسسة سونلغاز تبزي وزو.

[1] نفس المرجع السابق،ص 178.

**•الدراسة رقم (03 ):دراسة الباحثة فاطمة دريدي و الموسومة ب:"انماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة:**

وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر –بسكرة 2017 /2018.

**ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

•إلقاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة و الثقافة التنظيمية.

•محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر و علاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين .

•التعرف على النمط السلطة من خلال طبيعته و خصائصه و مدى تأثيره على الموظفين.

•محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعريف على آلياتها و قوانينها و تطبيقها في المجال الإداري .[1]

**منـهج الدراسة:** ولقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي .[2]

[1] فاطمة دريدي،**أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشقائية بشير بن ناصر يسكرة**،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018،ص9-10.

[2] نفس المرجع السابق،ص200.

**نتائج الدراسة:** من خلال الاطلاع والتوظيف النظري لمتغيري الدراسة (أنماط السلطة – الثقافة التنظيمية) وما توسلت إليه الدراسة الميدانية من النتائج، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة) وبالاعتماد على الأدوات المطبقة توصلنا إلى النتائج التالية:

العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر علاقة وظيفية طردية حيث:

كلما زادت أنماط السلطة بالمؤسسة الإستشقائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين والعكس صحيح،كلما قلت أنماط السلطة الإدارية بالمؤسسة الإستشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية

كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل، احترام النظام الداخلي للمؤسسة –الصرامة في تطبيق القوانين و النصوص – خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدود الأخطاء.

كلما زاد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الإستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية ، حيث يساعد هذا النمط تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية ،و تبادل الخبرات بين جميع الموظفين ،فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين مهما كانت رتبهم و مستويات بالحسنى فهي تنمي قيم العلاقات ا الإنسانية بين الموظفين ، و تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و تحفزهم على إتقان أعمالهم.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص265.

**أوجه التشابه:** تناول الدراستين عنصر مهم جدا يتمثل في الثقافة التنظيمية و علاقتها بجوانب مختلفة من الأداء المؤسسي .

تتشابه الدراستين في أدوات جمع البيانات.

تسعى كلا الدراستين إلى فهم أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و المتغيرات الأخرى التي تؤثر في المؤسسات سواء ذات السلطة الإدارية أو الاتصال الإداري.

**أوجه الاختلاف:** تركز هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط السلطة المستخدمة داخل المؤسسة، إما دراستنا الحالية فتركز على دور الثقافة التنظيمية في رفع فعالية الاتصال الإداري.

كما تعددت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة التي تتمثل في المقابلة الغير المقننة و الملاحظة و المقياس و الوثائق الإدارية، أما دراستنا تم استعمال الملاحظة و المقابلة و الاستبيان.

اختلاف في المناهج الدراسة فالدراسة الأولى اعتمدت على المنهج الوصفي بينما دراستنا الحالية اعتمدت على المنهج المسحي.

**الدراسة رقم(04):دراسة الباحثة دعاء إسماعيل عبد الرحمان شراكة ،و الموسومة ب " الاتصال الرقمي و الثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام 2023 ".**

وهي رسالة ماجستير، في تخصص العلاقات العامة المعاصرة كلية الدراسات العليا لجامعة العربية الأمريكية –2023 .

و لقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• التعرف على أدوات الاتصال الرقمي الحديثة التي توظفها العلاقات العامة في عملها.

•التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في اتصالها الرقمي و التي تنعكس بدورها على الثقافة التنظيمية .

•التعرف إلى اثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على الأداء المتوقع و الجهد المتوقع و التأثيرات الاجتماعية للموظفين.

•التعرف إلى اثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على قيم و معتقدات الثقافة لتنظيمية لدى الموظفين.

•التعرف إلى اثر الاتصال الرقمي للعلاقات العامة على رأس المال الاجتماعي في الوزارة.[1]

**منهج الدراسة:** و لقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.[2]

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

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في وزارات التربية والتعليم، والمالية، والتعليم العالي والبحث العلمي، الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والمواصلات، والعدل والاقتصاد والاوقاف2022-2023،عموما،بالمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة بيئة العمل الداخلية والثقافة السائدة بها تعد أحد أهم الركائز لنجاح المنظمة ككل، حيث أنها تؤثر على الأداء الموظف، وبالتالي أداء المؤسسة أيضا.[3]

---

[1] دعاء إسماعيل عبد الرحمان شراكة،**الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام2023**،رسالة ماجستير في تخصص العلاقات العامة المعاصرة،كلية الدراسات العليا،الجامعة العربية الأمريكية،2023،ص6.

[2] نفس المرجع السابق،ص7.

[3] نفس المرجع السابق،ص91.

**أوجه التشابه :**تقترب هذه الدراسة من دراستنا الحالية لكونها تشترك في متغير الثقافة التنظيمية .

استخدمت نفس أدوات جمع البيانات الاستمارة و الاستبيان للوصول إلى النتائج .

**أوجه الاختلاف:** يكمن الاختلاف بين هاتين الدراستين في نوع المؤسسة المراد الدراسة إذ قمنا باختيار المؤسسة الاقتصادية بينما الدراسة الأخرى قامت باختيار الوزارات الفلسطينية.

الاختلاف بين الدراستين، حيث الباحثة ركزت على الاتصال الرقمي، بينما دراستنا الحالية ركزت على الاتصال الإداري.

الاختلاف في الأهداف و كذا النتائج المتوصل إليها التساؤلات المطروحة و كذا الإطار المنهجي و النظري المعتمد.

الاختلاف في المناهج الدراستين، فالدراسة الأولى اعتمدت علة المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراستنا الحالية ركزت على المنهج المسحي.

و بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين الدراستين إلا إن هذه الدراسة قد أفادتنا كثيرا بالإحاطة بالموضوع المدروس، من الناحية النظرية أو المنهجية، فهي ساهمت في توضيح أبعاد المشكلة.

## الاستفادة من الدراسة:

- الاستفادة من مختلف الأساليب والمقاربات الإحصائية وهذا من خلال عرض مختلف المعلومات والبيانات على جداول بسيطة و مركبة تتضمن عدد التكرارات و النسب المئوية.
- تجنب التكرار والإعادة التي وقع فيها الباحثين والدارسين في الدراسات الأخرى من خلال إطغاء الجديد والتجديد في الموضوع.
- تجنب الأخطاء والهفوات التي وقع فيها الباحثون والدارسون في الدراسات السابقة سواء في الإطار التطبيقي والمنهجي.
- توظيف بعض المصادر والمراجع في دراستنا الحالية.
- الاستفادة من تساؤلات هذه الدراسات من اجل بناء تصور عام لإشكالية دراستنا الحالية .
- الاستفادة من خلال كيفية تطبيق أدوات جمع البيانات .

# الإطار النظري

## تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة إذ تمثل الإطار الغير الرسمي الذي يحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع محيطهم المهني. وتنشأ هذه الثقافة من القيم المشتركة والمعتقدات و التصورات التي تتطور بمرور الزمن داخل المؤسسة، لتصبح جزءا من هوية المنظمة و سلوكها العام، و تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل جوهري في اتخاذ القرارات الإدارية، وفي أنماط القيادة، و أساليب التواصل الداخلي، مما يجعل منها عاملا حاسما يسهم في نجاح المنظمات أو تعثرها.

ونظرا للأهمية البالغة لهذا المفهوم في إطار دراستنا فقد خصصنا الفصل الأول للتأصيل النظري للثقافة التنظيمية من خلال ثلاث مباحث رئيسية جاءت على النحو الآتي:

**المبحث الأول:** مدخل إلى الثقافة التنظيمية وتناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية، نشأتها، وخصائصها، الفرق بينها وبين المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية، إضافة إلى وظائفها، وأهميتها في بيئة العمل.

**المبحث الثاني:** أساسيات الثقافة التنظيمية، حيث تطرقنا إلى عناصر الثقافة التنظيمية، أنواعها، النماذج النظرية المفسرة لها، الوسائل المعتمدة لاكتسابها ،مستوياتها المختلفة ،ومؤشرات قياسها.

**المبحث الثالث:** أبعاد ومحددات الثقافة ومسارات تحولها، حيث تطرقنا إلى أهم الأبعاد التي تميز الثقافة التنظيمية، محدداتها الأساسية ،إضافة إلى المراحل التي تمر بها أثناء بناءها وتغييرها في السياق التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

### المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة و يعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار و القيم لدى مجتمع ما و يوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية و فيما يلي عرض لبعضها:

يعرف "wheelen" الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، و يعرفها "shermerborn": بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. كما يعرفها "kossen": بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية و القيم و النماذج الاجتماعية و التكنولوجيا. وبالتالي تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و لهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، و تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم و هي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة.[1]

[1] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل** طبعة2،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2011،ص357.

و لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف و تصرفات الأفراد و سلوكهم في المنظمات. و تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء و تحسين الفعالية و الكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم و تنعكس على ملكياتهم[1].

## المطلب الثاني :نشأة الثقافة التنظيمية

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة(المؤسسة)، لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي و بالتحديد في كندا أين ظهرت أعمال(Elliott jaques) ،الذي اقترح بدوره تعريفا لثقافة المنظمة باعتبارها تمثل نمط لتفكير المشترك داخل المنظمة يساعد على إرسال نظام للعادات و الروابط الاجتماعية المشتركة بين إعطائها .

لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة (ثقافة المؤسسة)، في حقل الإدارة و الأعمال إلا في سنة 1970 من طرف احد أساتذة "Harvard busines school" يدعى ( divis Stanley ).في احد كتبه و الموسوم تحت عنوان

"Comparative management organzational and cultural perspectives

و في عام 1979 كتب (pettigrew)، مقالة بعنوان " on studying organizational culture". و اعتبرت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم.

ففي 27/10/1980 نشر الأستاذ( David Stanley )، نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "busines week" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات انطلاقا من ثقافة كل منظمة ،كما أدرجت مجلة " fortune" ركنا تحت عنوان " corporate culture".[2]

---

[1] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**،نفس المرجع السابق،ص357.

[2] مصطفى بن عودة ، **الثقافة التنظيمية مطبوعة مقدمة لطلبة السنوات الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية** ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ،جامعة زيان عاشور–الجلفة–2020–2021 ص6 .

كما يؤكد( Geert hofsted ) إن مصطلح الثقافة التنظيمية لو يعد شائعا إلا في حدود الثمانينات و يحيل دالك لكتابين هما (corporate culture : deal and Kennedy).و كتاب آخر بعنوان البحث عن التميز search of exelence Peter and (Watermane).

مع بداية الثمانينات من القرن العشرين حدث ما يسمى بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية حيث أجريت العديد من الدراسات ،و الفت الكتب، كما عقدت الندوات و المؤتمرات العديدة ،و أفردت كثير من المجالات الدورية إعدادا خاصة ناقشت فيها موضوع الثقافة التنظيمية .[1]

## المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

أ- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية

الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)

الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة)

الجانب المادي (كل ما ينتجه إعطاء المنظمة من أشياء ملموسة كمباني والأطعمة )[2]

---

[1] نفس المرجع السابق،ص6 .

[2] خالد عبد الباسط طلال ،"**دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية** "،المجلة العربية للإدارة ،معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ،مجلد42 ،عدد3 ،سبتمبر (أيلول)2022 ،ص314 .

ب–الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كالمركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها

المختلفة و من ثم فأي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة ،لا يلب ثان ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

ج– الثقافة نظام تراكمي : متصل و مستمر ،حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال ألاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

د–الثقافة نظام مكتسب ،متغير و متطور :فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ،بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

هـ– الثقافة لها خاصية التكيف :فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ،و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ،و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغيير من جانب آخر .[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص314 .

## المطلب الرابع: الفرق بين المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية

يستخدم عادة المناخ التنظيمي كمرادف للثقافة التنظيمية لكن هناك جملة من الاختلافات بين المفهومين فالثقافة تتعلق بطبيعة الاعتقادات والتوقعات حول حياة العمل في المنظمة في حين أن المناخ التنظيمي يعد مؤشرا ما إذا كانت هذه الاعتقادات والتوقعات قد تحققت فعلا أو لا على هذا الأساس يعتبر المناخ التنظيمي هو ما يعكس إدراك الفرد في المنظمة نحو انتمائه لها و عليه فالمناخ التنظيمي يتحدد بنوعية.

الأبنية الداخلية للمنظمة و هي القيم و الخصائص و الاتجاهات التي لها صفة الاستقرار النسبي التي تؤثر في سلوك الأفراد و تتشكل من خلال فلسفة الإدارة و ممارستها و عليه فان دراسة الإطار الثقافي و الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد و سيكولوجيتهم و القيم التي يؤمنون بها.

المناخ التنظيمي هي البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأفراد سواء كانت مادية أو غير مادية ويكمن تعريفه بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد و يشمل هذا النظام الاجتماعي الثقافة و القيم و العادات التقاليد الأعراف و الأنماط السلوكية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة و محاولة زيادة فعاليتها و انه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في منظمة ما بأنه مناخ مشجع على تولد السلوك الايجابي بينما مناخ منظمة أخرى مثبط و يساعد على السلوك السلبي.[1]

[1] نسيمه أميرة موسى، **الثقافة التنظيمية و أداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبناءات الحديدية سيدي موسى الجزائر**،أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام و الاتصال ،جامعة الجزائر03، 2016-2017 ص33 .

البيئة التنظيمية و الثقافة التنظيمية:

لقد عرفت البيئة التنظيمية للمنظمة بعدة تعاريف أبرزها:

تعريف "براون "على أنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة و هو المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع و طبيعته و نظم اجتماعية و علاقات شخصية تتسم بيئة المنظمة بالمميزات التالية: التغيير المستمر التعقيد الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة اختلاف بيئة المنظمة و صعوبة السيطرة و التحكم في المتغيرات المختلفة و هي كل الثوابت و المتغيرات الموجودة داخل و خارج المنظمة و ذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر و تتأثر بفعاليات شرط هذه الأخيرة.

أما الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم والمعتقدات و العادات المشتركة داخل المنظمة و هي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي

موحد لجميع العاملين فالثقافة إذا هي موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير و ضوابط

سلوكية يلتزم بها الجميع و تساعد على تنميط السلوك التنظيمي و توجيهه نحو أهداف المنظمة و هذا يسهل من عملية تدريب و تنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية كما عليها أن تراعي في عمليات استقطاب و اختيار الموارد البشرية أن تضع معايير انتقاء هذه الموارد تنسجم نع مكونات هذه الثقافة.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص34 .

## المطلب الخامس:الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في خمس نقاط هي:

أ- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية ، و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين

ب-تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام ،و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها و بالتالي التغلب على الولاءات الشخصية ،و المصالح الذاتية للعاملين و التي قد تتعارض مع *الأهداف* العامة للمنظمة .

ت-تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

ث-تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين ،كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا و فاعلا لنشاط المنظمة .

ج- تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر،و اعتزاز للعاملين بها،خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار ،و التميز،و التغلب على المتنافسين .[1]

[1] نفس المرجع السابق،،ص30 .

## مطلب السادس :أهمية الثقافة التنظيمية

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب الآتية :

أ- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق و تطابق بين حاجات العاملين من جهة و الثقافة التنظيمية من جهة أخرى ،(التجار ،1997،368 ).

ب-التأثير في الأداء : ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه (دافيد 125 1995 ).ا

ج- المساعدة في تنفيذ إستراتجية المنظمة، لا يمكن تنفيذ أي إستراتجية طالما إنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة و توجيه الأحداث داخل المنظمة (براند و رونالد 130، 1997 ).

د- منح المنظمة هوية مميزة :حيث أثبتت دراسة هنجر و دافيد بان ثقافة المنظمة تعكس هويتها و تمنحها الإحساس بالشعور و الأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة (هنجر و دافيد 186،1990).

هـ- التأثير في السلوك الفردي و الجماعي : تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز و تنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة (براند و رونالد 107،1997).[1]

بناء على ما ذكر في أعلاه من أهمية دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فإنها تتنوع في الأشكال وفقا لتعدد الأهداف و الأهمية .[2]

---

[1] قاسم نايف علوان ،**إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000** ،طبعة3، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،2013 ،ص167 .

[2] نفس المرجع السابق،ص167 .

## المبحث الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول :عناصر الثقافة التنظيمية

**القيم التنظيمية (organizational values ) :**

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد أو غير جيد ،مهم أو غير مهم...الخ، إما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هده القيم:المساواة بين العاملين،الاهتمام بإدارة الوقت ،الاهتمام بالأداء و الاحترام الآخرين...الخ.

**المعتقدات التنظيمية (organizational beliefs):**

و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل،و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية و من هذه المعتقدات :أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات،و المساهمة في العمل الجماعي و أثره ذالك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

**الأعراف التنظيمية (organizational norms):**

و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار على أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذالك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الأتباع.[1]

[1] رابح العايب ،**القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي**،رسالة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ،قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري –قسنطينة،2008–2009ص87

**التوقعات التنظيمية (organizational expectations):**

**تتمثل التوقعات التنظيمية** بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين المرؤوسين من الرؤساء ،و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل،و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.[1]

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت و تنوعت أنواع الثقافة التنظيمية، إذ قسمها (Cameron 2003.5)إلى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمية ،و غير الرسمية ،و التسويقية و الإدهوقراسية .و أشار (علي،2005 :11) إلى أربعة أنواع هي ثقافة الرجل القوي، و العمل الجاد ،و المراهنة،و العمليات ،وحددها (صباح،2008 :66)بثمانية أنواع هي:الثقافة البيروقراطية ،والإبداعية ،والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور، والضعيفة، والقوية. وقسمها (المربع،2008 :57 )إلى عشرة أنواع هي:(الثقافة البيروقراطية،والإبداعية،والمساندة،والعمليات ،والمهمة،والدور ،والنفوذ،والوظيفة أو العمل،والفرد،والملائمة ).

و يشير (الكيلاني وأبو النادي، 6-2010:5)إلى أن « دويلة » و« مرسي »قد أشارا إلى أربعة أنواع هي :(ثقافة الدور ،والمهام،والفرد،والقوة).

ولتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم توضيح الأنواع الآتية :[2]

---

[1] نفس المرجع السابق،ص87 .

[2] مصطفى عطا عبد الرزاق خالدبة ،سامي احمد عباس،حميد على احمد،"**الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة:دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية**"،المجلة العربية للإدارة ، ،الجامعة العراقية، جمهورية العراق، مجلد 39 ،عدد1 ،مارس(آذار)2016،ص71 .

1- الثقافة الرسمية: هي القيم و القوانين و الإجراءات المعيارية للعمل ،و التي يضعها المدراء و يحرصون على إن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

2- الثقافة الغير رسمية: تتمثل في الولاء ،والالتزام الشخصي،والعمل،والتربية الشاملة ،و الإدارة الذاتية ،والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل .

3- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظما و منسقا،ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم و الالتزام.

4- الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل حيث يتصف أفرادها بالمغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

5- الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

6- ثقافة العمليات: تركز على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة أي لا ترتكز على التغذية العكسية و إنما على العمليات المنجزة، و عليه يسود في هذه الثقافة المحيطة والحذر بين الإفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم و بأدق تفاصيل العمل، و إن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، و إن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد و اللوائح، غالبا ما تكون في المنظمات الحكومية و بعض البنوك وشركات التأمين، ذ يعملون على تغطية الأخطاء وتامين النفس والحماية ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية و التحدث في أمور العمل وخاصة الأخطاء وكيفية تغطيتها.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص71.

7- ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

8- ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي و الأدوار و ترتكز على القواعد و الأنظمة لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية .

9- الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول و الثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات و التوافق و التوحد مع أهدافها و قيمها.

الثقافة القوية: تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، و تساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض و حالات عدم التأكد بفعالية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.[1]

## المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

من خلال ما تقدم نجد انه من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية و قياسها لذالك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب طبيعتها،إذ طرحت في هذا المجال ثلاثة نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها و كالتالي:

**نموذج( Schein) لصياغة الثقافة التنظيمية:**

يمكن تلخيص أفكار Schein بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية و افتراضاتها بالتالي: [2]

[1] نفس المرجع السابق،ص71 .

[2] بلال خلف السكارنه، **التطوير التنظيمي والإداري**،الطبعة الثانية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2013 ،ص363.

المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات ):

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في بان القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى إما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد .

المرحلة الثانية:مجابهة الألفة (تمايز الدور):

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لان الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري الهارموني.

المرحلة الثالثة :النشوء و الاستقرار :

إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مخترعة و مستقرة في أن واحد ،ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق و عملية الانجاز الكفوء.

المرحلة الرابعة:البقاء(النمو):

و الافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة لذالك يجب أن يكون على حق،إما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة و ترسيخها (مقاومة التغيير).

ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ و هي النقطة الجوهرية و الثقافة هنا تكون قوة(power)و الجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، و في المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية و عن سبب وجود الجماعة، أما في الخطوة الثالثة فان الجماعة تبدأ بالتطابق(fit) مع مداخل مبتكرة و التي تحدد نجاحها الأساس عندما تبدأ الحاجة إلى النظام و الاستقرار. و في المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو و البقاء و تبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم و المعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها. [1]

[1] نفس المرجع السابق،ص363.

**أنموذج ( scholz) في صياغة الثقافة التنظيمية :**

يطرح هذا أنموذج استنتاجا أساسيا انه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة و صياغتها).

و يلخص هذا الباحث قوله:إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا وداخليا وخارجيا وهي مكونات الصيغة التي قدمها .وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره (Schein) ،إلا أن الباحث (scholz)ضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي:

1- المرحلة المستقرة

2- مرحلة رد الفعل (الاستجابة)

3- مرحلة التوقع

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذالك فان المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جدا وذات توجه عملياتي. أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الدينامكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطر بشكل اكبر من بقية المنظمات.

**أنموذج (louis) في صياغة الثقافة التنظيمية:**

استنتج (louis)انه من الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة بخاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف إن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة .فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة النظمية داخل[1]

[1] نفس المرجع السابق ،ص364.

الوحدة عمودية (التقسيمdevisions)أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة )وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فقد وجد (louis)بان الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية.[1]

## المطلب الرابع: وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغيرات هامة قد يجد نفسه غريبا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف و إدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه،وقد يجد في محيط عمله عوامل ووسائل تساعده على ذالك منها:

**الجماعات غير الرسمية** حتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات و التأويلات و المعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها و حتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية و الرغبات ألاشعورية عند محاولاته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية و تحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب ،مصلحة أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للمتغيرات الشخصية( عمر وجنس و أقدميه ومستوى إداري أو تعليمي).

**مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** التي تحدثنا عنها سابقا و التي تشمل المباني و الهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل، بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها و تقليدها بداية، ثم فهمها من أصلها وإستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام و المسؤوليات.[2]

---

[1] نفس المرجع السابق ،364.

[2] سمير عباس،**الثقافة التنظيمية واستراتجيات التغيير في المنظمات** ،طبعة1،دار الهدى للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2012،ص145.

**برامج التدريب و التكوين التوجيهية: حيث** نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة و كذالك ذات الحجم والانتشار الواسع،حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسائلها وأهدافها،وحتى عند بناء إستراتجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد و إستدخاله مرحليا وتدريجيا.

**تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:** فرغم إن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته، كما له قدراته الجيمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فان شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطي للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وأما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.[1]

## المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية:

•يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مستوين أساسين هما:

المستوى الأول: الثقافة المرئية/الملاحظة:observable culture وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعميل أو أي موظف.[2]

[1] نفس المرجع السابق،156.

[2] سيد محمد جاد الرب،**التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي**،طبعة 1،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر،2016،ص68.

وفي الثقافة القوية فان 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 معا، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء.

وهذا تشمل 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 دائما وباستمرار: واهم العناصر هذا المستوى ما يلي:

القصص(stories )

وتشمل الحكايات التاريخية الشفهية عن المنظمة، مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة، والأحداث الخطيرة التي مرت بها.

الأبطال(heroes)

وهي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة، والذين لهم شان كبير وتأثير قوي.

الطقوس والشعائر (rites rituals)

مثل المقابلات والمراسيم سواء المخططة أو التلقائية والتي توفر فرص هامة للحوار وانجاز الأداء وتحقيق الأهداف.

الرموز (symboles )

خاصة اللغة التي يتم استخدامها،ومختلف التعبيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال،وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص68.

**المستوى الثاني:** الثقافة المركزية"الضمنية" core culture: وهي الثقافة غير مرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم،وهي تعزز الثقافة المدركة،والقيم تشكل جزء أساسي من الثقافة القوية للمنظمة،وهذه القيم تشكل عنصرا أساسيا من رسالة المنظمة وأغراضها الإستراتجية،أن الثقافة القوية تساهم 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 العملاء،والعمل كفريق.[1]

## المبحث السادس: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

من اجل دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية ، فان الباحثين سعوا اتجاه تحديد و قياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن تكون محاولة تقييم ناقصة لان الثقافة التنظيمية بالأخرى بناء معقد و غير ملموس.

و السؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء و الممارسين التنظيمين لوفت

طويل و بالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس و مقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال و على أي حال. [2]

[1] نفس المرجع السابق،69-70.

[2] هبة سحنون، **الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية في الاعمال الموجهة لطلبة ماستر 1**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار،عنابة،2022-2023،ص24.

و قد اختلف أهل الاختصاص حول القدرة على قياس الثقافة التنظيمية تبعا لمنطقهم المنهجي و الإستيمولوجي ففي الأدبيات هناك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية.

- المدخل النوعي : هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة، فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد. وبالتالي فالمدخل النوعي يقدم وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة.

- المدخل الكمي :الذي يهدف لوضع قواعد و نظم عامة تحكم الثقافة التنظيمية و قد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالاستبيان لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية و هو ما يمكن المقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية . و قد بينت الدراسات أن المدخل الكمي الأكثر انتشارا و تداولا في الأبحاث كونه المتناول و لا يحتاج

إلى الكثير من الوقت و المال على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي العديد من دراسات الحالة.[1]

## المبحث الثالث: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية ومسارات تحولها.

### المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

1- البعد التنظيمي: وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين.[2]

[1] نفس المرجع السابق،ص24.

[2] الطاهر غرار،نورية سوالمية،**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الحديثة**،مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية،جامعة طاهري محمد بشار،المجلد06،العدد02، 2020،ص122.

2- البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري ويشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

3- البعد الإنساني: ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير و الموظفين أو مع الجمهور،فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.[1]

## المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالاتي:

1- التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إداراتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا أخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف للثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا:على سبيل المثال،ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين ترتكز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.[2]

---

[1] نفس المرجع السابق،ص122.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي،**أصول الإدارة والتنظيم**،طبعة1،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة مصر،2017،ص168.

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

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...الخ.

6- الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.[1]

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد،حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة،بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .

- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.

- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة،وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية،وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:[2]

---

[1] نفس المرجع السابق،ص169.

[2] بلال خلف السكارنه،**الإبداع الإداري**،طبعة1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2011،ص335.

أ-أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

ب-أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

ت-أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني و ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.[1]

## المطلب الثالث: مراحل بناء الثقافة التنظيمية

يعتبر بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات عمليا متزامنا مع إنشاءها يستمر عبر مراحل وضمن عملية تشكيل تاريخية غير مقصودة تنتج عن التفاعل في ظل ظروف العمل الواقعية،بين مجموعة من العوامل والقيم التي تتراكم وتترسخ عبر الزمن لتشكل نموذجا ثقافيا تتحدد وتتبلور من خلاله متطلبات وقواعد السلوك والتفكير،وعموما تمر عملية تأسيس ولناء الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:

### 01- مرحلة التفكير في المقومات وصياغة النموذج وتشكيله:

و تبدأ هذه المرحلة مع بداية تأسيس المؤسسة،ويعد المؤسس أو المؤسسين،هم مصدر الثقافة التنظيمية،لان تلك الثقافة تجسد رؤيتهم لما يجب أن تكون عليه المؤسسة ،يحققون ذلك بثلاثة طرق :أ-استخدام العمال الذين لهم نفس طريقة التفكير والمحافظة عليهم,ب-تعليمهم وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة,يجعل من نموذج سلوكه نموذجا للدور التنظيمي، ويشجع العمال على التوحد معه.ويدخل معتقداته وقيمه في المؤسسة،وبنجاح المؤسسة.يعزي ذلك النجاح إلى [2]

---

[1] بلال خلف السكارنه،**الإبداع الإداري**، ص336.

[2] العياشي زيتوني،عادل بغزة،**إمكانيات وحدود القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية**،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،جامعة محمد بوظياف المسيلة ،المجلد:7،العدد1، 21افريل 2019،ص221-222.

المؤسسة،وبالتالي يتم النظر إليه أيضا كمؤسس لثقافتها التنظيمية،وعملية تشكيل الثقافة التنظيمية حسب إدغار شين،تعتبر أولا عملية إنشاء جماعة صغيرة،حيث يقوم واحد أو أكثر من المؤسسين والمبادرين بإنشاء المؤسسة،باختيار شخص آخر أو أكثر لتكوين جماعة العمل سويا،لتوفير الاعتماد المالية وبراءات الاختراع، وإدماجها معا لرسم معالم فضاء العمل.ثم يتم إحضار آخرين للمؤسسة والبدء في بناء تاريخ مشترك،ومع ثبات الجماعة ومرونتها وتعلمها المشترك،ستطور تدريجيا مسلمات وافتراضات حول نفسها وبيئتها،وعمل الأشياء من اجل البقاء و النمو.

**02- مرحلة دعم النموذج ونشره:**

تلجا المؤسسات والمؤسسين إلى التدريب والتطوير وتقييم الأداء،ووضع برامج التوجيه والتحفيز في سبيل نقل قيم الوسيلة والغاية(المعلومات المهمة المتعلقة بالمؤسسة وبالقوانين التي تمثلها)ومعتقداتها(سير عمل الممارسات والأنظمة)إلى الموظفين،وإذا كان التدريب والتعليم يعد عنصرا فاعلا في عملية نقل ودعم الثقافة التنظيمية في بداية تأسيسها،وفي مراحلها العمرية المتقدم،فان للمؤسسات وسائل وطرق أخرى تستعملها في نشر ودعم ثقافتها التنظيمية،وذلك من خلال:الشعارات التي تختصر أهم القيم،والحكايات والقصص التي تمجد تاريخ المؤسسة ومعاييرها ومنجزاتها،واستخدام لغة التخاطب اليومي للتحسيس بخصوصية الهوية المؤسسية،مع التركيز أيضا على إبراز مميزات وخصائص ومعايير السلوك المؤسسي خلال الاحتفالات،وما يرافقها من شعائر وطقوس،من خلال إعلان مبادئ ونظم العمل التي تهتم بها المؤسسة بشكل واضح [1]

[1] نفس المرجع السابق،ص221-222.

وصريح،وجذاب يعرف بالمؤسسة ومعاييرها،وكل ذلك يكون مباشرا أو من خلال المطبوعات والمنشورات المختلفة التي تصدرها المؤسسة بهدف نشر وترسيخ ثقافتها.

**01- مرحلة إعادة بناء الثقافة التنظيمية:**

غالبا ما يؤثر التغير الزمني وتعاقب الإحداث داخل المؤسسات وفي بيئتها المحيطة:على ظروف عملها وأهدافها وأعضاءها،حيث تتغير وتتطور الأهداف والأعضاء ...،مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى إعادة بناء الثقافة التنظيمية التي تم بناؤها سابقا...دون هدمها بالضرورة فظروف عمل المؤسسة المتغيرة قد تفرض استبعاد الكثير من القواعد لأنها لم تعد تلاؤم الأهداف نفس الأهداف التي كانت ذات فائدة فيها سابقا نتيجة لتغيرات حصلت في البيئة الداخلية للمؤسسة،بالزيادة أو التقلص في عدد الأعضاء والوسائل والموارد المادية،وحجم إيرادات وخسائر المؤسسة....والبيئة الخارجية؛أو البيئة الداخلية وحدها أو الخارجية وحدها ،وقد يتسلم قيادة المؤسسة قادة جدد،لهم رؤى مختلفة لآليات تحديد أولويات التكامل والطموحات التي كانت المؤسسة وثقافتها قد تأسست لتحقيقها،ويمكن لغياب المؤسسين في فترة ما من تاريخ المؤسسة،أن يساهم في ظهور القادة الجدد وربما أيضا ظهور الشعور بغياب الانسجام الثقافي في المؤسسة،مما يدفع أولئك القادة إلى العمل عادة على إعادة تشكيل جديد لذلك البناء الثقافي،وتكوين نماذج من الرؤى والتصورات التي تعطي صورة جديدة للثقافة التنظيمية،وتساهم في إعادة تحديد جزئي أو كلي لمضمونها. [1]

[1] نفس المرجع السابق،ص223.

## المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

إن من الواضح أن تكوين الثقافة التنظيمية وتطويرها وإدارتها مسالة في غاية الصعوبة،ولاشك أن تغييرها مسالة صعبة أيضا،ولعلنا يجب أن نشير هنا إلى أن الثقافة التنظيمية يجب ألا تكون مزاجية أو مبررة،ولذا فإنها أن تتم بطريقة منهجية منظمة ومدروسة،وقد أشار الباحثون إلى أسلوبين لتغيير الثقافة التنظيمية هما:

1- من الأعلى إلى الأسفل(top down)

2- من الأسفل إلى الأعلى (bottom up)

ومن الجدير بالذكر إن الإداري يمكن أن يستخدم أي من الأسلوبين لإحداث التغيير،فقد يكون الإداري متنورا،وعارفا بأهمية التغيير والياته،وتبعاته أكثر من المرؤوسين وبالتالي يأتي التغيير من قبله أولا،كما أن الابتداء بالتغيير من القاعدة ممكن أيضا،بل وله ميزة من حيث انه أكثر ديمقراطية،وبالتالي يضمن حماسة العاملين أكثر،وقد يقود إلى مخرجات أكثر قبولا من قبل أعضاء التنظيم.

وقد رأى البعض أن هناك ثلاثة أنماط أساسية من التغيير الثقافي وهي:

1- الجهود الشاملة والشوربة لتغيير ثقافة المنظمة كليا.

2- الجهود التدريجية المعممة المتراكمة من اجل تغيير وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة كليا.

3- الجهود المبذولة لتغيير ثقافات فرعية محددة أو مضامين ثقافية للثقافة الكلية.وقد أشار بعض الباحثين إلى أربعة مراحل

لتغيير الثقافة التنظمية وهي:[1]

[1] احمد بطاح،**قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**،طبعة1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان الاردن،2006،ص54.

1- مرحلة الوعي(awareness) حيث يتم إدراك الحاجة إلى التغيير،وان هذا التغيير لا بد ان يقاوم في البداية.

2- مرحلة الغموض وفقدان الاتجاه( confusion) حيث لا يتوفر اتجاه واضح في هذه المرحلة للتغيير.

3- تطوير رؤية إستراتجية (strategic vision) بمعنى إستراتجية متكاملة وواضحة للتغيير المستقبلي.

4- مرحلة التجريب( experimentation)،وذلك لتجريب الأفكار والتوجهات الجديدة.

وفي هذا السياق أيضا أشار بورتر وستيرز (steers،porter ) إلى أربع وسائل تسهم في عملية تغيير المنظمة وهي:

1- الإدارة،حيث أنها تقدم المثل و الأنموذج .

2- مشاركة العاملين.

3- المعلومات المتحصلة من الآخرين.

4- العوائد والمكافآت.

إما فيما يتعلق بالخطوات التي يمكن إتباعها لإحداث التغيير فهي:

1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع من قبل العاملين في المنظمة .

2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.

3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة في المنظمة.

4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة،ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

5- الاتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.[1]

[1] نفس المرجع السابق ص 54.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئاتها،وبتعدد قوى العمل،ولذا فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية لا تحدد أنماط السلوك بدقة،وإنما تستطيع أن تتفاعل في ظل المعطيات الجديدة كالعولمة،والمنافسة وغيرها[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص54.

**خلاصة :**

من خلال ما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل احد الركائز الأساسية في بنية المنظمات المعاصرة، لما لها من دور فعال في تشكيل بيئة العمل، و تعزيز التماسك الداخلي. فهي ليست مجرد مجموعة من القيم و المعتقدات، بل منظومة متكاملة تؤثر في الأداء، و اتخاذ القرار، و درجة الاستجابة للتغيرات. و عليه، فان إدراك أهمية الثقافة التنظيمية و تحليل أبعادها يعد خطوة ضرورية لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسة، و تطوير استراتيجيات إدارية تتماشى مع أهدافها و تحدياتها المستقبلية.

# الفصل الثاني: الاتصال الإداري

# الفصل الثاني: الاتصال الإداري

## تمهيد

يشكل الاتصال الإداري حجر الزاوية في العملية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية ،إذ يسهم في خلق بيئة عمل متجانسة من خلال تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية. و قد بينت الدراسات الحديثة أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة تعد عاملا حاسما في تحسين جودة الأداء التنظيمي و تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات.فضلا عن ضمان انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ، و تقلل حالات سوء الفهم أو التداخل في المهام، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تنسيقا ووضوحا في الأدوار و المسؤوليات.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها الاتصال الإداري في بنية المؤسسة وأدائها العام،خصصنا هذا الفصل لدراسته حيث نتناول في:

**المبحث الأول:** ماهية الاتصال الإداري من خلال التطرق إلى تعريفه وخصائصه وأنواعه،إضافة إلى وظائفه وأهميته.

**المبحث الثاني:** فسنركز على أساسيات الاتصال الإداري ،من خلال عرض عناصره،والمبادئ التي تحكمه،والمهارات المطلوبة لفعاليته،إلى جانب العوامل المؤثرة فيه.

**المبحث الثالث:** نتناول مقومات الاتصال الإداري والمعوقات التي قد تعترضه،مع إبراز الوسائل والأساليب المتبعة في العملية الاتصالية،وصولا إلى أهم العوامل التي من شأنها تحسين جودة الاتصال الإداري وتفعيله داخل المؤسسة.

## المبحث الأول:ماهية الاتصال الإداري

### المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري نشاط إداري و اجتماعي،و إنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جميع جهود العاملين ومن خلاله يتم التفاعل الإيجابي و التبادل المشترك بين مجموعات العمل،وهو وسيلة فعالة لإنجاز أعمالهم وتوجيه سلوكهم ويساهم في نقل المفاهيم والمعلومات والبيانات.

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين و المتخصصين في علوم الاتصال،فقد عرف الاتصال على انه"تبادل الأفكار والآراء والمعاني يقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتعني عملية اتصال الحركة المستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر،إما بهدف إتمام عمل أو اتفاق أو مجرد العلم لاحتمالات الحاجة إلى اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل ويعرف الطويل الاتصال الإداري "بأنه عملية دينامكية يؤثر فيها شخص ما عن قصد على مدركات شخص آخر من خلال وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية،أما (الصيرفي)فيرى انه عملية أنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء،والمشاعر من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة،يقصد التأثير و إحداث الاستجابة المطلوبة،أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشاعر والاتجاهات.[1]

[1] هبة فرحان سلمان الرويلي،**التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري** "**دراسة تحليلية**"،مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الجوف،العدد العشرون لسنة 2019، ،ص8.

## المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري

تتيح لنا دراسة الاتصال الإداري،معرفة خصائصه التي تحدد مقومات بنائه وتنظيمه،كما يكفل نجاحه في تحقيق أهدافه وتتلخص هذه الخصائص في الأتي:

- إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية تستهدف التأثير في الآخرين لتحقيق استجابات محددة،ترتبط بأهداف المنظمة أو المؤسسة،وهي عملية تتكامل لها كافة الأركان التي تتوفر بها مقومات القيام بدورها في عملية الاتصال الإداري.ففي أي مستوى للاتصال يكون هناك المرسل (رئيس القسم أو المدير) الذي يصدر تعليماته أو أوامره (رسالة)بناء على السلطات المخولة له،عن طريق احد الوسائل الخاصة بالاتصال الإداري داخل المؤسسة (وسائل الاتصال التحريرية أو الشفهية) إلى حد المرءوسين (مستقبل أو متلقي) بغرض القيام بعمل معين أو أداء مهمة معينة (استجابة) يتم تقويمها،عن طريق رد الفعل أو الأداء الذي يقوم به المستقبل أو المتلقي الذي يصل إلى المرسل بطريقة أو بأخرى (التغذية العكسية) وبذلك فإن الاتصال الإداري هو اتصال ذو اتجاهين يمكن فيه تقويم استجابة الأفراد بسرعة وسهولة من خلال المتابعة الميدانية أو التقارير المرتدة التي تستهدف تقويم الأعمال.وبذلك فان نجاح الاتصال يرتبط بمدى نجاح المرسل في عملية الاتصال،في تحقيق الاستجابات المطلوبة التي ترتبط بأهداف المنظمة أو المؤسسة.

- إن الاتصال الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة هو جزء من السياسة الاتصالية العامة بين العاملين داخل وحدات الهيكل التنظيمي،أو خارجها،وهذا الأخير هو الذي يدخل في اختصاصات الاتصال بالجماهير الخارجية في إطار وظائف العلاقات العامة والإعلان والتسويق،وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل في الوحدة الثانية.....[1]

[1] محمد عبد الحميد،**وسائل الاتصال الإداري–للطالب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية**،طبعة1، الإدارة العامة للمناهج – وزارة المعارف التطوير التربوي ،المملكة العربية السعودية،1988،ص46–47.

## المطلب الثالث:أنواع الاتصال الإداري

أولا- الاتصالات الرسمية الإدارية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها،وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

الاتصالات الهابطة:

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

الاتصالات الصاعدة:

ونغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة،عن الاتصالات الهابطة والصاعدة عندها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجها.

الاتصالات الأفقية:

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانيا- الاتصالات الإدارية الغير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال،وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضاءه،ويلجا إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفيرا للوقت في جمع المعلومات.[1]

[1] احمد النواعرة،**الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**،الطبعة 1،دار أسامة للنشر والتوزيع،الاردن عمان،2010،ص52.

**المطلب الرابع:وظائف الاتصال الإداري.**

- نقل المعلومات و التوجيهات والقرارات من القادة إلى التابعين.
- تنسيق الجهود التي يبذلها العاملون في المنشاة الإدارية أو الإدارات والأقسام فيها.
- إيصال المعلومات المهمة إلى القيادة،للاستعانة بها في اتخاذ القرار.
- نقل أراء الأفراد في الإدارات الدنيا (التنفيذية)وردود أفعالهم تجاه ما يصدر عن القيادات العليا.
- الترويج للمنشاة في أوساط الجمهور ،وتكوين صورة ذهنية عنها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفايتهم الإنتاجية.
- وسيلة فاعلية في تنظيم العمل .
- تعزز المسؤولية الرقابية في المنشأة.
- ترفع من جودة العمل ومن حسن أداءه غبر توفير الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل.
- وسيلة لتعزيز العلاقات بين الإفراد،وإيجاد جو من الألفة والتعاون بينهم.
- تسهم في انسياب تدفق البيانات.
- تساعد المؤسسة في توفير احتياجاتها من القوى البشرية المؤهلة و المستلزمات المكتبية وغيرها.[1]

[1] سالم بن وصيل السميري، مسعود بن سليمان اليوسف ،عبد العزيز بن عبد الله الخراضي،محمد بن سليمان القومي،**دليل الكتابة الإدارية**،الطبعة 1،دار وجوه للنشر والتوزيع،المملكة السعودية–الرياض،2020،ص51–52.

## المطلب الخامس:أهمية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة،والاتصال في حد ذاته ليس غاية،وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري،وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال.كما إن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية.كما إن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.[1]

و تستمد العمليات الإدارية قوتها من عملية مهمة ألا وهي الاتصال الإداري،فنظام الاتصال مهم في كل منظمة تسعى لتحقيق أهدافها فهو ضروري في كافة المستويات،لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات المتصلة بأهداف المنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية وتكمن أهميته في كونه أداة مؤثرة في السلوك العملي والأداء بصفة عامة....

أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى من أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر عن إنتاجية المنظمة فهي تمكن من تحديد الأهداف الواجب تنفيذها،تعريف المشاكل وسبل علاجها،تقييم الأداء وإنتاجية العمل،التنسيق بين المهام والوحدات،تحديد معايير ومؤشرات الأداء،إصدار الأوامر والتعليمات،توجيه العاملين،التأثير والتحفيز وقيادة الموظفين،إجراء المقابلات.[2]

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم ،**الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**،الطبعة1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية،2013،ص111-112.

[2] زينب بوحنيك،"**دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري**"،مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، العدد15،جوان 2015، ،ص19-20.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات،كما تشكل مصدرا للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم،وهي في كل هذا تساهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم وتكامله من خلال إلقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية(قيم،معتقدات،أعراف،توقعات). [1]

## المبحث الثاني:أساسيات الاتصال الإداري

### المطلب الأول:مبادئ الاتصال الإداري

يكون الاتصال فعالا عندما يحقق الهدف منه،فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحا محددا حتى تستطيع التأثير على المرسل إليه،وفيما يلي نقدم بعض المبادئ أو النصائح التي تساعدك في أن تكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا:

1-ليكن هدفك من الاتصال محددا:وهذا يعني أن تحدد المرسل إليه ما ينبغي فعله أو ماذا تريد منه.

2-ليكن هدفك من الاتصال مقبولا:بمعنى أن لا يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه،فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عاليا كان الاتصال أكثر فعالية.

3-أجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل:فكلما كان هدفك يحقق نفعا وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معك أكثر.وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما نمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو تحقق له نفعا ماديا أو معنويا.[2]

---

[1] إسماعيل محمد إسماعيل حوجي،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة**،محافظات غزة،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر-غزة،2015،ص15.

[2] منير نوري،**التسيير العلمي و الاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات**،طبعة1،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015،ص136.

4-لا تجعل أهدافك من الاتصال صعبة:ليكن أهدافك فيها شيء من التحدي وليست صعبة المنال،أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة المستقبل للرسالة.

5-يجب أن يكون هدفك قابلا للقياس:وهذا يعني أن هدفك يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.

6-حدد للمرسل أسلوب الذي ينبغي أن تعمل به:فإذا كان المرسل إليه صديقك في العمل أو خارج العمل وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه.فالأفضل أن تحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه إتباعه في أداء المهمة.

7-شجع المرسل إليه على توجيه أسئلة:وذلك عن طريق مراقبة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.

8-تابع تنفيذ رسالتك:وذلك بالتأكيد من فهم المرسل إليه لمضمون رسالتك (إذ كانت مكتوبة)وذلك بالاتصال هاتفيا أو مقابلته

9-اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه:وذلك بمطابقة الأقوال بالأفعال.[1]

## المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصالات الإدارية

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توفر عدة عناصر أساسية وهي:

المرسل(Sender):أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره.وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة اكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناء على من هو مرسلها.[2]

[1] نفس المرجع السابق ،ص137.

[2] رائد محمد عبدربه ،**مبادئ إدارة الأعمال**،،طبعة1،الجنادرية للنشر والتوزيع،عمان الاردن،2013،ص205.

الرسالة(message):و تعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته،يقول عبد الباقي "ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

قناة الاتصال(Channel):وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل،يقول الشيخ لا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة .لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية .

المستقبل(receiver):وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة.ولا شك إن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.

التغذية الراجعة(feedback):وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل،فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لان عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.يقول حمود من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل لذا من احد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذو اتجاهين وهو مما ليس معدولا به في منظمات الدول النامية.[1]

[1] **نفس المرجع السابق** ص206-207.

## المطلب الثالث: المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي:

أ-مهارة التحدث: إن الاتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الاتصال،وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وان يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة،بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبذة صوت المتحدث المواقف والظروف المحيطة.

ب-مهارة الكتابة: تساعد الكتابة على توصيل التعليمات و الأفكار بطريقة مقروءة واضحة،وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.

إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص و السمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع الى المادة المكتوبة،وإمكانية استخدامها في أي وقت.

ت-مهارة الاستماع:يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها،حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو التحاور،حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم و المشاكل التي يواجهونها،كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد،ويعطي إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام و التقدير من المستقبل،وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام.[1]

[1] محمد عبد الله العنزي،**أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010،ص22.

ث-مهارة القراءة:الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة،ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب،فإن ذلك يتطلب إن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب،لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها،والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور،بالإضافة أي تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح،والتخلص من أثار المعرفة والخبرات السابقة. والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته.[1]

## المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

1- ظروف الموقف:

فهناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا أو سلبيا فالاتصال يكون أسهل عندما يتقاسم الطرفان كل منهما مع الآخر.

2- التوقيت:

فالتوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال كما أن أوقات الفراغ والراحة والعطل كذلك غير مجدي.

3- الهدف :

فإذا كان الهدف من الاتصال عن تبادل المنفعة يكون الاتصال أسهل وإذا التلكؤ لعدم الرغبة فان الاتصال يكاد يكون غير مجدي وغير نافع.[2]

[1] نفس المرجع السابق،ص23.

[2] عباس جواد الركابي،عقيل أمير الخزاعي،حيدر عمار الكروي،**اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح**،طبعة1،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،2017،ص158.

4- مهارات الاتصال:

فكلما كانت مهارات الاتصال متوافرة كان هناك فهم واستقبال للرسالة وكلما كان الشخص ماهر زاد فهم الرسالة وتحقق الهدف منها.

5- الحالة النفسية :

يتأمل كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء عملية الاتصال فإذا كانت عملية الاتصال في حالة نفسية جيدة للمشتركين فيها تنجح وتتم بسهولة ومجزية.

6- حجم المؤسسة التربوية:

لحجم المؤسسة وطبيعة فروعها وأنشطتها تأثير مباشر في إجراءات الاتصال وهذا يتطلب المصدر الموحد للمعلومات وتحدد القنوات لتبادل المعلومات بوضوح وما يشجع تدفق المعلومات للجميع وباستمرار لكل يتم التواصل الناجح.[1]

## المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الاتصال الإداري

### المطلب الأول:مقومات الاتصال الإداري

إن الاتصال فن له مقوماته،لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وألا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها،كما يقول الهواري.[2]

- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بان يسأل المدير أو المسئول نفسه.كما يقول عبد الباقي ما الذي يريد توصيله،والى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

[1] نفس المرجع السابق ،ص158.

[2] زيد منير عبوي،**إدارة المكتبات والسكرتارية التنفيذية**،طبعة1،دار المعتز للنشر والتوزيع،عمان،2015،ص116.

- إجادة فن الاستماع فقد أورد (الخازندار) في دراسته الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراستها أن 75بالمئة من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع،وان قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين طرفين المدير والمرؤوس.

- أن من مقومات الاتصال الفعال الأتي يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة،وان يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية (إدارة الاتصال)،ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة،فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية،ويشير (الطنوبي) إلى السرعة،وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب،وإلا فقدت المعلومات قسمتها نتيجة التأخير،وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.

- ويضيف الشيخ مبدأ اخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسه،والمتابعة عن طريق التغذية الراجعة كما يقول عامر للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني،ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.[1]

[1] زيد منير عبوي،**إدارة المكتبات والسكرتارية التنفيذية**،نفس المرجع السابق، ص117.

## المطلب الثاني: وسائل الاتصال الإداري

تعددت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع الغير الرسمي ونجد أن وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة،والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات والتقارير والنشرات الدورية والاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

1- الاتصالات الشفوية: وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو ألمرؤوسي فقد يكتفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- المقابلات والمقابلة احد أساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحققة لغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وان تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن تراعي الآتي:

-أن يحدد موعدا.

-أن تتم فعلا إلى الموعد المحدد.

-ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.

-الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.[1]

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي،**السلوك التنظيمي** ،طبعة1،دار الجنان للنشر و التوزيع،عمان،2016،ص171 .

-أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.

-التفرغ التام للمقابلة وعد الانشغال بأعمال أخرى.

ب – الحديث الشفوي:ويكون عن طريق المقابلة وجها أو عن طريق التلفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التلفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

و من مزايا الحديث الشفوي:

- سرعة توصيل الرسالة اعدد كبير من المستقبلين.

- يعتبر اكبر تأثيرا وقوة لأنه يتم وجها لوجه.

- المؤتمرات والاجتماعات:وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف هو الكشف عم المشكلات الإدارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغني عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة

- منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذالك يجب أن :

- يحدد جدول الأعمال مسبقا ويشارك في الأعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

- يجب أن نتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.

- إتاحة الفرص لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.

- وضع خطة الاجتماع .

- تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال نختصر.

- أن تتم المناقشة بصراحة الأزمة.[1]

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي،**السلوك التنظيمي** نفس المرجع السابق،ص171 .

- إن تسجل المناقشات التي تدور و النتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنشر على جميع المشتركين ومن يهم الأمر.

1- الاتصال الكتابي:

والذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها:

أ- التقارير:

وهي إما دورية تحوى إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة،فمثلا :

كالتقارير التي يقدمها المعلمون إلى المدير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب إن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

أ- الشكاوي:

ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوي يسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ ا وان التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوي وفحصها والقضاء على أسبابها.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص173 .

## المطلب الثاني: أساليب الاتصال الإداري

تتم عملية الاتصال الإداري بين المرسل والمستقبل من أجل نقل مضمون الرسالة الاتصالية مستخدمين عدة أساليب من بينها:

أسلوب الاتصال الكتابي:يعتبر هذا النوع من متطلبات الأمور في الإدارات كبيرة الحجم ذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية والهرمية حيث استخدام الرسائل، التقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات ويتميز بأنه محقق لشرط الوضوح ويحول دون التلاعب بالرسائل وتخريف المعلومات،خاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صيغتها.

أسلوب الاتصال الشفوي:يتم الاتصال عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، و يكون هذا بالواجهة أو الهاتف.

أسلوب الاتصال التصويري:من خلال استخدام الصور والرسومات من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها،ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات،الصور التي تنشر في الصحف والملصقات.[1]

## المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري

تعد معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها،لان هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة،وهناك من الدراسات الميدانية في مجال الاتصالات في المؤسسة من حددت أكثر المعوقات انتشارا في المؤسسة الجزائرية،والتي لها تأثير على فاعلية الاتصالات،سوف نحاول تلخيصها فيما يلي:[2]

---

[1] حدة قرعيش،نصير لعرباوي،**الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية،"دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف"**،مجلة علوم الإنسان والمجتمع،جامعة سطيف2 محمد لمين دباغين،المجلد11،العدد01 ،2022،ص310.

[2] حمزة بن خالد،**معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الوظيفي في الإدارة الرياضية**،مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دالي إبراهيم،المجلد26-عدد03-سبتمبر2020 ،ص478.

♦ **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا،وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له،وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض،مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

♦ **المعوقات التنظيمية: أي** منظمة من المنظمات لابد وان يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية،والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل كل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها لان كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة.

♦ **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعاقدته،فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة،فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطئ لاعتقاده أن ما فهمه هو ما يعنيه المرسل،مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة. [1]

[1] نفس المرجع السابق،ص479.

## المطلب الرابع: عوامل تحسين الاتصال الإداري

من خصائص الاتصال الإداري الكفاءة والفعالة السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي:

ويحدد كل من "هادي نهر"و"أحمد محمود الخطيب" شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصر الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها و استيعابها.
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكيد من تأثير الاتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة.

ويضيف "بشير العلاق" قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الإداري وهي:

1- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم من الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.

2- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات الأزمة والمؤثرة.

3- مراعاة الفروق الثقافية و الاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.[1]

[1] رويم فائزة ،"**معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**"،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة (الجزائر)،العدد السابع ،جانفي2012،ص57.

4- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الإبتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة .

5- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.

6- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.

7- يركز"بشير العلاق" على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد و الإرسال باعتبارها صميم الاتصال، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل و التفاعل معها والسلوك وفقها.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص58..

## خلاصة

في ضوء مما سبق يتبين أن الاتصال الإداري يعد وظيفة محورية ف الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، لما له من دور فعال في تحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية و تيسير تنفيذ المهام و القرارات. كما أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة ليست مجرد مسالة تقنية أو إجرائية، بل عنصر استراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الكلي للمؤسسة و بقدرتها على تكيف مع التغيرات المحيطة و تحقيق أهدافها بكفاءة.

## تمهيد للفصل

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في تشكيل بيئة العمل و توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، إذ تمثل منظومة من القيم و المعتقدات و المعايير التي تؤثر بشكل مباشر في طبيعة التفاعل و التواصل بين أعضاء المنظمة، ومن هذا المنطلق تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تحديد مدى فعالية الاتصال الإداري ، و ذلك من خلال تأثيرها على تدفق المعلومات ، ووضوح القنوات الاتصالية، و مدى الانفتاح و التواصل بين المستويات الإدارية،كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل عميق على الأفراد داخل المؤسسة، ، ذلك يسعي هذا الفصل إلى إبراز العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

**المبحث الأول:** يسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال داخل المؤسسة،ويتناول العلاقة بين مفهومي الثقافة والاتصال،ويبين التأثيرات المتبادلة بينهما،مع تحليل العوامل التنظيمية التي تؤثر على العملية الاتصالية،بالإضافة إلى إبراز دور فريق العمل في تفعيل الاتصال الإداري.

**المبحث الثاني:** فيتناول الأبعاد التنظيمية المتأثرة بالثقافة التنظيمية،وانعكاسها على الاتصال الإداري،حيث سيتم التطرق إلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي،والممارسات الإدارية،والانتماء التنظيمي،بوصفها عناصر تنظيمية حيوية تعكس طبيعة المناخ الثقافي داخل المؤسسة،كما يهدف المبحث إلى إبراز كيف تسهم هذه الأبعاد في تشكيل بيئة تنظيمية إما محفزة أمعيقة للاتصال الإداري

**المبحث الثالث:**يتناول الثقافة التنظيمية باعتبارها دعامة للتطوير والإبداع الإداري،من خلال تحليل علاقتها بالإبداع لدى الأفراد العاملين ،ودورها في دعم أدارة الجودة والتحول،إضافة إلى إدارة المعلومات وتعزيز حرية التعبير داخل المؤسسة،مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الاتصال الفعال والابتكار المستدام.

## المبحث الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري

### المطلب الأول:العلاقة بين ثنائية"الثقافة " والاتصال"

يمكن القول أن العلاقة بين الثقافة والاتصال هي علاقة متداخلة ومتكاملة،بحيث يتم بناء وتشكيل الثقافة من خلال الاتصال،بمعنى أن الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم والتي يتم من خلالها إنشاء ومشاركة جملة من الخصائص الثقافية من عادات وطقوس وسلوكيات وقيم،وبالتالي فإن الثقافة هي نتاج للفاعل الاجتماعي يتم تشكيلها وتناقلها بين الأفراد والحفاظ عليها من خلال وسائل الاتصال.

ومن جهة أخرى فإن الممارسات والطرق الاتصالية يتم تشكيلها ونقلها من خلال الثقافة،أو يمكن القول إنها جزء من الثقافة،لذلك"لا ثقافة دون اتصال ولا اتصال دون ثقافة" "الاتصال يشكل الثقافة،والثقافة تشكل الاتصال".

لو أخذنا مثال عن مجموعة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة(رؤساء ومرؤوسين–مرؤوسين فيما بينهم أو رؤساء فيما بينهم)بين الجيل القديم والجيل الحديث،يمكن القول أن كل فرد عامل سيجلب معه أفكار فردية وسلوكيات وعادات مستوحاة من تجاربه الاتصالية ومن ثقافته أو بيئته التي تنشأ فيها.بالتالي فكل عضو جديد سيؤثر بدوره على ثقافة هذه المجموعة،ويتفاعل أفراد هذه المجموعة مع بعضهم البعض وتبادلهم لخبراتهم وعاداتهم وممارساتهم وإنشاءهم لعلاقات عمل بينهم سيبدؤون بتشكيل أنماط وسلوكيات وقواعد ثقافية جديدة وسيتعلمون الانضمام لثقافة معينة ويصبحون جزءا جزء منها وسيستبدلون بعض العادات الثقافية القديمة بعادات جديدة من أجل التكيف داخل بيئة العمل،وهذه الثقافة الجديدة التي قاموا بتشكيلها تشكل بدورها ممارسات الاتصال للأفراد العاملين بتلك المؤسسة.[1]

[1] إيمان عبادي،**الثقافة الاتصالية في المؤسسة–قراءة في الأسس والمقومات**،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية،جامعة الجزائر 3،المجلد 08،العدد 01،أفريل 2023،ص 293.

ينظر العديد من الباحثين إلى الاتصال والثقافة على أنهما وجهين لعملة واحدة،بحيث أشار الباحث "إدوارد تي هول" في كتابه اللغة الصامتة إلى أن "الثقافة هي وسيلة اتصال".[1]

**المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال**

هناك علاقة طردية بين مدى جودة وكفاءة المؤسسة أو المنظمة وإنتاجها،وبين مدى قوة وفعالية ثقافتها،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 الثقافة المنظمة ومواردها البشرية،فهي الناقل لهذه الثقافة والجسد له،بالمقابل هناك انعكاس إيجابي للثقافة التنظيمية الفعالة على تقوية قنوات الاتصال وتدعيمها،وبناء علاقات اتصالية متينة بين هياكل المنظمة وأفرادها،فالاتصال المؤسساتي 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 والإنفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ حيث إن الثقافة التنظيمية الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة" [2]

[1] نفس المرجع السابق،،ص293.

[2] إيمان ايت مهدي،**الاتصال المؤسساتي وتعزيز مفهوم الثقافة الإلكترو-تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي**،مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة العربي تبسي-تبسة-،المجلد03،العدد01، 30-06-2021،ص108-109.

ووسائل الاتصال لها الدور الأساسي في حماية الثقافة ونقلها وتغييرها أيضا،وهي كما يرى تقرير اليونسكو"أن الاتصال هي أدوات ثقافية تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها.[1]

**المطلب الثاني: التأثيرات المتبادلة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال**

و يمكن تلخيص التأثيرات المتبادلة بين الثقافة التنظيمية التي تشجع الاتصال أو تحد من فاعليته على النحو التالي :

- قيم تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة مما يحتم تركيز جهود المنظمة و جميع العاملين بها من رؤساء أقسام مديرين و مشرفين على نجال العمل الذي تجيد و تبدع فيه المنظمة بالإضافة إلى تبني أنشطة عمل خارجية تخرج عن نطاق خبراتها إذا كانت تبشر بعوائد مادية و اقتصادية سريعة تساعد على نمو المنظمة و زيادة مواردها فعلى الإدارة أن تزرع القيم التي تؤدي إلى إبقائها ملتصقة بمجالات العمل التي تتقنها فضلا على العمل على تطوير السلع و الخدمات باستمرار لكي تفي بذلك.

– القيم المرتبطة بكيفية تشغيل المنظمة يجب على المنظمة إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز العاملين فضلا عن أشعارهم بقيمهم من خلال احترامهم و تقدير جهودهم كوسيلة فاعلة لاستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على المبادرة وحرية العاملين [2]

[1] محمد بشير محمودي،**وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة**،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،جامعة بسكرة(الجزائر)،المجلد8،العدد02،جوان2021،ص290.

[2] نسيمة أميرة موسى، **الثقافة التنظيمية والأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية،دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة و البناءات الحديدية** بسيدي موسى ولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص اتصال مؤسساتي ، قسم الاتصال ، كلية علوم الإعلام و الاتصال،جامعة الجزائر03، 2016-2017.ص78.

و احترامهم من خلال إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية اتخاذ القرار و تحفيزهم على حرية تحقيق النجاح لذلك يجب على المنظمة أن تتبنى هيكل تنظيمي بسيط و فريق عمل بسيط حسب احتياجات كل موقف و طبيعته و بحيث يحتوي هيكل المنظمة على عدد قليل من المديرين و المستويات الإدارية الضرورية لانجاز العمل مع تبنى نظم لا مركزية تسمح للعاملين بالمشاركة في ظل وجود مركزية بدرجة كافية لكي تتأكد القيادة الإستراتيجية من أن المنظمة تمارس رسالتها الإستراتيجية وفق قيم الثقافة التنظيمية المتكيفة التي تشجع على الإبداع و الابتكار.

- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم و اتجاهات هذه الجماعة حيث يترتب على ذلك سهولة و فعالية الاتصال نتيجة فهم كل منهما رسالة الأخر و رغبته في فهمها و تحقيق أهداف الاتصال بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر بين قيم و اتجاهات هذه الجماعات الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل نتيجة عدم وجود رغبة حقيقية في تلقى أوامر و تعليمات أو حتى معلومات من المرسل إلى المستقبل مما يؤدي إلى عدم وصول الرسالة و عدم تنفيذها و بالتالي تدني مستوى الأداء و انخفاض الإنتاجية.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص78

- **المطلب الثالث: العوامل التنظيمية التي تأثر في عملية الاتصال**

هناك العديد من العوامل التي تأثر بشكل ايجابي أو سلبي على عملية الاتصال التنظيمي و هناك عدد من العوامل التنظيمية الأساسية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكرها فيما يلي:

**مركز الفرد في التنظيم الهرمي** : لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعمليات الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، و من أكثر طرق الاتصال تدفقا في التنظيم هو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أو الذي يطلق عليه الاتصال من الرئيس إلى المرؤوس.

و قد نالت الاتصالات الأفقية و التي الاتصالات التي تتدفق من الأسفل إلى الأعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية. و قد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات، على أنها عبارة عن أوامر و تعليمات و سياسات صادرة من الإدارة العليا، التي تتدفق تدريجيا من مستوي تنظيمي إلى أخر حتى مستوى الإدارة المباشرة. و قد ارتبطت هذه النظرة الضيقة أيضا بالمعلومات و التقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة و التي تتعلق بتنفيذ الأعمال، و التي يتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا و ليس من شك أن هذه النظرة غير المتكاملة إلى الاتصال تتجاهل أهمية الاتصالات الهامة التالية:[1]

[1] محمد علي شهيب،**السلوك الإنساني في التنظيم**،طلعة2،دار الفكر العربي للنشر والتوزيع،القاهرة،1976،ص 302.

- الاتصالات الأفقية بين الزملاء .

– الاتصالات التي يرجع أصلها إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة .

•**الشخصية و الإدراك :** يتحدد إدراك الفرد في التنظيم بشكل جزئي من واقع تأثير عوامل تنظيمية مختلفة فضلا عن العوامل الشخصية و يحدث الاختلاف في طريقة فهم الشخص للأمور، من خلال المعلومات التي استقبلها أو من واقع التغيير في مناخ العمل المحيط به.و بالإضافة إلى ذلك يتأثر إدراك الفرد للأشياء بالخبرة السابقة و العوامل و الخصائص المتعلقة بشخصيته.

**القيادة :**لا شك أن المعلومات السابقة توضح الدرجة الكبيرة من التأثير المباشر للقائد في التنظيمات الرسمية و الغير رسمية على تدفقات الاتصال بالتنظيم . و على ذلك يستطيع القائد أن يؤثر من واقع مركزه التنظيمي على كل اتجاهات و تدفقات الاتصالات في التنظيم و سوف يظهر لنا دور القائد في توجيه الاتصالات في التنظيم إذا ما كانت هناك أي بوادر لبعض المعوقات التي تحد من جودة عملية الاتصال المتجهة إلى الأسفل . و قد يقدم القائد في هذه الحالة علىتكوين بعض لقواعد المنظمة لأداء الواجبات الخاصة بالمرؤوسين، ثم يحدد القائد أيضا مسارات محددة لاتصاله الشخصي بالمرؤوسين

**تقسيم العمل:** يمكننا تفهم دور تقسيم العمل في تسهيل عملية الاتصال التنظيمي إذا ما تدبرنا العوامل التالية :

ينتج عن تقسيم العمل وجود وظائف محددة للأفراد في التنظيم فضلا عن الفهم المشترك لتلك الوظائف و الذي ينعكس على سهولة عملية الاتصال فيما بينهم.

- إن وجود إدارات و أقسام داخل التنظيم لها أهداف عامة و مشتركة بين العاملين بها يساعد على تسهيل عملية الاتصال.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص302 ،304 ،305.

- إن تقسيم العمل يؤدي إلى وجود وحدات تنظيمية متعددة داخل الهيكل التنظيمي (إدارات رئيسية، إدارات فرعية ، أقسام عمل، مصانع، ورش إنتاج، ورش صيانة .....الخ) هذا يؤدي أيضا إلى سهولة عملية الاتصال داخل كل وحدة نظرا لعدم وجود مسافة أو بعد كبير بين الأفراد العاملين داخل وحدة معينة.

و على ذلك الفهم العام و المشترك لمتطلبات الوظائف و الأهداف الواضحة، و المسافة المادية القصيرة التي ترتبط بتقسيم العمل ، إلى تحسين عملية الاتصال داخل التنظيم.

**حركية الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم:** لا يمكن للتنظيم أن يعمل في فراغ في البيئة المحيطة و هناك عديد من العوامل و المتغيرات البيئية التي تأثر بأشكال متعددة على العمليات التنظيمية الداخلية و المناخ التنظيمي الداخلي و يمكن لهذه المتغيرات أن تنعكس بشكل أو بآخر على طبيعة و مشاكل جودة الاتصالات التنظيمية. و لا شك أن التنظيم الإداري الذي يعمل في ظل ظروف بيئية محدودة التغيير، يتميز بشبكة خاصة للاتصالات عن ذلك التنظيم الذي يتميز بوجود حركية كبيرة في ظروفه و عملياته المختلفة .

**تبادل المعلومات داخل التنظيم** : الاتصال التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تبادل المعلومات بين أعضائه. و تعتبر عملية تبادل المعلومات داخل التنظيم من أهم الدعائم التي تعتمد عليها صنع القرارات الإدارية في المستويات التنظيمية

المختلفة و لكن يلاحظ أن عملية تبادل المعلومات لا تعتمد بشكل نهائي على تصميم نظام و شبكة للاتصالات، لكنها تتوقف أساسا على العديد من العوامل الأخرى المرتبطة بإطراف العملية الاتصالية مثل:[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص302 ،304 ،305.

- الأفراد المتواجدين بالتنظيم

- مقدار التوافق بين هؤلاء الأفراد

- جماعات الأفراد الرسمية و الغير رسمية درجة الترابط بين الأفراد الرسمية و الغير رسمية.مدى حاجة الفرد إلى معلومات معينة.[1]

**المطلب الرابع:فريق العمل ودوره في تفعيل الاتصال الإداري**

يعد فريق العمل أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات على اختلاف أنواعها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين أداءها،حيث يعد أهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية في ضوء المنافسة الشديدة بينها وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة وتظهر أهمية فريق العمل في قدرته على إشباع حاجات أعضاءه و التي تشمل الحاجة الأمنية والانتماء والحاجة إلى المعرفة كما تبدو أهمية في عملية ترشيد القرارات الجماعية وزيادة درجة التزام الأعضاء بالقرارات المشتركة للفريق والفرص التي يوفرها الفريق لأعضائه في مجال تنمية القدرات الفردية وتأكيد الإبداع ورعايته ودعمه كما تظهر أهمية الفريق العمل في تبادل الخبرات بين الأعضاء ومساندة ذوي الخبرة في الفريق لأي عضو يحتاج إلى مساعدة فنية وتوفير المناخ المتعاون وسرعة تبادل المعلومات بين الأعضاء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة. [2]

[1] نفس المرجع السابق،ص308.

[2] تودري مرقص حنا،أمل حسن حرات،شيرين محمد وسيم محمود،**معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها**،مجلة بحوث التربية النوعية،جامعة المنصورة،عدد 34 أبريل 2014،ص166.

## المبحث الثاني:الأبعاد التنظيمية المتأثرة بالثقافة التنظيمية وانعكاسها على الاتصال الإداري

### المطلب الأول:أدوار الثقافة التنظيمية التي تزيد من أهميتها للمنظمة

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

- القيام بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق المنظمة لتواجدها ونموها.

• الأدوار التي تمارسها الثقافة التنظيمية في المنظمة وتؤثر في مدى نجاحها أو فشلها،وهذه الأدوار تتمثل في:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية:أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد،مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك،وكلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي،الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة،فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة،ويوجد التفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وآراءهم،وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.

- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم،فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فانه يتصرف وفقا لثقافته التنظيمية.[1]

[1] حسام الدين سيد توفيق،**تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات –بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية**،مجلة العلوم الإدارية والسياسية،جمهورية مصر العربية،العدد الأول، يوليو2023 ،ص15.

• دور الثقافة التنظيمية البارزة في بناء إطار مشترك يتمسك به أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات و نورده فيما يلي:

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الإحداث.

- تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

- تعتبر نقطة البداية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فانه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.[1]

**المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين بها**

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وإجراءات العمل،كما أن بعض أثرها تكون واضحة والبعض الأخر خفي مثل الضغوط التي تلقيها على العمال ليتوافقوا معها،فالثقافة التي تركز على أهمية جودة المنتجات مشاكلهم تحل بأدب وكفاءة عكس الثقافة التي تهتم بحجم الإنتاج فيجدون صعوبة في حل مشكلاتهم.

فالثقافة التنظيمية تؤثر على كل شيء بدءا من ملابس العمال إلى الوقت المسموح به لبدا الاجتماعات المتأخرة عن الوقت المحدد.[2]

[1] نفس المرجع السابق،ص16.

[2] فاطمة حنيني ،**دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية**،رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية،جامعة أدرار،2013-2014،ص87-88.

"أما تأثير الثقافة على إجراءات العمل أو أداء العمال فإننا سنجد أن عدد كبير من البحوث ركزت على ذلك ولا يكون هذا التأثير إلا عندما تكون الثقافة قوية عندها يقوم الاقراد بأعمال تتوافق مع ثقافة المنظمة

أي أن ثقافتهم تتوافق مع ثقافة المنظمة من خلال الاختيار الجيد للعمال الذين لهم نفس القيم،ووضوح ثقافة المؤسسة.

فهذا النوع من التوافق يؤثر ايجابيا على التزام العمال بأهداف المنظمة ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل بالمنظمة في المقابل.

- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تتعدد أوجه تأثير الثقافة على المنظمة من بينها:

• توجهات المنظمة والعاملين بها:هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة لتحقيق أهدافها بحيث أن الثقافة قد تكون كموافقة مع الأهداف (قوة ايجابية) أو تكون غير متوافقة(قوة سلبية) لهذا فالثقافة قد تدفع المنظمة لتحقيق أهدافها أو تدفع بها بعيدا.

•الانتشار:يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأعضاء في تشكيل القيم السائدة بالمنظمة ومدى انتشارها وتبني ثقافة المنظمة يعني قوة هذه الثقافة.

•القوة:قوة الثقافة تشير إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة.[1]

•المرونة:تسمح الثقافة المرنة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة مثل:

[1] نفس المرجع السابق،ص98.

•تعيين مدير مسئول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

•استقطاب أفراد من الخارج من أجل الرقابة والتحكم والإدارة وتكون وجهات نظرهم متطورة لحل المشكلات التنظيمية.

•الالتزام:تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة التزام أعضاء المنظمة وهو الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لإظهار ولاءهم وانتمائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة،كما أن الظروف والإحداث الطارئة تجعلهم ملتزمين بهذه الأهداف وراضين عنها أو عكس ذلك.

ويرى"مصطفى محمود أبو بكر"أن الثقافة القوية تكسب الفرد قدرا كبيرا من الالتزام والولاء من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد ولاءهم والتزامهم.

- إرسال رسالة المنظمة وإرساء القيم التي تساعد على تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة عند الفرد والأعضاء
- أن تكون الثقافة قوية ولها ميزة تنافسية.
- أن تكون لهذه الثقافة مخرجات لها قيمة مالية كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.
- أن تكون للثقافة سيمات خاصة بها تختلف عن بقية المنضمات المنافسة لها. [1]

[1] نفس المرجع السابق،ص90.

**المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية**

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح إجراء أي عملية من عمليات التغيير بالمنظمات وذلك من حيث تحول مستوى من مستوياتها الإدارية،فهي تمكن للمنظمات من مواجهة تحدياتها المختلفة،والتي تظهر نتيجة للمتغيرات المحيطة بها،كما أنها تمكنها أيضا من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة

لديها بشكل الأمثل وتظهر تلك الأهمية من خلال قراءة الثقافة التنظيمية القائمة على اعتبارها أساسا لتطبيق خطط وبرامج التغيير المستهدف فعندما تنسجم ثقافة المنظمة مع أهدافها العليا والأهداف والمصالح الشخصية للأفراد العاملين بها.فهي بذلك تبني عمليات التغيير والتجديد بإيجابية وفعالية،حيث أن تحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها،وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه،وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التغيير،العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

وفي ضوء ما سبق،نجد أنه ظهرت جائحة كورونا وانتشرت على الصعيد العالمي،أجريت العديد من الدراسات التي تهتم بالتعرف على تأثيرها في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، حيث شهد العالم أضخم نظام إجرائي للتباعد الاجتماعي والذي أعلن بدوره تنفيذ العديد من الأعمال اليومية التقليدية إذا لجأت المنظمات بنوعيها العام والخاص إلى اتخاذ تدابير وسياسات إحتزازية من جانب ومن جانب آخر حرصت على ضمان استمرارية أعمالها من خلال تطبيق ساعات العمل المرنة أو العمل عن بعد،وقد أظهرت تلك الأبحاث والدراسات انه يجب تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر لتتواكب مع التغيرات المحيطة وتستجيب لها[1]

[1] عبد الحميد رباب محروس،**مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية**،المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر،جامعة القاهرة،مجلد1،عدد1،يناير 2022،ص62.

بوتيرة أسرع،فقد وجدت دراسة أجرتها(جيني)أن المؤسسات التي كانت متوائمة استراتجيا ولديها ثقافة تنظيمية قوية استطاعت التكيف بشكل أسرع مع البيئات الدينامكية التي أنتاجها العمل في ظل انتشار الوباء العالمي،حيث إنها حققت أرباحا سنوية أكبر بنسبة15%مقارنة بمؤسسات أخرى غابت فيها الثقافة التنظيمية.

وتعد القدرة على التكيف الثقافي هي انعكاس لقدرة المؤسسة على الابتكار والتجربة والاستفادة من الفرص الجديدة،لذا يجب على القادة الاستمرار في تنمية ثقافة مؤسساتهم وتحفيز الأفراد العاملين بها من خلال التركيز على أهم المبادرات حتى في الوقت الذي يواجهون فيه التحديات غير المسبوقة والظروف المتغيرة التي يفرضها الوباء باستمرار.

وقد استعرضت الدراسة سابقة الذكر أهم الممارسات الإدارية لضمان توفير ثقافة تنظيمية تتواكب مع الوضع الراهن لبيئات الأعمال،وهي:

1 القيام بتوظيف وترقية الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف،حيث إنهم يخلقون التغيير الإيجابي لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة.

2 نشر الممارسات الجديدة،والتي تعكس كيفية التزام المنظمة بقيمها الثقافية.

3 إعداد نموذج للقيم العليا الخاص بالمنظمة،فعندما بدأ الوباء العالمي بالانتشار،قرر قادة"بيتزا"أن هذه ستكون اللحظة المثالية للاستفادة من ثقافتهم،حيث كانت فلسفتهم التأسيسية هي "عمل الخير حينما تكون جيدا"،وفي ضوء ذلك أنشأ قادة البيتزا مبادرة في مارس 2020 لتقديم فطائر مجانية للعاملين الصحيين في المستشفيات التي تتعامل مع مرضى فيروس كورونا،وإدراكا للجهد الذي قد يواجه موظفوها أثناء العمل في ظل انتشار الوباء،فقد[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص62.

تم رفع أجور العمال في الساعة وزادت مزاياهم،على سبيل المثال:قدموا خدمة مجانية للحصول على اشتراكات ل netflex،كما أنهم دفعوا مقابل سفرهم إلى العمل.

وعلى النقيض،أشار بعض الدراسات الأخرى أيضا إلى انحدار بعض جوانب الثقافة التنظيمية،حتى بين العديد من المنظمات ذات الثقافة القوية،لذلك تحت الضغط المرتبط لانتشار فيروس كورونا المستجد،في حين ظهرت جوانب أخرى جديدة من الثقافة استجابة لبيئة خارجية سريعة التغيير ،وقد أستعرض بعض

هذه التغيرات،مثل الزيادات المفاجئة في الإنتاجية في سياق العمل عن بعد،والاجتماعات الافتراضية التي حلت مكان الاجتماعات التقليدية،وقد اعتبر أنها"مزايا إيجابية"،بينما وصفت تغيرات أخرى مثل الإحساس بالعزلة الاجتماعية وفقدان تماسك فريق العمل بأنه قد تكون له عواقب سلبية على المدى الطويل.[1]

## المطلب الرابع:أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية و الانتماء التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع من الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات...إلخ،وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة،كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

وعلى صعيد آخر لا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل والممارسات الإدارية [2]

[1] تفس المرجع السابق،ص63.

[2] إسمهان مربيعي،مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي،السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي2019-2020،ص 19.

فحسب،بل يمتد ليشمل أبضا مستوى الانتماء التنظيمي لدى الأفراد في داخل المؤسسة.
فقد يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء لمنتظمة،فالإجماع بين القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولاءهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.[1]

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كدعامة للتطوير و الإبداع الإداري

### المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

تدخل المقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري،حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع ،وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية قيمة وظيفة تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين،وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأصيل قنوات الاتصال المفتوحة،واعتبار التدريب واجبا وظيفيا بهدف إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات الفرد لأداء عمله،مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد اللازمة لذلك،إضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تشجع العاملين على الإبداع والتجديد،ووضع معايير ونظم حوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

- خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية :[2]

---

[1] نفس المرجع السابق،ص20.

[2] ربيعة بركات،**اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر –بسكرة–**،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017–2018،ص120.

إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر إستراتجية حيوية لبقاء نمو المؤسسة،فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع،من خلال خلق ثقافة تنظيمية يمثل الإبداع عنصر مهم ضمن قيمها وافتراضاتها وإجراءاتها.

أن بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الاهتمام بعناصر الاختيار والبحث والمكافأة والإبقاء، و يتطلب بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية التأكيد على العناصر التالية:

•غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف.

•مكافأة الجدارة(الكفاءة)وتطوير ومكافأة العاملين المتميزين.

•المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الكفؤ والتمسك به.

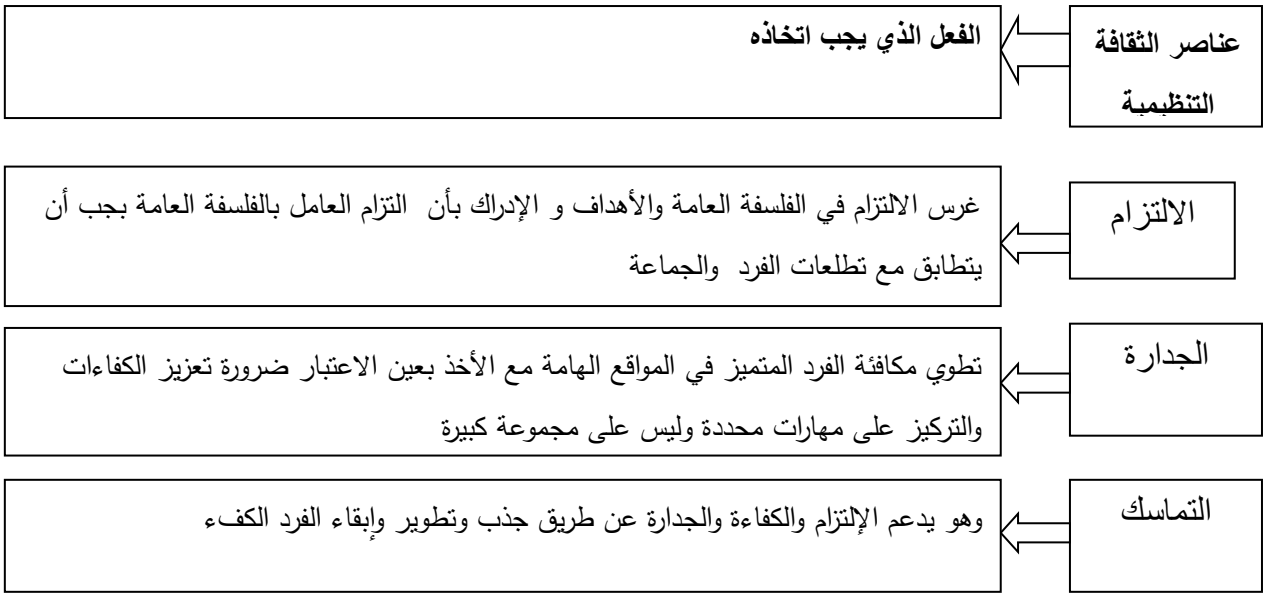
كما يتم بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية بتقييم الثقافة التنظيمية الحالية،أن يعد تقييم الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في بناء الثقافة التنظيمية القوية القادرة على مواجهة التحديات الجديدة في أداء الأعمال،وتعد نقاط مميزة تعكس المعايير والقيم العالية للأفراد والجماعات،ومما لا شك فيه أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في

الثقافة التنظيمية مصدرا لدعم العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفعالة في تطوير أسلوب التمكين وإنجاحه،أن تعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص121.

ويمكن توضيح العناصر الثلاثة اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية في الشكل التالي:

الشكل رقم01: العناصر الثقافية للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية.




**المرجع:** من إعداد الطالبتين

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين وتؤثر على أداء المؤسسة وخلق الإبداع فيها،لذلك يجب على كافة المؤسسات أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها،إعادة تنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولا لتحقيق إدارة فعالية للإبداع،ويتم بذلك خلق واعتماد الثقافة التنظيمية الإبداعية.

أن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يتطلب إتباع خطوات أساسية يمكن تلخيصها في التالي:[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص122.

أولا- إنشاء الأسس المطلوبة: من خلال إجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة التنظيمية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات.

ثانيا- تعزيز عمليات تشجيع الإبداع:إنشاء بنية وبيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجع على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة،حيث ترتكز الثقافة التنظيمية على الانفتاح،التعاون،الثقة،المبادرة والتحدي والتجريب من أجل بناء ثقافة تنظيمية إبداعية.

ثالثا- إدارة التغيير المستمر:من خلا إنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير وإدارتها والانتقال إلى وضعية جديدة مرغوبة.

رابعا- إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار:إضفاء الطابع المؤسسي يعني إجراء التغيير في الجزء المستقر والدائم في المؤسسة،والاستقرار يعني جعل التغيير الدائم عنصر طبيعي في أسلوب عمل المؤسسة،فالعنصر الأول يمثل أسلوب هيكلي،أما الثاني فهو أسلوب إجرائي.

خامسا- المراجعة الدورية والتقييم:يجب أن تكون مبنية على التغذية الراجعة والمستمرة،فهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتأثيراتها على المؤسسة لاتخاذ الإجراءات ألازمة لذلك.[1]

**المطلب الثاني:الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة و التحول و التطوير الإداري**

تعد الثقافة التنظيمية الايجابية بمثابة الإطار الذي يساهم في بناء و تطوير المنظمة و ارتقاءها و مواكبة التغيرات و التطورات، و في المقابل فان الثقافة التنظيمية السلبية تعد أهم العوامل في انحسار المنظمة و تراجعها و خروجها من دائرة المنافسة.[2]

[1] نفس المرجع السابق،ص122.

[2] عادل عبد العزيز السن، **دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد،ورشة عمل في ورشة عمل( تنمية المهارات القانونية و الإدارية للقيادة و أثارها في مكافحة الفساد)**،المنظمة العربية لمكافحة للتنمية الإدارية و غرفة تجارة و صناعة الشارقة ،دتر المنظومة للنشر والتوزيع،الإمارات ،ديسمبر 2011،ص329-330.

فقد اثبت الواقع العلمي أن الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول و التطور و العمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات و ذلك في ضوء فشل معظم عمليات التحول و التطوير التي قامت بها بعض المنظمات لن تع و لم تدرك و تحدد ثقافتها التنظيمية القائمة أو التي لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كأساس لعمليات التحول و التطوير، من كونها المسؤولية عن إيجاد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول و التطور و التجديد بايجابية و إقناع، و ذلك في ضوء انسجام الأهداف و المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة و أهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها،و من ثم فان الابتعاد عن هذا النظام يعد بمثابة انحراف ما يجب تصويبه.

و لذلك، فانه يتعين قبل إجراء عمليات التحول و التطوير، العمل على إيجاد ثقافة واعية و مدركة و مفعلة على كافة مستويات التنظيم، و مؤمنة بأهمية التحول.

و هكذا تعد الثقافة التنظيمية للمنظمات الأداة الفاعلة لتسهيل قبول التغيير لدى العاملين بالمنظمات، و من ثم فهي تعد أهم أسباب نجاح الإدارة في الإصلاح و التطوير الإداري.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص329-330.

## المطلب الثالث: التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات

يؤكد (عبد الرحمان،2009)بأن إدارة المعلومات تمر بعدة مراحل تشمل"صنع المعلومات،تخزينها،توزيعها،تطبيقها مدعمة بتوضيح أهداف المعلومات،وتعريفها في كل مناطق ومستويات المنظمة،وأنها تتأثر بمجلات أخرى داخل المنظمة وتتداخل معها،ولضم تلك المجالات تنظيم عمليات المنشأة،تكنولوجيا المعلومات،ثقافة المنظمة،القيادة وإدارة الموارد البشرية،الرقابة".

ومن منظور تأثير إدارة المعلومات بمجالات أخرى داخل المنظمة نركز هنا على دور الثقافة التنظيمية في مؤسسات المعلومات،حيث أنها كما يذكرها(علي،2018،هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى،وتؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات وكفاءة الإدارة أكثر من أي عنصر أخر،وأيضا توفرها يعمل على تحفيز الموظفين وتحسين أداءهم مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة،وطريقة اتخاذ القرارات،وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية،وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وحتى تتضح الرؤية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات استعرض (سيد،2020) عدة مواضيع لإيضاح دور الثقافة التنظيمية في مؤسسات المعلومات وهي كالتالي:

1- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.[1]

[1] سماح فهيد الرشدي،رباب عبد الرحمان مجلد،"**مؤشرات العمل بالثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات:دراسة بأسلوب دلفاي**"،المجلة العربية للنشر العلمي،جامعة الملك عبد العزيز،العدد واحد وأربعون،2أذار 2022،ص223.

2- إن الثقافة التنظيمية قوة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي،والتكتلات العالمية،والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

3- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

4- إن الثقافة التنظيمية تشكل نموذجا وإطارا للسلوك الذي يجب أن تتبعه الموارد البشرية في مؤسسات المعلومات،كونها تمثل حلقة وصل بين العاملين وكديرهم في العمل على اختلاف هذه المستويات الإدارية.

5- تقدم إطارات تفاعلية لتبني ثقافة لها تأثير قوي ومباشر على القيم والمعتقدات،والاتجاهات والممارسات،والعلاقات الاجتماعية،والسلوكيات التي تنتشر في بيئة العمل التنظيمية بين الموارد البشرية ودرجة التكامل والتواصل بينهم،مما يعكس قدرة مؤسسات المعلومات على التكيف مع التغيرات والأحداث التي تطرأ على بيئة العمل وانسجام العاملين ودرجة تماسكهم لمواجهة هذه الطوارئ أو المتغيرات الاعتماد على الثقافة التنظيمية في تطوير أسلوب القيادي الذي يتبعه مديري مؤسسات المعلومات في تفعيل نهج ونظريات وأبعاد الثقافة التنظيمية في تطوير النمط الإداري،وتحقيق معايير النجاح التنظيمي،وتطوير النظم الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي في البيئة التنظيمية في مؤسسات المعلومات.[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص223.

6- أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما لتطوير السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة حيث:يتقاسم منة خلالها الأفراد والمجموعات القيم والمعايير التي تتحكم في طريقة تفاعلهم مع لعضهم البعض،ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة.

7- تساعد في التنبؤ يسلوك الأفراد والجماعات،فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته،أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

8- إن الثقافة التنظيمية تولد الثقة بالنفس والروح المعنوية والمشاعر الإيجابية بين الموارد البشرية العاملة في مؤسسات المعلومات،كما تساعد الموارد البشرية علة تفسير المواقع العملي التنظيمي،ودعم الشعور بالهوية الاجتماعية وتوحيد الهدف في إخراج منتج نهائي متطور ،وتفعيل الولاء التنظيمي.[1]

**المطلب الرابع: حرية المعلومات والتنمية الثقافية**

كان الحبل السري أو الجسر الأساسي الذي فتح المجال لهذا التمازج الواسع النطاق هو مبدأ «حرية الوصول للمعلومات"أو"حرية تداول المعلومات"،فالمنتج الثقافي بطبيعته،كما أسلفنا،هو منتج ذهبي فكري مكونه الأساسي هو المعلومات والبيانات والصور والإبداعات التي تجسد فكرا مبدعا،ومنتج الثقافة أيا كان تخصصه أو مستواه أو مكانه على الأرض،وتقنية المعلومات هي بطبيعتها قنوات لنقل المعلومات وتداولها معالجتها وأدارتها بين الناس بصورة أو بأخرى،وبالتالي فغن مبدأ حق الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها يعد الضابط الأساسي لقوة الجذب التي من شأنها جذب الثقافة للتقنية والعكس،بعبارة أخرى[2]

[1] نفس المرجع السابق،ص224.

[2] عبد الغاني عماد،**الثقافة وتكنولوجيا الاتصال التغيرات والتحولات في عصر العولمة ...والربيع العربي**،الطبعة الأولى،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت لبنات،2012،ص52.

نستطيع القول إن الحرية الوصول إلى المعلومات كانت ولا تزال هي العامل الأساسي في التأثير على بارومتر العلاقة بين التنمية الثقافية من جهة،وتقنية المعلومات من جهة أخرى،في جميع المجتمعات،حتى انه يمكننا القول إن المجتمعات التي سجلت تقدما حقيقيا وفعليا على صعيد حرية الوصول إلى المعلومات وتداولها هي ذاتها المجتمعات التي سجلت تقدما حقيقيا وقطعت شوطا طويلا في توظيف تقنية المعلومات كأداة من أدوات التنمية الثقافية،وحدت فيها تمازج عميق وواسع النطاق بين الطرفين،وبالعكس[1]

[1] نفس المرجع السابق،ص53.

## خلاصة :

يتبين أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يؤثر بعمق في فاعلية الاتصال الإداري داخل المؤسسة، من خلال ما تفرضه من قيم و معايير و سلوكيات تنظم آليات التفاعل و توجيه و تدفق المعلومات، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري هي علاقة تكاملية، حيث تساهم ثقافة تنظيمية ايجابية في خلق بيئة تواصلية مفتوحة قائمة على الثقة و الوضوح و التعاون، الأمر الذي يعزز من كفاءة العمليات الإدارية و يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

# الإطار التطبيقي

**تمهيد**

تعد الدراسة الميدانية جوهر انجاز هذه المذكرة فهي الجانب الذي يترجم الأطر النظرية إلى واقع ملموس ويقدم برهانا عمليا على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري ضمن مؤسسة بحجم سونلغاز. في هذا الجزء التطبيقي، نسعى الى الغوص في تفاصيل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحليل معمق لجوانبها التنظيمية الإدارية والتنظيمية.

لقد تمحور عملنا في هذا الإطار حول تقديم وصف شامل لمؤسسة سونلغاز بدءا من تعريف المؤسسة الاقتصادية و مهامها المتعددة ، وصولا إلى استعراض هيكلها التنظيمي الذي يوضح التسلسل الإداري و توزيع الأدوار. و لتحقيق فهم أعمق للبيانات، اعتمدنا على عرض المعلومات ضمن جداول بسيطة و مركبة ، مما يسهل قراءة و تحليل النتائج المتعلقة بدراستنا الميدانية، و توفير بيانات دقيقة تساهم في كشف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال الإداري في هذه المؤسسة الحيوية.

## تمهيد

**1. بطاقة فنية حول المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو**

أ- التعريف بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء (sonelgaz) لولاية تبزي وزو

ب- مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز(sonelgaz ) لولاية تيزي وزو

ت- التنظيم الإداري للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز(sonelgaz ) لولاية تيزي وزو

ث- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز(sonelgaz ) لولاية تيزي وزو

**2. التحليل الكمي و الكيفي للبيانات والمعطيات:**

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

ت- عرض المقابلة والتعليق عليها

**3. عرض نتائج الدراسة:**

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

ت- التوصيات والاقتراحات

خلاصة عامة

قائمة المصادر والمراجع

ملاحق الدراسة

فهرس الجداول البسيطة والمركبة

فهرس الاشكال

## 1. بطاقة فنية حول المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تبزي وزو

### أ- التعريف بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء (sonelgaz) لولاية تبزي وزو

تعتبر مؤسسة سونلغاز المشعل التاريخي في مجال إصدار الطاقات الكهربائية الغازية في الجزائر، تأسست عام 1963، و هي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الموظفين الجزائريين من خلال تزويدهم بمصدر الطاقة الكهربائية الضرورية للحياة اليومية.

تقع مديرية التوزيع و الكهرباء (sonelgaz) في ولاية تيزي وزو، و هي تابعة لمجموعة التوزيع الكهرباء و الغاز وسط (RCD) région distribution centre، مقرها شارع ستيتي علي و تغطي 67 بلدية ، لها 17 وكالة تجارية، 16 وكالة غاز، 09 مقاطعة كهرباء، مهمتها الرئيسية توزيع و نقل طاقتي الكهرباء و الغاز مع تحقيق الرضا للزبائن و العملاء الذين تتعامل معهم.

### ب- مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز(sonelgaz ) لولاية تيزي وزو

- ❖ المشاركة في وضع و إرسال السياسة المتبعة من طرف المؤسسة العامة للتوزيع في مجال تطوير المبيعات، تحصيل المبيعات، تحصيل الديون، الخدمة المقدمة للزبائن و تغطية كل حاجيات المواطن و خدمة المجتمع.
- ❖ تقديم السير و التقدم الجيد للشبكات التالية :
  - ✓ تمدد متوسط MT=moyenne tension
  - ✓ تمدد منخفضBT= besse tenssion
  - ✓ ضغط متوسط MT= moyenne pression
  - ✓ ضغط منحفض BP= basse presson
- ❖ ضبط عمل السياسة التجارية و السهر على مراقبة و متاهة عملية تطبيقها
- ❖ إشباع الحاجيات التابعة للزبائن على مستوى MT-BT-MT-BP

- ❖ تخطيط برامج الأشغال العمومية و تامين السيطرة على العمل
- ❖ تامين الأمن الشخصي و المادي لكل من له علاقة بنشاطها
- ❖ تامين نظم الموارد البشرية و الوسائل المادية اللازمة و الضرورية للعمل الجيد
- ❖ تشريف فرع شركة سونلغاز على المستوى المحلي.

**ج- التنظيم الإداري للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز(sonelgaz ) لولاية تيزي وزو**

أن الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز لولاية تيزي وزو يتألف من عدة أقسام ،مصالح، فروع لها عدة مهام لا يمكن أن نتطرق إليها كلها بالتفاصيل، إلا أننا سنحاول الإشارة إلى بعضها و من بينها:

- **مدير المديرية:** و هو المسير القانوني للمؤسسة، و هو مكلف بعدة مهام مثل: ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالعمل، توفير الأدوات اللازمة للقيام بمختلف المهام، التنظيم و التنسيق بين مختلف أطراف المديرية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ، التخطيط للمدى القصير، المتوسط و البعيد و كذلك اتخاذ القرارات
- **السكرتيرة الإدارية:** تسجيل المراسلات الإدارية و الآتية، و هي همزة وصل بين المدير الجهوي و بين المشرفين على مستوى المصالح
- **المكلف بالاتصال:** تلعب وظيفة المكلف بالاتصال دورين مهمين، دور على الصعيد الداخلي و آخر على الصعيد الخارجي و هي متمثلة كالتالي

**داخليا :**

تأسيس اتصال داخلي مرن

تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح

نشر مجالات داخلية بالتنسيق مع مختلف رؤساء المصالح

وضع الشعارات الداخلية

**خارجيا:**

الإدلاء بالمعلومات للجهات الخارجية، إذ يعتبر المكلف بالاتصال بمثابة الاتصال الرسمي للمؤسسة

المساهمة في تحضير الاجتماعات وتنظيمها

عقد مؤتمرات صحفية

الرد على مختلف المقالات والاستفسارات من قبل وسائل الإعلام

القيام بحملات تحسيسية وتوعوية بمخاطر الغاز والكهرباء وكيفية الوقاية منها

- **المكلف بالأمن** :تتمثل مهامه فيما يلي :

القيام بالدور الاستشاري فيما يخص الأمن و الوقاية

برمجة حصص تحسيسية حول مخاطر استعمال الغاز والكهرباء

تكفل بالأمن ضد الحرائق في المؤسسات التابعة لها ومحيطها من خلال إعادة خطة ضد الحرائق

القيام في أخر السنة بحملة توعوية لتفادي أخطار المرور لسائقي مركبات المؤسسة

- **قسم استغلال الغاز**: متابعة الاستغلال، صياغة الشبكات، تصليح الأعطال فور وقوعها،الحرص على استمرارية تزويد الزبائن بالغاز وضع المخططات للشبكات
- **قسم الشؤون القانونية**:و من بين مهام المكلف بقسم الشؤون القانونية ما يلي:

تسيير الانشطية القانونية للمؤسسة، تسيير ملف النزاعات،متابعة المؤسسة من حيث الناحية القانونية

- **قسم المحاسبة المالية**:يتمثل دوره فيما يلي

التحقق و فحص الوثائق المرافقة للفاتورة و متابعة تسديد الفواتير

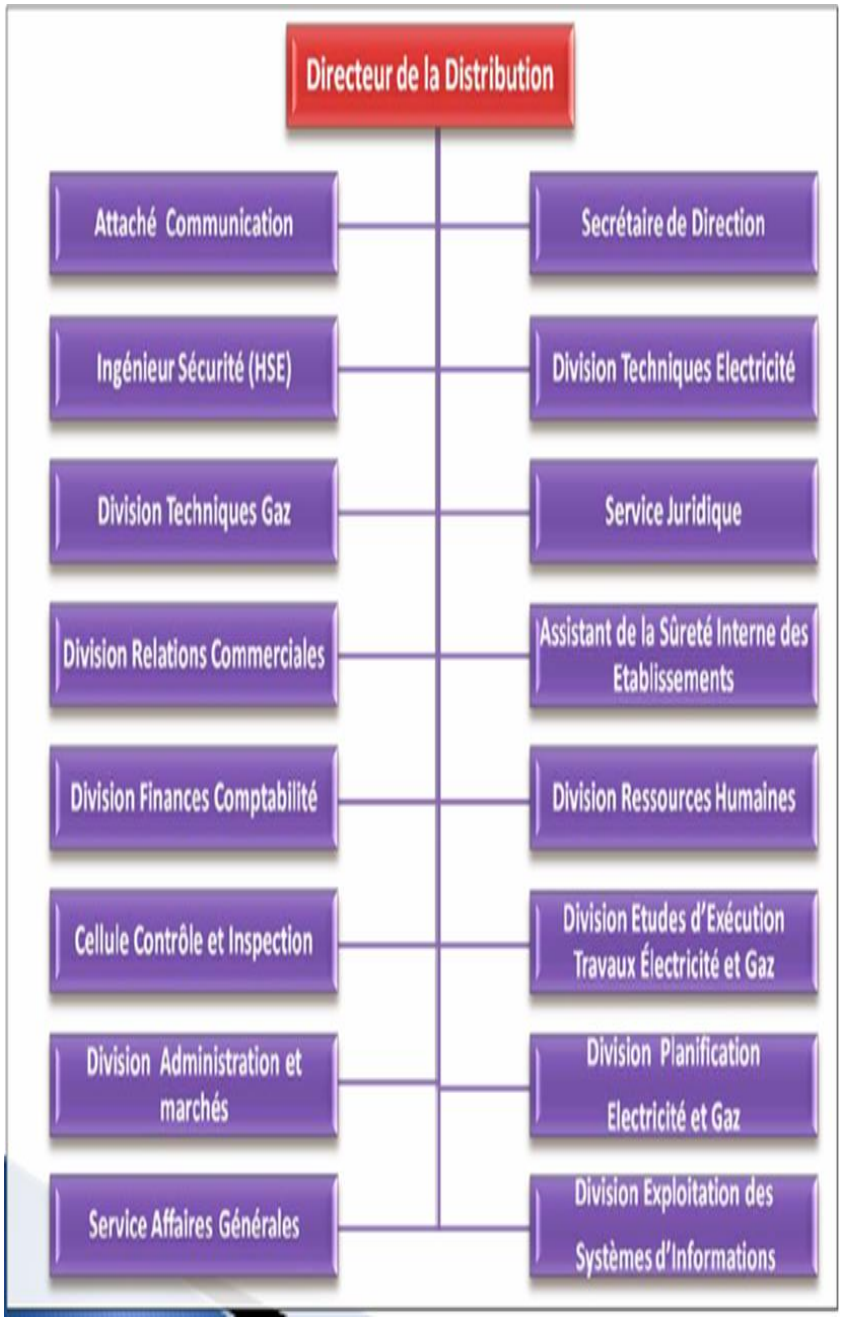
قيد الفواتير و إدراجها حسب الفصل و المادة

قيد عملية تسديد المديرية الفرعية للقضايا العامة

- **مساعد الأمن الداخلي**: يتكفل بمتابعة كافة أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية بصفة دائمة و مستمرة، بما في ذلك المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و كذلك المصالح التجارية أو الأقسام التجارية كالوكالات.
- **قسم الموارد البشرية**: و تنحصر مهامها في الأتي:

تطوير الموارد البشرية من خلال عمليات الاستقطاب، الاختبار و التعيين ، التدريب، النقل،الترقية...الخ، و بصفة عامة متابعة المسار المهني للعمال

## أ- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو



## التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة للاستمارة:

### التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

**الجدول رقم 01:يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس**

| الجنس | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 18 | %60 |
| أنثى | 12 | %40 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (01)، والذي يشير إلى توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلبية مفردات عينة الدراسة هي فئة الذكور و التي تقدر ب 60%، أما نسبة الإناث تقدر ب 40%و يتبين لنا من خلال ذلك إن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث و ذلك نظرا للطبيعة الوظائف التي تستهدف الفئة الذكور في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز..

و من خلال ذلك يتبين إن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث، ما يعكس وجود نسبة عالية من فئة الذكور في مؤسسة ذات بيئة عمل تتمتع بطابع اقتصادي، صناعي و تقني.

**الجدول رقم ( 02):يتمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

| السن | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30سنة | 4 | %13،33 |
| من 30 إلى 39سنة | 6 | %20 |
| من 40 إلى 50سنةت | 15 | %50 |
| 50سنة فما فوق | 5 | %16،67 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم ( 02)،و الذي يشير إلى توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن ان أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة تقدر ب 50%، ما يبين سيطرة فئة ذات خبرة طويلة داخل المؤسسة، و التي تلعب غالبا دورا محوريا في تسيير العمليات الإدارية و الإشراف الإداري و أيضا تثبيت أساليب تقليدية في الاتصال. أما الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة سجلت بنسبة 20%، و هي فئة تعد في بداية الاستقرار المهني، و غالبا ما تكون اكتسبت تجربة مهنية و تشارك بفعالية في العمل التنظيمي و الإداري.

بينما تمثل الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة 13،33% ما يدل على ضعف تمثيل فئة الشباب في المؤسسة و قد يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف التقنية التي تتطلب خبرة ميدانية أو اقدمية في العمل. في المقابل نجد أن فئة 50 سنة فما فوق تمثل نسبة 16،67% من العينة و هي فئة تمثل عادة الإطارات العليا أو الموظفين ذوي الخبرة الطويلة و قد يكون لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية و أساليب التواصل بحكم الاقدمية و المكانة الإدارية.

نستنتج إن الفئة العمرية المتوسطة في مؤسسة "سونلغاز" تشكل الجزء الأكبر من العاملين مما يشير إلى وجود قوة عاملة ذات خبرة مهنية كما نستنتج أيضا تمثيل محدود للفئات

الشبابية، في حين الفئة الأكبر سنا تمثل نسبة معتدلة ، ما يؤكد توازنا نسبيا في هيكل الأعمار دون طغيان واضح للفئات العمرية في السن.

**الجدول رقم( 03):يتمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:**

| المستوى التعليمي | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| متوسط | 2 | %6 |
| ثانوي | 4 | %13 |
| جامعي | 15 | %50 |
| تكوين مهني | 9 | %30 |
| المجموع | 30 | %100 |

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (03)،والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يتبين لنا ان 50% من المبحوثين يحملون شهادات جامعية، مما يشير إلى ان نصف العينة تتكون من أفراد ذوي تعليم أكاديمي، ما يعكس أهمية التخصصات الأكاديمية في هيكل المؤسسة. بينما تمثل فئة التكوين المهني نسبة 30% ما يعكس التركيز الكبير للمؤسسة على المهارات التطبيقية و الفنية ، حيث يعتمد هذا القطاع على الأفراد الذين حصلوا على تدريب مهني متخصص. أما فئة الثانوية فقد سجلت 13% ما يبين أن نسبة الأفراد الذين حصلوا على تعليم ثانوي اقل تمثيلا بالفئات التعليمية الأعلى (جامعية ). و بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط تعد الأقل تمثيلا في المؤسسة بنسبة قدرت ب 6% ما يبين أن هذا المستوى التعليمي ليس شائعا بين العاملين في المؤسسة ما يرجع ذلك أن الوظائف داخل المؤسسة تستدعى عادة مؤهلات تعليمية أعلى مثل الشهادات الجامعية او الثانوية أو التكوين المهني.

نستنتج أن أغلبية العاملين في مؤسسة "سونلغاز" يتمتعون بمستوى تعليمي عال أو بتكوين مهني متخصص، مما يعكس توجه المؤسسة نحو استقطاب كفاءات مؤهلة أكاديميا

أو مهنيا، كما يشير ذلك إلى اعتماد المؤسسة على موارد بشرية ذات تأهيل يمكن أن تسهم في تحسن الأداء و جودة العمل، مع تمثيل محدود للفئات ذات المستويات التعليمية الأدنى.

**الجدول رقم ( 04):يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية**

| الخبرة المهنية | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 4 | %13،33 |
| من 5إلى 10 سنوات | 8 | %26،67 |
| أكثر من 10 سنوات | 18 | %60 |
| المجموع | 30 | %100 |

ومن خلال بيانات الجدول رقم (04)، والذي يشير إلى توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة و البالغة 60 %تنتمي الى فئة من 10 سنوات ما فوق و هي تمثل الفئة ذوي الخبرة الطويلة و الذين غالبا ما يشتغلون في مناصب إشرافية عالية و يؤثرون بشكل مباشر في أساليب الاتصال و في نشر القيم التنظيمية مع بقية الموظفين. ثم تليها فئة أكثر من 5 إلى 10سنوات خبرة بنسبة 67،26 %و هي تمثل اكبر نسبة من الموظفين الذين يمتلكون تجربة مهنية كافية تسمح لهم باستيعاب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و التفاعل بشكل فعال مع أنماط الاتصال الإداري المعتمدة.و في حين أن فئة اقل من 5 سنوات خبرة سجلت 33،13% فقط مما يدل على وجود عدد محدود من الموظفون الجدد، ما قد يؤثر على ديناميكية الاتصال و تجديد الثقافة التنظيمية ، خاصة إذا لم تتوفر آليات واضحة لدمج هذه الفئة و تعريفها بقيم المؤسسة و نظامها الاتصالي.

نستنتج أن اغلب العاملين في مؤسسة "سونلغاز" يتمتعون بخبرة طويلة، مما يدل على استقرار وظيفي نسبي ووجود دراية جيدة بطبيعة العمل، كما يشير أيضا إلى وجود موظفين جدد مما يساهم في التجديد و العمل و الابتكار في العمل.

## المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز SONELGAZ بولاية تيزي وزو.

**الجدول رقم (05): يبين إجابات المبحوثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية حسب العمال في مؤسسة "سونلغاز"بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الإجراءات والقوانين و اللوائح الرسمية التي تحدد طريقة عمل المؤسسة | 16 | %33،33 |
| مجموعة القيم و المعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة | 8 | %16،67 |
| أسلوب القيادة والتواصل بين المستويات الإدارية | 7 | %14،59 |
| مجموعات العادات و التقاليد في بيئة العمل | 11 | %22،92 |
| المناخ العام السائد داخل المؤسسة | 6 | %12،5 |
| المجموع | 48 | %100 |

من خلال الجدول رقم (5)، الذي يوضح مفهوم الثقافة الاتصالية، نلاحظ أن أغلبية مفردات الدراسة يؤكدون على أن مفهوم الثقافة الاتصالية هي الإجراءات و القوانين و اللوائح الرسمية التي تحدد طريقة عمل المؤسسة، و التي قدرت كأعلى نسبة ب33،33 %، مما يدل أن اغلب الموظفين لمؤسسة "سونلغاز" يرون أن الثقافة التنظيمية ترتكز بشكل أساسي على الأطر الرسمية التي تنظم العمل داخل المؤسسة. ثم تليها في المرتبة الثانية مجموعة العادات و التقاليد في بيئة العمل بنسبة22،92% ، ما يشير إلى أهمية الممارسات اليومية و الأعراف غير رسمية في تشكيل الثقافة التنظيمية، كما احتلت مجموعة القيم و المعتقدات التي تواجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة بنسبة 16،67% ما يدل على دور القيم الداخلية

في التأثير على تصرفات العاملين، حيث جاء في تعريف الثقافة التنظيمية ل ويلين (wheleen): "بأنها مجموعة من المعتقدات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة."[1] ، أما أسلوب القيادة و التواصل بين المستويات الإدارية بلغ 14،59% مما يظهر أن نمط القيادة و التواصل ليس العنصر الأبرز في الثقافة التنظيمية رغم أهميته في تحقيق الانسجام الوظيفي. كما بلغ المناخ السائد داخل المؤسسة العنصر الأقل تأثيرا في وجه نظر العاملين بنسبة 12،5 %ما يبين أن العاملين لا يشعرون بتأثير المناخ العام في المؤسسة مقارنة بالعوامل الرسمية كاللوائح و القوانين.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" لولاية تيزي وزو تميل إلى الرسمية و الانضباط أكثر من تركيزها على القيادة أو المناخ الداخلي و هذا قد يعزز الكفاءة الإنتاجية من ناحية، لكنه قد يحد من الابتكار و التفاعل الإنساني ما لم يتم العمل على تطوير عناصر القيم و القيادة.

**الجدول رقم (6):**يمثل إجابات المبحوثين حول مدى تمسك الموظفون بالعادات و التقاليد التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 27 | %90 |
| لا | 3 | %10 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6)، مدى تمسك الموظفون بالعادات و التقاليد التنظيمية في مؤسسة "سونلغاز"، حيث سجلنا نسبة عالية من المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" حيث قدرت

[1] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل** طبعة2،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2011،ص357.

نسبتهم ب90% ، ما يدل على وجود انسجام واضح بين الموظفين و الثقافة التنظيمية السائدة بالإضافة إلى شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمؤسسة إذ تعد من "أهم مصادر

ثقافة المنظمة حيث تظهر جلية في الموظف داخل المؤسسة، سواء كان مديرا أو مشرفا أو موظفا بسيطا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد"[1].في المقابل سجلت نسبة الإجابة ب "لا" 10% فقط، من الموظفين الذين لا يتمسكون بالعادات و التقاليد التنظيمية في مؤسسة "سونالغاز"، و رغم هذه النسبة تعد ضئيلة مقارنة بالأغلبية، إلا انه يظل مؤشرا يستحق الانتباه، و قد تكون هذه النسبة ناتجة عن ضعف في استيعاب بعض الموظفين للثقافة التنظيمية، أو وجود فجوة في التواصل الإداري او الرضا الوظيفي و قلة التحفيز.

منه نستنتج أن هناك تمسكا قويا بالعادات و التقاليد التنظيمية داخل بيئة مؤسسة "سونلغاز"، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية راسخة توجه سلوك الإفراد و تعزز الانضباط و الالتزام الوظيفي و هذا الالتزام يعكس فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة و مدى قدرة الإدارة على ترسيخ قيم الانتماء و الاحترام للقواعد المؤسسية.

[1] بن يتنس طاهر، **السلوك التنظيمي من خلال القيادة و الثقافة التنظيميين**، طبعة1، شركة الأصالة للنشر، الجزائر، 2021،،ص103.

**الجدول رقم(07): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مهمة جدا | 21 | %70 |
| متوسطة الأهمية | 7 | %23،33 |
| غير مهمة | 2 | %6،67 |
| المجموع | 30 | %100 |

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (7)، أن 70 %من المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية مهمة جدا لنجاح المؤسسة و هي نسبة تعكس إدراكا عاليا لأهمية الثقافة في توجيه سلوك الأفراد و و تعزيز الانضباط، و دعم القيم المشتركة داخل بيئة العمل، و في هذا السياق ما نصه شاين (schein): "يعد تكون و تشكل الثقافة التنظيمية و الاهتمام بها أمر حتمي من اجل ضمان، نمو و تطور المؤسسة و التصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم و التكيف مع المحيط و من ثم ضمان بقاء و استمرار المنظمة، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي، و يخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة و محاولة الإبقاء عليها و تقويتها"[1] أما نسبة 23،33 %اعتبروا أهميتها متوسطة فقد تشير إلى تفاوت نسبي في مدى إدراكهم لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة، في حين أن نسبة 6،67% فقد اعتبروا أن الثقافة التنظيمية غير مهمة و هي نسبة ضئيلة قد تعكس غياب الفهم الكامل لدور الثقافة التنظيمية في بناء مؤسسة قوية و ناجحة.

[1] الطاهر بن تونس، **السلوك التنظيمي من خلال القيادة و الثقافة التنظيميين**، طبعة1، شركة الأصالة للنشر، الجزائر، 2021،ص104.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسة "سونلغاز" لقد اظهر أن أغلبية الموظفين لهم إدراك عالي لمدى أهمية الثقافة التنظيمية ، مما يعكس دورها الحيوي في ترسيخ القيم و السلوكيات التي تدعم الأداء العام و الاستقرار الداخلي ن كما أن التفاوت في الآراء يستلزم إلى وجود حاجة مستمرة لتعزيز الفهم المشترك حول تأثير الثقافة التنظيمية.

**الجدول رقم(08): بوضح أراء الأفراد المبحوثين حول العنصر الأهم في الثقافة التنظيمية في الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| القيم والمعتقدات | 15 | % 28،30 |
| السياسات والإجراءات | 6 | %11،32 |
| العادات والتقاليد | 5 | %9،43 |
| قوانين المؤسسة | 16 | %30،18 |
| اللغة وأساليب التواصل | 11 | %20،75 |
| المجموع | 53 | %100 |

من خلال الجدول رقم (8)، تشير النسبة الأعلى أن العاملين على مستوى مؤسسة "سونلغاز" يرون أن القوانين المعتمدة داخل المؤسسة تشكل الركيزة الأساسية في الثقافة التنظيمية بنسبة قدرت ب 30،18% ، هذا ما يبين طبيعة العمل التي تتسم بالانضباط و الاعتماد على الأطر القانونية في تنظيم العلاقات و السلوكيات المهنية، و أيضا وجود قوانين واضحة و ملزمة تعزز من العدالة و الشفافية و المسؤولية، مما يؤدي الى بيئة مستقرة و منتظمة. كما جاءت القيم و المعتقدات في المركز الثاني بنسبة و28،30% هو ما يبرز أهمية البعد المعنوي و الأخلاقي في ثقافة مؤسسة "سونلغاز" ، و هذا ما يدل أن الموظفون يقدرون المبادئ التي تحكم تصرفاتهم، مثل النزاهة، الاحترام و التعاون.كما جاءت اللغة و الأساليب في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب20،75 % ، مما يشير إلى إدراك الموظفين بطريقة نقل المعلومات داخل المؤسسة، لان الثقافة التنظيمية لا تتشكل فقط من اللوائح و القيم بل من أساليب التفاعل كاستخدام اللغة الرسمية أو غير رسمية و أيضا مدى الانفتاح في التحاور.كما سجلنا السياسات و الإجراءات بنسبة 11،32 %، ما يؤكد أن الموظفون لا

يرون أنها تلعب دورا محوريا في تشكيل الثقافة التنظيمية ، و قد يكون السبب أن هذه السياسات لا تأثر في حياتهم اليومية داخل المؤسسة كما يمكن أن يكون هناك ضعف تطبيق السياسات و عدم وضوحها.و اخبرا سجل العادات والتقاليد 9،43 %ما يدل أن العادات و التقاليد غير مهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

نستنتج أن قوانين المؤسسة تحظى أهمية اكبر في تشكيل ثقافة العمل داخل مؤسسة "سونلغاز" حيث يميل الموظفون إلى تقدير الجوانب التي توفر الوضوح و الاستقرار، مثل الأنظمة و القوانين، كونها تؤثر بشكل مباشر على تنظيم السلوك و الإجراءات اليومية، في نفس الوقت، تلعب القيم و المعتقدات دورا أساسيا في تعزيز روح الايجابية و الانتماء داخل بيئة العمل ، مما يعكس إدراكا لأهمية البعد الإنساني في العلاقات المهنية، كما أن أساليب التواصل الداخلي تعتبر من العناصر المؤثرة في تسهيل الرؤى بين الأفراد أما السياسات و الإجراءات فتبدوا بحاجة إلى تفعيل اكبر لتكون جزءا فعالا من الثقافة المؤسسية.

**الجدول رقم(09): يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول العوامل التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية القوية بمؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| القيادة الفعالة | 21 | %42 |
| دعم الموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة | 13 | %26 |
| تحفيز الابتكار | 1 | %2 |
| تشجيع التواصل المفتوح | 5 | %10 |
| التشجيع على التعاون وروح الفريق | 10 | %20 |
| المجموع | 50 | %100 |

يمثل الجدول رقم (9)، العوامل التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية القوية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة داخل مؤسسة "سونلغاز" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 42% ، مما يؤكد على الدور المحوري للقيادة في ترسيخ القيم التنظيمية و تحقيق الانسجام بين الأفراد من خلال التوجيه و القدوة، كما سبق و صرح في المقابلة أن "القيادة الحكيمة" من ابرز العوامل المعتمدة لترسيخ الثقافة لتنظيمية و يبرز هذا التصريح مدى تأثير القيادة في توجيه السلوك الجماعي و بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة ، ثم تليها المرتبة الثانية و هي عملية دعم الموظفين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بنسبة 26% ،و هو ما يبين أهمية توفير بيئة ناعمة تعزز الشعور بالانتماء و تحفيز الأداء، أما التشجيع على التعاون و روح الفريق فقد حصل على نسبة 20% مشيرا إلى أهمية العمل الجماعي في تقوية الروابط بين الموظفين و تعزيز ثقافة المشاركة، و من جهة أخرى، جاء عامل التواصل المفتوح بنسبة 10% و هي نسبة تدل أن المؤسسة بحاجة إلى المزيد من الانفتاح و الشفافية لتشجيع الحوار البناء و تبادل الآراء ، و أخيرا عامل تحفيز الابتكار على أدنى نسبة و هي

2% ، ما يشير إلى ضعف الاهتمام بهذا الجانب الحيوي في بيئة العمل و ربما إلى غياب الحوافز التي تسمح بتطوير الأفكار الجديدة.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال التحليل أن بناء ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة "سونلغاز" يرتكز بشكل أساسي على القيادة الفعالة ودعم الموظفين و تعزيز روح التعاون، كما نستنتج وجود ضعف في ممارسات التواصل المفتوح و تحفيز الابتكار، مما يدل على الحاجة إلى تطوير بيئة العمل لتكون أكثر شفافية و تشجيعا على الإبداع.

**الجدول رقم (10): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول المبادئ التي تعكس الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| تعزيز التعاون والعمل الجماعي | 14 | %27،45 |
| احترام القوانين والإلزام بالأنظمة | 20 | %31،21 |
| تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار | 6 | %11،77 |
| الإبداع والتجديد في بيئة العمل | 1 | %1،97 |
| تعزيز الاحترام المتبادل بين العاملين | 10 | %19،60 |
| المجموع | 51 | %100 |

يشير الجدول رقم (10)، مبادئ الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" حيث سجل مبدأ احترام القوانين و الالتزام بالأنظمة الرسمية النسبة الأعلى التي قدرت ب 31،21%، مما يؤكد ذلك على أن مؤسسة "سونلغاز" تركز على الأنظمة و احترام القوانين في توجيه سلوك العاملين و تنظيم العمل اليومي، كما يشير هذا الارتفاع إلى وجود بيئة عمل رسمية تعتمد على وضوح القوانين و الإجراءات، و هو أمر يساهم في تقليل الفوضى و زيادة الكفاءة، أما المرتبة الثانية فقد حاز على 27،45%من العاملين في

المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" الذين أجابوا بمبدأ تعزيز التعاون و العمل الجماعي ما يدل على أهمية تعزيز التعاون و العمل الجماعي داخل المؤسسة، كما سجل تعزيز الاحترام المتبادل بين العاملين نسبة 19،60% وهو ما يشير إلى اهتمام نسبي بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل ، كما سجل أيضا نسبة 11،77% حول ما يخص تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار ما يدل على ضعف إشراك العاملين و مساهمتهم في القرارات المؤسسية. و في الأخير سجلنا 1،97% في ما يتعلق بمبدأ الإبداع و التجديد في العمل، و هي نسبة تدل أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة الابتكار في بيئة العمل و قد يكون سبب في انعدام الحوافز بين الموظفين .

نستنتج_أن ابرز مبادئ_الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة "سونلغاز" تتمثل في تركيزها الواضح على الالتزام بالقوانين و الأنظمة، مما يدل أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للضبط الإداري و احترام الإجراءات الرسمية في تنظيم العمل، هذا ما يؤكد أن المؤسسة تحرص على تجنب العشوائية و تنظيم العمل ،كما أن مبدأ الإبداع و المشاركة و التفاعل بين الموظفين يعد من ابرز المبادئ التي تعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة إلا أنها سجلت كأدنى نسبة فان الاعتماد الزائد على الجوانب النظامية قد يؤدي إلى بيئة عمل جامدة ما يستوجب إعادة التوازن بين احترام الأنظمة و بين خلق بيئة مرنة تدعم التطور و الابتكار.

**الجدول رقم (11): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الأهداف التي تسعى مؤسسة "سونلغاز" بولاية تيزي وزو إلى تحقيقها عبر ثقافتها التنظيمية**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تعزيز الانتماء و الولاء الوظيفي | 14 | %22،22 |
| تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية | 15 | %23،80 |
| رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي | 17 | %26،99 |
| تشجيع المبادرة والابتكار | 2 | %3،18 |
| ضمان الانضباط و تنظيم العمل | 15 | %23،80 |
| المجموع | 63 | %100 |

يظهر من خلال الجدول رقم (11)، الأهداف التي تسعى مؤسسة "سونلغاز" تحقيقها حيث تبين أن الهدف الأكثر أهمية بالنسبة للمشاركين هو رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي، حيث حصل على النسبة الأعلى بمعدل26،99% حيث تبين هذه النتيجة تركيز المؤسسة على تطوير كفاءة العاملين و تعزيز الإنتاجية من خلال العمل الجماعي و هو ما يعد البنية الأساسية في خلق ثقافة تنظيمية قوية و قائمة على الأداء و التميز داخل المؤسسة، إلى جانب ذلك جاءت نسب أخرى مثل تحسين بيئة العمل و العلاقات المهنية 23،80% و تعزيز الانتماء و الولاء الوظيفي 22،22% مما يدل على اهتمام المؤسسة بتعزيز بيئة تنظيمية داعمة و محفزة و على الرغم من انخفاض نسبة التشجيع على المبادرة و الابتكار التي قدرت ب 3،18 %فان التركيز الواضح على رفع الأداء وضمان الانضباط يبين مدى سعي مؤسسة "سونلغاز" إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام و التحسين المستمر.

نستنتج أن من بين الأهداف البارزة التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" تحقيقها هو تحقيق فعالية الأداء سواء على المستوي الفردي أو الجماعي مما يبين تركيز

المؤسسة على تحسين الإنتاجية و رفع مردودية العمل كما تظهر التوجهات التنظيمية لمؤسسة "سونلغاز" اهتماما بتحسين بيئة عمل مستقرة و داعمة تعزز العلاقات المهنية و يبدوا أن ثقافة الانضباط و التنظيم تمثل إحدى المرتكزات الأساسية في سعي المؤسسة في تحقيق أهدافها و مع ذلك يلاحظ أن جانب الابتكار و المبادرة يشكل النسبة الضعيفة مما يستلزم إلى تعزيز هذا البعد ضمن الأهداف المستقبلية للمؤسسة بما يدعم استمرارها و تطورها في بيئة متغيرة.

**الجدول رقم (12):**يمثل أراء المبحوثين حول **الثقافة التنظيمية السائدة فيلمؤسسة "سونلغاز" بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثقافة بيروقراطية تعتمد على القوانين والإجراءات | 15 | %40،54 |
| ثقافة إبداعية تعتمد على الابتكار والتطوير | 2 | %5،40 |
| ثقافة تنافسية ترتكز على الأداء و النتائج | 11 | %29،72 |
| ثقافة تعاونية تعتمد على العمل الجماعي | 9 | %24،32 |
| المجموع | 37 | %100 |

يبين الجدول رقم (12)، أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" هي الثقافة البيروقراطية و حيث قدرت النسبة ب 40،54% ما يدل على الاعتماد الواضح على القوانين و الإجراءات الرسمية في تنظيم العمل و تسهيل المهامات الإدارية، فهذه الثقافة تعكس هيكلا تنظيميا صارما يميل إلى التركيز على الانضباط، التسلسل الإداري ، و الامتثال للأنظمة و هذا ما أكده ماركس في نظرية التنظيم البيروقراطي حيث ذهب "أن الطابع الرسمي و القانوني للتنظيمات لا يعير عن طبيعتها الحقيقية و الواقعية فالتنظيمات

البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة و مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية"[1] تليها الثقافة التنافسية بنسبة 29،72 %و التي تبرز تركيز المؤسسة على الأداء و النتائج ، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية من خلال معايير واضحة ، ما يعكس بيئة عمل قائمة على تحقيق التفوق و التميز، أما الثقافة التعاونية فقد سجلت نسبة 24،32% ما تبين وجود اهتمام ملموس بروح الفريق و العمل الجماعي، و تشجيع التواصل و التفاعل بين الموظفين، لكن هذا النمط لا يعد السائد مقارنة بالثقافتين السابقتين، و في الأخير، تظهر المؤسسة ضعف تبني الثقافة الإبداعية حيث لم تحصد سوى 5،40 %من الإجابات ما يؤكد هناك حضورا ضئيلا للابتكار و التجديد داخل بيئة العمل ، و يظهر ان المؤسسة لا تعطي الأولوية للأفكار الجديدة أو الأساليب غير التقليدية في العمل .

نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" لولاية تيزي وزو تميل إلى تبني نمط إداري رسمي يركز على الالتزام بالقواعد و الإجراءات ما يعكس بيئة عمل منظمة لكنها قد تكون محدودة من حيث المرونة و الابتكار كما هناك توجها واضحا نحو تحقيق الأداء و النتائج مما يدل على سعي المؤسسة لتعزيز الكفاءة و الفعالية في العمل الى جانب ذلك يظهر اهتمام نسبي بتشجيع التعاون و العمل الجماعي مما يشير إلى وجود بيئة تشجع التفاعل بين الموظفين في الأخير يبرز ضعف واضح في الاهتمام بالثقافة الإبداعية و هو ما يشكل عائقا أمام التطور المستقبلي للمؤسسة.

[1] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، طبعة1، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة، 2006،ص 110.

**الجدول رقم(13): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى وجود التباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية لمؤسسة "سونلغاز" بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 15 | %50 |
| لا | 15 | %50 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم (13)، الذي يبين مدى وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية داخل مؤسسة "سونلغاز"، حيث سجل النصف الأول من أفراد العينة بنسبة 50% أن هناك وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية ما يعود ذلك إلى إدراكهم بوجود فجوة بين ما تروج له المؤسسة من شفافية و عدالة و بين ما يطبق فعليا على ارض الواقع، على عكس ذلك يرى النصف الثاني من أفراد العينة بنسبة 50% عدم وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية ما يعكس رضاهم عن بيئة العمل و طبيعة التنظيم المهني ما يؤثر ذلك ايجابيا على الثقافة التنظيمية و مصداقية الإدارة.

نستنتج هناك انقساما واضحا في أراء أفراد العينة حول مدى وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية داخل مؤسسة "سونلغاز" و هو ما يعكس وجود تباين في تطبيق الثقافة التنظيمية و هذا الانقسام قد يدل على تفاوت في التزام الإدارات أو الأقسام المختلفة بهذه القيم ، أو غياب آليات فعالة لضمان ترجمة المبادئ النظرية إلى سلوك علمي.

**الجدول الرقم (14):** يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول **المعيار الأهم لقياس مدى نجاح الثقافة التنظيمية في مؤسسة "سونلغاز"بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل | 13 | %28،89 |
| نسبة تحقيق الأهداف المؤسسية | 14 | %31،11 |
| درجة التفاعل و التواصل بين الموظفين و الإدارة | 17 | %37،78 |
| مستوى الابتكار و التجديد | 1 | %2،22 |
| المجموع | 45 | %100 |

يمثل الجدول رقم (14)، المعيار الأهم لقياس مدى نجاح الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة "سونلغاز"، حيث سجلت النسبة العالية ب 37،78%من الذين أشاروا أن درجة التفاعل و التواصل بين الموظفين و الإدارة تمثل المؤشر الأهم لنجاح الثقافة التنظيمية، حيث تؤكد هذه النسبة إدراك الموظفين لأهمية وجود قنوات تواصل فعالة و مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يدل على إن التفاعل الايجابي يعتبر حجر الأساس لثقافة تنظيمية ناجحة تعزز الانتماء و الشفافية ، كما سجلنا 31،11% من المشاركين اعتبروا أن تحقيق الأهداف المؤسسة هو المعيار الأهم و هو ما يدل على أن جزءا كبيرا من الموظفين يرى أن نجاح الثقافة التنظيمية يجب أن يقاس بمدى مساهمتها في الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة مما يربط الثقافة مباشرة بالأداء المؤسسي و النتائج الملموسة. أما 28،89% اختاروا مستوى رصا الموظفين عن بيئة العمل كمعيار رئيسي و هذا يشير إلى أن الرضا الوظيفي يعد من المؤشرات المهمة التي يرى الموظفون أنها تعكس مدى فاعلية الثقافة التنظيمية ، حيث أن الثقافة الايجابية تحسن بيئة العمل و تؤدي إلى زيادة الولاء و الإنتاجية ، كما

سجلنا أيضا 2،22% أشاروا إلى أن مستوى الابتكار و التجديد فقد تشير هذه النسبة المنخفضة إلى ضعف في انعدام ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

نستنتج أن الموظفين في مؤسسة "سونلغاز" يربطون نجاح الثقافة التنظيمية بشكل رئيسي بجودة التفاعل و التواصل بين الموظفين و الإدارة يليها مدى تحقيق الأهداف المؤسسية و رصا الموظفين عن بيئة العمل في حين أن الابتكار و التجديد يحظيان بأدنى اهتمام ، هذا يعكس ثقافة تنظيمية تركز أكثر على العلاقات الداخلية و النتائج المباشرة بينما يظهر ضعفا في دعم ثقافة الابتكار و التطوير المستدام فان تعزيز ثقافة تشجع على الإبداع و التجديد سيكون خطوة مهمة نحو تحقيق توازن شامل في عناصر الثقافة التنظيمية و تحسين فعاليتها على المدى الطويل.

**الجدول رقم (15):يمثل أراء المبحوثين حول طبيعة النمط السائد في مؤسسة "سونلغاز" بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نمط تشاركي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات | 7 | %20،59 |
| نمط استشاري يعتمد على الحوار وتبادل الآراء | 10 | %29،50 |
| نمط سلطوي يقوم على الأوامر والتعليمات | 16 | %47،05 |
| نمط تفويضي يعطي حرية في اتخاذ القرار | 1 | %2،95 |
| المجموع | 34 | %100 |

يمثل الجدول رقم (15)، طبيعة النمط السائد في مؤسسة "سونلغاز" ، حيث سجل النمط السلطوي أعلى نسبة ب 47،05% ما يدل على أن هذا النمط هو الأكثر هيمنة داخل مؤسسة "سونلغاز"، يتميز النمط السلطوي بتركيزه على اصدرا الأوامر و التعليمات دون

إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما قد يسهم في سرعة تنفيذ القرارات و الانضباط. ثانيا، جاء النمط الاستشاري 29،50% و هو النمط الذي يعتمد على الحوار و تبادل الآراء بين الإدارة و الموظفين و رغم انه لا يمنح القرار النهائي للموظف إلا أن إشراكهم في مناقشة القرارات يعزز من شعورهم بالانتماء و يزيد من التفاعل الايجابي داخل بيئة العمل و هذه النسبة تشير إلى توجه جزئي لمؤسسة "سونلغاز" نحو أساليب القيادة الحديثة الأكثر تفاعلية.ثالثا، سجلت نسبة 20،59% لصالح النمط التشاركي مما يدل أن مؤسسة "سونلغاز" تشجع العاملين في عملية اتخاذ القرار.و رغم أن هذه النسبة قليلة إلا أن تبين وجود محاولات في بعض الأقسام في مؤسسة "سونلغاز" تسعى إلى تبنى قيادة تشاركية تمكن العاملين من تعزيز العمل الجماعي و المهنة المشتركة.و أخيرا سجل النمط التفويضي هو الأقل شيوعا بنسبة قدرت ب 2،50% ما يدل أن تدني هذه النسبة بضعف الثقة يوحى إلى ضعف الثقة في قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة أو ربما وجود ثقافة مؤسسية لا تزال تفضل المركزية و الرقابة المباشرة على منح الصلاحيات.

نستنتج أن النمط القيادي السائد في مؤسسة "سونلغاز" يتميز بالتركيز على النمط السلطوي مما يبرز هيمنة ثقافة تنظيمية تقليدية تقوم على المركزية و إصدار الأوامر، مع ضعف إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، كما تشير نسب النمطين الاستشاري و التشاركي إلى وجود محاولات جزئية نحو تبني أسلوب قيادة أكثر انفتاحا، لكنها تزال غير كافية في لتشكيل نمط مؤسسي عام أما النمط التفويضي سجل بنسيبة ضئيلة جدا مما يكشف غياب ثقافة الثقة و التفويض داخل المؤسسة و هو ما قد يحد من فرص تطوير الكفاءات و تحقيق ديناميكية اكبر في الأداء.

**الجدول رقم (16): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول العوامل الأكثر تأثيرا في تغيير الثقافة التنظيمية بمؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| التغيرات في القيادة الإدارية | 25 | %54،34 |
| التطورات التكنولوجية | 5 | %10،86 |
| الظروف الاقتصادية والمنافسة | 1 | %2،18 |
| متطلبات السوق والعملاء | 4 | %8،70 |
| بيئة وظروف العمل | 11 | %23،91 |
| المجموعة | 46 | %100 |

يمثل الجدول رقم( 16 )العوامل الأكثر تأثيرا في تغيير الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة "سونلغاز"، اذ يبن أن القيادة ابرز عامل في التغيير الثقافي بنسبة 54،34%.مما يدل على أن القيادة تعد القوة الدافعة الأساسية وراء أي تحول ثقافي داخل المؤسسة فالقادة الجدد غالبا ما يجلبون معهم رؤى و استراتيجيات مختلفة تؤثر مباشرة في طريقة التفكير و أساليب العمل ، ما يؤدي إلى تغيير تدريجي أو جذري في الثقافة السائدة، كما أشار في المقابلة أن وجود القيادة تملك رؤية إستراتيجية و قدرة على الإشراف يعد من ابرز العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة "سونلغاز"، و يلي ذلك البيئة و ظروف العمل بنسبة 23،91 %مما يشير إلى استجابة المؤسسة لاحتياجات و توقعات الزبائن و ذلك يعتبر من المحفزات الأساسية لتعديل الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز"، أما التطورات التكنولوجية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 10،86%مما يدل على التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في طريقة تنفيذ المهمات الإدارية بكل كفاءة و فعالية ، أما متطلبات السوق و العملاء فقد سجلت نسبة اقل ب 8،70%مما يدل على أن تأثير

التغيرات في متطلبات السوق على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ليس بنفس القوة مقارنة بالعوامل الأخرى مثل القيادة و بيئة العمل ،كما سجل الظروف الاقتصادية و المنافسة كأدنى نسبة قدرت ب 2،18 %ما يشير إلى أن المؤسسة لا تكون متأثرة بشكل كبير من التحديات الاقتصادية أو المنافسة في تعديل ثقافتها التنظيمية.

**الاستنتاج:** نسنتج أن القيادة الإدارية تعد المحرك الأساسي في عملية التغيير الثقافي داخل المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" ما لها من دور كبير في إعادة تشكيل القيم و السلوكيات التنظيمية فالتغيير التنظيمي غالبا ما يبدأ من الهرم التنظيمي. في المقابل تعد التطورات التكنولوجية و متطلبات السوق عوامل ذات تأثير محدود نسبيا بينما الظروف الاقتصادية و المنافسة تلعب دورا ضعيفا في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (17): يبين دور الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح مؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 26 | %86 |
| لا | 4 | %13 |
| المجموعة | 30 | %100 |

يشير الجدول رقم (17)إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في إنجاح مؤسسة "سونلغاز" بنسبة قدرت ب 86% و هو ما يشير إلى مدى إدراك أهمية الثقافة كمكون أساسي في الأداء المؤسسي، و هذا ما يعزز الفرضية القائلة أن القيم و المعتقدات و الممارسات التي تسود داخل المؤسسة تمثل القاعدة القوية في

دعم الأهداف الإستراتيجية و تحسين بيئة العمل و رفع كفاءة الموظفين ، كما أيضا سجل 13% من المشاركين يرون أن الثقافة التنظيمية لا تؤدي دورا مهما في المؤسسة و تحقق من نجاحها و هذا قد يعود الى عدة عوامل مثلا ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية، مما يضعف من تأثيرها الايجابي في نظر بعض الموظفين.

نستنتج أن هناك إدراكا واسعا بين العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية في دعم نجاح المؤسسة مما يشير هناك وعيا ايجابيا بأثر القيم و المبادئ التنظيمية على الأداء العام و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

**الجدول رقم ( 18):** يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوي |
|---|---|---|
| تساهم في سرعة التكيف مع التغيرات | 12 | %26،08 |
| تعزز ثقة العملاء والمستمرين مما يسهم في نجاح المؤسسة | 10 | %21،73 |
| توفر بيئة داعمة تحفز الموظفون | 12 | %26،08 |
| تحسين عملية اتخاذ القرار | 12 | %26،08 |
| المجموع | 46 | %100 |

من خلال الجدول رقم (18)، يتضح أن اكبر نسبة من المشاركين 26،08 %يرون أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في ثلاث في أداء ثلاث ادوار رئيسية في تحقيق نجاح المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تيزي وزو، سرعة التكيف مع التغيرات، تحفيز الموظفين من خلال بيئة داعمة ، و تحسين عملية اتخاذ القرار، هذه النسبة المتكررة يعكس إدراكا واضحا لدى المشاركين لأهمية و دور الثقافة التنظيمية في دعم كفاءة العمل الداخلي

و القدرة على التكيف مع التغيرات من العوامل الحاسمة في بيئة الأعمال الديناميكية، كما أن توفير بيئة تحفيزية يسهم في توفير بيئة تحفيزية تسهم في رفع مستويات الرضا و الأداء الوظيفي، في حين أن عملية تحسين اتخاذ القرار يبرز ثقافة تنظيمية تشجع على الوضوح ، المشاركة و الاعتماد على المعلومات. أما النسبة الأقل ، فقد تمثلت في تعزيز ثقة العملاء و المستثمرين بنسبة قدرت 21،73 %ما يشير إلى أن المشاركين لا يرون الأثر الخارجي للثقافة التنظيمية بنفس وضوح أثرها الداخلي .

نستنتج أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسة حيث يرى المشاركون أنها تلعب دورا مهما في دعم التكيف مع التغيرات ، تحفيز الموظفين، و تحسين عملية اتخاذ القرار ، كما يظهر أن تأثيرها يظهر بشكل اكبر في الجوانب الداخلية للمؤسسة مقارنة بتأثيرها في بناء ثقة العملاء و المستثمرين و يعكس هذا التصور وعيا بأهمية الثقافة التنظيمية كأداة إستراتيجية تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

## المحور الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (SONALGAZ) بولاية تيزي وزو

**الجدول رقم( 19): يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الهدف الأساسي للاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نقل المعلومات بين الموظفين | 14 | %32.55 |
| تعزيز التنسيق بين الإدارات | 14 | %32.55 |
| تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين | 15 | %34.89 |
| المجموع | 43 | %100 |

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين 34.89% اعتبروا أن الهدف الأساسي من الاتصال الإداري في مؤسسة "سونلغاز" يتمثل في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين .وهو ما يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية البعد الإنساني والاجتماعي داخل بيئة العمل .من خلال بناء علاقات مهنية إيجابية تسهم في خلق جو من الانسجام والانتماء .والتحفيز لدى العاملين . "حيث يعرف الاتصال الإداري أنه عملية مشتركة دينامكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة "[1]،كما احتلت كل من نقل المعلومات بين الموظفين وتعزيز التنسيق بين الإدارات المرتبة الثانية

[1] حدة قرعيش ,نصير لعرباوي,**الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية ،دراسة ميدانية على عسنة من موظفي بلدية سطيف** ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ،المجلد 11،جامعة سطيف 2 محمد لمين دباغين ،الجزائر ،العدد01، 2022،ص309.

بنسبة متساوية قدرت ب 32.55% لكل منها وهذا يعكس إدراك المؤسسة لأهمية الاتصال كوسيلة لنقل المعلومات والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات التنظيمية .مما يساهم في توحيد الرؤى وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

يتضح أن مؤسسة "سونلغاز" لولاية تبزي وزو تولي أهمية متوازنة لأهداف الاتصال الإداري ,حيث تعتبره وسيلة أساسية لتحسين العلاقات الداخلية ,ونقل المعلومات وتعزيز التنسيق بين الإدارات مما يعكس إدراكا شاملا لوظائف المختلفة كعنصر حيوي في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (20 ): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى تميز الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الوضوح والدقة | 17 | %40.48 |
| السرعة والفعالية | 6 | %14.29 |
| الرسمية والإلزام الإجراءات | 18 | %42.85 |
| العشوائية وضعف التنظيم | 1 | %2.39 |
| المجموع | 42 | %100 |

من خلال الجدول رقم( 20 ) نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلت في خاصية "الرسمية والالتزام بالإجراءات "بنسبة 42.85%وهي دلالة على أن الاتصال الإداري في مؤسسة "سونلغاز" يتميز بطابع رسمي منظم إلى حد كبير ،ما يعكس وجود هياكل واضحة ومسارات محددة لنقل المعلومات واتخاذ القرارات ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على القنوات الرسمية في تسيير الاتصالات الإدارية مما يعزز من مستوى الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل،تليها خاصية "الوضوح والدقة" بنسبة 40.48% مما يعكس حرص

المؤسسة على إيصال الرسائل والمعلومات بشكل واصح ومفهوم ما يساهم في تقليل الغموض وسوء الفهم بين المستويات الإدارية المختلفة ويدل على وجود وعي لدى الموظفين بأهمية وضوح التعليمات والإجراءات أما خاصية السرعة و الفعالية فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 14.29% وهو ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات أو بطئ في سير عمليات الاتصال الإداري حيث "يعد الاتصال الإداري عملية ديناميكية تنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة ،غير أنها لا تتحمل أي إهمال و تأخير لأنه يتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية إنجاح العملية الإدارية "[1]في المقابل ،جاءت خاصية العشوائية وضعف التنظيم في أدنى مرتبة بنسبة 2.39 %مما يدل على أن هذه الخاصية لا تمثل سمة رئيسية للاتصال الإداري داخل المؤسسة وهو مؤشر إيجابي يدل على أن بيئة الاتصال في مؤسسة سونلغاز تتسم بقدر عال من النظام والتنظيم .

نستنتج أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو يتميز بشكل رئيسي بالرسمية و الالتزام بالإجراءات إلى جانب وضوح الرسائل ودقتها مما يعكس طابعا مؤسسي منظما في العلاقات الإدارية ألا إن انخفاض نسبة السرعة والفعالية قد يعكس بعض جانب القصور التي تستدعي الاهتمام لتطوير أداء الاتصال هذا ما يؤكد أهمية العمل على تعزيز الجوانب العملية الاتصال الإداري إلى جانب الحفاظ على طابعه الرسمي و التنظيمي.

[1] محمد زين صالح السعدي ،شوقي عبده محمد الحكيمي ،**تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الالكترونية** ،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية مركز البحوث و التطوير التربوي التربوي –اليمن–العدد08 ،مارس 2018،ص457.

**الجدول رقم (21): يوضح أراء الأفراد حول نوع الاتصال الإداري السائد في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الاتصال الرسمي | 16 | %53.33 |
| الاتصال غير الرسمي | 1 | %3.33 |
| كليها | 13 | %43.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتبين من خلال الجدول (21) أن غالبة أفراد العينة يرون أن الاتصال الإداري السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة 53.33% ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على قنوات الاتصال الرسمية والتي تتميز بالوضوح التسلسل الهرمي والالتزام بالهياكل التنظيمية هذا النوع من الاتصال غالبا ما يعكس سعي المؤسسة إلى الانضباط في تعزيز المعلومات و التعليمات عبر مسارات محددة بما يدعم سير العمل بطريقة منظمة "وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات والنشرات والقرارات والتعميمات داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي وتسرى وفق للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة و لوائحها وقوانينها"[1]،في المقابل عبر 43.33% من المبحوثين أن الاتصال الإداري يشمل كلا من الرسمي و الغير الرسمي مما يعكس نوعا من المرونة في العلاقات الداخلية حيث تستخدم أحيانا القنوات غير الرسمية لتسريع العمليات أو تحسين العلاقات بين الزملاء هذا التداخل بين الرسمي وغير الرسمي قد يدل على توازن بين التنظيم والفعالية،أما نسبة 3.33% فقد أشارت إلى أن الاتصال غير الرسمي هو السائد مما يؤكد

[1] عارف حسين محي الدين ،**الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات**،طبعة 1،الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان،2015،ص29.

أن الطابع المؤسسي المهيكل هو الغالب داخل المؤسسة في حين أن الاعتماد على العلاقات غير الرسمية يبقى محدود جدا وهو أمر ايجابي من حيث الحفاظ على الهيبة التنظيمية .

يستنتج من ذلك أن الاتصال الإداري في مؤسسة "سونلغاز" لولاية تبزي وزو يتميز بطابع رسمي وهو ما يعكس انسجاما مع طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي تميل إلى التنظيم والانضباط في التسيير.

**الجدول رقم(22): يوضح تصنيف الأفراد المبحوثين حول مدى فعالية قنوات الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 23 | %76.67 |
| لا | 7 | %23.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يكشف الجدول رقم (22) أن 76.67% من المبحوثين يعتقدون أن القنوات المستخدمة في الاتصال الإداري داخل المؤسسة فعالة وهو مؤشر ايجابي يعكس رضا الموظفين عن آليات التواصل المعتمدة سواء كانت مكتوبة و شفهية و الكترونية أو غيرها ويدل ذلك على أن القنوات الاتصالية تفي بالغرض من حيث إيصال المعلومة وتسهيل التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية في المقابل فإن 23.33% من المستجوبين لا يرون أن القنوات فعالة وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا على وجود بعض النقائص آو العوائق التي تعد من فعالية الاتصال كالبيروقراطية التأخير في الردود او ضعف التفاعل بين الإدارات ما ستدعي تحسين أداء بعض القنوات الاتصالية وتحديثها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي ومتطلبات السرعة.

تشير نتائج الجدول إلى أن مؤسسة "سونلغاز" لولاية تبزي وزو نجحت في تفعيل قنوات الاتصال الإداري بدرجة مرضية إلا أن وجود نسبة معتبرة ترى العكس يدفع إلى مراجعة بعض الوسائل وتحسينها لضمان فعالية أكبر في التواصل الداخلي.

**الجدول رقم(23):يمثل إجابات المبحوثين حول الوسائل الشفهية الأكثر استخداما في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الاجتماعات الرسمية | 20 | %27.02 |
| المكالمات الهاتفية | 19 | %25.68 |
| المحادثات المباشرة بين الموظفين | 16 | %21.62 |
| العروض التقدمية والمناقشات | 9 | %12.17 |
| المقابلات | 10 | %13.51 |
| المجموع | 74 | %100 |

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين اختارت وسيلة "الاجتماعات الرسمية بنسبة 27.02%ما يعكس الطابع المؤسسي المنظم الذي تتميز به بيئة الاتصال داخل مؤسسة "سونلغاز" إذ تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة تفضل آليات التواصل الجماعي الرسمي لاتخاذ القرارات ومناقشة المهام وهو ما يعزز مبدأ المشاركة والتنسيق الأفقي والعمودي في العمل حيث "تعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصالات الإدارية لوجود الحاجة المستمرة للاجتماعات واللقاءات بين رئيس المنظمة والعاملين بها ،ورئيس المنظمة و الأفراد ومندوبي الجهات المتعاملة مع المنظمة "[1]، تليها المكالمات الهاتفية بنسبة 25.68% وهبي نسبة مرتفعة تعكس اعتمادا واضحا على وسيلة اتصال

[1] زيد منير عبوي ،**إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية**،الطبعة1،دار المعتز للنشر والتوزيع،2015،ص28.

سريعة ومرنة تستخدم غالبا في حل المشكلات اليومية وتبادل المعلومات المعالجة خاصة في ظل الطابع التقني والخدمي لنشاط المؤسسة وتظهر هذه النتيجة أن هناك حرص على الاستجابة الفورية والتواصل المباشر رغم للطابع الرسمي العام أما المحادثات المباشرة بين الموظفين التي جاءت بنسبة 21.62% فتمثل بعدا غير رسمي في الاتصال يعكس وجود تواصل يومي وتفاعل مباشر بين الأفراد . بما يعزز الروح الجماعية والانسجام الوظيفي ويشير ذلك إلى أن العاملين لا يقتصرون على الوسائل الرسمية فحسب بل ينفتحون على تواصل أكثر مرونة وبساطة في المقابل جاءت المقابلات بنسبة 13.51% ما يدل على أنها تستخدم لأغراض محددة مثل التقييم أو التوظيف دون أن تكون وسيلة دائمة للتواصل الإداري أما العروض التقدمية والمناقشات التي جاءت في الرتبة الأخيرة بنسبة 12.17% فتعكس ضعف اعتماد المؤسسة على الوسائل البصرية و التفاعلية في تقديم المعلومات مما يشير إلى إمكانية تطوير هذه الأداة لجعلها أكثر حضورا وفعالية في المستقبل.

تظهر نتائج هذا الجدول أن الاتصال الإداري داخل مؤسسة "سونلغاز" لولاية تبزي وزو يقوم أساسا على الوسائل الرسمية و على رأسها الاجتماعات والمكالمات الهاتفية مما يعكس هيكلا تنظيميا دقيقا يعتمد على الانضباط و الوضوح ومع ذلك فأن النسب الأولى لبعض الوسائل كالعروض التقدمية تدل على وجود هامش للتحسين.

**الجدول رقم( 24 ): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الوسائل المكتوبة المعتمدة في الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبية المئوية |
|---|---|---|
| التقارير الرسمية | 21 | %29.58 |
| المذكرات الداخلية | 12 | %16.90 |
| البريد الورقي | 11 | %15.50 |
| لوحات الإعلانات | 13 | %18.30 |
| التعليمات المكتوبة | 14 | %19.71 |
| المجموع | 71 | %100 |

من خلال الجدول رقم( 24) يمكن ملاحظة أن أعلى نسبة تمثلت في التقارير الرسمية بنسبة % 29.58مما يعكس اعتمادا كبيرا على هذه الوسيلة في نقل المعلومات الهامة والتوثيق داخل المؤسسة ،تمثل التقارير الرسمية أداة أساسية في إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة أو تقدم العمل مما يساعد في تتبع الإنجازات وتوثيق القرارات على مستوى القيادة والإدارة."وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى ،بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد وهذه التقارير التي نتحدث عنها من السكن أن تكون بصورة محددة أي أنها ترسل في أوقات محددة و معينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها"[1]،تليها التعليمات المكتوبة بنسبة 19.71% مما يدل على حرص المؤسسة على توجيه التعليمات والإرشادات بطريقة مكتوبة مما يعزز الوضوح والدقة

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله، **مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني**،طبعة 1،دار وائل للطباعة والنشر،عمان الاردن،2001،ص232.

في تنفيذ المهام تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة تفضل وجود سجلات مكتوبة للإجراءات لضمان التزام الموظفين بها وتسهيل الرجوع إليها في المستقبل أما لوحات الإعلانات التي جاءت بنسبة 18.30% فهي تمثل وسيلة تواصل جماعية تهدف إلى نقل المعلومات إلى جميع الموظفين في مكان واحد وتعكس هذه النسبة أهمية التواصل المرئي. في المقابل جاءت المذكرات الداخلية بنسبة 16.90% ما يشير إلى استخدامها في نطاق محدد بين الإدارات أو الأقسام المختلفة أما البريد الورقي الذي جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة15.50% فيبدو انه يستخدم بشكل اقل مقارنة بالوسائل الأخرى وهو ما قد يعكس تحولا نحو الوسائل الإلكترونية في بيئة العمل الحديثة.

يتضح من النتائج أن الوسائل المكتوبة التي تستخدمها مؤسسة "سونلغاز" بولاية تبزي وزو تتنوع بين الرسميات والتوجيهات العامة مما يعكس الهيكل الإداري المنظم الذي يعتمد على التوثيق الكتابي لضمان الشفافية والوضوح في نقل المعلومات ومع ذلك يظهر أن هناك اعتماد اقل على البريد الورقي والمذكرات الداخلية مما يشير إلى أن المؤسسة قد تكون بصدد التحول إلى الوسائل الالكترونية في المستقبل لتسريع عمليات الاتصال وتقليل التكاليف.

**الجدول رقم (25): بمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى وضوح ودقة الرسائل الإدارية مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 28 | %93.33 |
| لا | 2 | %6.67 |
| المجموع | 30 | %100 |

بينت نتائج الجدول رقم (25 )أن غالبية الموظفين المشاركين في الاستبيان بنسبة 93.33% يرون أن الرسائل الإدارية في مؤسسة "سونلغاز" تتسم بالوضوح و الدقة وهو ما

يعكس أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة يتم بطريقة منظمة وواضحة ما يدل على وجود معايير اتصالية فعالة تضمن إيصال المعلومات والتعليمات بشكل مفهوم ودقيق كما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بصياغة الرسائل بأسلوب مهني ومباشر مع التركيز على تقليل الغموض وضمان الفهم السليم من طرف الموظفين . في المقابل عبر 6.67%من المشاركين عن عدم رضاهم عن سمة الوضوح والدقة في الرسائل الإدارية وقد تعزى هذه النسبة إلى العوامل مختلفة مثل:الاختلاف في مستويات الفهم بين الموظفين أو نقص في التدريب الاتصالي لبعض الرؤساء الإداريين أو حتى إلى حالات استثنائية لا تمثل الصورة العامة للمؤسسة.

يتضح أن الرسائل الإدارية في مؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو تصاغ غالبا بطريقة واضحة ودقيقة وهو ما يمثل مؤشرا ناجحا في عملية الاتصال الإداري ومع ذلك فان وجود نسبة ولو كانت ضئيلة من غير الراضين يستوجب العمل على تحسين مستمر في مهارات الكتابة الإدارية وضمان فهم الرسائل من طرف جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

**الجدول رقم (26): يمثل تصنيفات الأفراد المبحوثين حول مدى استيعاب لمضمون الرسائل الإدارية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| بدرجة كبيرة | 14 | %46.67 |
| بدرجة متوسطة | 15 | %50 |
| بدرجة ضعيفة | 1 | %3.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

تظهر نتائج الجدول رقم (26) أن نسبة 46.67% من الموظفين أفادوا بأنهم يستوعبون مضمون الرسائل الإدارية بدرجة كبيرة وهي نسبة مرتفعة تعكس فعالية الاتصال المكتوب

داخل مؤسسة "سونلغاز" ومدى وضوح الرسائل التي وتوجه للموظفين هذا يدل على أن معظم العاملين يمتلكون فهما جيدا للمصطلحات والمحتوى الإداري ما يسهم في تسهيل تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة. في المقابل جاءت 50%من الإجابات بدرجة متوسطة وهي نسبة تمثل فئة معتبرة من الموظفين الذين قد يفهمون جزءا من الرسالة أو يتطلبون توضيحات إضافية لفهمها بشكل كامل وهذا يشير إلى أن هناك هامشا لتحسين مهارات الصياغة الإدارية أو الحاجة إلى تدريب الموظفين على تفسير الرسائل الإدارية بشكل امثل،أما الفئة التي أفادت بان استيعابها للرسائل يتم بدرجة ضعيفة فمثلت نسبة 3.33% فقط وهي نسبة ضئيلة لكنها تبقى مؤشرا على ضرورة مراعاة الفرو قات الفردية في الخلفيات المعرفية واللغوية لدى الموظفين عند إعداد الرسائل.

يستنتج أن هناك مستوى جيدا من الفهم الرسائل الإدارية داخل المؤسسة خاصة وان ما يقارب نصف الموظفين يستوعبون مضمونها بدرجة كبيرة إلا أن نسبة الاستيعاب المتوسط تشير إلى ضرورة تعزيز سياسات التكوين الداخلي والتوضيح الشفهي هند الحاجة لضمان الوصول إلى أعلى مستويات الفهم لدى جميع الموظفين وبالتالي تحقيق اتصال إداري فعال وشامل.

**الجدول رقم( 27): يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الوسائل الالكترونية المستخدمة في الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| البريد الإلكتروني | 26 | %42.62 |
| تطبيقات المراسلة الفورية(مثل واتساب أو تلغراف) | 7 | %11.48 |
| أنظمة إدارة المهام والاتصال الداخلي | 18 | %29.50 |
| الاجتماعات الافتراضية عبر الفيديوهات | 10 | %16.40 |
| المجموع | 61 | %100 |

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى أن البريد الالكتروني يعد الوسيلة الالكترونية الأكثر استخداما في الاتصال الإداري داخل مؤسسة "سونلغاز" حيث نال نسبة 42.62% من آراء الموظفين تعكس هذه النسبة اعتمادا كبيرا على البريد الالكتروني كوسيلة رسمية وموثوقة لنقل المعلومات والتعليمات نظرا لما يوفره من توثيق للمراسلات وسهولة في الأرشفة والتنظيم إلى جانب كونه وسيلة فعالة في التواصل بين مختلف المستويات الإدارية خصوصا في المؤسسات ذات الطابع الهيكلي المنظم . أما أنظمة إدارة المهام والاتصال الداخلي فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 29.50% ما يدل على توجه المؤسسة نحو الرقمنة الحديثة وتبنى حلول تنظيمية مدمجة تسمح بتتبع المهام ،التنسيق بين الفرق، وضمان تدفق سلس للمعلومات في الوقت الحقيقي ،وهو ما يعزز الفعالية التشغيلية ويقلل من الهدر الزمني،في حين حصلت الاجتماعات الافتراضية عير الفيديوهات على نسبة 16.40% وهي نسبة لا باس بها تعكس محاولة المؤسسة مواكبة التطورات الرقمية خاصة في حالات العمل عن بعد أو التنسيق بين مختلف الفروع ومع ذلك قد يشير هذا الرقم إلى وجود بعض التحديات المرتبطة باستخدام هده الوسيلة مثل البنية التحتية التكنولوجية او محدودية التكوين في تقنيات الاتصال المرئي ،أما تطبيقات المراسلة الفورية مثل واتساب او تيليغراف فقد سجلت نسبة11.48% فقط ما يعكس تحفظا نسبيا على استخدامها في السياق الإداري الرسمي إما بسبب الطابع غير الرسمي لهذه الوسائل أو الاعتبارات الأمنية المتعلقة بسرعة البيانات الإدارية.

يتضح أن مؤسسة "سونلغاز" التابعة لولاية تبزي وزو تعتمد بدرجة اكبر على البريد الالكتروني كوسيلة الكترونية رئيسية للاتصال الإداري في حين تظهر المؤسسة انفتاحا تدريجيا على الوسائل الرقمية الأكثر تطورا مثل أنظمة إدارة المهام والاجتماعات الافتراضية وتبقى التطبيقات الفورية اقل حضورا في البيئة الإدارية ما يشير إلى أن ثقافة

الاتصال داخل المؤسسة لا تزال تميل إلى الرسمية و الرقمنة المنظمة أكثر من التفاعل اللحظي غير الرسمي

**الجدول رقم( 28): يمثل أراء المبحوثين حول الخصائص التي تعكس الاتصال الإداري الفعال بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| وضوح الرسائل ودقتها | 26 | %44.82 |
| الاستمرارية في التواصل المتبادل | 6 | %10.34 |
| سهولة الوصول للمعلومات | 12 | %20.69 |
| الشفافية في تبادل المعلومات | 7 | %12.06 |
| الرسمية والالتزام بالإجراءات | 7 | %12.08 |
| المجموع | 58 | %100 |

تبين معطيات الجدول رقم (28 ) أن خاصية "وضوح الرسائل ودقتها "احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44.82% مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يعتبرون أن الوضوح والدقة في نقل المعلومات هي من ابرز عناصر الاتصال الإداري الفعال داخل المؤسسة وتؤكد هذه النتيجة أن الرسائل الإدارية التي يتلقاها الموظفون غالبا ما تكون محددة غير مبهمة وتصاغ بلغة مفهومة مما يساهم في تقليل احتمالات سوء الفهم داخل بيئة العمل،في المرتبة الثانية نجد خاصية سهولة الوصول للمعلومات بنسبة 20.69% وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية إتاحة المعلومات بشكل سريع ومنظم سواء من خلال قواعد بيانات داخلية أو أنظمة رقمية تسهل الاستعلام الإداري ما يسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار وتعزيز الإنتاجية أما خاصية الشفافية في تبادل المعلومات والرسمية والالتزام بالإجراءات فقد حصلتا على نسبة 12.07% لكل منهما و تعكس هذه النسبة أن الموظفين يقدرون وجود قدر من الشفافية والالتزام التنظيمي لكنهما لا يشكلان الأولوية القصوى في تصورهم للاتصال الفعال وقد

يرجع ذلك إلى الاعتياد على أساليب تقليدية في التواصل آو وجود بعض القيود التنظيمية التي تؤثر على تدفق المعلومات بشكل شفاف،من جهة أخرى تأتي خاصية الاستمرارية في التواصل المتبادل في المرتبة الأخيرة بنسبة10.34% وهو ما يعد مؤشرا على وجود قصور في آليات التغذية الراجعة أو ضعف في التواصل الأفقي والعمودي ما يستدعي ضرورة التركيز على تعزيز الحوار الإداري المتبادل بين مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق اتصالا تشاركي يعزز فعالية الإدارة.

تكشف هذه النتائج أن الاتصال الإداري الفعال من منظور الموظفين يرتكز أساسا على وضوح الرسائل ودقتها متبوعا بسهولة الوصول إلى المعلومات غير أن انخفاض نسبة الخصائص الأخرى مثل الاستمرارية والشفافية يبرز الحاجة إلى تحسين البعد التفاعلي في الاتصال الإداري .

**الجدول رقم( 29): يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الوظيفة الرئيسية للاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نقل المعلومات والتوجيهات | 21 | %40.38 |
| حل المشكلات واتخاذ القرارات | 7 | %13.47 |
| تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل | 9 | %17.30 |
| الرقابة والتقييم | 12 | %23.08 |
| بناء ثقافة تنظيمية | 3 | %5.77 |
| المجموع | 52 | %100 |

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى أن الوظيفة الأهم للاتصال الإداري داخل مؤسسة "سونلغاز" حسب رأي الموظفين تتمثل في نقل المعلومات والتوجيهات حيث جاءت بنسبة 40.39% تعكس هذه النسبة المرتفعة الأهمية الكبرى التي يوليها العاملون لعملية تبادل

المعلومات الرسمية والتعليمات التنظيمية باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه مختلف العمليات الإدارية ويؤكد ذلك أن الاتصال ينظر إليه كأداة وظيفية رئيسية لضمان تدفق المعلومات بانتظام من المستويات العليا إلى القاعدية والعكس،في المرتبة الثانية جاءت وظيفة الرقابة والتقييم بنسبة 23.08% ما يدل على وعي الموظفين بالدور الرقابي للاتصال الإداري في متابعة الأداء وتحديد الانحرافات عن الأهداف التنظيمية وهو ما يعكس تركيزا على البعد التقويمي للاتصال داخل الهيكل المؤسسي ،أما وظيفة تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل فاحتلت المرتبة الثالثة بنسبة 17.30 %وهي نسبة متوسطة تشير إلى البعد التحفيزي للاتصال لا يزال دون المستوى المنشود وقد يعود ذلك إلى الطابع الرسمي الغالب على الاتصال داخل المؤسسة مما قد يقلل من تأثيره الإنساني والاجتماعي،في المقابل جاءت وظيفة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بنسبة 13.47% وهو ما قد يفسر على أن الاتصال لا يوظف بشكل كاف في دعم اتخاذ القرار ألتشاركي أو في جمع المعطيات اللازمة لحل المشكلات بطريقة فعالة مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الجانب الاستراتيجي من الاتصال ،أما ادني نسبة فقد سجلتها وظيفة بناء ثقافة تنظيمية بنسبة 5.77% فقط ما يعكس ضعف إدراك الموظفين للدور البنيوي للاتصال في نقل القيم والمبادئ والهوية التنظيمية وهو ما يستدعي تعزيز الوعي بأهمية البعد الثقافي للاتصال الإداري ضمن المؤسسة

يستنتج أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة "سونلغاز" لولاية تبزي وزو ينظر إليه أساسا كوسيلة لتوصيل المعلومات والتعليمات مع حضور معتبر للوظيفة الرقابية غير أن ضعف تمثل الوظائف التحفيزية الثقافية والإستراتجية للاتصال يبرز الحاجة إلى إعادة تفعيل هذه الوظائف بشكل يعزز من فعالية الاتصال بوصفه أداة تسيير وتغيير في أن واحد .

**الجدول رقم( 30): يمثل أراء الأفراد حول فعالية تطبيق مبادئ الاتصال الإداري بمؤسسة "سونلغاز"بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 25 | %83.33 |
| لا | 5 | %16.67 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال بيانات الجدول رقم( 30) يتضح أن 83.33% من المبحوثين يرون أن مبادئ الاتصال الإداري تطبق بفعالية داخل المؤسسة وهو ما يشير إلى إدراك ايجابي لمستوى التنظيم الاتصالي الداخلي ويعكس وجود بيئة إدارية تعتمد على قواعد اتصال واضحة ومحددة في تسيير علاقاتها المهنية في المقابل فان 16.67% من المشاركين صرحوا بعدم فعالية التطبيق ما يقد يدل على بعض النقائص التي قد تمس قطاعات معنية داخل المؤسسة أو اختلاف في تقييم فعالية الاتصال موقع الموظف داخل الهيكل التنظيمي .

يستنتج أن مؤسسة سونلغاز" لولاية تبزي وزو تولي اهتماما بتطبيق مبادئ الاتصال الإداري ما يسهم في تحقيق التنسيق والانضباط التنظيمي إلا أن النسبة المتبقية من الآراء تشير إلى ضرورة تحسين فعالية الاتصال في بعض الجوانب لضمان شمولية التطبيق على جميع المستويات الإدارية.

**الجدول رقم (31): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول كيفية تطبيق مبادئ الاتصال الإداري بفعالية بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إنشاء نظام اتصال رسمي وواضح | 14 | %25 |
| وضع سياسات وإجراءات تحدد قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة | 5 | %8.92 |
| اعتماد الهياكل التنظيمية المناسبة التي تدعم الاتصال | 13 | %23.21 |
| استخدام أدوات الاتصال الحديثة | 12 | %21.42 |
| تحسين مهارات الاتصال لدى القادة والموظفين | 12 | %21.42 |
| المجموع | 56 | %100 |

تظهر نتائج الجدول رقم (31 )أن الوسيلة الأبرز التي تعتمد عليها المؤسسة في تجسيد فاعلية الاتصال الإداري هي إنشاء نظام اتصال رسمي وواضح نسبة 25% ما يعكس إدراكا عميقا بأهمية التنظيم الرسمي في ضبط العملية الاتصالية داخل المؤسسة إذ يسهم وجود نظام اتصال واضح ومهيكل في تسهيل تدفق المعلومات وتحديد المسؤوليات الاتصالية وضمان التناسق بين مختلف المستويات الإدارية مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري ويقلل من مظاهر الغموض أو التداخل في المهام،في المرتبة الثانية جاءت "اعتماد الهياكل التنظيمية المناسبة" بنسبة 23.21% ما يدل على وضوح الهيكل التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين الاتصال من خلال تحديد خطوط السلطة ومسارات التفاعل،أما كل من تحسين مهارات الاتصال لدى القادة والموظفين "و "استخدام أدوات الاتصال الحديثة "فقد حازا على نسبة 21.42% لكل منهما وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بكل من العنصر البشري والتكنولوجي في دعم الاتصال الإداري،في المقابل نالت وسيلة "وضع سياسة و إجراءات تحدد قنوات الاتصال الرسمية "نسبة ضعيفة 8.92% مما قد يشير إلى نقص في

التأطير التنظيمي المكتوب للعملية الاتصالية الأمر الذي يستدعي مراجعة هذا الجانب لضمان فاعلية واستمرارية قنوات الاتصال الرسمية.

تعتمد المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تبزي وزو أساسا على أنشاء نظام اتصال رسمي وواضح لتجسيد فعالية الاتصال الإداري مع اهتمام ملحوظ بالهيكل التنظيمي والمهارات والأدوات الحديثة في حين يلاحظ ضعف في تبني السياسات المكتوبة التي تنظم قنوات الاتصال الرسمية.

**الجدول رقم( 32): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى تمتع القادة والموظفين بمهارات اتصال جيدة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 26 | %86.67 |
| لا | 4 | %13.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم( 32) أن 86.67 %من المشاركين في الاستبيان يرون أن القادة والموظفين في المؤسسة يتمتعون بمستوى جيد من مهارات الاتصال وهو ما يعكس إدراكا واسعا لأهمية هذه المهارات في تعزيز التفاهم و تسيير التفاعل داخل محيط العمل ويعكس ذلك توفر قدر من الكفاءة التواصلية التي تساهم في تسهيل نقل المعلومات وضمان الانسجام في أداء المهام بين مختلف المستويات"يحتاج الفرد في عمله إلى هذه المهارات سواء إذ كانت الشفوية أو الكتابية حتى يستطيع التواصل مع زملائه ورؤساءه،وكذلك التواصل مع عملاء المنشأة آو المؤسسة"[1]،في المقابل تشير نسبة 13.33% من المشاركين إلى وجود بعض أوجه القصور في مهارات الاتصال وهو ما قد

[1] عبد الفتاح عبد الكافي إسماعيل ،**تنمية مهارات الاتصال**،طبعة1،المكتب العربي للمعارف،القاهرة،2019،ص47.

يدل على تباين في مستوى الكفاءة أو على تحديات تواجه بعض الموظفين في هذا الجانب الأمر الذي يستدعي اهتماما خاصا من حيث المتابعة والتكوين المستمر.

يتضح من نتائج الجدول أن مهارات الاتصال تعتبر في مجملها جيدة لدى القادة والموظفين في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تبزي وزو ،غير أن الملاحظات السلبية رغم محدوديتها تستوجب اتخاذ إجراءات داعمة لتطوير الشعارات التواصلية لدى الفئات التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها في هذا المجال.

**الجدول رقم( 33): يمثل أراء المبحوثين حول ابرز مهارات الاتصال التي يتمتع بها القادة و الموظفين بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الاستماع الفعال | 18 | %26.87 |
| القدرة على التعبير بوضوح ودقة | 9 | %13.43 |
| التحكم في لغة الجسد | 5 | %7.47 |
| القدرة على الإقناع والتأثير | 7 | %10.44 |
| تشجيع الحوار وتبادل الآراء | 15 | %22.39 |
| استخدام وسائل الاتصال الحديثة بكفاءة | 13 | %19.40 |
| المجموع | 67 | %100 |

من خلال الجدول رقم( 33 )يتبين أن الاستماع الفعال كان المهارة الأكثر بروزا بنسبة 26.87%ما يدل على أهمية هذه المهارة في تعزيز التواصل الجيد داخل المؤسسة حيث يعتبر الاستماع الفعال عنصرا أساسيا لفهم الاحتياجات وملاحظات الآخرين وتوجيه الحوار بشكل سليم تليها مهارة تشجيع الحوار وتبادل الآراء بنسب % 22.39ما يعكس بيئة عمل تحفز النقاش البناء والشفافية في التواصل وهو ما يسهم في اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق الانسجام داخل الفرق ،أما مهارة القدرة على التعبير بوضوح ودقة فقد حصلت على

نسبة13.43 % ما يشير إلى أن بعض الموظفين والقادة يمتلكون هذه القدرة ألا أن تطويرها بشكل أوسع قد يكون ضروريا لضمان وضوح الرسائل وتفادي سوء الفهم،في حين سجلت مهارة القدرة على الإقناع والتأثير نسبة 10.44% وهي نسبة تعكس حضورا محدودا لهذه المهارة لكنها تظل مهمة خاصة في مواقف اتخاذ القرار أو توجيه الفرق، "فالإقناع هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها احد الطرفين التأثير على الأخر وإخضاعه فكرة ما،وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب بإيصالها إلى الآخرين"[1]،أخيرا جاءت مهارة التحكم في لغة الجسد في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.47% وهي نسبة ضعيفة قد تعكس ضعف الوعي بأهمية الجانب غير اللفظي في الاتصال رغم دوره الحيوي في إيصال الرسائل وتعزيز مصداقيتها.

يتضح من نتائج الجدول أن مهارات الاتصال حاضرة بدرجات متفاوتة لدى القادة والموظفين في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تبزي وزو مما يعكس وعيا عاما بأهمية التواصل داخل بيئة العمل ألا أن هذا التفاوت يبرز الحاجة إلى تبني استراتجيات تطويرية تهدف إلى تعزيز الكفاءات الاتصالية على نحو منهجي ويعد الاستثمار في تنمية هذه المهارات عنصرا محوريا في دعم الأداء الإداري وتحقيق تفاعل تعني أكثر فاعلية داخل المؤسسة.

[1] حميد الطائي،بشير العلاق،**أساسيات الاتصال نماذج ومهارات** ،طبعة1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الاردن،2009،ص85.

**الجدول رقم (34): يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول أهم عوائق الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | المسبة المئوية |
|---|---|---|
| ضعف وضوح الرسائل | 13 | %37.14 |
| سوء استخدام التكنولوجيا | 5 | %14.29 |
| عدم استماع القادة للموظفين | 5 | %14.29 |
| عدم توفر قنوات تواصل فعالة | 12 | %34.29 |
| المجموع | 35 | %100 |

من خلال تحليل نتائج جدول رقم (34) يتبين أن ضعف وضوح الرسائل ستمثل المعوق الأكبر أمام الاتصال الإداري داخل المؤسسة حيث حصل على نسبة 37.14% تعكس هذه النسبة وجود خلل في طريقة صياغة الرسائل الإدارية أو تفسيرها مما يؤدي إلى سوء الفهم وتؤثر سلبا على سير العمل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، يأتي في المرتبة الثانية معوق عدم توفر قنوات تواصل فعالة بنسبة 34.29% هو ما يشير إلى قصور في البنية التحتية أو في آليات الاتصال المتاحة داخل المؤسسة ما يعوق انتقال المعلومات بسلامة وفعالية، تليها نسبة 14.29% لكل من سوء الاستخدام التكنولوجي " و"عدم استماع القادة للموظفين" مما يشير إلى وجود تحديات في تمكين التكنولوجيا بشكل فعال بالإضافة إلى ضعف التواصل بين القادة والموظفين.

يتبين أن الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تبزي وزو يواجه أقصى التحديات التي تؤثر على كفاءته ومع ذلك تظل المؤسسة تبذل جهودا للحفاظ على تواصل داخلي يساهم في تحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية.

**الجدول رقم( 35): يمثل أراء المبحوثين حول إمكانية تحسين لأساليب الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 17 | %56.67 |
| لا | 13 | %43.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال نتائج الجدول رقم (35 )يظهر أن 56.67% من المشاركين يعتقدون أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين أساليب الاتصال الإداري تعكس هذه النسبة وجود وهي بضرورة تطوير الاتصال الإداري لتحقيق فعالية اكبر في تبادل المعلومات وتقريب وجهات النظر بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة، بينما 43.33% يرون أن الأساليب الحالية كافية ولا تشكل عائقا في التواصل اليومي او المهني.

يتضح أن أراء المشاركين في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" بولاية تبزي وزو تشير إلى وجود تفاوت في الرؤى حول أساليب الاتصال الإداري مما يعكس إدراكا لأهمية تعزيز فعالية التواصل بين نختلف المستويات الإدارية المختلفة بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان الانسيابية اكبر في تدفق المعلومات.

**المحور الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصاديةSONELGAZ سونلغاز لولاية تبزي وزو.**

**الجدول رقم (36) : يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى دعم ثقافة مؤسسة سونلعاز بولاية تيزي وزو التواصل الفعال بين الإداريين و الموظفين**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 23 | % 76.67 |
| لا | 7 | %23.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم (36) يتبين أن أغلبية المشاركين بنسبة 76.67%يرون أن ثقافة المؤسسة تدعم تواصلا فعالا بين الإداريين و الموظفين ما يدل أن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو، تشجع على الاتصال الإداري بين الأقسام و الموظفين و الإداريين، ما يدعم تواصلا فعالا داخل المؤسسة، في المقابل يرى 23.33 %أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لا تدعم تواصلا فعالا بين الإداريين و الموظفين ما يستلزم تحسين و تطوير الثقافة لتدعيم تواصلا فعالا و شاملا بين كافة الرادارين و الموظفين داخل المؤسسة .

يتضح أن أغلبية المشاركين يرون أن ثقافة المؤسسة تدعم لتواصل الفعال بين الإداريين و الموظفين مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تشجع على الحوار و التنسيق بين مختلف المستويات داخل المؤسسة . و يظهر ذلك إدراكا واسعا لأهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الأداء العام.

**الجدول رقم (37):يبين أراء المبحوثين حول العامل الذي يعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| القيم و المعتقدات التنظيمية | 7 | %10.14 |
| أسلوب القيادة | 19 | %27.53 |
| الهيكل التنظيمي | 16 | %23.19 |
| طبيعة بيئة العمل | 5 | %7.24 |
| طرق و أسلوب الاتصال | 14 | %20.29 |
| طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة | 8 | %11 .60 |
| المجموع | 69 | %100 |

من خلال الجدول رقم (37) الذي يمثل العامل الأكثر تأثيرا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري فقد سجل أسلوب القيادة نسبة 27.53% ما يفسر ذلك بان القادة يلعبون دورا محوريا في تشكيل بيئة الاتصال داخل المؤسسة من خلال تبنيهم أنماط قيادية تواصلية ، مثل القيادة التحويلية أو التشاركية و التي تساهم في ترسيخ قيم و ممارسات تنظيمية ايجابية. يليه الهيكل التنظيمي بنسبة 23.19%مما يبين أهمية وضوح العلاقات الرسمية، و تحديد الصلاحيات و المسارات التنظيمية التي تسهل تدفق المعلومات و تعزز من اتساق الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري ، أما طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة 60. 11%و القيم و المعتقدات التنظيمية10.14 %فقد سجلتا نسب اقل مما يدل على أن تأثيرهما ينظر إليه انه غير مباشر آو ثانوي بالمقارنة مع العوامل الإدارية و الهيكلية. و في الأخير سجلت طبيعة بيئة العمل أدنى نسبة قدرت ب 7.24 %و هو ما يشير إلى أن الخصائص المتعلقة ببيئة العمل ليست من العوامل الحاسمة في تعزيز العلاقة

بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري، على الرغم من دورها الممكن في دعم الجوانب النفسية و المعنوية. للعاملين.

تبين النتائج أن تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري يتطلب التركيز على العوامل القيادية و التنظيمية بالدرجة الأولى خاصة أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمي كونهما يشكلان الإطار الحاكم لعملية الاتصال و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (38) يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول بعد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاقتراحات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| القيم و المعتقدات التنظيمية | 8 | %11.28 |
| الابداع | 2 | %2.82 |
| المشاركة | 6 | %8.45 |
| التعاون | 7 | %9.87 |
| الانضباط | 23 | %32.40 |
| الاحترام | 9 | %12.69 |
| التخطيط المستمر | 12 | %16.90 |
| السلوك | 4 | %5.63 |
| المجموع | 71 | %100 |

يتبين من خلال الجدول رقم (38) الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز حيث سجل الانضباط أعلى نسبة قدرت ب 32.40% مما يشير إلى أن الالتزام بالقواعد و الإجراءات يمثل العامل الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري، فان بيئة العمل المنضبطة تضمن سير المعلومات بانضباط و انتظام ، و تقلل من التشويش أو الفوضى الاتصالية . ثانيا يمثل البعد الثاني في التخطيط المستمر بنسبة16.90 % فان

التخطيط المستمر يساهم في وضوح الأهداف و التوجيهات مما يعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ، ما يؤدي إلى تحسين الاتصال من حيث المضمون و الاتجاه داخل المؤسسة، ثالثا سجل القيم و المعتقدات التنظيمية نسبة 11.28 % و هذا ما يبين أهمية القيم و المعتقدات في تشكيل سلوك الموظفين و أيضا ما يؤثر بشكل كامل على محتوى و أسلوب الاتصال الإداري داخل المؤسسة حيث تعرف بأنها"تصورات مشتركة و راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة و التي تدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و طريقة انجاز الأعمال و المهام الوظيفية و من هذه المعتقدات على سبيل لمثال أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات و كيفية و كيفية إدارة العمل و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية."[1] ثم يليها التعاون في المرتبة الرابعة بنسب 9.86% و المشاركة في المرتبة الخامسة بنسبة 8.45 %ما تؤكد هذه النسب أن العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرار لهما دور معتبر في تفعيل الاتصال الأفقي و العمودي ، و لكن سجل أهميتها اقل مقارنة بالعوامل المرتبطة بالانضباط و التخطيط . و أخيرا سجل السلوك التنظيمي نسبة5.63 % و الإبداع 2.82 %كأقل نسب مما يشير إلى الموظفين لا يرون أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على الاتصال الإداري ، قد يفهم من ذلك أن هذه الجوانب لا تمارس أو لا تشجع بشكل كافي داخل المؤسسة، ا وان تأثيرها لا يزال غير ملموس في الواقع العلمي.

نستنتج أن القيم المرتبطة بالتنظيم و الانضباط و التخطيط تحتل الأولوية في التأثير على الاتصال الإداري داخل مؤسسة سونلغاز . ما يدل أن الاتصال الإداري داخل بيئة العمل يتأثر بمجموعة من الأبعاد الأساسية التي تتمثل في التنظيم و الانضباط و التخطيط، ما

[1] بن الطاهر محمد لمين، **تاثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية، دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000**، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2020 -2021 ص 68.

يبين أن الاتصال الإداري يحتاج إلى بيئة واضحة و مستقرة القواعد حتى يكون الاتصال الإداري فعالا و ناجحا في المؤسسة.

**الجدول رقم (39): يمثل توزيع العينة حول مدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو الحوار و التبادل بين الموظفين و الإدارة**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 23 | %76،67 |
| لا | 7 | %23،33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يتضح من الجدول (39) إن نسبة76.67 % من الأفراد العينة المستجوبة يرون أن ثقافة المؤسسة تشجع الحوار و التبادل بين الموظفين والإدارة وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل ممكنة مثل اعتماد المؤسسة على نمط إداري تشاركي يفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بحرية،كذلك وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فعالة مثل الاجتماعات الدورية والمراسلات الداخلية مما يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والمشاركة ،في المقابل يرى 23.33% فقط من المبحوثين أن ثقافة المؤسسة لا تشجع هذا النوع من التفاعل فقد يعود إلى عوامل شخصية أو إدارية متعلقة بعدم كفاية التواصل في بعض الأقسام أو غموض الأدوار الإدارية .

نستنتج أن ثقافة مؤسسة "سونلغاز" بولاية تيزي وزو تتجه بصفة عامة نحو تشجيع الحوار والتبادل بين الموظفين والإدارة مما يعكس توجها ايجابيا نحو ترسيخ قيم التواصل الفعالة داخل البيئة التنظيمية،هذا يعزز الثقة المتبادلة ويدعم الانفتاح في العلاقات المهنية ويعتبر مؤشرا على وعي المؤسسة بأهمية التواصل في تحقيق الفعالية الإدارية.

**الجدول رقم (40): يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ايجابي | 24 | %80 |
| سلبي | 6 | %20 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم (40) يتبين أن 80% من المشاركين يرون أن تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري في المؤسسة ذات تأثير ايجابي، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية تدعم التواصل و تعزيز المصداقية و الوضوح في نقل المعلومات، في المقابل يرى 20% أن التأثير سلبي، مما يدل على وجود بعض العوامل الثقافية التي قد تعيق فعالية الاتصال في بعض الحالات.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تلعب دورا داعما و مؤثرا بشكل ايجابي على الاتصال الإداري مما يسهم في تعزيز التنسيق و التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية و مع ذلك فان بعض التحديات مازالت قائمة و يستدعى العمل على تحسين الجوانب الثقافية التي قد تعيق الاتصال لتحقيق فاعلية اكبر و شمولية في الاتصال الإداري.

**الجدول رقم (41): يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مظاهر التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تعزيز الشفافية | 8 | %13،55 |
| تدعيم التواصل المستمر | 13 | %22،03 |
| تحسين تدفق المعلومات | 15 | %25،42 |
| تعزيز الثقة بين الموظفين | 9 | %15،25 |
| تسهيل اتخاذ القرارات | 6 | %10،17 |
| تحسين التعاون الأقسام المختلفة | 5 | %8،49 |
| تشجيع الإبداع و التطوير داخل المؤسسة | 3 | %5،09 |
| المجموع | 59 | %100 |

يتبين من خلال جدول (41) التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري حيث سجل تحسين تدفق المعلومات أعلى نسبة بلغت 25،42 %ما يدل على أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة ينعكس مباشرة في تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وتقلل من الحواجز البيروقراطية ،وهو ما يعزز من سرعة الوصول إلى المعلومات المناسبة ،كما جاءت نسبة تدعيم التواصل المستمر في المرتبة الثانية ب مما 22،03 %يشير إلى إدراك العاملين إلى أهمية التواصل المفتوح داخل المؤسسة حيث يشجع ذلك على التعبير على الآراء وتبادل الأفكار بشكل دائم بعيدا عن الصمت التنظيمي،أما تعزيز الثقة بين الموظفين قد حاز على نسبة 15،25% وهي نسبة معتبرة تدل على أن القيم الثقافية الايجابية مثل الصدق و الاحترام تساهم في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة وهو ما يعد شرطا أساسيا لنجاح الاتصال الإداري وسجل تعزيز الشفافية13،55% ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية قائمة على المشاركة تمكن من الوصول إلى المعلومات الضرورية في وقتها و

تقلل من الإشاعات والغموض داخل المؤسسة أما فيما يخص تحسين اتخاذ القرارات فقد عبر عنه 10،17%من المشاركين مما يدل على وجود بيئة ثقافية تشجع على المشاورة وتبادل الآراء بأكثر دقة واقعية أما تحسين التعاون بين أقسام المختلفة فقد جاءت بنسبة 8،49 %وهو ما سبر زان الثقافة التنظيمية المتفتحة تساهم في منع العزلة بين الوحدات التنظيمية وتشجع على التواصل الأفقي بين المصالح مما يعزز التنسيق والتكامل،وأخيرا حصل تشجيع الإبداع و التطوير داخل المؤسسة على نسبة 5،08%وهي نسبة منخفضة نسبيا قد تعبر عن استغلال الثقافة التنظيمية كعنصر محفز عل الابتكار وهو ما يستدعي مراجعة سياسات المؤسسة في هذا الجانب لتعزيز بيئة إبداعية فعالة.

تبين نتائج الجدول أن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابيا على الاتصال الإداري من خلال تحسين تدفق المعلومات ،تعزيز التواصل المستمر،وبناء الثقة بين الموظفين،كما تساهم في دعم الشفافية واتخاذ القرار،وإن كان بدرجات متفاوتة ورغم أن نسب بعض الجوانب مثل تشجيع الإبداع تبقى محدودة فان النتائج تظهر بوضوح أن الثقافة التنظيمية الايجابية تعد ركيزة أساسية لفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (42):يبين أراء المبحوثين حول مظاهر التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تقليل فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية | 3 | %27،28 |
| زيادة التعقيد و البيروقراطية في التواصل | 3 | %27،28 |
| انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين | 2 | %18،19 |
| وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية | 3 | %27،28 |
| المجموع | 11 | %100 |

من خلال الجدول رقم (42) الذي يبين أن الثقافة التنظيمية تأثر بشكل "سلبي" على الاتصال الإداري من خلال ثلاث مقترحات رئيسية قدرت كل نسبة 7،28% حيث تتمثل في تقليل فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية و زيادة التعقيد و البيروقراطية في عمليات الاتصال ووجود تباين بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية توضح هذه النسب المرتفعة أن بيئة العمل تتسم بمجموعة من العراقيل الثقافية التي تعرقل الاتصال الفعال على المستوى الإداري حيث تؤدي التقاليد التنظيمية الصارمة إلى ضعف المبادرات التواصلية بين الموظفين بينما تسهل البيروقراطية في إبطاء نقل المعلومات وتعقيد الإجراءات الإدارية أما التناقض بين القيم المعلنة و الممارسات الفعلية ينتج عنه ضعف الثقة بين الموظفين في النظام الإداري ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة،وفي الأخير سجل انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين نسبة اقل بالغت18،19% ما يدل أن هذه الفئة من العاملين يشعرون بغياب الوضوح في تبادل المعلومات وارتفاع مستوى الغموض في العلاقات المهنية مما يضعف الانفتاح و التعاون بين الزملاء .

نستنتج أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو لها مظاهر سلبية مثل التقاليد التنظيمية آو البيروقراطية و التناقض بين القيم والممارسات تشكل معيقات جوهرية أمام تحقيق تواصل إداري فعال كما إن بروز نسبة معتبرة تشير إلى غياب الشفافية يؤكد ذلك وجود خلل في البيئة الاتصالية ما يؤثر جودة العلاقات المهنية .

**الجدول رقم (43):يوضح إجابات المبحوثين حول مدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على الإبداع الإداري**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 17 | %56،67 |
| لا | 13 | %43،33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يبين الجدول رقم (43) أن 56،67% من الأفراد العينة صرحوا بان ثقافة المؤسسة تشجع على الإبداع الإداري وذلك راجع إلى وجود نوع من المرونة التنظيمية التي تتيح للموظفين التفكير خارج الأطر التقليدية أو اعتماد الإدارة لأساليب تشجيعية كالتحفيز المبادرات الفردية والاعتراف بالأفكار الجديدة ،وكذا انفتاح نسبي في ثقافة المؤسسة على التغيير والتجديد في أساليب العمل والإدارة ،بينما يرى عكس43،33% ذلك أي أنهم لا يشعرون بوجود دعم ثقافي كاف لتشجيع الإبداع الإداري داخل المؤسسة،وقد يرجع ذلك إلى نقص في الموارد أو المساحة الممنوحة لتطبيق الأفكار الإبداعية.

تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو ،تمتلك مقومات أولية لتشجيع الإبداع الإداري لكنها بحاجة إلى المزيد من الجهود لترسيخ ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحا على الابتكار وضمان شمول هذا الدعم لجمع الفئات والمستويات الوظيفية.

**الجدول رقم (44):يوضح إجابات المبحوثين حول كيفية تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| منح حرية البادرة للموظفين | 11 | %28،94 |
| دعم الأفكار الجديدة و تبنيها | 8 | %21،05 |
| الاعتماد على التكنولوجيا لتعزيز الإبداع | 5 | %13،15 |
| تخصيص موارد لتطوير الابتكار | 6 | %15،79 |
| تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية | 8 | %21،05 |
| المجموع | 38 | %100 |

يتبين من خلال الجدول رقم44 أن النسبة الأكبر من الموظفين أشاروا أن هذا التشجيع يتجسد من خلال منح حرية المبادرة للموظفين بنسبة 28،94 %مما يعكس إدراكا لأهمية تمكين العاملين وفتح المجال أمامهم لتقديم أفكارهم ومبادرتهم الخاصة وهو ما يعد من أهم محفزات الابتكار التنظيمي ،في المرتبة الثانية،جاءت إجابتان متقاربتان،دعم الأفكار الجديدة وتبنيها،وتشجيع المبادرات الفردية والجمعية بنسبة21،05 % مما يدل على وجود بيئة تفاعلية تهدف إلى خلق مناخ من التعاون وتبادل الأفكار وهو عصر أساسي في توليد الإبداع ،ثم تأتي تخصص الموارد لتطوير الابتكار بنسبة15،79 % وهي إشارة إلى جهود المؤسسة في توفير إمكانية مادية أو بشرية لدعم مسار الإبداع وان كانت بنسبة اقل مات قد يشير إلى بعض القيود أو التحديات في هذا الجانب،وأخيرا أشير الى الاعتماد على التكنولوجيا لتعزيز الإبداع بنسبة13،15 % مما قد يعكس حاجة المؤسسة إلى المزيد من الاستثمار في الوسائل الرقمية وتكنولوجيا المعلومات لخلق بيئة أكثر حداثة وتجديد.

يتجلى دعم ثقافة الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز من خلال التركيز على تمكين الموظفين و تشجيع المبادرة الفردية إلى جانب دعم التفاعل الجماعي وتقبل الأفكار الجديدة

غير أن محدودية الاعتماد على التكنولوجيا وتخصص الموارد تظهر مجالات يمكن تحسينها لتوسيع نطاق الابتكار وتطويره بشكل مستدام.

**الجدول رقم (45):يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مدى تأثير ثقافة المؤسسة على طبيعة الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تاثير قوي جدا | 9 | %29،03 |
| تاثير متوسط | 20 | %64،51 |
| تاثير ضعيف | 00 | %00 |
| لا يوجد تاثير | 2 | %6،45 |
| المجموع | 31 | %100 |

يبين الجدول رقم (45) مدى تأثير ثقافة المؤسسة على طبيعة الاتصال الإداري حيث سجل أغلبية المشاركين أن الثقافة لها تأثير متوسط على طبيعة الاتصال الإداري بنسبة 64،51%ما قد يعود ذلك إلى أن الثقافة موجودة لكن لا تطبق بشكل شامل أو متساو في جميع أقسام المؤسسة كما قد يعود ذلك إلى أسباب مثل البيروقراطية آو ضعف التفاعل،ثم تليه المرتبة الثانية التأثير القوي جدا بنسبة و 29،03%هي نسبة تؤكد إدراكا عاليا بالنسبة إلى شريحة معتبرة من المشاركين بقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري أما المرتبة الثالثة لعدم وجود تأثير بنسبة6،45% فقط ما يشير إلى قلة من يرى أن الاتصال الإداري لا يتأثر بثقافة المؤسسة ، و أخيرا لم يسجل أي من المشاركين وجود تأثير ضعيف، ما يؤكد بشكل عام أن المشاركين يدركون بدرجات متفاوتة أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل طبعة الاتصال الإداري.

نستنتج أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في تشكيل طبيعة الاتصال الإداري حيث يدرك أغلبية المشاركين وجود تأثير لها و أن كان بدرجات متفاوتة و يشير ذلك إلى أهمية

تعزيز الثقافة التنظيمية و تفعيلها لضمان تحقيق تواصل إداري أكثر فاعلية و انسيابية داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (46):يبين أراء المبحوثين حول القيم الثقافية الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | النسبة | التكرار |
|---|---|---|
| الشفافية | 8 | %12،12 |
| المشاركة | 10 | %15،16 |
| السلطة و التسلسل الهرمي | 7 | %10،60 |
| الالتزام بالقوانين و اللوائح | 18 | %27،27 |
| الانفتاح على التغيير و التطور | 7 | %10،60 |
| التشجيع على الإبداع | 2 | %3،03 |
| العمل الجماعي | 14 | %21،21 |
| المجموع | 66 | %100 |

من خلال الجدول (46 ): الذي يمثل القيم الثقافية الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري في المؤسسة حيث تأتي في المرتبة الأولى الالتزام بالقوانين و اللوائح بنسبة 27،27% مما يدل على التنظيم و الانضباط و الوضوح في القواعد الرسمية في المؤسسة يعد الأساس الأقوى لضمان فعالية الاتصال الإداري ما يساهم في توجيه الموظفين و تقلل من سوء الفهم في نقل المعلومات الإدارية. أما في المرتبة الثانية احتل العمل الجماعي نسبة 21،21% ما يؤكد ان التعاون بين الأفراد يعزز من تدفق المعلومات و يخلق بيئة تواصل ايجابية، حيث يسهم في بناء جسور من الثقة و التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق. كما سجلت المشاركة نسبة ما يشير 15،16% إلى أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار و المداولات الإدارية . فالمشاركة تخلق شعورا بالانتماء و تقوي دافعية الأفراد للتواصل و التفاعل الإداري. أما

الشفافية سجلت نسبة 12،12% رغم أهميتها إلا أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيزها و ضعف هذه النسبة يدل على فجوات في تدفق المعلومات أو تحفظ إداري في مشاركة المعلومات.كما إن السلطة و التسلسل الهرمي سجل بنسبة ما 10،60% تظهر هذه النسبة أن الهياكل الهرمية لا تعتبر ذات تأثير كبير على الاتصال الإداري ، بل قد تكون أحيانا عائقا إذا كانت جامدة و غير مرنة. أما الانفتاح على التغير و التطور سجل ما 10،60% يبين ترددا في تبني ثقافة التغيير و التطوير، و التي تعد ضرورية لمواكبة متطلبات الاتصال الإداري الحديث. وفي الأخير يعتبر الإبداع أدنى نسبة ب 3،03% ما يشير ثقافة الإبداع غير بارزة في المؤسسة أو أنها لا تعد من القيم المؤثرة في تحسين الاتصال الإداري في وجه نظر المستخدمين.

نستنتج أن القيم المرتبطة بالنظام و الانضباط مثل الالتزام باللوائح و العمل الجماعي هي الأكثر تأثيرا في الاتصال الإداري. في المقابل سجلت القيم المرتبطة بالابتكار و الانفتاح ضعيفة الحضور ما يدا على بيئة عمل تميل إلى النمط التقليدي و تحتاج إلى المزيد من التطوير في اتجاه الإبداع و الشفافية.

**الجدول رقم (47): يوضح إجابات المبحوثين حول تأثير الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الاتصالي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 25 | %83،33 |
| لا | 5 | %16،67 |
| المجموع | 30 | %100 |

يمثل الجدول رقم (47) تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الاتصالي حيث يشير أغلبية المشاركين بنسبة 83،33%يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على السلوك

الاتصالي داخل المؤسسة ، هذه النسبة تشير بان الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا للسلوك الاتصالي من حيث أسلوب التواصل و مستوى الانفتاح و اللغة المستخدمة، و طريقة اتخاذ القرار، في المقابل فان نسبة الذين أجابوا ب "لا" 16،67% ما يشير إلى وجود فئة صغيرة ترى أن الاتصال الإداري قد يكون مستقلا نسبيا عن الثقافة التنظيمية أو أنها تعتبر من العوامل الأخرى مثل الهيكل الإداري أو التكنولوجيا لها دور اكبر.

نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك الاتصالي، حيث تلعب الثقافة دورا محوريا في تشكيل بيئة الاتصال داخل المؤسسة و تؤثر في مدى الانفتاح و الشفافية و التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة.

**الجدول رقم (48): يبين إجابات المبحوثين حول تأثير ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على اختيار قنوات الاتصال الإداري**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 20 | %66.67 |
| لا | 10 | %33.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

يشير الجدول رقم( 48) إلى نسب تأثير ثقافة المؤسسة على اختيار قنوات الاتصال فان 66.67% يعتقدون ثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في اختيار قنوات الاتصال ما يعكس ارتباطا واضحا بين قيم المؤسسة و أسلوب تواصلها فالمؤسسة التي تشجع على الشفافية و التواصل المفتوح ستختار قنوات سريعة و مباشرة لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام الإدارية. و من جهة أخرى يرى 33.33% من المشاركين أن الثقافة لا توثر ما قد يعنى أن هناك من يعتبر العوامل التقنية أو الإدارية هي التي تحكم اختيار القنوات ، و ليس الطابع الثقافي للمؤسسة.

نستنتج أن هناك إدراك عام بتأثير الثقافة التنظيمية على قنوات الاتصال المستخدمة ،كما هناك يظهر هناك تباينا في وجهة نظر مما يدل على أن بعض الأفراد يرون أن العوامل الأخرى مثل نوع الرسالة و الإمكانيات التقنية قد تكون هي الأساس في اختيار القناة.

**الجدول رقم (49): يوضح أراء الإفراد المبحوثين حول كيفية تجسيد تأثير الثقافة التنظيمية على اختيار قنوات الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| تحديد ثقافة المؤسسة لطبيعة العلاقة الاتصالية | 10 | %30،30 |
| تأثير الثقافة التنظيمية على مدى الانفتاح في التواصل و تبادل المعلومات | 10 | %30،30 |
| مساهمة ثقافة القيادة في توجيه نمط الاتصال | 9 | %27،28 |
| تشجيع ثقافة الابتكار و التطور التكنولوجي على استخدام الوسائل الرقمية و الحديثة في الاتصال | 4 | %12،12 |
| المجموع | 33 | %100 |

من خلال الجدول رقم(49) الذي ببين المشاركين الذين أجابوا ب "نعم" حيث سجل تحديد ثقافة المؤسسة لطبيعة العلاقة الاتصالية و أيضا تأثير الثقافة التنظيمية على مدى الانفتاح في التواصل و تبادل المعلومات أعلى نسبتين ب 30،30% وهذه النتائج تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في اختيار الوسيلة المناسبة لانتشار المعلومات داخل المؤسسة و ذلك من اجل تعزيز الشفافية و التفاهم المتبادل بين الموظفين و من جهة أخرى يرى27.28 % أن مساهمة القيادة في توجيه نمط الاتصال يعد أمر أساسي في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال داخل المؤسسة في حين سجل ثقافة الابتكار والتطور التكنولوجي على استخدام الوسائل الرقمية و الحديثة في الاتصال نسبة ضئيلة قدرت ب 12،12% ما قد يعود إلى

عدم وجود حوافز تشجع الموظفين على تبنى وسائل رقمية و عدم توفير برامج توعية لأهمية الوسائل الرقمية الحديثة و كيفية استخدامها. .

نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية "سونغاز" تركز بشكل اكبر على تعزيز ثقافة الاتصال التنظيمي ، الانفتاح في التواصل ، و توجه القيادة نحو نمط الاتصال ، بينما لا تحظى بثقافة الابتكار والتكنولوجيا الحديثة بنفس لاهتمام ما قد يعود ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجيا ، و نقص التدريب و توفير ورش عمل لتعريف الموظفين بأهمية الوسائل الرقمية الحديثة و كيفية استخدامها.

**الجدول رقم (50): يبين أراء المبحوثين حول مساهمة ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 28 | %93،33 |
| لا | 2 | %6،67 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم (50)، الذي يوضح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة يرى أغلبة المشاركين بنسبة إن 93،33% ثقافة المؤسسة تساهم بشكل كبير في انتشار المعلومات و تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة في المقابل يرى6،67% إن الثقافة داخل لا تساهم في تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة ما قد تكون هناك عوامل أخرى حسب نظرهم قد يساهم أكثر في انتشار المعلومات و تدفقها.

نستنتج إن المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تدعم التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية ، ما يساهم في تعزيز الشفافية، التعاون ، تبادل المعلومات ، مما يحسن من اتخاذ القرارات و يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

**الجدول رقم (51):يبين أفراد المبحوثين حول القيم الثقافية الأكثر تأثيرا في نجاح الاتصال الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| العمل الجماعي و التعاون | 19 | %32،20 |
| الانفتاح على الأفكار الجديدة | 13 | %22،03 |
| الاحترام و الثقة المتبادلة | 12 | %20،33 |
| الالتزام بالهيكل الإداري الصارم | 15 | %25،42 |
| المجموع | 59 | %100 |

يمثل الجدول رقم (51)، القيم الثقافية الأكثر تأثيرا في نجاح الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز،حيث سجل العمل الجماعي و التعاون أعلى نسبة قدرت ب32،20 % ما يشير إلى أن الموظفين يشير إلى أن التعاون بين أفراد العمل و التعاون الجماعي يمثل العامل الأكثر فعالية في دعم الاتصال الإداري ، و هذا ما يبين أن بيئة العمل التي تعتمد على التعاون تعزز تبادل المعلومات، تقلل من الصراعات و تسرع من اتخاذ القرار. ثم تليها قيمة الالتزام بالهيكل الإداري الداعم بنسبة 25،42% ما يشير إلى أهمية وضوح الأدوار و الهياكل التنظيمية في تنظيم قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة أما الانفتاح على الأفكار الجديدة فقد سجل نسبة 22،03 %دلالة على وجود ثقافة تشجع على الابتكار و مشاركة الآراء و هو ما ينعكس ايجابيا على جودة الاتصال الإداري، في المقابل جاءت الثقة و الاحترام المتبادلين في المرتبة الأخيرة بنسبة 20،33%ما قد يشير إلى حاجة

المؤسسة لتعزيز هذه القيم الإنسانية، لما لها من دور أساسي في دعم بيئة اتصالية قائمة على التفاهم المتبادل.

يستنتج أن القيم العملية و التنظيمية مثل التعاون و الهيكل الإداري لها الوزن الأكبر في دعم الاتصال الإداري بينما القيم المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مثل الثقة و الاحترام تعتبر اقل تأثيرا نسبيا حسب وجهة نظر المشاركين. هذا ما يعكس ثقافة تنظيمية تركز أكثر على الأداء و الهيكلة و هذا الجانب لا بد للمؤسسة العمل عليه لتحقيق توازن أفضل.

**الجدول رقم (52 ): يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول أهم عنصر ثقافي يساعد على تحسين الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الاحترام المتبادل بين الموظفين | 22 | %41،50 |
| توفير بيئة مفتوحة للحوار و المشاركة | 8 | %15.10 |
| الاعتماد على التكنولوجيا في التواصل الإداري | 9 | %16،98 |
| الصرامة و الانضباط | 14 | %26،41 |
| المجموع | 53 | %100 |

من خلال الجدول رقم (52) الذي يوضح أهم العناصر الثقافية في تحسين الاتصال الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو، سجل الاحترام المتبادل بين الموظفين كأعلى نسبة قدرت ب41،50% ما يدل على أن العلاقات الإنسانية و الاحترام المتبادل هو العنصر الأكثر تأثيرا في تحسين الاتصال الإداري فعندما يسود الاحترام بين الموظفين يسهل تبادل المعلومات و قلة النزاعات و يصبح الاتصال أكثر فعالية و سلاسة. في المرتبة الثانية سجل الصرامة و الانضباط نسبة 26،41% ما يظهر أهمية وجود إطار تنظيمي صارم و منضبط لتسهيل عمليات الاتصال فلانضباط مثلا يعزز الالتزام بمسارات واضحة لنقل المعلومات و اتخاذ القرار. كما سجل الاعتماد على التكنولوجيا في التواصل

الإداري16،98%و على الرغم من تزايد الاعتماد على الوسائل التكنولوجية إلا أن النسبة تظهر أن التكنولوجيا لم تحل محل أهمية العوامل البشرية و الثقافية في فعالية الاتصال . و أخيرا سجلت أدنى نسبة في ما يخص توفير بيئة مفتوحة على الحوار و المشاركة بنسبة 10،15% ما يدل أن هذا الجانب ما يزال ضعيفا في المؤسسة.وبالرغم من أهميته قد تكون هناك حواجز ثقافية أو تنظيمية تحد من تشجيع الموظفين على الحوار و المشاركة.

نستنتج أن العوامل الثقافية ذات الطابع الإنساني مثل الاحترام و الانضباط لها تأثير اكبر على تحسين الاتصال الإداري مقارنة بالعوامل التقنية أو المشاركة الحوارية و يشير ذلك إلى تعزيز ثقافة الاحترام و الثقة و الانضباط الوظيفي كأساس لتطوير الاتصال داخل المؤسسة.

**تحليل الجداول المركبة**

**الجدول رقم (53):يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بدعم ثقافة المؤسسة للتواصل الفعال بين الإداريين و الموظفين**

| المتغيرات / الإحتمالات | | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | تكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| الجنس | ذكر | 12 | %70.58 | 5 | %29.41 | 17 | %56.66 |
| | أنثى | 11 | %84.61 | 2 | %15.38 | 13 | %43.33 |
| | المجموع | 23 | %76.66 | 7 | %23.33 | 30 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 3 | %75 | 1 | %25 | 4 | %13.33 |
| | 30-39 | 4 | %66.66 | 2 | %33.33 | 6 | %20 |
| | 40-49 | 13 | %86.66 | 2 | %13.33 | 15 | %50 |
| | فوق 50 | 3 | %60 | 2 | %40 | 5 | %16.66 |
| | المجموع | 23 | %76.66 | 7 | %23.33 | 30 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 2 | %100 | 00 | %00 | 2 | %6.66 |
| | ثانوي | 3 | %75 | 1 | %25 | 4 | %13.33 |
| | جامعي | 12 | %80 | 3 | %20 | 15 | %50 |
| | تكوين مهني | 6 | %66.66 | 3 | %33.33 | 9 | %30 |
| | المجموع | 23 | %76.66 | 7 | %23.33 | 30 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 3 | %75 | 1 | %25 | 4 | %13.33 |
| | 5-10 | 5 | %62.5 | 3 | %37.5 | 8 | %26.66 |
| | فوق 10 | 15 | %83.33 | 3 | %16.66 | 18 | %60 |
| | المجموع | 23 | %76.66 | 7 | %23.33 | 30 | %100 |

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس ،السن المستوى التعليمي،الخبرة المهنية )بثقافة المؤسسة التي تدعم تواصلا فعالا بين الإداريين والموظفين بمؤسسة سونلغاز لولاية تبزي وزو،نلاحظ أن النسبة الأكبر من الإناث عبروا عن وجود ثقافة مؤسسية تدعم التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين بنسبة84،61% مقابل 15،38% ممن لا يوافقون عن ذلك،أما صفوف الذكور فقد بلغت نسبة الذين يرون وجود هذا النوع من الثقافة 70،58% في حين بلغت نسبة غير الموافقين 29،41 %

تشير هذه النتائج إلى إن الموظفات يظهرن إدراكا أكبر لوجود تواصل فعال تدعمه ثقافة المؤسسة مقارنة فزملاءهن الذكور،وقد يشجع هذا الإخلاف إلى طبيعة التفاعل المهني الذي قد يتيح للنساء فرص اكبر للاستفادة من آليات التواصل داخل المؤسسة ا والى درجة الانخراط التي تختلف حسب الجنس مما يؤثر على تصورهم لفعالية قنوات الاتصال ثم قد يفسر هذا الاختلاف أنماط التواصل بين الجنسين حيث تميل النساء إلى استخدام التواصل كوسيلة لبناء العلاقات وتعزيز التعاون،في حين قد يركز الذكور اكثر على المهام او النتائج مما يقلل من إدراكهم لأهمية الأبعاد التفاعلية لثقافة المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين أن الفئة العمرية من(40 إلى 49 سنة) قد سجلت النسبة الأعلى من حيث التأكد على وجود ثقافة مؤسسية تدعم التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين بنسبة 86،66% في حين نفي ذلك 13،33% فقط من الموظفين ضمن الفئة،وتليها من حيث نسبة التأكيد الفئة العمرية الأقل من(30 سنة )بنسبة75% مقابل 25 %من الموظفين الذين عبروا عن عدم موافقتهم أما الفئة العمرية من (30 إلى39 سنة) فقد بلغت نسبة التأكيد لديها66،66 %في حين عبر33،33 %عن عدم وجود هذا النوع من الثقافة،وأخيرا جاءت الفئة العمرية( 50 سنة )فما فوق فقد سجلت أدنى نسبة إقرار لوجود ثقافة مؤسسة

تدعم تواصلا الفعال بين الإداريين والموظفين حيث بلغت 60% فقط ،مقابل 40 %من الموظفين الذين أبدو موقفا معاكسا.

منه توصلنا إلى أن الفئة العمرية من (40 إلى49سنة )تؤيد بشكل اكبر وجود ثقافة مؤسسة تدعم التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين،أما الفئات الأصغر والأكبر سنا، فيعتبر عن تصور اقل وضوحا أو تفاوتا في هذا المجال يعود هذا الاختلاف إلى عوامل متعددة منها الخبرة المهنية المتراكمة التي تتمتع بها الفئة العمرية الوسطى والتي تزيد من وعيهم بأهمية التواصل المؤسسي بالإضافة إلى مستوى الانخراط والتفاعل داخل المؤسسة في المقابل قد تكون الفئات الأصغر سنا أكثر حماسا لكنها تفتقر إلى الخبرة أما الفئات الأكثر فتواجه أحيانا تحفظات أو مواقف تعتمد على تجارب طويلة قد تؤثر على رؤيتها للتواصل المؤسسي.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي،تبين من خلال البيانات أن فئة الموظفين ذوي المستوى المتوسط حققت أعلى نسبة تأكيد لوجود ثقافة مؤسسة تدعم التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين بنسبة100% دون تسجيل أي معارضة أما الفئة الجامعين فقد أبدت تأييدا بنسبة 80% مقابل 20% رفضا في جين بلغت نسبة الموافقة لدى موظفي المستوى الثانوي 75% مع رفض 25 %،وأخيرا سجلت فئة التكوين المهني أدنى نسبة انتماء بلغت 66،66% مع رفض نسبة 33،33%.

نستنتج أن الموظفين ذوي المستوى المتوسط يعبرون بوضوح عن وجود ثقافة مؤسسية تدعم التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين ،مما يدل عن انخراطهم ووعيهم بأهمية هذه الثقافة في بيئة العمل،في المقابل يظهر تباين في درجة الإحساس بفعالية هذه الثقافة لدى الموظفين من المستويات التعليمية الأولى وهو ما يعكس اختلافا في التجارب المهنية وطبيعة المهام التي يقومون بها داخل المؤسسة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن فئة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن( 10 سنوات) أظهرت أعلى نسبة قبول لوجود ثقافة مؤسسة تدعم التواصل الفعال بين الإداريين

و الموظفين بنسبة83،33% مقابل 16،66% منهم لم يؤيدوا ذلك أما الموظفين الذين تقل خبرتهم عن( 5سنوات) فقد أقرو الفكرة بنسبة 75% في حين لم يوافقها 25 منهم،فيما جاءت نسبة الاعتراف لدى الموظفين ذوي الخبرة من( 5 إلى10سنوات) أقل نسبيا حيث بلغت 62،5 %مقابل 37،5% من الرافضين.

من خلال النتائج يتضح أن الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية (10سنوات) أبدو أعلى نسبة موافقة على وجود ثقافة مؤسسة تدعم التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين مما قد يعزي إلى تراكم خبراتهم ومعرفتهم بسير العمل و تفاعلهم المتكرر مع مختلف مستويات الإدارة ،مما يعزز إدراكهم لأهمية قنوات الاتصال بينما جاءت فئة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من(5سنوات) في المرتبة الثانية من حيث الموافقة ،تليها فئة من تتراوح خبرتهم بين (5الى10سنوات) و التي سجلت أدنى نسبة موافقة ما قد يشير إلى تفاوت في الإدراك أو درجة الانخراط في بيئة العمل بحسب سنوات الخبرة.

وبصفة عامة ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على اختلاف متغيراتهم (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية)يوضحون وجود ثقافة مؤسسة كافية تدعم تواصل فعال بين الإداريين والموظفين ،ويفسر هذا التوافق إلى جملة من العوامل من أبرزها:الانخراط المهني ،ودرجة التفاعل اليومي مع القيادة ومدى الانفتاح على تبادل الآراء ويعد هذا النوع من التواصل أحد الركائز الأساسية لتعزيز الثقة المتبادلة وتمكين الموظفين من التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بشكل مباشر مما ينعكس ايجابيا على اندماجهم المهني والتزامهم الوظيفي.

**الجدول رقم (54): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بالعامل الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| | القيم والمعتقدات التنظيمية | | أسلوب القيادة | | الهيكل التنظيمي | | طبيعة بيئة العمل | | طرق وأسلوب الاتصال | | طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن |
| الجنس | ذكر | 5 | %11.90 | 12 | %28.57 | 11 | 19،26 | 1 | %2،38 | 8 | %19،09 | 5 | %11،90 | 42 | %60،86 |
| | أنثى | 2 | %7.40 | 7 | %25.92 | 5 | %18،51 | 4 | %14،81 | 6 | %22،22 | 3 | %11،11 | 27 | %39،13 |
| | المجموع | 7 | %10.14 | 19 | %27.53 | 16 | %23،18 | 5 | %7،24 | 14 | %20،28 | 8 | %11،59 | 69 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 1 | %14.28 | 2 | %28.57 | 00 | %00 | 00 | %00 | 2 | %28،57 | 2 | %28،57 | 7 | %10،14 |
| | 30-39 | 3 | %15.78 | 4 | %21.05 | 6 | %31،57 | 00 | %00 | 5 | %26،31 | 1 | %5،26 | 19 | %27،53 |
| | 40-50 | 2 | %5.55 | 10 | %27.77 | 8 | %22،22 | 4 | %11،11 | 7 | %19،44 | 5 | %13،88 | 36 | %52،17 |
| | 50 ما فوق | 1 | %14.28 | 3 | %42.85 | 2 | %28،57 | 1 | %14،28 | 00 | %00 | 00 | %00 | 7 | %10،14 |
| | المجموع | 7 | %10.14 | 19 | %27.53 | 16 | %23،18 | 5 | %7،24 | 14 | %20،28 | 8 | %11،59 | 69 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 1 | %33.33 | 1 | %33.33 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %33،33 | 3 | %4،34 |
| | ثانوي | 2 | %20 | 2 | %20 | 2 | %20 | 1 | %10 | 2 | %20 | 1 | %10 | 10 | %14،49 |
| | جامعي | 4 | %12.12 | 10 | %30.30 | 8 | %24،24 | 2 | %6،06 | 6 | %18،18 | 3 | %9،09 | 33 | %47،49 |
| | تكوين مهني | 0 | %00 | 6 | %26.08 | 6 | %26،08 | 2 | %8،69 | 6 | %26،08 | 3 | %13،04 | 23 | %33،33 |
| | المجموع | 7 | %10.14 | 19 | %27.53 | 16 | %23،18 | 5 | %7،24 | 14 | %20،28 | 8 | %11،59 | 69 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 1 | %16.66 | 2 | %33.33 | 2 | %33،33 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %16،66 | 6 | %8،69 |
| | 5-10 | 3 | %15.78 | 4 | %21.05 | 3 | %15،78 | 1 | %5،26 | 5 | %26،31 | 3 | %15،78 | 19 | %27،53 |
| | اكثر من 10 | 3 | %6.81 | 13 | %29.54 | 11 | %25 | 4 | %9،09 | 9 | %20،45 | 4 | %9،09 | 44 | %63،76 |
| | المجموع | 7 | %10.14 | 19 | %29.53 | 16 | %23،18 | 5 | %7،24 | 14 | %20،28 | 8 | %11،59 | 69 | %100 |

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية) بالعامل الذي يؤدي الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري ، نلاحظ أن النسبة الأكبر المتمثلة في28،57% للذكور يؤكدون إن أسلوب القيادة له الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري، في حين نجد الأقلية صرحوا أن طبيعة العمل بنسبة 2،38 %هي التي تؤدي الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري، في المقابل نجد% 25،92 %من الإناث يرون أيضا أسلوب القيادة كعامل اكبر في تعزيز العلاقة في حين ركز أقليتهم على القيم و المعتقدات التنظيمية بنسبة40،7%.

و منه نستنتج أن أسلوب القيادة يعد العامل الأبرز في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري خاصة من وجهة نظر الذكور الذين سجلوا النسبة الأعلى و ذلك باعتبار القيادة المحرك الأساسي و الرابط الفعلي بين الإدارة و العاملين مما ينظر إلى القيادة كعنصر محوري في بناء بيئة فعالة و متواصلة.

بالنسبة لمتغير السن، يتبين لنا أغلبية المبحوثين الذين ينتمون إلى (50 سنة ما فوق) يرون أن أسلوب القيادة هو الذي يؤدي الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري، أما أقليتهم ينفون ما يتعلق بطرق و أسلوب الاتصال ، طبيعة العلاقات السائدة ، بنسب منعدمة(0%). في حين تشير الفئة (الأقل من 30 سنة) إلى عامل القيادة، طرق و أسلوب الاتصال ، طبيعة العلاقات السائدة، بنفس النسب قدرت ب 28،57 %أما الأقلية منهم سجلوا نسب منعدمة (0%) فيما يتعلق طبيعة بيئة العمل و الهيكل التنظيمي ، و من جهة أخرى أكدت الفئة التي تتراوح أعمارهم (39-30سنة)أن الهيكل التنظيمي بنسبة 31،57% هو الذي يؤدي الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري ، أما أقليتهم ركزوا على طبيعة العلاقات السائدة بنسبة 5،26% ، و أخيرا أشار فئة من (50-40 سنة)إلى أسلوب القيادة بنسبة 27، 77% و أقليتهم أشاروا إلى القيم و المعتقدات التنظيمية بنسبة 5،55%.

و منه نستنتج الفئات العمرية تختلف في نظرتها للعوامل التي تعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري ، حيث ترتبط هذه النظرة بتجاربهم المهنية و توقعاتهم المستمدة من بيئة العمل التنظيمي، و تشير هذه المفروقات أن العمر يلعب دور في تشكيل تصورات الأفراد حول فعالية القيادة ، و أهمية الهيكل التنظيمي ، و طرق أساليب الاتصال ، مما يشكل تنوع في فهم الأفراد لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري.

إما بالنسبة إلى لمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أغلبية أفراد العينة ذات المستوى المتوسط أكدوا أن القيم و المعتقدات التنظيمية ، أسلوب القيادة ، وطبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة من ابرز العوامل التي تعزز العلاقة بين الاتصال الإداري و ذلك بنفس النسبة قدرت ب 33،33 %في حين ينفى أقليتهم ما يتعلق بالهيكل التنظيمي ، طبيعة بيئة العمل ، طرق و أسلوب الاتصال.من جهة أخرى أكد أفراد المبحوثين ذات المستوى الثانوي أن القيم و المعتقدات التنظيمية ، أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، طرق و أسلوب الاتصال نسب نفسها قدرت ب 20% في حين أقليتهم أشاروا إلى طبيعة بيئة العمل و طبيعة العلاقات السائدة و زللك بنسبة 10%. إما المستوى الجامعي ركز أغلبيتهم على أسلوب القيادة بنسبة 30،30% أما أقليتهم فقد أشاروا إلى بيئة العمل بنسبة 6،06%

و منه نستنتج وجود تباين في تصور الأفراد للعوامل التي تسهم في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري حيث يميل أصحاب المستويات التعليمية المتوسطة و الثانوية إلى التركيز على مجموعة من العوامل المشتركة تشمل القيم و المعتقدات التنظيمية ، أسلوب القيادة ، الهيكل التنظيمي طرق الاتصال، مما يعكس نظرة شمولية الى بيئة العمل ،و مدى إدراكهم لطبيعة العلاقات التنظيمية الناتج عن تأهيلهم الأكاديمي و تعرضهم لمفاهيم أكثر تطورا في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي.

و أخيرا ما يخص الخبرة المهنية أكد الفئة الأقل من (5سنوات) خبرة أن أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمي يؤديان الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري و ذلك بنسبة 33،33% إما أقليتهم ينفون طبيعة بيئة العمل و طرق أسلوب الاتصال بنسب منعدمة (0%) ، و من جهة أخرى أكدت الفئة ذات (10 سنوات) خبرة ما فوق إن أسلوب القيادة هو العامل الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الداري كما أشار أقليتهم إلى طبيعة بيئة العمل و طبيعة العلاقات السائدة بنفس النسبة قدرت ب 09،9%. إما الفئة من (10-5 سنوات ) خبرة ما شارت أغلبيتهم إلى طرق و أسلوب الاتصال بنسبة 26،31% أما أقليتهم أشاروا إلى طبيعة بيئة العمل بنسبة 5،26%

و منه نستنتج أن الخبرة المهنية للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تشكل تصورات مختلفة للعوامل التنظيمية المؤثرة، حيث تستنتج الفئة الأقل خبرة الأكثر تركيزا على الجوانب الظاهرة و المباشرة مثل القيادة والهيكل التنظيمي و هي عناصر يمكن ملاحظتها في السنوات الأولى في العمل و هذا ما يعود إلى حداثة تجربتهم و ضعف احتكاكهم بالجوانب الأعمق كالبيئة الثقافية و العلاقات التنظيمية .

نستنتج أن تصور الأفراد للعوامل التي تعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري يختلف باختلاف الجنس، السن و المستوى التعليمي، و الخبرة المهنية فالفئات الأصغر سنا و ذات الخبرة و التعليم المحدود تميل إلى التركيز على الجوانب الظاهرة مثل أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمي في حين تظهر الفئات الأكبر سنا و ذوى الخبرة و التعليم العالي وعيا أعمق بعوامل مثل بيئة العمل و العلاقات التنظيمية و أساليب الاتصال ، و هذا ما يعكس أن الخصائص الشخصية و المهنية تؤثر بشكل مباشر في فهم الأفراد دينميكيات المنظمة.

**الجدول رقم( 55) علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية ببعد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو**

| الاحتمالات / المتغيرات | | القيم و المعتقدات التنظيمية | | الإبداع | | المشاركة | | التعاون | | الانضباط | | الاحترام | | التخطيط المستمر | | السلوك | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة |
| الجنس | ذكر | 6 | 13،33 | 0 | 00 | 5 | %11،11 | 5 | %11،11 | 13 | %28،28 | 6 | %13،33 | 7 | %15،55 | 3 | %6،66 | 45 | %63،38 |
| | مؤنث | 2 | %7،69 | 2 | %7،69 | 1 | %3،84 | 2 | %7،69 | 10 | %38،46 | 3 | %11،53 | 5 | %19،23 | 1 | %3،84 | 26 | %36،61 |
| | المجموع | 8 | %11،26 | 2 | %2،81 | 6 | %8،45 | 7 | %9،85 | 23 | %32،39 | 9 | %12،67 | 12 | %16،90 | 4 | %5،63 | 71 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 1 | %12،5 | 1 | %12،5 | 00 | %00 | 00 | %00 | 4 | %50 | 0 | %00 | 2 | %25 | 00 | %00 | 8 | %11،26 |
| | 39-30 | 3 | %17،64 | 00 | %00 | 1 | %5،88 | 1 | %5،88 | 5 | %29،41 | 3 | %17،64 | 4 | %23،52 | 00 | %00 | 17 | %23،94 |
| | 50-40 | 3 | %7،69 | 00 | %00 | 5 | %12،82 | 6 | %15،38 | 9 | %23،07 | 6 | %15،38 | 6 | %15،38 | 4 | %10،25 | 39 | %54،92 |
| | 50 ما فوق | 1 | %14،28 | 1 | %14،28 | 00 | %00 | 00 | %00 | 5 | %71،42 | 0 | %00 | 0 | %00 | 00 | %00 | 7 | %9،85 |
| | المجموع | 8 | %11،26 | 2 | %2،81 | 6 | %8،45 | 7 | %9،85 | 23 | %32،39 | 9 | %12،67 | 12 | %16،90 | 4 | %5،63 | 71 | %100 |
| المستوي التيني | متوسط | 00 | %00 | 1 | %33،33 | 00 | %00 | 00 | %00 | 2 | %66،66 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 3 | %4،22 |
| | ثانوي | 1 | %9،09 | 00 | %00 | 2 | %18،18 | 2 | %18،18 | 2 | %18،18 | 2 | %18،18 | 00 | %00 | 2 | %18،18 | 11 | %15،49 |
| | جامعي | 5 | %16،66 | 1 | %3،33 | 1 | %3،33 | 2 | %6،66 | 12 | %40 | 4 | %13،33 | 5 | %16،66 | 00 | %00 | 30 | %42،25 |
| | تكوين مهني | 2 | %7،40 | 00 | %00 | 3 | %11،11 | 3 | %11،11 | 7 | %25،92 | 3 | %11،11 | 7 | %25،92 | 2 | %7،40 | 27 | %38،02 |
| | المجموع | 8 | %11،26 | 2 | %2،81 | 6 | %8،45 | 7 | %9،85 | 23 | %32،39 | 9 | %12،67 | 12 | %16،90 | 4 | %5،63 | 71 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 00 | %00 | 1 | %20 | 00 | %00 | 1 | %20 | 3 | %60 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 5 | %7،04 |
| | 10-5 | 2 | %10،52 | 00 | %00 | 1 | %5،26 | 1 | %5،26 | 8 | %42،10 | 2 | %10،52 | 4 | %21،05 | 1 | %5،26 | 19 | %26،76 |
| | فوق 10 | 6 | %12،76 | 1 | %2،12 | 5 | %10،63 | 5 | %10،63 | 12 | %25،53 | 7 | %14،89 | 8 | %17،02 | 3 | %6،38 | 47 | %66،19 |
| | المجموع | 8 | %11،26 | 2 | %2،81 | 6 | %8،45 | 7 | %9،85 | 23 | %32،39 | 9 | %12،67 | 12 | %16،90 | 4 | %5،63 | 71 | %100 |

من خلال الجدول (55) الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات و أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الاتصال الإداري ، نلاحظ أن النسبة الأكبر من الذكور أكدوا أغلبيتهم أن الانضباط من
أكثر الأبعاد التنظيمية التي تؤثر على الاتصال الإداري بنسبة 28،88%،في حين يؤكد أقليتهم أن السلوك هو الذي يؤثر على الاتصال الإداري بنسبة 6،66 %أما أغلبية الإناث أكدوا أيضا على الانضباط بنسبة 38،46% و أقليتهم أشاروا إلى المشاركة و السلوك كادني نسبة قدرت ب3،84%.

نستنتج أن بعد الانضباط يعد الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري من وجهة نظر كل من الذكور و الإناث، مما يدل أن الانضباط يعد عنصرا أساسيا في تحقيق التواصل الإداري الفعال من خلال تنظيم سير العمل و تحديد الأدوار و المستويات بشكل واضح، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة.

إما فيما يتعلق بمتغير السن ، يتبين أن أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من (50سنة) ما فوق أن الانضباط من أكثر الأبعاد التنظيمية التي تؤثر على الاتصال الإداري بنسبة 71،42 %في حين يرى أقليتهم نسب منعدمة فيما يتعلق بالتعاون و المشاركة و السلوك و الاحترام ، و من جهة أخرى ترى فئة (30-39سنة)إن الانضباط أيضا من أكثر الأبعاد التنظيمية الذي يؤثر على الاتصال الإداري، بنسبة 29،41% إما أقليتهم تشير إلى نسب منعدمة 0% إلى بعد الإبداع، إما الفئة الأقل من (30سنة)تشير أغلبيتهم إلى أبعاد القيم والمعتقدات التنظيمية ، و الإبداع بنسبة 12،5% في حين ينفى أقليتهم بعد المشاركة و التعاون و السلوك.

نستنتج أن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري يختلف حسب الفئة العمرية حيث يبرز الانضباط كأكثر الأبعاد تأثيرا لدى الفئات الأكبر سنا خاصة ممن تفوق أعمارهم (50 سنة )ما يعكس إدراك هذه الفئة لأهمية الانضباط الإداري كالالتزام بالقوانين و وضوح الأدوار و احترام التسلسل الإداري كلها عناصر دالة على مدى الانضباط الإداري لضمان تواصل فعال داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ينصح لنا أن أغلبية المستوى التعليمي المتوسط أكدوا أن الانضباط من أكثر الأبعاد تأثيرا على الاتصال الإداري بنسبة 66،66 %في حين الأقلية منهم ينفى الأبعاد التنظيمية التالية المشاركة، التعاون ، التخطيط، السلوك. في المقابل ،نلاحظ المستوى الجامعي صرح بنسبة 40 %إلى بعد الانضباط، كما إن أقليتهم ينفون بعد السلوك بنسبة منعدمة . و من جهة أخرى، تشير فئة ذات المستوى التكوين المهني إلى بعد الانضباط و التخطيط بنسبة 25، 92% إما أقليتهم ينفون الإبداع بنسبة منعدمة. و أخيرا أشار أفراد المستوى التعليمي الثانوي إلى نفس الأبعاد التنظيمية المتمثلة في المشاركة، التعاون، الانضباط ،

الاحترام، ، السلوك بنفس النسب قدرت ب 18،18% آما الأقلية منهم ينفون بنسب منعدمة بعد التخطيط و الإبداع.

و منه نستنتج أن الانضباط يعد البعد الأكثر تأثيرا في الاتصال الإداري لدى مختلف كل الفئات ، خاصة لدى أصحاب التعليم المتوسط و التكوين المهني حيث يظهر لديهم تقديرا واصح لأهمية التنظيم و الالتزام في تحقيق تواصل إداري فعال، كما أن المستوى الجامعي ابدي اهتماما بالانضباط لكن بدرجة اقل و رغم ذلك نستنتج إن الانضباط يمثل عنصرا مشتركا و أساسيا في تعزيز الاتصال الإداري ، مهما كان اختلاف في المستوى التعليمي.

إما فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن الفئة ذات اقل من (5سنوات) خبرة تؤكد إن الانضباط أكثر بعد تنظيمي يؤثر على الاتصال الإداري بنسبة 60% أما أقليتهم ينفون بعد القيم و المعتقدات التنظيمية ، المشاركة ، الاحترام ن التخطيط ، السلوك.أما الفئة ذات (5_10 سنوات) خبرة ركزوا على الانضباط بنسبة 42،10 %و ينفى أقليتهم بعد الإبداع بنسبة منعدمة.و في الأخير تشير الفئة ذات (10سنوات) ما فوق إلى بعد الانضباط أيضا كأحد أكثر الأبعاد التنظيمية المؤثرة على الاتصال الإداري بنسبة 25،53%أما أقليتهم أشاروا إلى بعد السلوك بنسبة 2،12%

نستنتج أن الانضباط يمثل حجر الأساس في بناء اتصال إداري فعال ن خصوصا لدى الفئات ذات الخبرة المحدودة ن حيث يعزز من وضوح المهانات و المسؤوليات . و مع تراكم الخبرة ، يبدأ الأفراد في إدراك أهمية .أبعاد تنظيمية أخرى ، مما يعكس تطورا في الوعي التنظيمي و تقديرا أوسع للعوامل التي في تحسين الاتصال داخل المؤسسة . و هذا ما يشير إلى الخبرة المهنية تعيد تشكيل نظرة الأفراد نحو ما يعزز فعالية الاتصال الإداري لكنها، لا تلغى الانضباط كعنصر أساسي مشترك.

نستنتج من خلال التحليل الشامل لمتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية ، يتضح أن الانضباط يعد البعد التنظيمي الأكثر تأثيرا و ثباتا في تعزيز الاتصال الإداري إذ توافقت معظم الفئات على أهميته و ذلك راجع إلى دوره في تنظيم العمل و ضبط الأدوار و تسهيل تدفق المعلومات ،كما نستنتج أن هناك تقديرا للأبعاد الأخرى مثل الإبداع، المشاركة ، القيم، التخطيط،كما أيضا نستنتج أن الفئات الأصغر و الأكثر تعليما تميل إلى الاهتمام بالأبعاد المرنة و المحفزة ،بينما تركز الفئات الأكبر سنا و الأقل خبرة على الجوانب البنيوية و التنظيمية ، و عليه يبقى الانضباط يشكل القاسم المشترك في دعم الاتصال الإداري في حين تتفاوت أهمية الأبعاد الأخرى إلى تبعا للخصائص المهنية و الفرد

**الجدول رقم(56): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى تشجيع ثقافة المؤسسة على الحوار والتبادل بين الموظفين والإدارة**

| الاقتراحات / المتغيرات | | نعم | | لا | | الجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | الذكر | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| | | 16 | %88،88 | 2 | %11،11 | 18 | %60 |
| | أنثى | 7 | %58،33 | 5 | %41،66 | 12 | %40 |
| | المجموع | 23 | %76،66 | 7 | %23،33 | 30 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 2 | %50 | 2 | %50 | 4 | %13،33 |
| | 30-39 | 6 | %100 | 00 | %00 | 6 | %20 |
| | 40-49 | 11 | %73،33 | 4 | %26،66 | 15 | %50 |
| | فوق50 | 4 | %80 | 1 | %20 | 5 | %16،66 |
| | المجموع | 23 | %76،66 | 7 | %23،33 | 30 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 1 | %50 | 1 | %50 | 2 | %6،66 |
| | ثانوي | 4 | %100 | 00 | %00 | 4 | %13،33 |
| | جامعي | 14 | %93،33 | 1 | %6،66 | 15 | %50 |
| | تكوين مهني | 4 | %44،44 | 5 | %55،55 | 9 | %30 |
| | المجموع | 23 | %76،66 | 7 | %23،33 | 30 | %100 |
| الخبرة المهنية | أقل من5 | 4 | %80 | 1 | %20 | 5 | %16،66 |
| | 5-10 | 6 | %85،71 | 1 | %14،28 | 7 | %23،33 |
| | فوق10 | 13 | %72،22 | 5 | %27،77 | 18 | %60 |
| | المجموع | 23 | %76،66 | 7 | %23،33 | 30 | %100 |

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة وثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين،نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 88،88% للذكور يوضحون أنه ثقافة المؤسسة تشجع على الحوار وتبادل بين الإدارة والموظفين فيما ينفي الأقلية من الذكور ذلك نسبة 11،11% ،وفي المقابل تبين أن النسبة الأكبر من الإناث المتمثلة في 58،33 %تقر بوجود ثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين بينما ينفي الأقلية من الإناث ذلك بنسبة 41،66%.

ومنه نستنتج أن هناك تباين في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول مستوى ثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين ،حيث أشار أغلب الذكور غلى وجود ثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين في حين عبرت غالبية الإناث من غياب هذا التشجيع ،يمكن تفسير هذا الاختلاف بعدة عوامل أبرزها الاختلاف في طبيعة المهام والوظائف حيث قد يشغل الذكور مناصب أو وظائف تتطلب تواصلا مباشرا ومتكرر مع الإدارة،مما يجعلهم أكثر تعرضهم لمواقف الحوار والتبادل في حين قد تعمل الإناث في مناصب ذات طبيعة تنفيذية أو غير تفاعلية ما يقلل فرصهم في الاحتكاك بالإدارة،إضافة إلى ذلك فإن بعض العوامل الثقافية والتنظيمية قد تقيد من حرية الإناث في التعبير والتواصل داخل بيئة العمل.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين أن الفئة من( 30إلى 39 سنة) قد سجلت النسبة الأعلى المقدرة ب100% عن تأييدها لوجود ثقافة مؤسسية داعمة للحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين،في حين عبر الأقل منهم عن رفضهم لذلك بنسبة 00 %.

أما الفئة التي تفوق( 50 سنة) فقد أظهرت نسبة قبول بلغت 80 %مع تسجيل 20% من الأفراد الذين عبروا عن عدم موافقتهم،وسجلت الفئة بين (40-49 سنة )نسبة إيجابية بلغت 73،33% في حين بلغت نسبة الرافضين 26،66% ،في المقابل توزعت أراء الفئة الأقل من( 30 سنة )بالتساوي بين القبول والرفض بنسبة 50 %لكل منهما.

ومنه توصلنا إلى الفئة العمرية (30-39 سنة) تؤيد بشكل كبير وجود ثقافة مؤسسية داعمة للحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين وهو ما يعود إلى تمتع هذه الفئة برؤية مهنية أكثر استقرارا وانفتاحا،نتيجة تراكم الخبرة المهنية والانخراط الفعال في محيط العمل،كما أظهرت الفئة التي تفوق (50 سنة) درجة عالية من الاتفاق ما يدل على إدراكها لأهمية التواصل داخل المؤسسة بفعل طول فترة الممارسة المهنية،من جهد أخرى عبرت الفئة من(40 إلى 49 سنة )عن درجة تأييد معتبرة لكنها أقل نسبي ما قد يعكس تباينا في تصوراتها حول فعالية هذه الثقافة داخل

المؤسسة نفي حين تميزت الفئة الأقل من(30 سنة )بانقسام متساوي في الآراء وهو ما قد يفسر بقلة الخبرة وغياب تصور واصح حول آليات التواصل المؤسسي.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أظهرت فئة الحاصلين على مستوى ثانوي أعلى نسبة تأييد لوجود ثقافة مؤسسية مشجعة على الحوار والتبادل بنسبة 100 % دون تسجيل أي اعتراض( 00) % ،تليها فئة الجامعيين بنسبة مرتفعة قدرت ب93،33% مقابل 6،66 %ممن لم يوافقوا علة ذلك، أما ذوي المستوى المتوسط فقد سجل لديهم تباين واصح في الآراء،حيث تساوت النسب ب50 %للموافقين ،و50 %لغير الموافقين،في المقابل جاءت فئة التكوين المهني بأقل نسبة قبول بلغت 44،44% مقابل 55،55 %من الموظفين الذين لم يلاحظوا وجود ثقافة تشجع الحوار و التبادل بين الإدارة والموظفين.

تشير النتائج إلى أن الموظفين ذوي المستوى الثانوي يظهرون اهتماما كبيرا بوجود ثقافة مؤسسية تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين،ما قد يرجع ذلك إلى حاجتهم للتوجيه والتواصل المستمر لتعزيز مهاراتهم المهنية،كما أن أصحاب المستوى الجامعي يعبرون بنسبة معتبرة عن وعيهم بأهمية ثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة و الموظفين وهو ما يعكس إدراكهم لدور التواصل في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الانسجام التنظيمي أما الموظفون ذوي المستوى المتوسط فتتباين أرائهم وهو ما قد يدل على عدم وضوح هذه الثقافة لديهم أو تفاوت التجربة المهنية بينهم،في حين يلاحظ أن موظفي التكوين المهني أقل إقناعا بوجود هذه الثقافة،وقد يفسر ذلك بمحدودية فرص التواصل الفعال والدعم المؤسسي الذي يتلقونه داخل المؤسسة.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية،نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 85،71 %من الفئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين(5 إلى 10 سنوات) يؤكدون وجود ثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار و التبادل بين الإدارة والموظفين مقابل 14،28% ينفون ذلك ،كما تعبر فئة الموظفين الأقل من 5 سنوات خبرة عن وجود هذه الثقافة بنسبة 80 %،مقابل 20% ينفوها ،أما فئة الموظفين ذوي الخبرة فوق( 10 سنوات) فتصل نسبة المؤيدين فيها إلى 72،22%مقابل 27،77 %يعارضون ذلك.

ومن هنا نستنتج أن الموظفين ذوي الخبرة بين( 5 –10 سنوات) هم الأكثر إدراكا لثقافة المؤسسة التي تشجع على الحوار والتبادل بين الإدارة والموظفين ،مما قد يعود إلى تمتعهم بفترة كافية للتكيف والاندماج في بيئة العمل،في المقابل يظهر أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل من( 5سنوات) يمتلكون وعيا جيدا بهذه الثقافة،بينما تقل نسبة الإدراك بين أصحاب الخبرة التي تزيد عن( 10سنوات) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف التجارب المهنية أو تغيرات في بيئة العمل مع مرور الوقت.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على اختلاف متغيراتهم(الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) يوضحون وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الحوار والتبادل بين الغدارة والموظفين ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها الوعي المتزايد بأهمية التواصل الفعال والدعم المستمر من القيادة وتفاوت الخبرات المهنية بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للتدريب والتوجيه المستمر على مهارات التواصل ،وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون وجود بيئة مؤسسية تحفز على الانفتاح والشفافية وتعزز من روح التعاون بين جميع المستويات.

**الجدول رقم(57): و تأثير الثقافة التنظيمية على ال علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بطبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات | | ايجابي | | سلبي | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة |
| | ذكر | 14 | %77،77 | 4 | %22،22 | 18 | %60 |
| | مؤنث | 10 | %50 | 2 | %10 | 20 | %66،66 |
| | المجموع | 24 | %80 | 6 | %20 | 30 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 2 | %50 | 2 | %50 | 4 | %13،33 |
| | 39-30 | 6 | %100 | 00 | %00 | 6 | %20 |
| | 50-40 | 13 | %86،66 | 2 | %13،33 | 15 | %50 |
| | 50 ما فوق | 3 | %60 | 2 | %40 | 5 | %16،66 |
| | المجموع | 24 | %80 | 6 | %20 | 30 | %100 |
| المستوي التعليمي | متوسط | 1 | %50 | 1 | %50 | 2 | %6،66 |
| | ثانوي | 3 | %75 | 1 | %25 | 4 | %13،33 |
| | جامعي | 14 | %93،33 | 1 | %6،66 | 15 | %50 |
| | تكوين مهني | 6 | %6،66 | 3 | %33،33 | 9 | %30 |
| | المجموع | 24 | %80 | 6 | %20 | 30 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 3 | %75 | 1 | 25% | 4 | %13،33 |
| | 10-5 | 7 | %77،77 | 2 | %22،22 | 9 | %30 |
| | فوق 10 | 14 | %82،35 | 3 | %17،64 | 17 | %56،66 |
| | المجموع | 24 | %80 | 6 | %20 | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم (57) نلاحظ إن النسبة الأكبر 77،77% للذكور يؤكدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر بطريقة ايجابية على الاتصال الإداري في المقابل ترى الأقلية منهم بنسبة 22،22 %أن الثقافة تؤثر سلبيا على الاتصال الإداري .أما الإناث سجل 50% يرون الثقافة تؤثر "ايجابيا" أما 20 %منهم يرون إنها تؤثر "سلبا" على الاتصال الإداري في المؤسسة.

و منه نستنتج أن هناك اختلافا في وجهات نظر بين الذكور و الإناث حول تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ، حيث يظهر أن الذكور يميلون إلى تقييم هذا التأثير بشكل ايجابي أكثر من الإناث ، مما قد يعكس تباينا في التجربة أو مدى استفادة كل فئة من بيئة العمل الثقافية و التنظيمية السائدة في المؤسسة.

بالنسبة لمتغير السن نلاحظ الفئة من (30–39 سنة) أكثر فئة سجلت الإجابة على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الاتصال الإداري ايجابيا و ذلك بنسبة 100% كما انعدمت الإجابة في هذه الفئة، ثم يليها نسبة 86،66 %للفئة من(40–49 سنة) أجابوا "ايجابيا" في حين أقليتهم بنسبة 13،33% أجابوا "سلبيا" ، أما الفئة 50 %سنة ما فوق أكدوا بنسبة 60% أن الثقافة التنظيمية تؤثر أيجابيا في حين أقليتهم أجابوا بنسبة 40% على الإجابة "سلبيا" و أخيرا نجد الفئة الأقل من (30 سنة) نصفهم أكدوا على نسبة "ايجابية" بنسبة 50% و النصف الأخر منهم أكدوا على نسبة "سلبية" بنسبة قدرت 50% أيضا.

و منه نستنتج أن الفئات العمرية المتوسطة خاصة بين 30–39 سنة تظهر انسجاما اكبر مع الثقافة التنظيمية و فهما أعمق لأثرها في تحسين الاتصال الإداري، مما يدل على إن هذه الفئات غالبا ما تكون في مراحل مهنية نشطة تسمح لها بالتفاعل المباشر مع بيئة العمل و آليات الاتصال ، في المقابل الفئات الأصغر سنا تبدوا الأقل وضوحا في مواقفها ما يعود إلى قلة الخبرة أو قلة مشاركتها في العمليات الإدارية.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فان أكد المستوى التعليمي الجامعي بنسبة عالية قدرت ب 93،33% على الإجابة أن الثقافة التنظيم تؤثر ايجابيا على الاتصال الإداري أما أقليتهم أشاروا إلى الإجابة السلبية بنسبة 6،66% أما الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط أكدوا بنسبة 75% أن الثقافة تؤثر ايجابيا على الاتصال الإداري أما أقليتهم أشاروا إلى الإجابة السلبية بنسبة 25% ، أما بالنسبة للتعليم المتوسط فأكدت هذه الفئة تحيدا في الإجابة فنجد 50% بالإجابة "ايجابيا" أما 50% من أفراد العينة الآخرين أشاروا إلى الإجابة "السلبية" . و أخيرا يؤتي المستوى التكوين المهني فان أغلبيتهم 33،33% أكدوا أن الثقافة التنظيمية تأثر "ايجابيا" على الاتصال الإداري ، في حين نجد 6،66 %أشاروا إلى الإجابة "السلبية" .

و منه نستنتج أن الأفراد ذات المستوى الجامعي في مؤسسة سونلغاز يظهرون وعيا اكبر بأهمية الثقافة التنظيمية و دورها الايجابي في تحسين الاتصال الإداري ، مما يدل على أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط بزيادة الفهم و الإدراك لمفاهيم تنظيمية أكثر تعقيدا مثل الثقافة التنظيمية كما تظهر فئة التعليم المتوسط أيضا ميلا "ايجابيا" ، ما يعكس تقبلا جيدا برغم الدرجة المتفاوتة، في المقابل فان التردد الواضح لدى أصحاب المستوى المتوسط و الانخفاض الكبير في نسبة الإدراك الايجابي لدى فئة التكوين المهني ، قد يشير إلى وجود فجوة معرفية آو ضعف في الانخراط العملي في مجالات تتطلب تواصلا إداريا منظما.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فنجد الفئة الفرق من (10 سنوات) خبرة مهنية أكدوا على الإجابة ب "الايجابية" بنسبة 82،35 % أما الأقلية منهم بنسبة% 17،77 أجابوا بالإجابة "السلبية" ، في حين نجد الفئة من( 5 سنوات) أكدوا أغلبية هذه الفئة على الإجابة "الايجابية" بنسبة 77،77 % على عكس أقليتهم بنسبة 22،22% أشاروا إلى الإجابة "السلبية". و أخيرا نجد الفئة اقل من (5 سنوات) يشيرون أن 75 %من أفراد العينة إلى الإجابة "الايجابية" في حين 25 %يشيرون إلى الإجابة "السلبية".

و منه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين عدد سنوات الخبرة و مدى تأثير إدراك الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري ، فكلما زادت سنوات الخبرة ، ارتفع مستوى الوعي بالثقافة

التنظيمية و دورها الايجابي في تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة ، فالفئة التي تفوق خبرتها عن عشر سنوات أظهرت اعلي مستوى من التأييد للتأثير الايجابي ، تليها فئة الأقل خبرة تباينا في آراءهم ، ما يرجع إلى محدودية تعرضهم للمواقف الإدارية المعقدة أو اكتمال اندماجهم في بيئة المؤسسة.

نستنتج أن هناك اختلاف في إدراك تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري و ذلك حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، و الخبرة المهنية. حيث ان الفئات ذات المستوى المتوسط ، و التعليم العالي و الخبرة الطويلة تظهر وعيا اكبر بالدور الايجابي للثقافة التنظيمية ، في المقابل تظهر الفئة الأقل خبرة و تعليما ترددا في تقييم هذا التأثير . مما يشير إلى أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل شامل لضمان فعالية الاتصال الإداري لدى جميع الفئات داخل المؤسسة.

**الجدول رقم(58): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمظاهر تأثير الثقافة التنظيمية الإيجابي على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| الاحتمالات / المتغيرات | | تعزيز الشفافية | | تدعيم التواصل المستمر | | تحسين تدفق المعلومات | | تعزيز الثقة بين الموظفين | | تسهيل اتخاذ القرارات | | تحسين التعاون بين الأقسام | | تشجيع الإبداع والتطوير | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | الذكر | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة |
| | | 6 | %14،28 | 9 | %21،42 | 8 | %19،04 | 00 | %00 | 10 | %23،80 | 5 | %11،90 | 4 | %9،52 | 42 | %61،76 |
| | الأنثى | 2 | %7،69 | 4 | %15،38 | 7 | %26،92 | 2 | %7،69 | 5 | %19،23 | 5 | %19،23 | 1 | %3،84 | 26 | %38،23 |
| | المجموع | 8 | %11،76 | 13 | %19،11 | 15 | %22،05 | 2 | %2،94 | 15 | %22،05 | 10 | %14،70 | 5 | %7،35 | 68 | %100 |
| السن | أقل من 30 | 1 | %20 | 1 | %20 | 1 | %20 | 00 | %00 | 1 | %20 | 00 | %00 | 1 | %20 | 5 | %7،35 |
| | 39-30 | 2 | %12،5 | 4 | %25 | 3 | %18،75 | 00 | %00 | 3 | %18،75 | 3 | %18،75 | 1 | %6،25 | 16 | %23،52 |
| | 50-40 | 4 | %9،75 | 8 | %19،51 | 8 | %19،51 | 1 | %2،43 | 10 | %24،39 | 7 | %17،07 | 3 | %7،31 | 41 | %60،29 |
| | 50 فما فوق | 1 | %16،66 | 00 | %00 | 3 | %50 | 1 | %16،66 | 1 | %16،66 | 00 | %00 | 00 | %00 | 6 | %8،82 |
| | المجموع | 8 | %11،76 | 13 | %19،11 | 15 | %22،05 | 2 | %2،94 | 15 | %22،05 | 10 | %14،70 | 5 | %7،35 | 68 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 1 | %100 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %1،47 |
| | ثانوي | 1 | %8،33 | 3 | %25 | 1 | %8،33 | 00 | %00 | 3 | %25 | 3 | %25 | 1 | %8،33 | 12 | %17،64 |
| | جامعي | 4 | %11،42 | 6 | %17،14 | 9 | %25،71 | 1 | %2،85 | 9 | %25،71 | 3 | %8،57 | 3 | %8،57 | 35 | %51،47 |
| | تكوين مهني | 2 | %10 | 4 | %20 | 5 | %25 | 1 | %5 | 3 | %15 | 4 | %20 | 1 | %5 | 20 | %29،41 |
| | المجموع | 8 | %11،76 | 13 | %19،11 | 15 | %22،05 | 2 | %2،94 | 15 | %22،05 | 10 | %14،70 | 5 | %7،35 | 68 | %100 |
| الخبرة المهنية | أقل من5 | 2 | %40 | 1 | %20 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %20 | 1 | %20 | 00 | %00 | 5 | %7،35 |
| | 10-5 | 2 | %12،5 | 3 | %18،75 | 2 | %12،5 | 00 | %00 | 5 | %31،25 | 3 | %18،75 | 1 | %6،25 | 16 | %23،52 |
| | فوق 10 | 4 | %8،51 | 9 | %19،14 | 13 | %27،65 | 2 | %4،25 | 9 | %19،14 | 6 | %12،76 | 4 | %8،51 | 47 | %69،11 |
| | المجموع | 8 | %11،76 | 13 | %19،11 | 15 | %22،05 | 2 | %2،94 | 15 | %22،05 | 10 | %14،70 | 5 | %7،35 | %68 | %100 |

من خلال الجدول (58)المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة( الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية)وتأثير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على الاتصال الإداري،نلاحظ أن أعلى نسبة والمتمثلة في 26،92 %للإناث في مقترح"تحسين تدفق المعلومات" ما يدل على إدراكهن لتأثير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على الاتصال الإداري داخل المؤسسة،أما فئة الذكور فسجلت أعلى نسبة23،80% في مقترح"تسهيل اتخاذ القرارات" ما يعكس إدراكهم لتأثير الثقافة التنظيمية الإيجابي على الاتصال الداري،وعلى الجانب الآخر كان مقترح "تشجيع الإبداع والتطوير"هو الأقل تأثيرا حسب رأي كلا الفئتين ،حيث سجلت الإناث نسبة 3،84% والذكور 9،59% مما يشير إلى اعتبارها أن هذا البعد لا يؤثر بشكل إيجابي على الاتصال الإداري من خلال الثقافة التنظيمية.

تبرز النتائج أن هناك تباين واضح بين الذكور والإناث في تقييمهم للتأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،حيث تركز الإناث على بعد"تحسين تدفق المعلومات" بنسبة أعلى ،في حيث يميل الذكور إلى بعد" تسهيل اتخاذ القرارات ويمكن تفسير هذا التباين بمجموعة من العوامل منها :اختلاف الأدوار المهنية والمسؤوليات داخل المؤسسة ،وتفاوت أنماط التفكير والتواصل بين الجنسين،بالإضافة إلى تفاوت درجة التفاعل مع مواقف العمل اليومية،كما أضرت النتائج أن مقترح "تشجيع الإبداع والتطوير" سجل أدنى نسب لدى كلا الفئتين ،ما يعكس ضعف حضور هذا البعد كأحد مجالات تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري .

أما بالنسبة لمتغير السن يظهر أن الفئة العمرية( 50 سنة) فما فوق هي الأعلى نسبة،حيث سجلت 50% في بعد"تحسين تدفق المعلومات "مما يدل على أن هذه الفئة ترى أن هذا البعد يعبر عن تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري ،كما لم يظهر أي اتفاق بشأن العنصرين "دعم التواصل المستمر"،و"تحسين التعاون بين الأقسام وتشجيع الإبداع والتطوير"،ما يدل على أن هذه الاحتمالات لا تعتبر من مؤشرات التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري حسب هذه الفئة،في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (30 إلى 39سنة) بنسبة 25 %في بعد "دعم التواصل المستمر"تليها الفئة امن( 40 إلى 50سنة) بنسبة 24،99% في "احتمال تسهيل اتخاذ القرارات"أما الفئة الأقل من (30 سنة )فقد سجلت نسبة 20% في عدة أبعاد متقاربة منها "دعم التواصل المستمر"و"تحسين تدفق المعلومات" بينما لم تسجg أي نسبة تأييد( 00%)لكل من "تعزيز الثقة بين الموظفين "و"تحسين التعاون بين الأقسام ".

منه توصلنا إلى وجود تباين ملحوظ بين الفئات العمرية في إدراكها للتأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،حيث كانت الفئة العمرية (50 سنة )فما فوق الأكثر إدراكا لهذا التأثير ،ويرجع هذا التباين إلى اختلاف عوامل عدة ،أبرزها:الخبرة المهنية ومستوى المسؤولية،وطبيعة المهام الوظيفية ،حيث تميل الفئة الأكبر إلى سنا إلى التركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية المرتبطة بتدفق المعلومات،في حين تركز الفئات الأصغر سنا على الجوانب التفاعلية والتواصلية مما يعكس تباين في ملامسة مظاهر التأثير الإيجابي وفقا للمتوقع المهني والعمري.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تظهر أن فئة ذوي المستوى المتوسط كانت الأكثر تمثيلا من حيث إدراك التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية عل الاتصال الإداري بنسبة بلغت100% من خلال تركيزهم على"تعزيز الشفافية " كمظهر أساسي لهذا التأثير في المقابل لم تسجل أي نسبة إقرار(00%) لكل من "تدعيم التواصل المستمر"،"تحسين تدفق المعلومات "،تشجيع

الإبداع والتطوير"،"تحسين تدفق المعلومات"،"تشجيع الإبداع والتطوير"،"تحسين التعاون بين الأقسام "،تعزيز الثقة بين الموظفين"،تسهيل اتخاذ القرارات"،وهو ما يدل على أن هذه المظاهر لا تندرج ضمن التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري لدى هذه الفئة،تليها فئة الجامعيين فقد بلغت النسبة 25،71%لكل من"تحسين تدفق المعلومات"و"تسهيل اتخاذ القرارات" ،ثم تأتي فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة25% لكل من مظهر "دعم التواصل المستمر"وتسهيل اتخاذ القرارات"وهي نفس النسبة المسجلة لدى فئة التكوين المهني بنسبة 25% لكن لمظهر مختلف يتمثل في"تحسين تدفق المعلومات"أما فيما يخص النسب الأدنى فلن تسجل أي نسبة ضمن فئة المستوى الثانوي لمظهر"تعزيز الثقة بين الموظفين "ما يعكس غياب إدراك أفراد هذه الفئة لهذا الجانب من التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري في حين سجلت فئة التكوين المهني نسبة 5% فقط لكل من "تعزيز الثقة بين الموظفين"و"تشجيع الإبداع والتطوير"ما يدل على ضعف تمثيل هذين المظهرين في إدراك هذه الفئة لطبيعة التأثير الإيجابي.

إذ نستنتج إن فئات المستوى التعليمي تختلف في تصوراتها حول التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري ،حيث يلاحظ أن أصحاب المستوى المتوسط أكثر وعي بهذا التأثير الايجابي من خلال تركيزهم على الشفافية،بينما توزع تصورات الفئات الأخرى بين مظاهر مختلفة مثل " تحسين تدفق المعلومات "و" تسهيل اتخاذ القرارات"

تدعيم التواصل المستمر ويرجع هذا التبتين إلى عدة عوامل من أبرزها تفاوت مستوى الوعي الإداري و المعرفة التنظيمية بين الفئات إضافة إلى الخبرات المهنية المكتسبة وطبيعة التكوين الذي تلقته كل فئة ما يؤثر على كيفية إدراكها لمظاهر التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية،نجد ن نسبة المتمثلة في 31،25% من فئة ذوي الخبرات ما بين(5إلى 10 سنوات) قد اختارت مظهر"تسهيل اتخاذ القرارات"كأحد أبرز

تجليات التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،في المقابل لم تسجل أي نسبة لدى هذه الفئة لمظهر "تعزيز الثقة بين الموظفين"ما يشير إلى أن هذا الجانب لا يعد من أولوياتها أو لا تنظر إليه كأحد التأثيرات الإيجابية المباشرة للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري.

أما بالنسبة للفئة التي تفوق خبرتها المهنية( 10 سنوات)،فقد بلغت نسبة 27،65% لصالح مظاهر "تسهيل اتخاذ القرارات"مما يدل على أن أصحاب الخبرة الطويلة يرون في هذا البعد أحد أبرز تجليات التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،بينما جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 20% موزعة على مظاهر متعددة أبرزها "دعم التواصل المستمر "و"تسهيل اتخاذ القرارات"و"تحسين التعاون بين الأقسام كما لم تسجل أي نسبة لبعض المظاهر الأخرى "كتشجيع الإبداع والتطوير ،وتعزيز ثقافة الثقة بين الموظفين،وتحسين تدفق المعلومات" ما يشير إلى محدودية إدراك هذه الفئة لمختلف تجليات التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري.

نستنتج أن هناك تفاوت واضح في إدراك التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بين مختلف فئات الخبرة،فقد أبدت الفئات ذات الخبرة المتوسطة من5 إلى10 إدراكا أكثر لهذا التأثير خاصة فيما يتعلق بتسهيل اتخاذ القرارات مقارنة بالفئات الأخيرة،في المقابل لوحظ ضعف الاهتمام ببعض الأبعاد مثل "تعزيز الثقة بين الموظفين"أو "تشجيع الإبداع والتطوير"لاسيما لدى ذوي الخبرة القليلة،يرجع هذا إلى عوامل مرتبطة بمستوى النضج المهني والقدرة على استيعاب أهمية الأدوار التنظيمية والتواصل الإداري ومدى تعرض كل فئة للواقع العملي داخل المؤسسة .

بصفة عامة،من خلال تحليل طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على الاتصال الإداري عبر مختلف المتغيرات (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) تبين وجود تفاوت ملحوظ في تصورات الموظفين تبعا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية،والمهنية التي أظهرت الفئة الأكبر سنا والمستوى التعليمي المتوسط وذوي الخبرة المتوسطة إدراكا أقوى

لتأثير الثقافة التنظيمية الإيجابي ،خاصة فيما يتعلق بتسهيل اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية ،وتحسن تدفق المعلومات،قي المقابل لوحظ ضعف نسبي في إدراك هذا التأثير لدى الفئات الأصغر سنا و الأقل خبرة والمستويات التعليمية الأدنى و الأعلى ويعزي هذا التباين إلى عوامل مثل مدى الاحتكاك بالبيئة التنظيمية ،درجة الانخراط في العمليات الإدارية،ومستوى الفهم المتراكم حول أهمية التواصل داخل المؤسسة،بناء على ذلك بمظهر أن تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يتطلب مراعاة هذه الفروقات من أجل تحقيق فعالية اكبر في الاتصال الإداري،بما يضمن انسجاما أوسع بين الموظفين بمختلف خلفياتهم .

**الجدول رقم(59)علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمظاهر تأثير الثقافة التنظيمية السلبي على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو**

| المتغيرات / الاحتمالات | | تقليل فاعلية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية | | زيادة التعقيد في البيروقراطية في التواصل | | انعدام في طرق التعامل بين الموظفين | | وجود تباين بين القيم المعلنة و الممارسة الفعلية | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الذكر | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| الجنس | | 3 | %33،33 | 2 | %22،22 | 3 | %33،33 | 1 | %11،11 | 9 | %56،25 |
| | الأنثى | 1 | %14،28 | 2 | %28،57 | 1 | %14،28 | 3 | %42،85 | 7 | %43،75 |
| | المجموع | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 16 | %100 |
| السن | أقل من 30 | 1 | %33،33 | 1 | %33،33 | 00 | %00 | 1 | %33،33 | 3 | %18،75 |
| | 30-39 | 00 | %00 | 1 | %50 | 00 | %00 | 1 | %50 | 2 | %12،5 |
| | 40-50 | 2 | %22،22 | 1 | %11،11 | 4 | %44،44 | 2 | %22،22 | 9 | %56،25 |
| | 50فما فوق | 1 | %50 | 1 | %50 | 00 | %00 | 00 | %00 | 2 | %12،5 |
| | المجموع | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 16 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 00 | %00 | 1 | %6،25 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | **%6،26** |
| | ثانوي | 00 | %00 | 1 | %100 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %6،26 |
| | جامعي | 2 | %40 | 00 | %00 | 2 | ù40 | 1 | %20 | 5 | %31،25 |
| | تكوين مهني | 2 | %22،22 | 2 | %22،22 | 2 | %22،22 | 3 | %33،33 | 9 | %56،25 |
| | المجموع | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 16 | %100 |
| الخبرة المهنية | أقل من 50 | 00 | %00 | 1 | %100 | 00 | %00 | 00 | %00 | 1 | %6،26 |
| | 5-10 | 1 | %25 | 1 | %25 | 00 | %00 | 2 | %50 | 4 | %25 |
| | فوق10 | 3 | %27،27 | 2 | %18،18 | 4 | %36،36 | 2 | %18،18 | 11 | %68،75 |
| | المجموع | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 4 | %25 | 16 | %100 |

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة(الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية)وتأثير الثقافة التنظيمية بشكل سلبي على 1الاتصال الإداري،يتبين أن 42،85% من الإناث يرون أن أبرز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري هو"وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية"،في حين تمثلت أدنى نسبة 14،28% لدى هذه الفئة في مقترحين"تقليل فاعلية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية"و"انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين" ما قد يشير إلى أن هذه الفئة لا ترى في هذه العوامل تأثيرا بالغا،تليها نسبة 33،33% من الذكور يرون أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا من خلال "تقليص فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية"،و"انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين"في المقابل تمثلت أدنى نسبة لدى الذكور 11،11% في مقترح "وجود تباين بين القين المعلنة والممارسة الفعلية"قد يشير إلى أن هذه الفئة لا ترى هذه التباين عاملا جوهريا يؤثر بشكل سلبي على الاتصال مقارنة بالعوامل التنظيمية والتواصلية الأخرى الأكثر وضوحا غي الواقع المهني.

نستنتج من وجود اختلاف واضح في إدراك الذكور والإناث للتأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،حيث يميل الذكور إلى التركيز على العوامل التنظيمية الصلبة مثل التقاليد الرسمية والإجراءات غير الشفافة ويعتبرونها من أبرز مسببات ضعف الاتصال داخل المؤسسة ويحتمل أن يكون هذا التركيز راجعا إلى احتكاكهم المباشر بالبنية الرسمية للعمل أو نتيجة لتحملهم مهام تتطلب التعامل مع الإجراءات الإدارية بشكل متكرر،في المقابل الإناث أظهرت تركيزا أكبر على العوامل المرتبطة بالقيم والممارسات،حيث رأين أن التباين بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية داخل المؤسسة يمثل أحد أبرز مظاهر التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري وقد يرجع هذا الإدراك إلى حساسية أكبر تجاه

الأبعاد الإنسانية والعملية للثقافة التنظيمية وإلى تفاعلهن اليومي مع بيئة العمل من منظور يولي اهتماما أكبر للانسجام بين الخطاب والممارسة.

أما بالنسبة لمتغير السن،تبين أن فئة الموظفين البالغة أعمارهم (50 سنة) فما فوق ترى أن أبرز مظاهر التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري تتمثل في عاملين رئيسين حيث صوتت بنسبة 50%لكل من "تقليل فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية "و"زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل"أما الفئة العمرية ما بين(30إلى39 سنة)،فقد أظهرت إدراكا مشابها من خلال تسجيل نسبة 50 كذلك مقترح "زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل"كما أظهرت هذه الفئة نسبة 50%لمفترج أخر يتمثل في"وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية"،أما فيما يخص أدنى النسب المسجلة كلاهما لم يسجل أي نسبة 00% لمظهر "انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين حيث لا يعتبران هذا العامل من التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،في حين أن فئة من( 40إلى50سنة) سجلت نسبة 44،44 %لمظهر انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين،أما فئة أقل من(30 سنة) فقد توزعت نسبها بالتساوي33،33% بين"تقليل فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية،وزيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل ،ووجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية"بالمقابل لم تسجل أي نسبة لانعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين حيث أنه له تأثير سلبي للاتصال الإداري.

منه نستنتج أن الفئة الأكبر سنا ،لاسيما من تتجاوز (50سنة )هم الأكثر وعيا بتأثير الثقافة التنظيمية السلبي على الاتصال الإداري،نظرا لخبرتهم الطويلة واحتكاكهم المتواصل بممارسات تقليدية وهيكلية معيقة للتواصل،مما جعلهم يركزون على مظاهر البيروقراطية والتقاليد التنظيمية كعوامل رئيسية مفسرة لصعوبة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة،ويرجع هذا الوعي المتزايد لدى هذه الفئة إلى تراكم الخبرات المهنية ومعايشتهم لمراحل مختلفة من تطور أساليب التسيير،مما مكنهم من إدراك أوجه القصور المرتبطة بالثقافة التنظيمية التقليدية،خاصة تلك التي تعلي من الهرمية وتقصي التشارك في المعلومات

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، ركزت الآراء عل أن تأثير الثقافة التنظيمية السلبي على الاتصال الإداري يتمثل أساسا في زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل بنسبة 100% للمستوى الثانوي،تليها المستوى الجامعي التي توزعت آراءهم بالتساوي بنسبة40% لكل من :تقليل فعالية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية،و'انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين،وفي المرتبة الثالثة تبين فئة التكوين المهني أن التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري من خلال وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية بنسبة 33،33% ،أخيرا المستوى المتوسط اقتصرت الآراء على نسبة 6،25% تجاه زيادة التعقيد البيروقراطية في التواصل بينما لم تسجل أي أراء تجاه باقي المقترحات وهي نفس النسبة 00%الأدنى التي لوحظت لدى الفئة الثانوية.

ومنه نستنتج أن المستوى الثانوي هو الأكثر حساسية لأثير التعقيد والبيروقراطية على الاتصال الإداري،وربما يعود ذلك إلى مواجهتهم اليومية لإجراءات معيقة دون امتلاك أدوات لفهم أعمق للجوانب التنظيمية الأخرى،ما الفئة الجامعية أظهرت رؤية أكثر شمولا لمظاهر تأثير الثقافة التنظيمية السلبي،ناتجة عن مستوى تعليمها الأكاديمي،تليها فئة التكوين المهني فبرز إدراكها المحدود لمشكلة التباين بين القيم والممارسات،فيما جاء المستوى المتوسط كأقل الفئات وغياب حكم محدودية التكوين التعليمي لديهم،وهو ما ينعكس في غياب آراءهم حول عدة مقترحات سلبية.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية تبين أن الفئة ذات أقل من (5سنوات) من الخبرة ركزت بنسبة 100% على أن التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري يتمثل في زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل،بينما لم تسجل أي نسبة لبقية المقترحات 00 ،أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين(5إلى10 سنوات) فقد رأت أن التأثير السلبي للثقافة التنظيمية

يتمثل في وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية بنسبة 50%،بينما اعتبرت الفئة التي تمتلك خبرة تفوق(10 سنوات) أن التأثير الأبرز يتمثل في انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين بنسبة 36،36% ،وسجلت 18،18% أدنى نسبة لكل من زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل ووجود التباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية.

ومنه نستنتج أن الفئات ذات الخبرة الأقل تميلا إلى التركيز على الجانب الهيكلي والإجرائي ،كالتعقيد والبيروقراطية،لكونهم لا يوالون حديثي الاندماج في بيئة العمل،مما يجعلهم أكثر تأثيرا بالعوائق الشكلية المباشرة في الاتصال،أما أصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة فقد أصبحوا أكثر وعيا بالجوانب الثقافية الأعمق مثل الشفافية والانسجام بين القيم والممارسات،نظرا لاحتكاكهم المستمر بواقع المؤسسة وتعاملهم المتكرر مع الفجوات بين الخطاب التنظيمي والممارسة اليومية.

بصفة عامة،نستنتج أن هناك تفاوتا ملحوظا في إدراك أفراد العينة لتأثير الثقافة التنظيمية بشكل سلبي على الاتصال الإداري داخل المؤسسة،ويعود هذا التفاوت إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل الجنس، السن ،المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية،ويعكس هذا التباين في الآراء درجة الوعي التنظيمي واختلاف مستوى الاحتكاك اليومي بممارسات العمل ،مما يؤدي إلى تنوع في تفسير وفهم تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري،سواء من حيث معيقات التواصل ،أو أساليب التفاعل،أو أساليب التفاعل أو طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

**الجدول رقم(60): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على الإبداع الإداري**

| الاحتمالات / المتغيرات | | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| الجنس | الذكر | 11 | %61،11 | 7 | %38،88 | 18 | %60 |
| | الأنثى | 6 | %50 | 6 | %50 | 12 | %40 |
| | المجموع | 17 | %56،66 | 13 | %43،33 | 30 | %100 |
| السن | أقل من30 | 4 | %100 | 00 | %00 | 4 | %13،33 |
| | 39-30 | 4 | %100 | 00 | %00 | 4 | %13،33 |
| | 49-40 | 7 | %43،75 | 9 | %56،25 | 16 | %53،33 |
| | فوق50 | 2 | %33،33 | 4 | %66،66 | 6 | %20 |
| | المجموع | 17 | %56،66 | 13 | %43،33 | 30 | %100 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 2 | %100 | 00 | %00 | 2 | %6،66 |
| | ثانوي | 2 | %50 | 2 | %50 | 4 | %13،33 |
| | جامعي | 9 | %60 | 6 | %40 | 15 | %50 |
| | تكوين مهني | 4 | %44،44 | 5 | %55،55 | 9 | %30 |
| | المجموع | 17 | %56،66 | 13 | %43،33 | 30 | %100 |
| الخبرة المهنية | أقل من 5 | 3 | %75 | 1 | %25 | 4 | %13،33 |
| | 10-5 | 4 | %50 | 4 | %50 | 8 | %26،66 |
| | فوق 10 | 10 | %55،55 | 8 | %44،44 | 18 | %60 |
| | المجموع | 17 | %56،66 | 13 | %43،336 | 30 | %100 |

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة(الجنس،السن،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية)وثقافة المؤسسة التي تشجع على الإبداع الإداري ،نلاحظ أن النسبة الأكبر من الذكور والتي بلغت 61،11% تؤكد وجود ثقافة المؤسسة التي تشجع على الإبداع الإداري مقابل 38،88% ينفونها،أما بالنسبة للإناث فتتساوي النسب بين التأييد والنفي بنسبة50 %لكل منهما.

تشير نتائج الجدول إلى أن فئة الذكور تظهر نسبة أعلى من التصريحات بوجود ثقافة مؤسسة تشجع على الإبداع الإداري مقارنة بالإناث،ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور قد يكونون أكثر انخراط في العمليات التنظيمية المرتبطة باتخاذ القرار والمبادرات الإبداعية ،مما يعزز وعيهم بجهود المؤسسة في هذا المجال،في المقابل يلاحظ تساوي النسب بين الإناث المؤيدات والمعارضات ،وهو ما يعكس تفاوتا في فرص التعبير والمشاركة أو محدودية في الدعم الإداري الموجه لتعزيز الإبداع لدى هذه الفئة.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين أن الفئتين أقل من (30سنة )ومن( 30إلى 39 سنة )قد سجلتا أعلى نسبة تأكيد على وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع الإداري بنسبة100% دون تسجيل أي نسبة رفض،بينما تتراجع نسبة الموافقة لدى فئة (40غلى 49 سنة )إلى 43،75% مقابل 56،25 %لا يشاركون نفس الرأي ،أما فوق (50سنة) فتظهر أقل نسبة تأكيد على وجود هذه الثقافة بنسبة 33،33 %في حين عبر 66،66 %عن غيابها.

ومنه توصلنا إلى أن الفئات العمرية الأصغر هي الأكثر وعيا أو أكثر تفاعلا مع ثقافة المؤسسة التي تشجع على الإبداع الإداري،وهو ما قد يرجع إلى انفتاحهم على الأساليب الحديثة في العمل وحرصهم على التميز والتطور المهني،بعكس الفئات الأكبر سنا التي قد تتسم بتحفظ أو تشكك في مدى فعالية هذه الثقافة أو لم تلمسها بشكل مباشر في تجاربها داخل المؤسسة.

فيما يخص متغير المستوى التعليمي،تظهر أن الموظفين ذوي المستوى المتوسط كانوا الأكثر إدراكا لوجود ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع الإداري بنسبة 100% وهي النسبة الأعلى ضمن الفئات،دون تسجيل أي معارضة ،يليهم حملة الشهادات الجامعية بنسبة60 %من أقر بوجود هذه الثقافة ،مقابل 40 %لم يلاحظوها،أما فئة المستوى الثانوي فقد أظهرت توازنا في آراءها بنسبة 50% لكل من"نعم"و"لا" بينما عبر موظفو فئة التكوين المهني عن أقل نسبة تأييد بلغت 44،44% فقط،في مقابل 55،55% أكدوا على غيابها.

نستخلص من هذه النتائج أن الموظفين من ذوي المستوى المتوسط هم الأكثر اقتناعا بوجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع الإداري،وهو ما قد يرجع إلى ارتباطهم الوثيق بالتوجهات المباشرة وأساليب العمل الميداني التي تتيح لهم فرصا ملموسة للمبادرة والتجريب،في حين أن التباين المسجل لدى باقي الفئات التعليمية قد يعبر عن اختلاف في تطلعاتهم المهنية أو درجة انخراطهم في الآليات التنظيمية المؤطرة للإبداع داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية،نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن (5سنوات) حيث بلغت نسبة من يرون أن ثقافة المؤسسة تشجع على الإبداع الإداري 75%،مقابل 25 %لا يرون ذلك ،أما الموظفون الذين تفوق خبرتهم( 10 سنوات) فقد بلغت نسبة التأييد لديهم 55،55% في حين بلغت نسبة الرفض 44،44% في حين جاءت أراء فئة من تتراوح خبرتهم بين (5إلى 10 سنوات) منقسمة بالتساوي بنسبة 50%"نعم"و50%"لا".

و منه نستنتج أن الموظفون الأقل خبرة يميلون أكثر إلى إدراك مناخ العمل كبيئة محفزة على الإبداع الإداري وهو ما قد يشجع إلى انفتاحهم وتطلعهم للتطور واكتساب الخبرات في المقابل قد تكون نسبة التحفظ لدى الفئات الأقدم ناتجة عن تراكمات مهنية أو رؤى أكثر واقعية تقلل من الحماس للتجديد،أما التوازن لدى الفئة المتوسطة فيظهر تفاوتا في التجربة والانطباع حول مدى دعم المؤسسة للإبداع الإداري.

بصفة عامة،ومن خلال معطيات هذا الجدول يستنتج أن غالبية الموظفين ،باختلاف متغيراتهم الشخصية والمهنية(الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية)يقرون بوجود ثقافة مؤسسة تشجع على الإبداع الإداري داخل المؤسسة سونلغاز بولاية تبزي وزو ،ويعكس ذلك إدراكا إيجابيا عاما لأهمية الابتكار والتجديد في بيئة العمل،وتجدر الإشارة إلى أن هذه الثقافة لا تبنى بشكل عشوائي بل تتطلب توافر مناخ تنظيمي ملائم،يعتمد على التشجيع والانفتاح والدعم الإداري المستمر وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون وجود تواصل إداري فعال يحفز الأفراد التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم بكل حرية.

**الجدول رقم (61): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو**

| المتغيرات / الاحتمالات | | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة |
| | ذكر | 17 | %94،44 | 1 | %5،55 | 18 | %60 |
| | مؤنث | 11 | %91،66 | 1 | %8،33 | 12 | %40 |
| | المجموع | 28 | %93،33 | 2 | %6،66 | 30 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 4 | %100 | 00 | %00 | 4 | %13،33 |
| | 30-39 | 6 | %100 | 00 | %00 | 6 | %20 |
| | 40-50 | 14 | %93،33 | 1 | %6،66 | 15 | %50 |
| | 50 ما فوق | 4 | %80 | 1 | %20 | 5 | %16،66 |
| | المجموع | 28 | %93،33 | 2 | %6،66 | 30 | %100 |
| المستوي التيني | متوسط | 2 | %100 | 00 | %00 | 2 | %6،66 |
| | ثانوي | 3 | %100 | 00 | %00 | 3 | %10 |
| | جامعي | 15 | %93،75 | 1 | %6،25 | 16 | %53،33 |
| | تكوين مهني | 8 | %88،88 | 1 | %11،11 | 9 | %30 |
| | المجموع | 28 | %93،33 | 2 | %6،66 | 30 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 4 | %100 | 00 | %00 | 4 | %13،33 |
| | 5-10 | 8 | %100 | 00 | %00 | 8 | %26،66 |
| | فوق 10 | 16 | %88،88 | 2 | %11،11 | 18 | %60 |
| | المجموع | 28 | %93،88 | 2 | %6،66 | 30 | %100 |

من خلال الجدول رقم(61) نلاحظ 24،44% من الذكور يؤكدون أن الثقافة التنظيمية تسهل في تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية ، في حين يرى أقليتهم بنسبة ن 5،55% أنها لا تساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية ، أما الإناث أشار أغلبيتهم بنسبة 91،66 %بالإجابة ب "نعم" الثقافة التنظيمية تسهل في تدفق المعلومات، و أقليتهم أشاروا بأنها لا تسهل بتدفق المعلومات و ذلك بنسبة 8،33%.

و منه نستنتج أن هناك تفاوت في وجهات النظر بين الذكور و الإناث بشان مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية .حيث يظهر أن أغلبية الذكور و الإناث يرون أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا ايجابيا في هذا الجانب، ألا أن درجة هذا التأييد تبدوا أكثر وضوحا بين الإناث مقارنة بالذكور.هذا ما يشير إلى الانطباع الايجابي حول تأثير الثقافة التنظيمية على التواصل الداخلي قد يكون أكثر ترسخا لدى الإناث، ما يعكس اختلافا في الإدراك آو في التجربة العملية بين الجنسين داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير السن فقد أجابوا كلا من اقل من(30 سنة) و من (30-33 سنة) بالإجابة على نعم بنسبة قدرت ب % 100 في حين سجلت بنسبة منعدمة من كلا الفئتين بالإجابة ب "لا" . ثم أكدت الفئة من (40- 50 سنة) الإجابة ب "نعم" الثقافة التنظيمية الثقافة التنظيمية تسهل في تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بنسبة قدرت 93،33% في حين سجلت الأقلية منهم بالإجابة ب "لا" بنسبة 6،66 %أما الفئة من (50 سنة) ما فوق صرحوا 80% من أفراد المبحوثين الإجابة ب "نعم" أما أقليتهم أجابوا ب "لا" بنسبة 66، 6%

.

نستنتج أن الفئات العمرية الأصغر، خاصة من منهم دون سن الأربعين ، تبدي اتفاقا عاما حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، ما يعكس إدراكا ايجابيا و موحدا لدى هذه الفئة ، و مع التقدم في السن ، يستمر هذا الإدراك الايجابي ، لكنه يظهر بدرجة اقل كما هو الحال في فئتي( 40الى 50 سنة )و من (50 إلى فوق) ، حيث ظهرت بعض الآراء المتحفظة ، و هذا قد يشير إلى أن الفئات الأكبر سنا تمتلك تجارب مهنية أكثر تنوعا قد تؤثر في تقييمها للاتصال الإداري.

أما المستوى الدراسي نلاحظ أن المستوى المتوسط و الجامعي أكدوا على نفس الإجابة ب نعم بنسبة قدرت 100 %أما الإجابة ب لا منعدمة في هذه الحالة ،ثم أكد 93،33% من أفراد العينة من المستوى الجامعة الإجابة بنعم ، و أقليتهم أجابوا ب لا نسبة 6،66% أما

مستوى التكوين المهني فقد أجابوا بنعم بنسبة عالية قدرت ب 88،88% و أقليتهم ب لا %.11،11

و منه نستنتج أن مختلف الفئات التعليمية تجمع على أن الثقافة التنظيمية تسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات المتوسطة و الجامعية على هذا الرأي، ما يعكس وعيا مشتركا بأهمية الثقافة التنظيمية في دعم الاتصال الإداري، كما أن أيضا فئة التكوين المهني تظهر نسبة تأييد عالية،مما يدل على أن هذا الإدراك لا يقتصر على مستوى تعليمي معين ، بل يشمل كافة المستويات بدرجات متفاوتة من القناعة.

أما الخبرة المهنية فقد نلاحظ أن الفئة الأقل من( 5 سنوات) خبرة و من (5الى 10 سنوا ت) خبرة أكدوا أن الثقافة التنظيمية تساهم في تسهيل تدفق و ذلك بنسبة 100%، في حين انعدمت الإجابة ب "لا" مع هذه الفئة، و من جهة أخرى فالفئة التي تنتمي إلى الخبرة المهنية التي تفوق(10سنوات) أكدوا 88،88% منهم على الإجابة ب "نعم" و 11،11% أكدوا الإجابة ب "لا".

و منه نستنتج أن هناك إجماعا واضحا لدى الخبرة الأقل من عشر سنوات على أهمية الثقافة التنظيمية في تسهيل في تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما قد ينعكس حماسا واو انفتاحا اكبر تجاه ممارسات التواصل التنظيمي.أما ذوو الخبرة التي تفوق عشر سنوات فبرغم أن الأغلبية يشاطرون الرأي ، إلا أن هناك نسبة محدودة ترى عكس ذلك قد تشير إلى تجارب مهنية أكثر تعقيدا ا والى ملاحظات نقدية ناتجة عن الاحتكاك الطويل بالممارسات الإدارية .وهذا ما يبرز أن مدة الخبرة قد تلعب دورا في تشكيل تصورات العاملين جول فعالية الثقافة التنظيمية في دعم التواصل الداخلي

نستنتج أن هناك اتفاق عام بين أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة ، و قد اظهر فئات واسعة من المبحوثين لاسيما منهم الفئات العمرية الأصغر ، و ذوي المستويات التعليمية المتوسطة و الجامعية ، و أصحاب الخبرة الأقل من عشر سنوات تأييدا كاملا لهذا

الطرح.في المقابل و رغم استمرار هذا التأييد لدى الفئات الأكبر سنا و ذوي الخبرات الطويلة ، إلا انه تراجع نسبيا ، مما قد يعكس اختلافا في التجارب أو التوقعات . و عليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد عاملا جوهريا في دعم فعالية الاتصال الإداري بين الأقسام الإدارية على مستوى المؤسسة.

**الجدول رقم (62): علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم عنصر ثقافي يساعد على تحسين الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز تيزي وزو .**

| الاحتمالات / المتغيرات | | الاحترام المتبادل بين الموظفين | | توفير بيئة متبادلة الحوار | | الاعتماد على التكنولوجيا | | الصرامة و الانضباط | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة |
| الجنس | ذكر | 11 | %35،48 | 8 | %25،80 | 4 | %90،12 | 8 | %25،80 | 31 | %58،49 |
| | مؤنث | 11 | %50 | 00 | %00 | 5 | %22،72 | 6 | %27،27 | 22 | %41،50 |
| | المجموع | 22 | %14،50 | 8 | %15،09 | 9 | %16،98 | 14 | %26،41 | 53 | %100 |
| السن | اقل من 30 | 3 | %42،85 | 00 | %00 | 2 | %28،57 | 2 | %28،57 | 7 | %13،20 |
| | 30-39 | 4 | %36،36 | 3 | %27،27 | 2 | %18،18 | 2 | %18،18 | 11 | %20،75 |
| | 40-50 | 12 | %41،37 | 4 | %13،79 | 5 | %17،24 | 8 | %27،58 | 29 | %54،71 |
| | 50 ما فوق | 3 | %50 | 1 | %16،66 | 00 | %00 | 2 | %33،33 | 6 | %11،32 |
| | المجموع | 22 | %41،50 | 8 | %15،09 | 9 | %16،98 | 14 | %26،41 | 53 | %100 |
| المستوي التيني | متوسط | 1 | %33،33 | 00 | %00 | 1 | %33،33 | 1 | %33،33 | 3 | %5،66 |
| | ثانوي | 2 | %28،57 | 2 | %28،57 | 2 | %28،57 | 1 | %28،57 | 7 | %13،20 |
| | جامعي | 11 | %45،83 | 5 | %20،83 | 3 | %12،5 | 5 | %20،83 | 24 | %45،28 |
| | تكوين مهني | 8 | %42،10 | 1 | %5،26 | 3 | %15،78 | 7 | %36،84 | 19 | %25،84 |
| | المجموع | 22 | %41،50 | 8 | %15،09 | 9 | %16،98 | 15 | %26،41 | 53 | %100 |
| الخبرة المهنية | اقل من 5 | 1 | %16،66 | 1 | %16،66 | 2 | %33،33 | 2 | %33،33 | 6 | %11،32 |
| | 5-10 | 7 | %58،33 | 00 | %00 | 2 | %16،66 | 3 | %25 | 12 | %22،64 |
| | فوق 10 | 14 | %40 | 7 | %20 | 5 | %14،28 | 9 | %25،71 | 35 | %66،03 |
| | المجموع | 22 | %41،50 | 8 | %15،09 | 9 | %16،98 | 14 | %26،41 | 53 | %100 |

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة و العنصر الإداري الذي يساعد على تحسين الاتصال الإداري نلاحظ أن النسبة الأكبر و المتمثلة في 50% من الإناث يؤكدون أن الاحترام المتبادل بين الموظفين يساعد على تحسين الاتصال الإداري في المؤسسة ، بينما ترى الأقلية منهم بنسبة منعدمة ما يتعلق بتوفير بيئة مفتوحة للحوار ، أما الذكور فان أغلبيتهم بنسبة 35،48% يؤكدون أيضا أن الاحترام المتبادل بين الموظفين أكثر عنصر يساهم في تحسين الاتصال الإداري، أما أقليتهم بنسبة 12،90% يؤكدون على الاعتماد على التكنولوجيا.

و منه نستنتج أن كلا الجنسين الذكور و الإناث يوليان أهمية كبيرة من عوامل الإنسانية في تعزيز الاتصال الإداري في مقدمتها الاحترام المتبادل بين الموظفين إذ يحصى الأولوية الأكبر لدى الإناث مقارنة بالذكور مما يشير إلى أن النساء أكثر ميلا لتقدير البعد الإنساني في بيئة العمل كوسيلة فعالة لتحسين التواصل الإداري. في المقابل يظهر للذكور توجه آخر فيما يخص الاعتماد على الوسائل التقنية و التكنولوجيا في تحسين و تطوير الاتصال الإداري.

أما بالنسبة لمتغير السن سجل فئة الأكثر من (50 سنة) كأكبر نسبة قدرت ب 50% حيث يؤكدون على عنصر الاحترام المتبادل بين الموظفين أما الأقلية منهم ينفون عنصر الاعتماد على التكنولوجيا ، من جهة أخرى نجد الفئة الأقل من (30 سنة) يؤكدون على الاحترام المتبادل بين الموظفين كأكثر عنصر يساعد على تحسين الاتصال الإداري بنسبة 42،85% بالمقابل ينفى أقليتهم ما يخص بيئة مفتوحة للحوار ، أما الفئة من( 50-40سنة) سجل نسبة 41،37% أن الاحترام المتبادل بين الموظفين هو العنصر الذي يساهم على التواصل الإداري أما أقليتهم يؤكدون على توفير بيئة مفتوحة للحوار بنسبة 15،09% ، أو أخيرا سجل فئة من( 30 إلى 39 سنة) نسبة كبيرة ما يخص أيضا الاحترام المتبادل بين

الموظفين بنسبة 36،36% أما أقليتهم أكدوا على الاعتماد على التكنولوجيا ، الصرامة و الانضباط بنسبة قدرت ب 18،18% .

و منه نستنتج أن كل الفئات العمرية تجمع أن الاحترام المتبادل بين الموظفين يعد عاملا أساسيا في تحسين الاتصال الإداري على مستوى مؤسسة سونلغاز مما يدل على أهمية البعد الإنساني في العلاقات المهنية ن كما نستنتج ان الفئات الأكبر سنا تميل إلى التقليل إلى أهمية التكنولوجيا و تعلي من شان القيم التقليدية كعنصر الاحترام ، بيمها تميل الفئات الأصغر سنا ميلا إلى بيئة عمل تتيح الحوار و التفاعل المفتوح .

أما بالنسبة للمستوى التعليمي ، نلاحظ أن المستوى الجامعي أكثر فئة أكدت غلى الاحترام المتبادل بين الموظفين يساعد أكثر على تحسين الاتصال الإداري بنسبة45% أما أقليتهم أكدوا على الاعتماد على التكنولوجيا بنسبة 12،5% ، من جهة أخرى أشارت الفئة ذات المستوى المهني إلى الاحترام المتبادل بين الموظفين بنسبة 42،10 %في المقابل يرى أقليتهم بنسبة 5،26% إن توفير بيئة مفتوحة و داعمة للحوار تساهم في تحسين الاتصال الإداري .أما بالنسبة للمستوى المتوسط فقد أكدوا على الاحترام بين الموظفين و الاعتماد على التكنولوجيا ، الصرامة و الانضباط كأكثر العناصر الثقافية المساهمة في تحسين الاتصال الإداري و ذلك بنفس النسبة قدرت ب 33،33% أما أقليتهم ينفون وجود بيئة مفتوحة و داعمة للحوار كعنصر مساهم لتطوير الاتصال الإداري. أما الفئة ذات المستوى الثانوي يتحدون على الإجابة على الاحترام المتبادل ،توفير بيئة مفتوحة ،الاعتماد على التكنولوجيا ،الصرامة و الانضباط كأهم العناصر لتطوير و تحسين الاتصال الإداري بنسبة 28،57% بدون تسجيل أي نسبة اقل.

و منه نستنتج أن مختلف المستويات التعليمية تجمع على أن الاحترام المتبادل بين الموظفين يمثل عاملا أساسيا لتحسين الاتصال الإداري مما يعكس وعيا عاما بأهمية العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة سونلغاز أما الفئة الجامعية و المهنية يركزان بشكل واصح على هذا العنصر لكن مع ميل محدود للاهتمام بالتكنولوجيا آو بيئة الحوار كما نستنتج أيضا أن الفئة

ذات المستوى المتوسطي توازن تقديرها لكل من الاحترام المتبادل و التكنولوجيا كعناصر فعالة في تحسين الاتصال.أما الفئة الثانوية شملت وعيا متنوعا يشمل الاحترام المتبادل و التكنولوجيا و بيئة الحوار مما يدل على إدراكهم الشامل حول مختلف العوامل التي تساهم في تطوير الاتصال الإداري.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية سجل الفئة ذات( 10-5 سنوات) اكبر نسبة قدرت ب 58،33% ما يخص بالاحترام المتبادل بين الموظفين كأبرز العناصر التي تساهم على تحسين الاتصال الإداري ، في حين يرى أقليتهم بنسبة منعدمة 0% ما يخص توفير بيئة مفتوحة للحوار ، أما الفئة ذات العشر سنوات خبرة ما فوق فان أغلبيتهم بنسبة40% أكدوا أيضا على عنصر الاحترام بين الموظفين أما أقليتهم ينفون ما يتعلق بتوفير بيئة داعمة للحوار ، أما الفئة ذات اقل منم (5سنوات) سجل نصفهم بنسبة كبيرة يتفقون على الاعتماد على التكنولوجيا ، الصرامة و الانضباط بنفس النسبة 33،33 %أما النصف الثاني يتحدون على الإجابة بالاحترام المتبادل و توفير بيئة مفتوحة كأقل نسبة قدرت 16،66%.

و منه نستنتج أن الموظفين ذوي الخبرة الأطول يتفقون بأغلبية واضحة على أن الاحترام المتبادل بين الموظفين هو العنصر الأبرز في تحسين الاتصال الإداري ما يدل على أن سنوات الخبرة الطويلة تعزز من تقديرهم لأهمية العلاقات الشخصية الايجابية و المناخ المبني على الاحترام في بيئة العمل. في المقابل تبرز فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات تركيزها على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في حين يميل الموظفون الأقل خبرة إلى تبني الأدوات التكنولوجية في تحسين عملية الاتصال الإداري. كونها جزءا أصيلا من بيتهم المهنية المعاصرة .

نستنتج بشكل عام أن الاحترام المتبادل بين الموظفين يمثل الحجر الأساس في تحسين الاتصال الإداري خاصة الفئات ذات الخبرة المهنية الطويلة فان التركيز على القيم الإنسانية و العلاقات الشخصية يشير إلى إدراك عميق بان فعالية الاتصال لا تقتصر على الأدوات و المنصات بل تنحسر في بيئة عمل تعلي من قيمة التقدير المتبادل و الثقة و المصداقية. و

عليه فان تعزيز ثقافة الاحترام يمكن أن يساهم في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التواصل الفعال و المفتوح و يشكل أساسا متينا لتطوير آليات الاتصال داخل المؤسسة.

## عرض المقابلة:

**مقابلة مع السيد: "س.م" المكلف بمكتب الاتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.**

**المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو**

- **السؤال 01:كيف تعرفون الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟.**

- الإجابة:مجموعة من القيم الجوهرية مثل الجودة و الالتزام و التميز لتحفيز اهداف المؤسسة و خدمة عمومية في المستوى

- **السؤال 02:ما العوامل التي تعتمدون عليها لتعزيز وترسيخ الثقافة تنظيمية في المؤسسة؟**

- الإجابة: القيادة الحكيمة، الرؤية و الرسالة الواضحة، التواصل الفعال، و القيم التنظيمية الموجودة في شركة سونلغاز.

- **السؤال 03: هل تعتمد مؤسستكم على معايير أو مؤشرات لقياس مدى نجاح الثقافة السائدة؟**

- الإجابة: هناك العديد من المؤشرات على سبيل المثال: التعاون بين الأقسام و الاداراة، معدلات الانظباط، و نتائج الأداء المؤسسي، و هي بديهية في مؤسسة كبيرة كسونلغاز.

- **السؤال 04: ما هي العوامل التي تعد الأكثر تأثيرا في إحداث تغيير على مستوى الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟**

- الإجابة: تحديد اهداف قابلة للقياس، تحديد هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات و الصلاحيات، وجود قيادة تملك رؤية استراتيجية و قدرة على الاشراف.

- **السؤال05: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف مؤسستكم ونجاحها المستدام؟**

- الإجابة:تساهم بشكل فعال،حيث تلعب دورا محوريا لأنها تشكل الإطار الذي يوجه سلوك الموظفين و كيفية تنفيذ مهامهم و اتخاذ القرارات.

## المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

- **السؤال 01: أي نوع من أنواع الاتصال الإداري يتم اعتماده بشكل رئيسي في مؤسستكم؟**
- الإجابة: اتصال تصاعدي : من الموظف إلى الإدارة مثل التقارير و الاقتراحات

اتصال تنازلي: من الإدارة إلى الموظفين مثل التوجيهات و السياسات.

اتصال أفقي: التنسيق بين الإدارات.

- **السؤال 02: ما الهدف الرئيسي الذي تسعى مؤسستكم لتحقيقه من خلال الاتصال الإداري؟**

- الإجابة: الهدف الرئيسي تحقيق أهداف الشركة لتقديم خدمة عمومية في المستوى.

- **السؤال 03: ما الوسائل الشفهية، المكتوبة، والإلكترونية التي تعتمدون عليها في الاتصال الإداري؟**

- الإجابة:جميع الوسائل المذكورة تستعملها المؤسسة شفهي مثل (الاجتماعات، الهاتف)، كتابي مثل (المذكرات، التقارير الرسمية) الكتروني مثل (اجتماعات افتراضية، البريد الالكتروني، برامج ادارة المهام).

- **السؤال 04: ما هي الوظيفة الأساسية التي يؤديها الاتصال الإداري في مؤسستكم؟**

- الإجابة: ضمان انسياب المعلومات في جميع المستويات و الهدف من ذلك، التنسيق، الفهم المشترك، و اتخاذ القرارت.

- **السؤال 05: ما هو المعوق الرئيسي الذي يواجه الاتصال الإداري في مؤسستكم؟**

- الإجابة: أحيانا تشويش فني، أعطال تقنية في وسائل الاتصال، و في العموم لا يوجد معوقات في الاتصال الإداري.

## المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

- **السؤال 01: هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستكم تشجع على الحوار والتبادل الفعّال بين الإدارة والموظفين؟**

- الإجابة: نعم، الثقافة السائدة على مستوى البيئة التنظيمية في المؤسسة تشجع دائما على الحوار و التبادل و النقاش بين الموظفين و الإدارة.

➢ **السؤال 02: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في مؤسستكم على أساليب وممارسات الاتصال الإداري؟**

الإجابة: تأثر بشكل ايجابي،كاستعمال أسلوب ثقافة مفتوحة، و معرفة حجم المشاركة و التفاعل، فكلما كانت الثقافة التنظيمية ايجابية، كلما كان الاتصال الإداري أكثر فعالية.

➢ **السؤال 03: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستكم على طبيعة وفعالية الاتصال الإداري؟**

- الإجابة: تأثر بشكل ايجابي، فطبيعة الاتصال الإداري الفعال الموجود في المؤسسة، يسهم في تحقيق الأهداف و يحسن من الأداء العمومي.

➢ **السؤال 04: هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكيات الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟**

- الإجابة: بطبيعة الحال، فهي تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد، و طريقة تبادلهم للمعلومات.فان المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تدعم أسلوب الاحترام و الاستماع ما يشجع على سلوكيات اتصالية ايجابية.

➢ **السؤال 05:** ما هي القيم الثقافية التي تعتبرها الأكثر تأثيرًا في تحقيق نجاح الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟

- الإجابة: الشفافية و الاحترام المتبادل، العدالة و الابتكار، كلما كانت القيم ايجابية في الثقافة التنظيمية كلما زاد اداء الثقافة التنظيمية.

➢ **السؤال 06:** هل تؤثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة على اختيار قنوات الاتصال المناسبة للتواصل الإداري؟

- الإجابة: مؤسسة سونلغاز تعتمد على جميع قنوات الاتصال للاتصال الإداري بين الإداريين و الموظفين و جميعها تساهم في تحقيق الهدف ألا و هو توصيل المعلومات.

**التعليق على المقابلة:**

في إطار دعم الدراسة الميدانية وتأكيد نتائج الاستبيان،تم إجراء مقابلة مع أحد إطارات المؤسسة المكلف بمكتب الاتصال السيد س.م بهدف التعرف على رؤيته حول الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري داخل المؤسسة،وقد مكنت هذه المقابلة من استخلاص مجموعة من المعطيات الهامة التي تعكس الواقع التنظيمي وأساليب الاتصال المعتمدة،والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أظهر المستجوب أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تقوم على مبادئ الانضباط واحترام المسئولين،والعمل بروح الفريق كما تم التركيز على عناصر مثل القيم المهنية والتشجيع على الأداء والاعتماد غلى الكفاءة والجدارة،يلاحظ أن هناك وعي واضح بأهمية الثقافة التنظيمية في توجيه سبوك الأفراد وتعزيز الانتماء المؤسسي أما في ما يخص الاتصال الإداري فقد أوضح المستجوب أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي أكثر من عيره مع استخدام قنوات مكتوبة إلكترونية مختلفة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الإدارية الداخلية ورغم هذا أشار إلى وجود بعض التغيرات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري ،وأبرزت المقابلة في مجملها وجود علاقة تكاملية بين الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري،حيث تساهم ثقافة المؤسسة المبنية على الحوار والاحترام المتبادل في تحسين فعالية الاتصال وتسهيل نقل المعلومة،كما أشار أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين عند التواصل،خاصة فيما يتعلق بالاحترام والاستماع والوضوح،وهو ما يعكس الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسة،سواء على مستوى نقل المعلومات أو في تعزيز التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية،وبذلك تعد الثقافة التنظيمية عاملا حاسما في دعم الاتصال الإداري الفعال ،من حلال ما تكرسه من قيم وسلوكيات إيجابية تسهم في تحقيق الانسجام والتكامل داخل بيئة العمل.

## 3_ عرض نتائج الدراسة:

### النتائج الجزئية :

- اعتماد مؤسسة "سونلغاز" لولاية تيزي وزو على الاتصال الإداري بشكل دائم خاصة الاتصال الرسمي بين الموظفين قصد الحصول على المعلومات.
- تمسك الموظفين بالعادات و التقاليد التنظيمية داخل المؤسسة.
- وجود إدراكا واسعا بين العاملين لأهمية الثقافة تنظيمية في دعم نجاح المؤسسة.
- التركيز على العوامل الإنسانية كالاحترام و الانضباط كأهم عناصر ثقافية تساهم في تطوير الاتصال الإداري.
- الاستيعاب الجيد للموظفين لمختلف الرسائل الإدارية ما يعد مؤشرا ناجحا لعملية الاتصال الإداري .
- اعتماد مؤسسة سونلغاز" على التوثيق الكتابي كالتقارير الرسمية و التعليمات المكتوبة للتواصل بين الموظفين و الإدارة.
- الاعتماد على البريد الالكتروني كأكثر موقع رقمي لتبادل المعلومات بين الموظفين و الإدارة.
- حرص المؤسسة بتطبيق مبادئ الاتصال الإداري من اجل تحقيق التنظيم و التنسيق بين الأقسام الإدارية.

**النتائج العامة:**

- تركيز مؤسسة "سونلغاز" على المبحوثين الذين لديهم الاقدمية في العمل و معظمهم يتمتعون بمستوى تعليمي عالي.
- وجود ثقافة تنظيمية داعمة بشكل ايجابي على الاتصال الإداري.
- تركيز المؤسسة على تطوير كفاءة العاملين و تعزيز الإنتاجية و توفير بيئة تنظيمية ملائمة للعمل.
- تبني ثقافة ديمقراطية تعتمد على القوانين و الإجراءات في تنظيم العمل.
- نقص ثقافة الإبداع و التجديد في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية "سونلغاز".
- اعتبار جودة التفاعل و التواصل بين الموظفين و الإدارة من أهم المعايير لنجاح الثقافة التنظيمية في المؤسسة .
- وجود القيادة الإدارية الفعالة أهم محرك في التغيير الثقافي في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز".
- اعتبار القيادة أهم عامل لترسيخ القيم التنظيمية من خلال التوجيه و القدوة و تحقيق الانسجام بين الأفراد.
- اعتبار الاتصال الإداري أهم وسيلة لنجاح العلاقات الداخلية بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- تمتع مؤسسة "سونلغاز" بثقافة تنظيمية قوية و داعمة للتواصل الفعال بين المستويات الإدارية
- وجود إدراكا واسعا حول أهمية الثقافة التنظيمية في دعم و نجاح المؤسسة.
- السعي في لحصول على بيئة عمل مستقرة و داعمة تعزز العلاقات المهنية.
- وجود بعض المظاهر السلبية كالبيروقراطية و التناقض بين القيم و الممارسات التي تشكل عائقا قي تحقيق تواصل إداري فعال.

- ضعف تواجد الوسائل الرقمية و التكنولوجية التي تساهم في خلق بيئة عمل اكثر حداثة.

**التوصيات و الاقتراحات:**

- إعادة النظر في بعض الإجراءات و السياسات التنظيمية التي تشجع على التواصل المفتوح بين الإداريين و الموظفين .
- تحسين آليات الاتصال الداخلي خاصة في الأقسام التي تعاني من ضعف في تدفق المعلومات.
- الحاجة إلى توفير الوسائل الرقمية و التكنولوجية التي تساهم في خلق و تجديد بيئة عمل متطورة
- إجراء تقييمات دورية لفعالية قنوات الاتصال لضمان شمولية التواصل لكل الفئات داخل المؤسسة.
- العمل على تعزيز الشفافية و تحديث الأساليب التنظيمية لدعم البيئة الاتصالية أكثر انفتاحا و تناسقا.
- الحاجة إلى المزيد من الجهود لترسيخ ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحا على الابتكار.
- العمل على تعزيز قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للتواصل،كروح الفريق،الانضباط ،والاحترام المتبادل.
- ترسيخ ثقافة الحوار داخل المؤسسة من خلال فتح قنوات تواصل دائمة بين الإدارة والموظفين.
- تشجيع القيم التنظيمية التي تعزز جودة التواصل مثل الوضوح،الصدق،والاستماع الفعال.
- توفير مناخ تنظيمي مرن يشجع على المبادرة والتعبير عن الرأي داخل بيئة العمل.

- تكثيف الدورات التكوينية لفائدة الإطارات الإدارية لتحسين مهارات الاتصال الإداري.
- إشراك العاملين في بلورة قيم و مبادئ الثقافة التنظيمية لضمان تبنيهم لها عن قناعة.

**خلاصة عامة:**

توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل احد الأعمدة الأساسية في بناء فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة، إذ تؤدي دورا حاسما في تشكيل سلوك الأفراد، و تنظيم علاقتهم، و توجيه علاقتهم الاتصالية داخل بيئة العمل، و قد كشفت المعطيات المستخلصة من المعطيات الميدانية التي أجريت في مؤسسة "سونلغاز " بولاية تيزي وزو، أن طبيعة الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة تسهم بشكل واضح في تحديد أنماط الاتصال الإداري المعتمد، سواء على المستوى الرسمي أو غير رسمي، الأفقي أو العمودي، و هو ما يؤثر على الأداء المؤسسي العام، و تبين أن المعتقدات التنظيمية و القيم المشتركة بين الأفراد تشكل إطارا مرجعيا موجها لعمليات الاتصال، بحيث تؤثر على كيفية تبادل المعلومات، و سرعة الاستجابة، و طبيعة التغذية الراجعة، كما أن وجود ثقافة تنظيمية منفتحة، قائمة على الثقة المتبادلة و الاحترام المهني، يوفر بيئة اتصال أكثر مرونة و تفاعلا، و يسهم في رفع مستوى التفاهم و التنسيق بين مختلف المصالح و الوحدات الإدارية داخل المؤسسة.كما أبرزت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على كونها خلفية سياقية للعمل الإداري، بل تعد عاملا فاعلا في تشكيل الاستعداد التنظيمي لتبني ممارسات اتصالية جديدة و مبتكرة ، حيث أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية محفزة على التطوير و التغيير تكون أكثر قدرة على تكييف أدواتها الاتصالية مع متطلبات العصر،و أكثر استعدادا لتبنى قنوات تواصل متنوعة تتلاءم مع التحولات التكنولوجية و التنظيمية الحديثة، في حين أن المؤسسات التي تتسم بثقافة تقليدية مغلقة غالبا ما تواجه صعوبات في ترسيخ ممارسات اتصال فعالة، مما يؤدي إلى ظهور فجوات تواصلية تعيق الأداء و تضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة. و انطلاقا من ذلك تؤكد هذه الدراسة أن تطوير فعالية الاتصال الإداري يستدعي بالضرورة مراجعة عميقة للثقافة

التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، و العمل على تعزيز قيم التعاون و الانفتاح و المشاركة، و الابتكار في التواصل، كما توصي ضرورة إدماج البعد الثقافي في استراتجيات التسيير الإداري، باعتباره عاملا مؤثرا في تحقيق الانسجام الداخلي، و رفع مستوى التفاعل التنظيمي، و تعزيز جودة القرارات التنظيمية .

# قائمة المراجع

**أ- الكتب:**


1. إبراهيم السعيد مبروك،الاتصال الإداري وإدارة المعرفة ومرافق المعلومات،طبعة1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2013.
2. .أبو السعيد أحمد العبد،عابر زهير عبد اللطيف،**مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**،طبعة1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2014.
3. .أبو عزام محمد ختاد،**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**،طبعة1،دار الزهدي للنشر والتوزيع،عمان،2020.
4. .عثمان إبراهيم عثمان حسن ،**مناهج البحث العلمي في التربية**،جامعة الخرطوم كلية التربية،2009.
5. 5.بروي عبد الرحمان،**مناهج البحث العلمي** ،طبعة2،دار القلم للنشر والتوزيع،بيروت لبنان،1799.
6. إسماعيل عبد الكافي عبد الفاتح،تنمية مهارات الاتصال،طبعة1،المكتب العربي للمعارف،القاهرة،2019.
7. بطاح أحمد،**قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**،طبعة1،دارالشرو للنشر والتوزيع،عمان،2006.
8. بوحوش عمار ،**منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**،المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية والسياسية،برلين ألمانيا،2019.
9. البياتي فارس رشيد،**الحاوي في مناهج البحث العلمي،خطط،مناهج،أدوات،وتحليل،اقتباس وتوثيق خرائط ذهنية،نماذج،مصطلحات عربي،إنكليزي**،طبعة1،دار السواقي العلمية،عمان الأردن،2018.

10. التائب مسعود حسين،**البحث العلمي وقواعده-إجراءاته-مناهجه**،طبعة1،المكتب العربي للمعارف،القاهرة مصر،2018.

11. جاد الرب سيد محمد،**التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي**،طبعة1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة مصر،2016.

12. جياد الدعمي غايب كاضم ، **الإعلام الجديد، اعتمادية متصاعدة ووسائل متجددة** ، ط1، دار امجد للنشر و التوزيع.، 2017

13. حجازي مصطفى،**الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**،طبعة1،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت،1990.

14. الحميدي محمد بن علي،**التنظيم والتخطيط**،طبعة2،الرياض سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية. الرياض،2014

15. خضرة عمر المفلح،**الاتصال المهارات والنظريات أسس عامة**،طبعة1،دار الجامد للنشر والتوزيع،عمان،2015.

16. دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة**، طبعة2 ،دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

17. ربحي مصطفى عليان،**إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**،طبعة1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2022.

18. الركابي عباس جواد،الخزاعي عقيل أمير،الكروي حيدر عمار،**اتخاذ القرارات التربوية بين الواقع والطموح**،طبعة1،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،2017.

19. السعدي ساجد رفعت حسين صالح ،**ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني** ،طبعة1 ،دار الكتاب للطباعة و النشر و التوزيع ، بغداد ،2023 .

20. السكارنة بلال خلف،**الإبداع الإداري**،طبعة1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2011.

21. السكارنه بلال خلف،**أخلاقيات العمل**،طبعة2،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2011.

22. السكارنه بلال خلف،**التطوير التنظيمي والإداري**،طبعة2،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2013.

23. سلطانية بلقاسم،بن تركي أسماء،**الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**،طبعة1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة مصر،2013.

24. السلمي علي،**الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**،طبعة1،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة مصر،1999.

25. السميري سالم بن وصيل،اليوسف مسعود بن سليمان،الخراطي عبد العزيز عبد الله،القومي محمد بن سليمان،**دليل الكتابة الإدارية** ،طبعة1،دار وجود للنشر والتوزيع،المملكة السعودية–الرياض،2020.

26. السن عادل عبد العزيز، **دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد،ورشة عمل في ورشة عمل( تنمية المهارات القانونية و الإدارية للقيادة و أثارها في مكافحة الفساد)**، دار المنظومة للنشر والتوزيع،المنظمة العربية لمكافحة للتنمية الإدارية و غرفة تجارة و صناعة الشارقة ،الإمارات ،ديسمبر 2011.

27. شهيب محمد علي ،**السلوك الإنساني في التنظيم**،طلعة2،دار الفكر العربي للنشر والتوزيع،القاهرة،1976.

28. الصرن رعد حسن،**نظريات الإدارة والأعمال**،طبعة1،دار رضا للنشر،سوريا دمشق،2004.

29. الطائي حميد،العلاق بشير،أساسيات الاتصال نماذج ومهارات،طبعة1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2009.

30. عباس سمير،**الثقافة التنظيمية وإستراتجيات التغيير في المنظمات**،دار الهدى للنشر والتوزيع،الجزائر،2012.

31. عبد الحميد مجمد،وسائل **الاتصال الإداري–للطالب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية**،طبعة1،الإدارة العامة للمناهج وزارة المعارف التطوير التربوي،المملكة العربية السعودية،1988.

32. عبد ربه رائد محمد،**مبادئ إدارة الأعمال**،طبعة1،الجنادرية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2012.

33. عبوي زيد منير ،**إدارة المكتبات والسكرتارية التنفيذية**،طبعة1،دار المعتز للنشر والتوزيع،عمان،2015.

34. عبوي زيد منير ،**إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارة عليها**،الطبعة العربية1،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2009.

35. العزاوي رحيم يونس كرو ،**مقدمة في منهج البحث العلمي**،طبعة1، دار دجلة للنشر والتوزيع،عمان،2008.

36. علوان قاسم نايف،**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو** 9001:2000،طبعة3،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2013.

37. عماد عبد الغاني ،**الثقافة وتكنولوجيا الاتصال التغيرات والتحولات في عصر العولمة ...والربيع العربي**،الطبعة الأولى،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت لبنات،2012.

38. الغربي صلاح حسن أحمد،**دور التنشئة الاجتماعية في الحد من السلوك الإجرامي مدخل نظري ودراسة ميدانية**،طبعة1،دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2011.

39. قنديلي عامر إبراهيم،**منهجية البحث العلمي**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2019.

40. كنانة علي ناصر ،**الثقافة و تجلياتها السطح و الأعماق** ،طبعة1 ،مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ،2017 .

41. مجي الدين عارف حسين،الاتصال الجماهري وتكنولوجيا المعلومات،طبعة1،الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان،2015.

42. محمود عبد الفتاح رضوان،**مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**،طبعة1،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة مصر،2012.

43. محيي محمد مسعد محمود،**كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات** ،طبعة2،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية مصر،2000.

44. مروان عبد المجيد إبراهيم،**أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية**،طبعة1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2000.

45. المشهداني سعد سليمان،**منهجية البحث العلمي**،طبعة1،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن عمان،2019.

46. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ،**أصول الإدارة والتنظيم**،طبعة1.،الأكاديمية الحديثة للمكاتب الجامعي،القاهرة مصر ،2017.

47. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ،**السلوك التنظيمي**،طبعة1،دار الجنان للنشر والتوزيع،عمان،2016.

48. المقبل زيد محمد ،تعلم **إعداد الأبحاث والدراسات العلمية مدخل لتسهيل فهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها**،طبعة1،دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع،2019.

49. مكاوي حسن عماد،حسن السيد ليلى،**الاتصال ونظرياته المعاصرة** ،طبعة1، الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،1998.

50. نصر الله عمر عبد الرحيم،**مبادئ الاتصال التربوي والإنساني**،طبعة1،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان الأردن،2001.

51. النواعرة أحمد،**الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق**،طبعة1،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن عمان،2010.

52. النوايسة فاطمة عبد الرحمان ، **أساسيات علم النفس** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،ط1 ، عمان ، الاردن ، 2015

53. نوري منير ،**التسيير العلمي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات**،طبعة1،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،2015.

**ب- المجالات:**

1. إيمان أيت مهدي،**الاتصال المؤسساتي وتعزيز مفهوم الثقافة الإلكترو-تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي**،مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة العربي تبسي-تبسة-،المجلد03،العدد01، 30-06-2021.

2. باحي عبد المالك، **الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم،جامعة الجلفة،العدد السادس،2017.

3. برحومة عبد الحميد،**الكفاءة والفعالية في مجالات الصنع والإنتاج**،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،جامعة محمد بوظياف المسيلة،العدد الأول،2008.

4. بن خالد حمزة،**معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الوظيفي في الإدارة الرياضية**،مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة دالي براهيم،المجلد26،عدد3،سبتمبر 2020.

5. بن عروس محمد لمين،**الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع**،مجلة العلوم القانونية والاجتماعية،جامعة زيان عاشور الجلفة(الجزائر)،المجلد6،العدد4،ديسمبر 2021.

6. بوحنيك زينب،**دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري**،مجلة علوم الإنسان والمجتمع،جامعة بسكرة،الجزائر ،العدد15،جوان2015.

7. تودري مرقص حنا،أمل حسن حرات،شيرين محمد وسيم محمود،**معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها**،مجلة بحوث التربية النوعية،جامعة المنصورة،عدد 34 ، أبريل 2014.

8. الثالث،مارس2022.

9. جبالة محمد،**الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث**،مجلة الإحياء،جامعة معسكر،المجلد20،العدد 24، 2020.

10. حيي سعيدة،قجة رضا،**القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"رؤية سوسيو اقتصادي"**،مجلة المعيار ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،مجلد25،عدد58، 2021.

11. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق،عباس سامي احمد،أحمد حميد علي،**الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجيه الإستراتيجي للمنظمة** :دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ،المجلة العربية للإدارة،الجامعة العراقية،جمهورية العراق،مجلد39،عدد1،مارس(آذار) 2016.

12. خواني خالد ،**مفاهيم الثقافة و المصطلحات المرتبطة بها** ،مجلة القارئ للدراسات الأدبية و النقدية و اللغوية ،جامعة الوادي(الجزائر)،المجلد04 ،العدد03 ،30سبتمبر 2021.

13. الرشيدي سماح فهيد ،رباب عبد الرحمان مجلد،"**مؤشرات العمل بالثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات:دراسة بأسلوب دلفاي**"،المجلة العربية للنشر العلمي،جامعة الملك عبد العزيز ،العدد واحد وأربعون،2أذار 2022.

14. الرشيدي عبد الاله عتيق محمد،**أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)**،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،جامعة مدينة السادات،المجلد الثالث عشر ،العدد

15. الروبلي هبه فرحان يلمان،**التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري "دراسة تحليلية"**،مجلة البحث العلمي في التربية،جامعة الجوف،العدد العشرون،2019.

16. زيتوني العياشي،بغزة عادل،**إمكانيات وحدود القيادة الإدارية في بناء وإعادة الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية**،المجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،جامعة محمد بوظياف المسيلة،المجلد7،العدد21،1 أفريل2019.

17. السعدي زين صالح،ألحكيمي شمس عبده محمد،**تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم بأمانه العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية**،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية مركز البحوث والتطوير التربوي اليمن،العدد08،مارس2018.

18. السعدي محمد زين صالح ، الحكيمي شوقي عبده محمد ،**تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية**،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية،مركز البحوث والتطوير التربوي–اليمن،العدد الثامن،مارس2018.

19. سيد توفيق حسام الدين ،**تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات – بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية**،مجلة العلوم الإدارية والسياسية،جمهورية مصر العربية،العدد الأول،يوليو2023.

20. الطاهر غرار ،نورية سوالمية،**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الحديثة**،مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية،جامعة طاهري محمد بشار ،المجلد06،العدد02، 2020.

21. طلال خالد عبد الباسط،**دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**،المجلة العربية للإدارة،معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية،مجلد42،عدد3،سبتمبر (أيلول)2022.

22. طوطا وبزة زوليخة ،**فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها**،مجلة الدراسات الاجتماعية،المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات المهندس الجزائر/العدد الأول،2013.

23. عبادي إيمان ،**الثقافة الاتصالية في المؤسسة–قراءة في الأسس والمقومات**،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية،جامعة الجزائر3،المجلد08،العدد01،أفريل2023..

24. العربي بن داود،قودة عزيز ،**دور العلاقات العامة في تحسين سيرورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية**،مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ،جامعة ورقلة(الجزائر)،المجلد05،العدد04،أكتوبر 2022 .

**25.** غرار الطاهر ، سوالمية نورية،**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الحديثة**،مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية،جامعة طاهري محمد بشار ،المجلد06،العدد02، 2020.

26. فائزة رويم،**معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)،العدد السابع،جانفي 2012.

27. قرعيش حدة،العرباوي نصير ،**الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية"دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف"**،مجلة علوم الإنسان والمجتمع،جامعة سطيف2 محمد لمين دباغين،المجلد11،العدد1، 2022.

28. قهواجي أمينة،**صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي**،مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات،جامعة أحمد محمد بوقرة بومرداس،مجلد02،عدد12، 2018.

29. كروي العزاوي رحيم يونس،**مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار الدجلة، الأردن،2007

30. محروس غيد الحميد رباب،**مفهوم الثقافة التنظيمية،مراجعة نظرية تطبيقية**،المجلة الدولية للسياسيات العامة في مصر ،جامعة القاهرة،مجلد1،عدد1،يناير2022.

31. محمودي محمد بشير ،**وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة**،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،جامعة بسكرة(الجزائر)،المجلد8،العدد02،جوان2021.

32. وزناجي بسام،**محددات الثقافة التنظيمية**،مجلة سوسيولوجية،جامعة الحاج لخضر باتنة،المجلد الثاني،العدد01، 2021.

33. ياحي عبد المالك،**الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد،مجلة أفاق للعلوم**،جامعة الجلفة،العدد السادس،2017.

ت- **أطروحات الدكتوراه:**

1. بركات ربيعة،**اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-**،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018.
2. بركات ربيعة،تومي ميلود،**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع العاملين في المؤسسة العمومية**،دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة،أطروحة دكتوراه ،تخصص تسيير عمومي،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة محمد خيضر،2017-2018.
3. بن الطاهر محمد لمين، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية،دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو14000،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة الجزائر03، 2020-2021.
4. دريدي فاطمة ،**أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر يسكرة**،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018.

5. منسل كوثر ،**تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية،** أطروحة دكتوراه،تخصص قانون عام،قسم الحقوق،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة 08 ماي18،1945ماي2023.
6. موسى نسيمة أميرة ، **الثقافة التنظيمية والأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية،دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة و البناءات الحديدية بسيدي موسى ،** ولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ،جامعة الجزائر03، ، كلية علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي ،قسم الاتصال ، 2016-2017.

**ث- .رسائل ماجستير:**

7.منصور بوبكر ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،قسم علم النفس وعلوم التربية،كلية الآداب والعلوم الإنسانية،جامعة منتوري قسنطينة،2006-2007.

1. بوراس نور الدين ،**دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"**،رسالة ماجستير في علم الإجتماع،تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013-2014.
2. حنيني فاطمة،بوكميش لعلى،**دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية**،دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار ،رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم السياسية،جامعة أدرار ،2013-2014.
3. حوجي إسماعيل محمد إسماعيل ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة**،محافظات غزة،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر-غزة،2015.

4. شراكة دعاء إسماعيل عبد الرحمان ،**الاتصال الرقمي والثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لعام2023**،رسالة ماجستير في تخصص العلاقات العامة المعاصرة،كلية الدراسات العليا،الجامعة العربية الأمريكية،2023.
5. العايب رابح،**القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي**،رسالة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي،قسم علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري–قسنطينة،2008–2009.
6. العنزي محمد عبد الله،**الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط،2010.

**ج– .مقابلات:**

مقابلة مع السيد"س.م"،المكلف بمكتب الاتصال لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو ،15أفريل2025 على الساعة10:00.

**ح– المطبوعات:**

1. بن عودة مصطفى،الثقافة التنظيمية مطبوعة مقدمة لطلبة السنوات الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ،جامعة زيان عاشور –الجلفة،2020–2021.
2. سحنون هبة،الإستراتجية والثقافة التنظيمية،مطبوعة بيداغوجية في الأعمال الموجهة لطلبة ماستر1 ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة،2022–2023.
3. مباني مجد،مطبوعة دروس في مقياس"إقتصاد المؤسسة"،جامعة الجزائر –3–إبراهيم شيبوط، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الإقتصادية،2018–2019.
4. مربيعي إسمهان،مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الإتصالية والأداء الوظيفي،السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي،2019–2020.
5.

# فهرس الأشكال


| الرقم | الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | العناصر الثقافة التنظيمية اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية | 115 |

# فهرس الجداول البسيطة و المركبة


| رقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس | 130 |
| 02 | يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن | 131 |
| 03 | يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي | 132 |
| 04 | يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية | 133 |
| 05 | يبين إجابات المبحوثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية حسب العمال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 135 |
| 06 | يمثل إجابات المبحوثين حول مدى تمسك الموظفين بالعادات والتقاليد التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 136 |
| 07 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 138 |
| 08 | يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول العنصر الأهم في الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 140 |
| 09 | يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 142 |
| 10 | يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول المبادئ التي تعكس الثقافة التنظيمية بؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 143 |
| 11 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو إلى تحقيقها عبر ثقافتها التنظيمية | 145 |
| 12 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 146 |
| 13 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى وجود التباين بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 148 |
| 14 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول المعيار الأهم لقياس مدى نجاح الثقافة | 149 |

| | | |
|---|---|---|
| | التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | |
| 15 | يمثل أراء المبحوثين حول طبيعة النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 150 |
| 16 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول العوامل الأكثر تأثيرا في تغيير الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 152 |
| 17 | يبين دور الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 153 |
| 18 | يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 154 |
| 19 | يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الهدف الأساسي للاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 156 |
| 20 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى تميز الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 157 |
| 21 | يوضح أراء المبحوثين حول نوع الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 159 |
| 22 | يوضح تصنيف الأفراد المبحوثين حول مدى فعالية قنوات الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 160 |
| 23 | يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الوسائل الشفهية الأكثر استخداما في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 161 |
| 24 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الوسائل المكتوبة المعتمدة في الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 163 |
| 25 | يمثل أراء أفراد المبحوثين حول مدى وضوح ودقة الرسائل الإدارية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 164 |
| 26 | يمثل تصنيفات الأفراد المبحوثين حول مدى استيعاب لمضمون الرسائل الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 165 |
| 27 | يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الوسائل الالكترونية المستخدمة في | 166 |

| | | |
|---|---|---|
| | الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | |
| 28 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول الخصائص التي تعكس الاتصال الإداري الفعال بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو | 168 |
| 29 | يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول الوظيفة الأساسية للاتصال الإداري قي مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 169 |
| 30 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الاتصال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 171 |
| 31 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول كيفية تطبيق مبادئ الاتصال الإداري بفعالية بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو | 172 |
| 32 | يمثل أراء المبحوثين حول مدى تمتع القادة والموظفين بمهارات اتصال جيدة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 173 |
| 33 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول أبرز مهارات الاتصال التي يتمتع بها القادة والموظفين بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو | 174 |
| 34 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول أهم عوائق الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 176 |
| 35 | يمثل أراد أفراد المبحوثين حول إمكانية تحسين لأساليب الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 177 |
| 36 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول مدى دعم ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو للتواصل الفعال بين الإداريين و الموظفين | 178 |
| 37 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول العامل الذي يعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 179 |
| 38 | يمثل أراء الأفراد المبحوثين حول البعد الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 180 |
| 39 | يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي | 182 |

| | | |
|---|---|---|
| | وزو على الحوار والتبادل بين الموظفين والإدارة | |
| 40 | يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية غلى الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 183 |
| 41 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مظاهر التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 184 |
| 42 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مظاهر التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزو وزو | 186 |
| 43 | يوضح إجابات المبحوثين حول مدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على الإبداع الإداري | 187 |
| 44 | يوضح إجابات المبحوثين حول كيفية تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 188 |
| 45 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مدى تأثير ثقافة المؤسسة على طبيعة الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 189 |
| 46 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول القيم الثقافية الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 190 |
| 47 | يوضح إجابات المبحوثين حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الاتصالي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 191 |
| 48 | يبين إجابات المبحوثين حول تأثير ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على اختيار قنوات الاتصال الإداري | 192 |
| 49 | يوضح أراء الأفراد المبحوثين حول كيفية تجسيد تأثير الثقافة التنظيمية على اختيار قنوات الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 193 |
| 50 | يبين أراء الأفراد المبحوثين حول مساهمة ثقافة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة | 194 |
| 51 | يبين أراء أفراد المبحوثين حول القيم الثقافية الأكثر تأثيرا في نجاح الاتصال الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 195 |

| | | |
|---|---|---|
| 52 | يوضح أراء أفراد المبحوثين حول أهم عنصر ثقافي يساعد على تحسين الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 196 |
| 53 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بدعم ثقافة المؤسسة للتواصل الفعال بين الإداريين والموظفين | 198 |
| 54 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بالعامل الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 202 |
| 55 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية ببعد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز لتيزي وزو | 206 |
| 56 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى تشجيع ثقافة المؤسسة على الحوار والتبادل بين الموظفين والإدارة لمؤسسة سونلغاز تيزي وزو | 213 |
| 57 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بطبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 213 |
| 58 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمظاهر تأثير الثقافة التنظيمية الايجابي على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو | 217 |
| 59 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمظاهر تأثير الثقافة التنظيمية السلبي على الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو | 223 |
| 60 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى تشجيع ثقافة مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على الإبداع الإداري | 228 |

| | | |
|---|---|---|
| 61 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو | 232 |
| 62 | يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم عنصر ثقافي يساعد على تحسين الاتصال الإداري لمؤسسة سونلغاز تيزي وزو | 236 |

**الملحق رقم 01:**

**استمارة استبيان**

جامعة مولود معمري -تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

**استمارة استبيان**

**حول موضوع:**

# دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الإداري بالمؤسسة الاقتصادية

**دراسة وصفية على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية سونلغاز(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو**

هذه الاستمارة صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة لدراستنا والتي تندرج 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.

**من إعداد الطالبتين:**
علجية أوسعد
أمال بلعسل

**تحت إشراف الأستاذة:**
مباركة منماني

السنة الدراسية: 2025/2024

## البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى 39 سنة ☐
- من 40 إلى 50 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 ☐

## المحورالاول :واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز(**Sonelgaz**) بولاية تيزي وزو

5- ما هو مفهومكم للثقافة التنظيمية؟

- الإجراءات والقوانين واللوائح الرسمية التي تحدد طريقة عمل المؤسسة ☐
- مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ☐
- أسلوب القيادة والتواصل بين المستويات الإدارية ☐
- مجموعة العادات والتقاليد في بيئة العمل ☐
- المناخ العام السائد داخل المؤسسة ☐

6- هل يتمسك الموظفون بالعادات والتقاليد التنظيمية السائدة بمؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

7- ما مدى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة؟

- مهمة جدًا ☐
- متوسطة الأهمية ☐
- غير مهمة ☐

8- ما العنصر الأهم في الثقافة التنظيمية لمؤسستكم؟

- القيم والمعتقدات ☐
- السياسات والإجراءات ☐
- العادات والتقاليد ☐
- قوانين المؤسسة ☐
- اللغة وأساليب التواصل ☐

9- ما العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسكم؟

- القيادة الفعالة ☐
- دعم الموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة ☐
- تحفيز الابتكار ☐
- تشجيع التواصل المفتوح ☐
- التشجيع على التعاون وروح الفريق ☐

10- أي من المبادئ التالية تعكسها الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟

- تعزيز التعاون والعمل الجماعي ☐
- احترام القوانين والالتزام بالأنظمة ☐
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار ☐
- الإبداع والتجديد في بيئة العمل ☐
- تعزيز الاحترام المتبادل بين العاملين ☐

11- ما الأهداف التي تسعى مؤسستكم تحقيقها من خلال الثقافة التنظيمية ؟

- تعزيز الانتماء و الولاء الوظيفي ☐
- تحسين بيئة العمل و العلاقات المهنية ☐
- رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي ☐
- تشجيع المبادرة و الابتكار ☐

- ضمان الانضباط و تنظيم العمل ☐

12- أي نوع من الثقافة التنظيمية تعتقد أنه يسود في مؤسستكم؟

- ثقافة بيروقراطية تعتمد على القوانين والإجراءات ☐
- ثقافة إبداعية تعتمد على الابتكار والتطوير ☐
- ثقافة تنافسية ترتكز على الأداء والنتائج ☐
- ثقافة تعاونية تعتمد على العمل الجماعي ☐

13- هل تلاحظ وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية داخل مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

14- ما المعيار الأهم لقياس مدى نجاح الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

- مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل ☐
- نسبة تحقيق الأهداف المؤسسية ☐
- درجة التفاعل والتواصل بين الموظفين والإدارة ☐
- مستوى الابتكار والتجديد ☐

15- ما طبيعة النمط القيادي السائد في مؤسستكم؟

نمط تشاركي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ☐

نمط استشاري يعتمد على الحوار وتبادل الآراء ☐

نمط سلطوي يقوم على الأوامر والتعليمات ☐

نمط تفويضي يعطي حرية في اتخاذ القرار ☐

16- ما العوامل الأكثر تأثيرا في تغيير الثقافة التنظيمية بمؤسستكم؟

- التغيرات في القيادة الإدارية ☐
- التطورات التكنولوجية ☐
- الظروف الاقتصادية والمنافسة ☐
- متطلبات السوق والعملاء ☐
- بيئة وظروف العمل ☐

17- هل ترى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في تحقيق نجاح مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

18- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فكيف ذلك؟

- تساهم في سرعة التكيّف مع التغيرات ☐
☐

- تعزز ثقة العملاء والمستثمرين مما يسهم في نجاح المؤسسة
- توفر بيئة داعمة تحفز الموظفين
- تحسين عملية اتخاذ القرار

## المحور الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

19- ما الهدف الأساسي للاتصال الإداري في المؤسسة؟

- نقل المعلومات بين الموظفين
- تعزيز التنسيق بين الإدارات
- تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين

20- هل ترى أن الاتصال الإداري في مؤسستك يتميز بـ؟

- الوضوح والدقة
- السرعة والفعالية
- الرسمية والالتزام الإجراءات
- العشوائية وضعف التنظيم

21- أي نوع من الاتصال الإداري يستخدم أكثر في مؤسستك؟

- الاتصال الرسمي
- الاتصال غير الرسمي
- كليهما

22- هل تعتقد أن القنوات المستخدمة في الاتصال الإداري فعالة؟

نعم لا

23- ما هي الوسائل الشفهية الأكثر استخداما في مؤسستك للتواصل الإداري؟

- الاجتماعات الرسمية
- المكالمات الهاتفية
- المحادثات المباشرة بين الموظفين
- العروض التقديمية والمناقشات
- المقابلات

24- ما هي الوسائل المكتوبة التي تعتمد عليها مؤسستك في الاتصال الإداري؟

- التقارير الرسمية

- المذكرات الداخلية
- البريد الورقي
- لوحات الإعلانات
- التعليمات المكتوبة

25- هل تتسم الرسائل الإدارية في مؤسستك بالوضوح والدقة؟

نعم لا

26- ما مدى استيعابك لمضمون الرسائل الإدارية التي تتلقاها داخل المؤسسة؟

- بدرجة كبيرة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة ضعيفة

27- ما هي الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في الاتصال الإداري داخل مؤسستك؟

- البريد الإلكتروني
- تطبيقات المراسلة الفورية (مثل واتساب أو تليغراف)
- أنظمة إدارة المهام والاتصال الداخلي
- الاجتماعات الافتراضية عبر الفيديوهات

28- أي من الخصائص التالية تعكس الاتصال الإداري الفعال داخل المؤسسة؟

- وضوح الرسائل ودقتها
- الاستمرارية في التواصل المتبادل
- سهولة الوصول للمعلومات
- الشفافية في تبادل المعلومات
- الرسمية والالتزام بالإجراءات

29- ما الوظيفة الأهم للاتصال الإداري في نظرك بمؤسستكم؟

- نقل المعلومات والتوجيهات
- حل المشكلات واتخاذ القرارات
- تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل
- الرقابة والتقييم
- بناء ثقافة تنظيمية

30- هل يتم تطبيق مبادئ الاتصال الإداري بفعالية في مؤسستكم؟

نعم لا

31- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل من خلال؟

- إنشاء نظام اتصال رسمي وواضح
- وضع سياسات وإجراءات تحدد قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة
- اعتماد الهياكل التنظيمية المناسبة التي تدعم الاتصال
- استخدام أدوات الاتصال الحديثة
- تحسين مهارات الاتصال لدى القادة والموظفين

32- هل ترى أن القادة والموظفون في مؤسستك يتمتعون بمهارات اتصال جيدة؟

نعم لا

33- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ما هي أبرز هذه المهارات؟

- الاستماع الفعال
- القدرة على التعبير بوضوح ودقة
- التحكم في لغة الجسد
- القدرة على الإقناع والتأثير
- تشجيع الحوار وتبادل الآراء
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة بكفاءة

34- ما أكثر معوق يواجه الاتصال الإداري في مؤسستك؟

- ضعف وضوح الرسائل
- سوء استخدام التكنولوجيا
- عدم استماع القادة للموظفين
- عدم توفر قنوات تواصل فعالة

35- هل تعتقد أن مؤسستك تحتاج إلى تحسين لأساليب الاتصال الإداري؟

نعم لا

## المحور الثالث: الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

36- هل ترى أن ثقافة المؤسسة تدعم تواصلاً فعالًا بين الإداريين والموظفين؟

نعم لا

37- ما هو العامل الذي يؤدي الدور الأكبر في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري؟

- القيم والمعتقدات التنظيمية

- أسلوب القيادة
- الهيكل التنظيمي
- طبيعة بيئة العمل
- طرق وأسلوب الاتصال
- طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة

38- أي بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر أكثر على الاتصال الإداري في مؤسستك؟

- القيم والمعتقدات التنظيمية
- الإبداع
- المشاركة
- التعاون
- الانضباط
- الاحترام
- التخطيط المستمر
- السلوك

39- هل ترى أن ثقافة مؤسستك تشجع على الحوار والتبادل بين الموظفين والإدارة؟

نعم لا

40- ما طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الإداري في مؤسستكم؟

إيجابي سلبي

41- إذا كان تأثير الثقافة التنظيمية "إيجابي"فيما يتجسد ذلك؟

- تعزيز الشفافية
- تدعيم التواصل المستمر
- تحسين تدفق المعلومات
- تعزيز الثقة بين الموظفين
- تسهيل اتخاذ القرارات
- تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة
- تشجيع الإبداع والتطوير داخل المؤسسة

42- إذا كان تأثير الثقافة التنظيمية "سلبيا" ففيما يتمثل ذلك؟

- تقليل فاعلية التواصل بسبب التقاليد التنظيمية ☐
- زيادة التعقيد والبيروقراطية في التواصل ☐
- انعدام الشفافية في طرق التعامل بين الموظفين ☐
- وجود تباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية ☐

43- هل ترى أن ثقافة مؤسستك تشجع على الإبداع الإداري؟

نعم ☐ لا ☐

44- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فكيف يتجسد ذلك؟

- منح حرية المبادرة للموظفين ☐
- دعم الأفكار الجديدة وتبنيها ☐
- الاعتماد على التكنولوجيا لتعزيز الإبداع ☐
- تخصيص موارد لتطوير الابتكار ☐
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية ☐

45- إلى أي مدى تعتقد أن ثقافة المؤسسة تؤثر على طبيعة الاتصال الإداري؟

- تأثير قوي جدًا ☐
- تأثير متوسط ☐
- تأثير ضعيف ☐
- لا يوجد تأثير ☐

46- ما القيم الثقافية الأكثر تأثيرًا على الاتصال الإداري في مؤسستك؟

- الشفافية ☐
- المشاركة ☐
- السلطة والتسلسل الهرمي ☐
- الالتزام بالقوانين واللوائح ☐
- الانفتاح على التغيير والتطور ☐
- التشجيع على الإبداع ☐
- العمل الجماعي ☐

47- هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الاتصالي؟

نعم ☐ لا ☐

48- هل تؤثر ثقافة المؤسسة على اختيار قنوات الاتصال المناسبة؟

نعم ☐ لا ☐

49- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال؟

- تحديد ثقافة المؤسسة لطبيعة العلاقة الاتصالية ☐
- تأثير الثقافة التنظيمية على مدى الانفتاح في التواصل وتبادل المعلومات ☐
- مساهمة ثقافة القيادة في توجيه نمط الاتصال ☐
- تشجيع ثقافة الابتكار والتطور التكنولوجي على استخدام الوسائل الرقمية والحديثة في الاتصال ☐

50- هل تساهم ثقافة المؤسسة في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؟

نعم ☐ لا ☐

51- ما هي القيم الثقافية الأكثر تأثيرًا في نجاح الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟

- العمل الجماعي والتعاون ☐
- الانفتاح على الأفكار الجديدة ☐
- الاحترام والثقة المتبادلة ☐
- الالتزام بالهيكل الإداري الصارم ☐

52- ما أهم عنصر ثقافي يساعد على تحسين الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟

- الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة ☐
- توفير بيئة مفتوحة للحوار والمشاركة ☐
- الاعتماد على التكنولوجيا في التواصل الإداري ☐
- الصرامة والانضباط ☐

**الملحق رقم 02:**

**دليل المقابلة**

جامعة مولود معمري –تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع: علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

**مقابلة**

حول موضوع:

# دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية

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

هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محضر، ضمن متطلبات تحضير مذكرة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، وعلى هذا الأساس نرجو منكم التعاون بإجابتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها.

من إعداد الطالبتين:
علجية أوسعد
أمال بلعسل

تحت إشراف الأستاذة:
مباركة منماني

السنة الدراسية: 2025/2024

**مقابلة مع السيد: "س.م" المكلف بمكتب الاتصال في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.**

## المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

- **السؤال 01:كبف تعرفون الثقافة التنظيمية في مؤسستكم؟**

- الهدف من السؤال: التعرف على تصور مدير المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لمفهوم الثقافة التنظيمية.

- **السؤال 02:ما العوامل التي تعتمدون عليها لتعزيز وترسيخ الثقافة تنظيمية في المؤسسة؟**

- الهدف من السؤال: تحديد الأساليب والعوامل المعتمدة لترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

- **السؤال 03: هل تعتمد مؤسستكم على معايير أو مؤشرات لقياس مدى نجاح الثقافة السائدة؟**

- الهدف من السؤال: معرفة مدى استخدام المؤسسة لمعايير أو مؤشرات لقياس فعالية الثقافة التنظيمية.

- **السؤال 04: ما هي العوامل التي تعد الأكثر تأثيرا في إحداث تغيير على مستوى الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم؟**

- الهدف من السؤال: التعرف على أبر العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- **السؤال05: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف مؤسستكم ونجاحها المستدام؟**

- الهدف من السؤال:معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

## المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز (Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

- **السؤال 01: أي نوع من أنواع الاتصال الإداري يتم اعتماده بشكل رئيسي في مؤسستكم؟**

- الهدف من السؤال: تحديد نوع الاتصال الإداري السائد في المؤسسة.

- **السؤال 02: ما الهدف الرئيسي الذي تسعى مؤسستكم لتحقيقه من خلال الاتصال الإداري؟**

- الهدف من السؤال: التعرف على الغاية الأساسية من اعتماد الاتصال الإداري في المؤسسة.

- **السؤال 03: ما الوسائل الشفهية، المكتوبة، والإلكترونية التي تعتمدون عليها في الاتصال الإداري؟**

- الهدف من السؤال: معرفة الوسائل المعتمدة في ممارسة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.

- **السؤال 04: ما هي الوظيفة الأساسية التي يؤديها الاتصال الإداري في مؤسستكم؟**

- الهدف من السؤال: تحديد الوظيفة الأساسية التي يؤديها الاتصال الإداري في المؤسسة.

- **السؤال 05: ما هو المعوق الرئيسي الذي يواجه الاتصال الإداري في مؤسستكم؟**

- الهدف من السؤال: الكشف عن أبرز معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة.

## المحور الثالث: الثقافة التنظيمية و الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز(Sonelgaz) بولاية تيزي وزو

- **السؤال 01: هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستكم تشجع على الحوار والتبادل الفعّال بين الإدارة والموظفين؟**

- الهدف من السؤال: قياس مدى تشجيع الثقافة التنظيمية للحوار والتواصل بين الإدارة والموظفين.

- **السؤال 02: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في مؤسستكم على أساليب وممارسات الاتصال الإداري؟**

- الهدف من السؤال: معرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أساليب الاتصال الإداري.

- **السؤال 03: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستكم على طبيعة وفعالية الاتصال الإداري؟**

- الهدف من السؤال: تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على طبيعة وفعالية الاتصال الإداري.

- **السؤال 04: هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكيات الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟**

  - الهدف من السؤال: تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاتصال داخل المؤسسة.

- **السؤال 05:** ما هي القيم الثقافية التي تعتبرها الأكثر تأثيرًا في تحقيق نجاح الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟

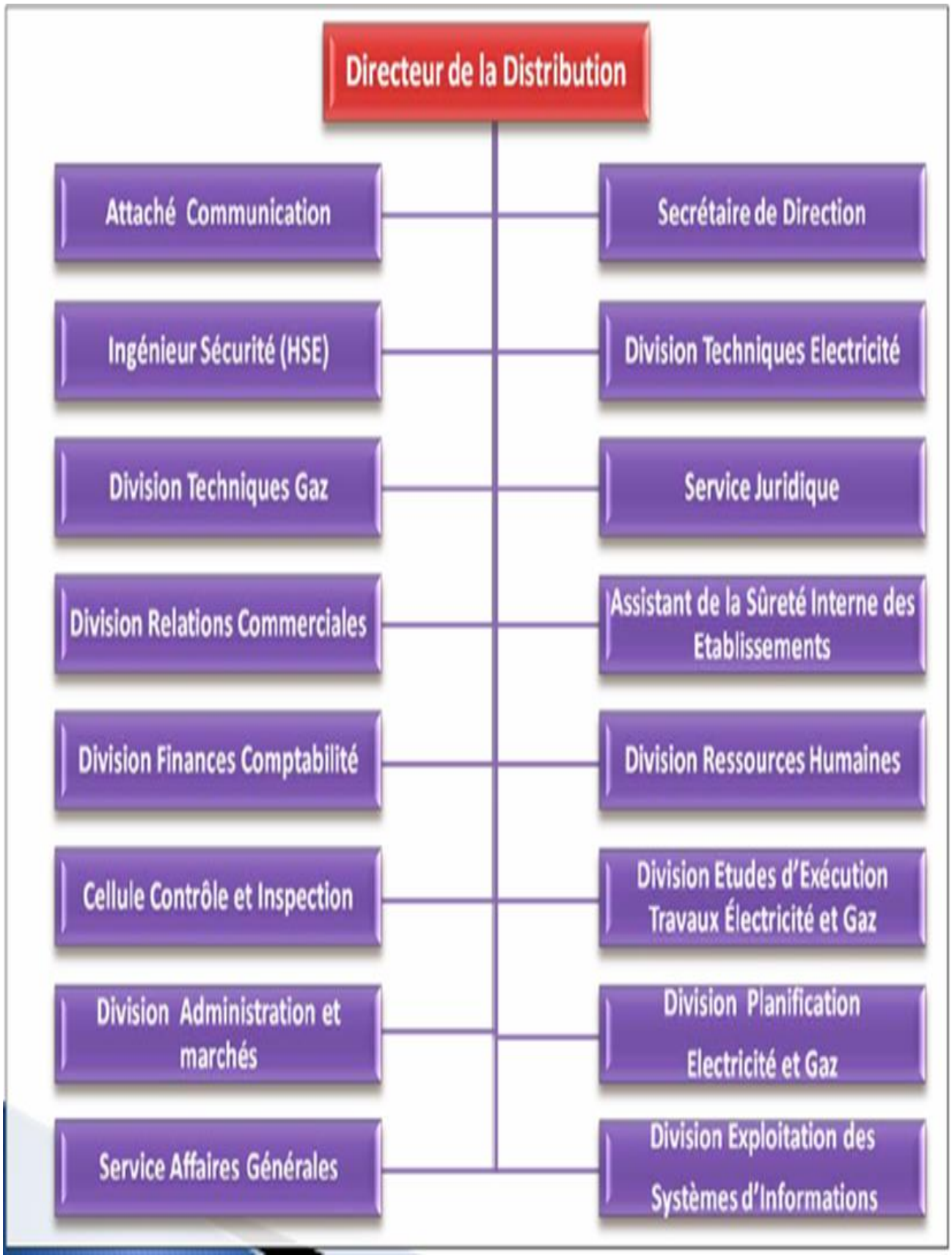
  - الهدف من السؤال: تحديد القيم الثقافية المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري

- **السؤال 06:** هل تؤثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة على اختيار قنوات الاتصال المناسبة للتواصل الإداري؟

  - الهدف من السؤال: التعرف على دور الثقافة التنظيمية في توجيه اختيار قنوات الاتصال الإداري.

**الملحق رقم03:**

**الهيكل التنظيمي**


Directeur de la Distribution
Attaché Communication
Secrétaire de Direction
Ingénieur Sécurité (HSE)
Division Techniques Electricité
Division Techniques Gaz
Service Juridique
Division Relations Commerciales
Assistant de la Sûreté Interne des Etablissements
Division Finances Comptabilité
Division Ressources Humaines
Cellule Contrôle et Inspection
Division Etudes d'Exécution Travaux Électricité et Gaz
Division Administration et marchés
Division Planification Electricité et Gaz
Service Affaires Générales
Division Exploitation des Systèmes d'Informations