



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في
المؤسسة العمومية بلدية بونورة - نموذجاً -

مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د. أبي إسماعيل

إعداد الطالبتين:

بن عراب وردة

داودي مجدة

الموسم الجامعي:

1441هـ / 1442هـ - 2020م / 2021م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في
المؤسسة العمومية بلدية بونورة - نموذجاً -

مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د. أبي إسماعيل قاسم

إعداد الطالبتين:

بن عراب وردة

داودي مجدة

الموسم الجامعي:

1441هـ / 1442هـ - 2020م / 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم:

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته
على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا بهم أرحمنا
لنا وأرحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين"

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

الحمد لله ربى العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً وآخر ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة طيلة إنجازنا للمذكرة وفي مقدمتهم أستاذنا المشرف على هذه المذكرة فضيلة الأستاذ أبي إسماعيل قاسم الذي تشرفنا بإشرافه لرسالتنا وعلى مجهوداته وسعة صبره لنا طيلة فترة بحثنا هذا، وكذلك إلى المشرف على مكتبة تسيير واقتصاد بالجامعة الأولى الذي ساعدنا في جمع المواد العلمية كما قدم لنا النصح والإرشاد نشكره جزيل الشكر.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر لأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال وعمال وموظفي بلدية بنورة الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ومساعدتهم لنا.

الإهداء :

بعد الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء عليه
الصلاة والسلام .

أهدي عملي هذا إلى :

من تحملت معي العبء طوال المسار صديقة مجدة .

لكل من شجعني ودعا لي بالتوفيق

إلى سندي حبيب قلبي الغالي أبي رحمه الله

إلى منيع المشاعر الصادقة وأنستي بعد وفاة والدي ومن أنجبتني أمي الغالية أم
الخير .

إلى أختي حياة وزوجها وابنتها حليلة السعدية

إلى رفيقتي الدائمة أختي باية وزوجها

إلى أختي عمارية ، زينب ، إخلاص .

إلى أمي التي ربنتني عائشة وزوجها وابنتها فاطمة

إلى صديقاتي العزيزات ، فاطمة ، خيرة ، مسعودة ، خولة ، حفيظة ، أم الخير ،
صفاء ، أنفال ، عاشورا ، نجاة .

إلى كل خالاتي أخوالي جدي وأعمامي عماتي ، إلى معلمي القراءة والكتابة و

أوذينة يوسف إلى كل من عرف ونسي اللسان ذكرهم .

بن عراب وردة

الإهداء :

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد

إلى التي بجنانها إرتويت ويدفنها إحتميت ولحقها ما وفيت , إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح , وشاء الله ان يأتي هذا اليوم إلى أمي الغالية حفظها الله .

إلى من أفتخر بارتباط إسمي به إلى أبي الغالي أطل الله في عمره .

إلى سندي وقوتي وملادي , إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه :

إلى السعدية وزوجها وأولادها : أنس , إدريس , مصطفى , تسنيم .

إلى بحرية وزوجها وأولادها : باسم , أسيل .

إلى أختي : نعيمة , فاطمة , أحلام .

إلى أخي عبد القادر ومحمد سيف الدين .

إلى كل خلاتي وأخوالي , عماتي وأعمامي حفظهم الله جميعا .

إلى كل من يحمل لقب داودي

إلى أحسن من عرفني بهم القدر , إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء صديقاتي :

فاطمة , خولة , مسعودة , أحلام , إيمان , جميلة , الزهرة .

إلى كل من سانديني من قريب أو بعيد ولو بالدعاء .

كما لا أنسى بالذكر صديقتي و زميلتي في هذا العمل : وردة

إلى من أغفلت ذكرهم سهوا .

داودي مجدة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن الاتصال التنظيمي في بلدية بنورة وبصفة أخص التعرف على دوره في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل البلدية .

كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو "فيما يتمثل دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في بلدية بنورة. " ومجال الدراسة هو بلدية بنورة - بولاية غرداية -

إعتمدنا في هذا الموضوع على أدبيات مكتوبة حوله إضافة إلى معطيات ميدانية تم تقصيدها من خلال تقنيات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والملاحظة و الاستمارة وإعتمدنا على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وموظفي بلدية بنورة حيث كان عددهم هو 109 .

إستمارة الاستبيان تضمنت مايلي:

المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ، والمحور الثاني يجيب عن الاتصال السائد في بلدية بنورة ووسائله وأنواعه ، أما المحور الثالث يجيب عن مصدر الثقافة التنظيمية في بلدية بنورة والقيم المتجسدة في البلدية وطرق الحفاظ على الثقافة التنظيمية.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- ✓ يسود بلدية بنورة إتصال تنظيمي جيد .
- ✓ تتواجد ببلدية بنورة ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة
- ✓ للاتصال التنظيمي السائد في بلدية بنورة عدة أدوار في تعزيز الثقافة التنظيمية

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصال المؤسسي، القيم، المناخ التنظيمي، التغيير التنظيمي

Study Summary :

This study aims to identify organizational communication in the municipality of Bounoura ,and in particular to identify its role in promoting organizational culture within the municipality .

The main question of the study was "what is the role of Organizational communication in promoting organization cultural values in the municipality of Bounoura" and the field of study is the municipality of Bounoura the state of Ghardaia.

In this subject ,we relied on written literature about it ,in addition to field data and then we spend it through data collection techniques represented in the interview, observation and form,and we relied on the descriptive approach and a case study approach, the study community consists of all workers and employees of the municipality of Bounoura. Where their number Was 109

- The questionnaire form included the following:

*The first axis ,includes the personal data of the respondents, the second axis answer the prevailing communication in the municipality types, the third axis answers the source of organization culture in the municipality of Bounoura and the values embodied in t he municipality and way to preserve Organizational culture .

:-Themostimportantresultsobtainedare

-themunicipalityofBounourahas a goodorganizationalcommunication

-themunicipalityofBounourahas a strongandcoherentorganization

Culture.

- thepreailingorganisationalcommunicationinthemunicipalityof Bounoura and several roles in promoting organizational culture.

Key words: Organizational communication ,Organizationalculture,Institutional communication, Organizational climate ,Organizational change .

الصفحة	المحتويات
	الشكر و العرفان
	الإهداء الأول
	الإهداء الثاني
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
1	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
5	الإشكالية
5	التساؤلات
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية موضوع الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	المفاهيم المتعلقة بالدراسة
13	المنهج المتبع في الدراسة
15	نظرية للدراسة
22	الدراسات السابقة
	الإطار النظري للدراسة
من 35 الى 116	الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال التنظيمي
35	تمهيد
من 36 الى 49	المبحث الأول : مدخل إلى الاتصال

فهرس الموضوعات

36	المطلب الأول: تعريف الاتصال
38	المطلب الثاني: نشأة الاتصال
45	المطلب الثالث: عناصر الاتصال
49	المطلب الرابع: أهمية الاتصال
من 50 الى 89	المبحث الثاني: ماهية الإتصال التنظيمي
51	المطلب الأول: تعريف الإتصال التنظيمي
52	المطلب الثاني: نشأة الإتصال التنظيمي
53	المطلب الثالث: نظريات الاتصال التنظيمي
89	المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي
من 90 الى 101	المبحث الثالث: أنواع وأهمية وأهداف ووظائف الاتصال التنظيمي
90	المطلب الأول: أنواع الإتصال التنظيمي
99	المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي
100	المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي
101	المطلب الرابع: وظائف الإتصال التنظيمي
من 102 الى 115	المبحث الرابع: الإتصال التنظيمي (وسائله، شبكاته، ومعيقاته)
102	المطلب الأول: وسائل الإتصال التنظيمي
111	المطلب الثاني: شبكات الإتصال التنظيمي
114	المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي
116	خلاصة الفصل
من 120 الى 156	الفصل الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
120	تمهيد
من 121 الى 136	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة

فهرس الموضوعات

121	المطلب الأول: تعريف الثقافة
122	المطلب الثاني: نشأة الثقافة
128	المطلب الثالث: خصائص و أنواع الثقافة
136	المطلب الرابع: أهمية الثقافة
من 136 الى 142	المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية
136	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
137	المطلب الثاني : نشأة الثقافة التنظيمية
140	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
141	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
من 143 الى 150	المبحث الثالث: مركبات الثقافة التنظيمية
143	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
145	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
149	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
150	المطلب الرابع : أهداف الثقافة التنظيمية
من 150 الى 155	المبحث الرابع : مظاهر و وسائل وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية والعوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية
150	المطلب الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية
152	المطلب الثاني: أساليب الثقافة التنظيمية
153	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
154	المطلب الرابع : العوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية
156	خلاصة الفصل
من 159 الى 164	الفصل الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية
159	تمهيد

فهرس الموضوعات

160	المبحث الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة
162	المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية
163	المبحث الثالث: مشكلات الثقافة التنظيمية في المؤسسة
164	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي للدراسة
من 168 الى 227	دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة
168	تمهيد
من 169 الى 183	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة العمومية
169	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية
171	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية
181	المطلب الثالث: خصائص و أنواع المؤسسة العمومية
183	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية
من 184 الى 190	المبحث الثاني: لمحة عن بلدية بنورة
184	المطلب الأول: نشأة بلدية بنورة
185	المطلب الثاني: بطاقة تقنية لبلدية بنورة
186	المطلب الثالث: مصالح بلدية بنورة
من 191 الى 221	المبحث الثالث: عينة الدراسة وتقنيات جمع البيانات الميدانية وعرض البيانات المتعلقة بإستمارة الإستبيان وتحليلها
191	المطلب الأول: : التعريف بعينة الدراسة
192	المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات الميدانية
194	المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة باستمارة الاستبيان وتحليلها
من 222 الى 227	المبحث الرابع: نتائج عامة متعلقة بالدراسة و أهم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة

فهرس الموضوعات

222	المطلب الأول: التأكد من الفرضيات
225	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالدراسة
226	المطلب الثالث: أهم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة
228	خاتمة عامة
من 230 الى 238	قائمة المصادر و المراجع
من 240 الى 247	الملاحق

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	يمثل المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها	01
63	يمثل النظام التنظيمي عند فايول	02
67	يمثل المدرسة السلوكية و اتجاهاتها و روادها	03
71	يمثل هرم ماسلو للحاجات	04
79	يمثل المدرسة الكمية واتجاهاتها وروادها	05
81	يمثل المدرسة الحديثة و مداخلها و روادها	06
82	يمثل مكونات النظام	07
86	يمثل أنماط المنظمات وفقا لنظرية z	08
88	يمثل مدخل تكاملي للإدارة	09
111	يمثل نمط السلسلة	10
112	يمثل نمط النجمة	11
112	يمثل نمط العجلة	12
113	يمثل نمط الدائري	13
113	يمثل نمط العنقود	14

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنون الجدول	الصفحة
01	يوضح الاختلافات بين النظرية X والنظرية Y	73
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	194
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	195
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	196
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية المهنية(سنوات الخبرة):	197
06	يوضح طبيعة العمل للمبحوثين	198
07	يمثل نوع الاتصال السائد في بلدية بنورة	199
08	يمثل الإجابة عن السؤال المتمثل في "هل لديك تواصل مباشر مع مسؤول آخر؟"	200
09	يمثل الإجابة عن السؤال المتمثل في " هل يقتصر تواصلك مع مسؤولك في الأمور المهنية فقط ؟ "	200
10	يمثل هذا الجدول الأمور الغير مهنية التي يتواصل فيها العمال والموظفين في البلدية .	201
11	يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل يقتصر تواصلك مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس ربتك في العمل ؟ "	202
12	يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل تتواصل مع بقية زملاء الموظفين في امور خارجة إطار العمل؟"	203
13	يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل تلجئ أنت بصفتك عامل وموظف في بلدية بنورة الى إجراء لقاء مع أحد زملاءك فيما يخص العمل خارج المؤسسة؟ "	203
14-15-16-	يمثلون الأساليب المستخدمة في التواصل مع بعض كعمال وموظفين في البلدية	204 و 205
17-18-19		
20	يمثل الإجابة عن السؤال التالي "هل توجد صعوبات و مشاكل لديكم كعمال وموظفين في البلدية في الاتصال بالإدارة؟"	206
21	يوضح الصعوبات والمشاكل التي تتواجد بالبلدية لدى الموظفين والعمال في	207

فهرس الجداول

	الاتصال	
208	يمثل الإجابة عن الاستفسار التالي " هل لإدارة البلدية مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقترحاتهم وشكاويهم؟"	22
208	يمثل هذا الجدول مع أي جهة يتصل الموظفين والعمال بالبلدية عند مواجهة مشكل في العمل.	23
209	يمثل الإجابة عن السؤال التالي " ما الجهة المنتجة لروابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية؟"	24
من 210 الى 213	تمثل الإجابة عن السؤال التالي "فيما تتجسد القيم السائدة في البلدية؟" .	-27-26-25 -30-29-28 32-31
213 و 214	تمثل الاجابة عن السؤال " كيف يساهم المسؤول في تعزيز القيم السائدة في البلدية ؟ "	-35-34-33 37-36
214	يمثل الاجابة عن السؤال التالي " هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي؟"	38
215	يمثل فيما يتمثل حسن الاداء والتنظيم ؟	41-40-39
216	يمثل الإجابة عن السؤال التالي " هل تتواجد قوانين تحد من عملية التواصل بينكم كعمال وموظفين بالبلدية	42
217	يمثل الإجابة عن السؤال التالي " من وجهة نظرك كعامل وموظف في المؤسسة هل تعتبر الثقافة السائدة في بلديتك هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة مؤسستك؟"	43
من 217 الى 222	تمثل الإقتراحات التي يمكن أن يقدمها الموظفين والعمال لتطوير بلديتهم	-46-45-44 -49-48-47 -52-51-50 54-53

مقدمة

مقدمة

خلق الله تعالى الإنسان وكرّمه بالعقل عن باقي المخلوقات البشرية، فالعقل يملك القدرة على التخيل والتميز والتقدير و هو المسؤول عن معالجة المشاعر والانفعالات مؤديا إل مواقف وأفعال .عاش الإنسان البدائي نمط حياة يختلف لما عليه اليوم سواء من ناحية اللبس أو الأكل أو السكن أو طرق جلب القوت وما استخدمه من أدوات أو من ناحية الاتصال اختلاف كبيرا، وبالنظر إلى الاتصال باعتباره العملية الضرورية والقديمة من نزول الإنسان إلى الأرض فهو الوسيلة و الأداة التي تجمعنا على احتكاك و ارتباط مع الغير وبالدراسة والتطلع على تاريخ الأمم والعصور كان التواصل لدى الإنسان البدائي ذو حركات وأفعال صعبة الفهم حتى أنها تشبه اليوم حركات الإنسان الفاقد لعقله، لكن ضرورة بقاء الإنسان على الأرض جعل عملية التطوير في مختلف مناحي الحياة حتمية لا مفر منها، حيث تطور التواصل شيئا فشيئا ووصل إلى اختراعات متعددة مثل اختراع حركات ولغات وأفعال تفهم لدى الغير و اختراع الطباعة و الإذاعة والتلفزيون والعديد من الوسائل التي في عصرنا اليوم .

تعد المؤسسة كيان قديم منذ وجود البشرية حيث ظهرت المؤسسة في أول شكل متمثلة في طوائف حرفية يجتمع فيها عدد من أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج و الصناعة تحت إشراف قائدها يسمى بشيخ القبيلة، وظل هذا الشكل سائدا إلى غاية يومنا هذا حيث يجتمع عدد من العمال ذو خبرة وحرفة معينة يترأسهم قائد يسمى المدير .

لقي الاتصال السائد في المؤسسة أو ما يعرف بالاتصال المؤسسي(التنظيمي) أهمية بالغة من طرف العلماء والباحثين لما له من أدوار ووظائف وأهمية في المؤسسات وتعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي التي تتمثل في القيم والسلوكيات والمبادئ والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة وتنشأ من نوع الاتصال السائد في المؤسسة وله تأثير ودور في المحافظة على تلك الثقافة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذه الدراسة أو بعبارة أوضح دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية في إحدى المؤسسات العمومية بولاية غرداية وأخذنا بلدية بونورة كمحل للدراسة ، وفي إطار معالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى أربعة فصول كالتالي:

الإطار المنهجي للدراسة: ويتضمن الإشكالية وفرضيات وأهمية والمنهج المتبع في الدراسة والنظرية
الدراسة والدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة: ويتضمن أربعة فصول يحتوي كل فصل كالتالي

الفصل الأول: ويتضمن ماهية الاتصال من حيث التعريف وأهمية والنشأة أم المبحث الثاني
والثالث والرابع فتحدثنا عن ماهية الاتصال التنظيمي من حيث التعريف والنشأة والنظريات
والخصائص والأهمية.

الفصل الثاني: تضمّن المبحث الأول تعريف وأهمية ونشأة وخصائص ومكونات الثقافة أما
المبحث الثاني والثالث والرابع تضمن ماهية الثقافة التنظيمية من حيث تعريفها ونشأتها ونظرياتها
و أهميتها ومظاهرها وآليات تشكيلها في المؤسسة وعوامل تغييرها .

الفصل الثالث: تضمن المبحث الأول تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة، أما المبحث الثاني
فتضمن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية والمبحث الثالث فتضمن مشكلات الثقافة
التنظيمية في المؤسسة

الإطار التطبيقي للدراسة: وتضمن ما يلي

الفصل الرابع: احتوى هذا الفصل ثلاثة مباحث المبحث الأول يشمل ماهية المؤسسة العمومية
من حيث تعريفها ونشأتها وأهدافها وخصائصها، والمبحث الثاني تضمن تعريف المؤسسة محل
الدراسة ونشأتها وتعريف مصالحتها لها ،أما المبحث الثالث فتضمن التعريف بعينة الدراسة
والأدوات المستعملة في الدراسة وعرض البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليلها و المبحث الرابع احتوى
على نتائج عامة و اقتراحات وتوصيات متعلقة بالدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: التساؤلات

ثالثاً: الفرضيات

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

سابعاً: المفاهيم المتعلقة بالدراسة

ثامناً: المنهج المتبع

تاسعاً: النظرية الدراسة

عاشراً: الدراسات السابقة

الإشكالية:

تعد المؤسسة أو ما يسمى بالمنظمة كيان قديم النشأة متشكل من مجموع الوسائل المادية والبشرية والمالية تستخدم مع بعضها البعض بغية تحقيق الغرض أو المهمة التي أنشئت من أجلها .

يمثل العنصر البشري وما يحدثه من تفاعلات مع زملاء العمل بالاتصال التنظيمي ويأخذ شكلا من أشكاله (نازلة ، صاعدة، أفقي) أو بمعنى آخر يعد الاتصال التنظيمي من العمليات التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة سواء من الرئيس الى المرؤوسين أو بين المرؤوسين حسب شبكة معينة من شبكات الاتصال التنظيمي، بطريقة رسمية وغير رسمية بغية تكوين علاقات اجتماعية وسياسية وثقافية و اقتصادية من أجل أداء و تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة تسعى إلى تحقيق نجاح للمؤسسة وكذلك يتم هذا الاتصال مع الجماهير الخارجية للمؤسسة.

عرفت الثقافة قديما ولا تزال تعرف بكونها ذات طبيعة تراكمية ومستمرة وأنها ليست وليدة عقد أو عدة عقود بل هي تشكل الميراث إجتماعي لكافة المنجزات البشرية فالثقافة تعبر عن كل من المعرفة والأخلاق والفنون والعادات

تعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وليدة الاتصال التنظيمي حيث من الممكن أن نجد العديد من الثقافات في مؤسسة الواحد وهذا راجع للجهة المسيرة أو الإدارة.

- من خلال ماسبق من التحليل نطرح الإشكالية التالية:

"فيما يتمثل دور الإتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في بلدية بونورة. "

تساؤلات الدراسة:

- ما الإتصال التنظيمي السائد في بلدية بونورة؟
- ما الثقافية التنظيمية المتجسدة في بلدية بونورة ؟
- ماهي وسائل الإتصال التنظيمي التي تساهم في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في بلدية بونورة؟
- ما العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الثقافية التنظيمية في بلدية بونورة؟

- ماهو تأثير الإتصال التنظيمي على السلوك والثقافة في بلدية بونورة

فرضيات الدراسة:

- يسود بلدية بونورة إتصال تنظيمي جيد .
- توجد ببلدية بونورة ثقافة تنظيميه قوية ومتماسكة
- للإتصال التنظيمي السائد في بلدية بونورة عدة أدوار في تعزيز الثقافة التنظيمية

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لدراستنا في معرفة مدى دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية ونجم عن هذا الهدف الرئيسي أهداف فرعية هي كالتالي:

- التعرف عن نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.
- الكشف عن وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة.
- التعرف عن أثر نوع الاتصال السائد في المؤسسة على العمال.
- إبراز أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة.
- الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- التعرف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوع الاتصال السائد في المؤسسة.

أهمية موضوع الدراسة:

- تأخذ دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة نظرا لما لقيه من إهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات.
- التعرف على رأي عمال بلدية بونورة حول أثر الاتصال التنظيمي عليهم من جميع النواحي
- للثقافة التنظيمية السائدة في بلدية بونورة أثر سواء من الناحية الداخلية أو من الناحية الخارجية للمؤسسة بالسلب أو الإيجاب.

أسباب اختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بميدان التخصص (إتصال وعلاقات عامة).
- حداثة الموضوع وجدته وقله تناوله بالدراسات.

- الرغبة في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية داخل بلدية بنورة.
- رغبتنا في التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل بلدية بنورة.
- رغبتنا في معرفة الثقافة التنظيمية السائدة داخل بلدية بنورة.

المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

1 - تعريف الدور:

لغة:

- هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو جماعة جاء من اللفظ دور ومصادره دار وجمعه أدوار بمعنى قام .

اصطلاحا:

ينتسب من الناحية السوسولوجية إلى (لينتون) إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها والخضوع التام لهذه الأدوار ، و يحدد الدور جملة من الواجبات التي يصطلح بتنفيذها كل فرد في التنظيم .

- في حين يذهب عبد الحليم عبد العالي إلى القول بأن دور: هو توجيه أو تفهيم عضو معين بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم¹.

التعريف الإجرائي :

يعد الدور مجموعة من المهام والوظائف التي تفوضه الجهة العليا عليه سواء أكانت من المدير أو الأب أو الأم لكي يقوم بإنجازها .

¹فراق مريم ؛ صابري أمينة : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

“دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال عين البيضاء - أم البواقي - ”. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص إتصال و علاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر . 2014 / 2015 . ص. 17 .

2 - تعريف الاتصال:

لغة:

- الاتصال في اللغة من فعل إتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجران و إتصال الشخص بالشخص أي إجتماع به وخاطبه أو بلغه .
- ويمكن القول أن معنى الاتصال المشتق أصلا من الكلمة اللاتينية commune وهي المشاركة وتكوين العلاقة و أرجعها البعض إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك وتتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج .

إصطلاحا:

- حيث عرفه كارتنو كاهن : " هو تبادل المعلومات ونقل المعنى "
- وعرفه الطنوبي: " بأنه ظاهرة إجتماعية تتم غالبا بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو لكلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي إتجاهات متعاكسة بنا تحقق تفاهم متبادل بينهما.¹

التعريف الإجرائي للاتصال:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المستقبل بواسطة وسيلة معينة سواء كانت بواسطة الكلام أو الإشارة باليد أو بواسطة إمءآة بغية تحقيق هدف معين .

¹ ذبيح عز الدين ؛ سراح الميلود : إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة ببلدية بلعانية

المسيلة". مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر مهني إدارة أعمال المؤسسات . جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . الجزائر .

2019 / 2020 . ص. 8. 9 .

3- تعريف الاتصال التنظيمي:

إصطلاحا:

- يعرفه منير حجاب
- بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة و أفقية وعبر مراكز العمل المتحددة داخل الهيكل التنظيمي.
- ويعرف أيضا: بأنه الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية و الاتصال التنظيمي معنى أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها.
- وهو عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مسئول إداري إلى آخر ،ومن مسئول داخل المنشأة إلى آخر وتتخذ الاتصال عدة إتجاهات.

1

التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر داخل مؤسسة أو تنظيم معين ويأخذ إتجاهات رسمية صاعدة نازلة أفقية أو إتجاهات غير رسمية .

¹كرارة موسى :دور الاتصال التنظيمي في الرفع من كفاءة المؤسسة الصحية الخاصة بالجزائر "دراسة حالة بالمصلحة

الاستشفائية الخاصة (الأمير) _عين البيضاء - "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص

إتصال وعلاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2018. 2019. ص . 11. 12 .

4 - تعريف الثقافة التنظيمية: هي مجموعة مكونة من الآراء والقيم والمواقف ونماذج السلوك التي تكون مفيدة لوصف أعضاء المنظمة ،هذا النظام الموجود داخل المنظمة ،يوجه مواقف الناس .

Definition of organizational culture

While Colesca, Dobrin and Popa, (2006) defined the organizational culture as an assembly made up of opinions, values, attitudes and behavior models which are useful to characterize the members of organization¹

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والتقاليد التي تسود مؤسسة معينة

¹Israa Mahmoud Aldada :Impact of Organizational Culture in Quality Management in construction projects in Caza Strip . Athesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science in Civil Engineering _ Engineering projects Management. Faculté of Engineering Civil . Gaza .2018

5- تعريف القيم:

- وعندما نقول أن شخصا يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أن يوليه أهمية كبيرة
- ويمكن تعريف القيم أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.
- عبارة عن أحكام عقلية انفعالية توجهنا نحو رغباتنا واتجاهاتنا حيث يتشربها الفرد من المجتمع وتصبح هي المحرك لسلوكه .¹

التعريف الإجرائي للقيم:

- هو الثمن أو السعر الذي يمنح للسلعة
- هو مجموعة من الأحكام على أفعال معينة مستنبطة من المجتمع ولها تراكم تاريخي بحيث تنفي الفعل أو تتركه مما يولد إنطبعا لفعل معين لدى الأفراد.

¹سويسي أحمد : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري

بالأغواط". مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل - . جامعة زيان عاشور

.الجلفة .الجزائر . 2012 / 2013 . ص. 17 .

6- المناخ التنظيمي:

- هو كيف يشعر موظفوا المنظمة ويتصورون منظماتهم وبيئة عملهم ،أنه مثل روح الفريق وكل شخص لديه نفس الشعور الجماعي حول ما هو مهم وما هو غير مهم
- عرف (2006) Isaksen and Tidd الأنماط المتكرر للسلوك والمواقف والمشاعر التي تميز حياة في المنظمة "

Organizational climate:

Organizational climate is how the organization employees feels and perceived their organization and work environment, it is like a team spirit and everyone has the same collective feeling about what`s important and what is not significant.

(Robbins and Judge,2013). Isaksen and Tidd, (2006) defined climate as "the. recurring patterns of behaviour, attitudes and feelings that characterize life in the organization." ¹

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: هو الجو الذي يسود مؤسسة معينة .

¹SardarHassan Khal Hamza : The Influence Of National Culture in Private ans Public Sector Organisations in Iraqi Kurdistan ,A Cross _ SectorialComparison. ID NO .1518.,Iraqi

7- تعريف التغيير التنظيمي:

هو واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن آراء كافة أطراف المساحة، وتجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداء من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة¹.

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو التغيير الذي يطرأ في مؤسسة ما ويكون بترقية أحد الموظفين مثلاً بإتباع التسلسل الهرمي

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

لغة: هو مشتق من الفعل نَحَج وهو الطريق أو المسار، أي انه وسيلة معينة تؤدي إلى غاية

اصطلاح: هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والطرق المصممة لفحص الظواهر والمعارف المكتشفة أو المراقبة حديثاً.²

المنهج الوصفي:

ينظر الوصفيون إلى العلم سواء أكان العلم الاجتماعي، أم الفيزيقي والكيميائي نظرة موضوعية، وتتضمن الدراسة الوصفية عرض لطبيعة وخصائص وأوصاف وملامح ظاهرة معينة، أو موقف أو وضع ما، أو مجموعة من الأفراد، وذلك للإجابة على السؤال ماذا؟ ويجاول المنهج الوصفي جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التي يدرسها الباحث في ظروفها الراهنة وإبراز الظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات، وبذلك يمكننا الوصف من أن نحدد موضوع الدراسة، ومن ثم نستطيع أن نعرف.³

¹ www.Almaodo.com يوم 20 ماي 2021 على الساعة 10AM : 7

² www.Wikipedia.com يوم 20 ماي 2021 على الساعة 00AM : 7

³ حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم. مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع . الإسكندرية . 2002. ص. 65 .

عرفه هويتني بأنه: " دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع " ¹

منهج دراسة الحالة:

يطلق على منهج دراسة الحالة في الفرنسية إسم المنهج المونوجرافي La méthode monographique والمونوجرافيا تعني وصف موضوع مفرد.

- ويقصد بها علماء الاجتماع الفرنسيون القيام بدراسة وحدة مثل الأسرة أو القرية أو القبيلة أو المصنع دراسة مفصلة مستفيضة للكشف عن جوانبها المتعددة والوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المتشابهة .
- أما العلماء الأمريكيون فقد وضعوا تعريفات متعددة لمنهج دراسة الحالة وتتفق أغلب التعريفات على أن منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة ²

¹ حسين عبد الحميد رشوان: (نفس المرجع السابق). ص. 65 .

² ناهدة عرفة : مناهج البحث العلمي . مركز الكتاب للنشر والتوزيع . ط . 1 . 2006 . ص . 176 .

النظرية الدراسة :

1 - ماهية البنائية الوظيفية:

تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسيولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي كما تقدم سلفا، فالنزعة الوضعية منذ بداية القرن التاسع عشر معارضة للمتفيزيقيا التقليدية، وتؤيد العلم والمنطق التجريبي، وهذا ما كان يقتضي إلزامية الوصول القوانين التي تخضع لها الوقائع والظواهر الإجتماعية.

لذلك لجأ البنائيين الوظيفيون إلى تطعيم أفكارهم من العلم الطبيعي، خاصة علم الأحياء وأهميته في دراسة المجتمع، فعلم الأحياء يدرس تراكيب ووظائف الكائن الحي، وبذلك تجاوزوا القصور والإخفاق الذي لحق بالنظريتين البنائية والوظيفية.

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء Structure والوظيفية Function في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها الظواهر الإجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الأول في الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي، أما الوظيفية فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي. بما أن الظاهرة الإجتماعية حسب رواد هذه النظرية هي نتاج الأجزاء البنوية التي تظهر في وسطها، ولها وظيفة إجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي، فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس، فالمجتمع بناء ووظيفة و أن هناك تكاملا بين الجانب البنوي للمجتمع والجانب الوظيفي إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء.¹

¹ محمد غربي، إبراهيم فلواز: النظرية البنائية الوظيفية نحوى رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي. الجزائر. العدد 18 أكتوبر 2016. نشر يوم 15 أكتوبر 2016. ص 185.

لقد بنت البنائية الوظيفية حجج مقدمة ، أزاحت مسلمات كل من البنائية والوظيفية لصالح مبادئ منطقية جديدة، فالبنوية ترى بأن ما هو موجود هو البناء والأجزاء التركيبية للبناء ، بينما ترى الوظيفية بأن ما هو موجود هو الوظائف التي تفيد المجتمع وليس البناء ، لكن أنصار التيار البنوي الوظيفي يركزون على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي ويستخدمون مفهومي البنية والوظيفة ، بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل ، من منطلق أن الكل مركب من أجزاء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوط به ، وهذه الوظائف في اتساق وتكامل ما يحقق توازن النظام الاجتماعي واستقرار وبقاء ، فهناك إقرار يتكون كل وحدة أو نظام من مجموعة من الأجزاء

والعناصر وحتمية ترابطها الوظيفي وتكاملها بحيث يخدم كل جزء من خلال وظيفته بقية الأجزاء، وفي نفس الوقت يخدم الوحدة أو النظام الكلي الذي يتأثر كما تتأثر أي من الأجزاء الأخرى بأي خلل يحدث على مستوى دور أي من الأجزاء المتبقية في النظام .

ويرى ماريوت ليفي أن هناك ثلاث محاور كبرى رئيسية للاتجاه البنوي الوظيفي.

— محور أنماط الظاهرة الاجتماعية ويبحث في البناء الاجتماعي .

— محور البيئة وظروف تفاعل الأنماط ويبحث في الوظائف الاجتماعية وتأثيراتها على النسق الكلي.

— وثالثا محور بجمع بين الاتجاهين السابقين حيث يبحث في الوظائف التي تمكننا من رصد أنماط الظاهرة الاجتماعية وتبيان تفاعلاتها.

ب_ الشبكة المفاهيمية للبنية الوظيفية:

تقدم البنوية الوظيفية مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تشرح وتفسر مقولاتها الرئيسية في تحليل الظاهرة الاجتماعية، وتغير المجتمعات وتحولها، أو استقرار المجتمعات من خلال إصلاح وتعديل الأنظمة الاجتماعية والمحافظة على بقاءها واستمرارها،¹

محمد غربي، إبراهيم قلواز: (نفس المرجع السابق). ص. 185. 186.

1- المجتمع: لا ينظر الاتجاه البنائي الوظيفي للمجتمع بصفة عمومية شاملة ، وإنما يعطونه خاصية متعالية تسمو به عن بقية المكونات، ويتصوروا أن المجتمع نسق من الأفعال المحددة المنظمة، ويتألف هذا النسق من مجموعة من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة بنائيا والمتساندة وظيفيا.

2-التوازن الاجتماعي: ينظر البنائيين إلى هذا العنصر كهدف رئيسي يساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه وإستمراره ، ويتحقق بالانسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية ، يحيطها جميعا برباط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لإفراده وجماعته، وهي ذات طابع إلزامي كقواعد ضبط وتنظيم .

3- البناء الاجتماعي: يشير إلى مجموع العلاقات الاجتماعية المترابطة والمتساندة بين الأفراد ويتميز بخصائص أهمها:

- التحديد: أي إمكانية تحديد العناصر الداخلة و المكونة للنسق ، ويعرفه رادكليف براون على أنه شبكة من العلاقات الوظيفية بين مجموع الوحدات الاجتماعية .

4-النسق الاجتماعي: يتكون المجتمع من أجزاء لها أدوار و وظائف بشكل منظم وليس عشوائي ، يجب أن تقوم بأدوارها في إطار الكل المتسق، و كل جزء يجب أن يقوم بدوره حتى لا يحدث الخلل الوظيفي الكلي كما أن للمجتمع حاجيات يجب إشباعها وتلبيتها ، وكل نسق فرعي يعمل على إشباع وتلبية هذه الاحتياجات حتى يتحقق التفاعل المؤدي إلى التوازن والإستقرار، هذا لا يعني أن كل أجزاء النسق نافعة بالضرورة بل هناك أنساق ضارة ، ومعطلة لتوازن النسق، ويمكن رصدها من خلال معرفة نتائج العمليات الاجتماعية .

- يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يقصد به مجموعة من الفواعل سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو مجتمعات خاصيتهم الأساسية أنهم يشتركون في مميزات المكانة والوظيفة التي يؤدونها على أساس الدور المنوط بوضعيتهم وفق معايير وقيم مشتركة، فتتكون¹

¹محمد غربي، إبراهيم فلواز: (نفس المرجع السابق) .ص. 186 . 187 .

- شبكة من العلاقات التفاعلية الإجتماعية في إطار المكانة و الدور المنوط بكل فاعل من الفواعل الإجتماعية، ويجب أن يقيم إطار التفاعل توازنا وتكاملا بين توجهات وسلوك الفاعلين وأهدافهم ، بما يؤدي إلى تناسق وإتزان النسق الاجتماعي، وبما يخدم الغايات والمقاصد القصوى لجميع الفاعلين الاجتماعيين، ويتكون النسق الاجتماعي عند بارسونز من أربع أنساق إجتماعية يتضمن كل نسق منها أنساق فرعية .

5-النظام الاجتماعي: بإعتبار أن المجتمع كنظام إجتماعي من أجزاء متكاملة فإن أي خلل يطرأ على أي جزء يؤدي إلى إختلال النظام بكامله وهذا يعني أيضا أن العملية عكسية ، بحيث تتأثر الأجزاء ، بأي خلل يطرأ على مستوى النظام العام .

- والنظام الاجتماعي عند دوركايم هو مجموعة القواعد والضوابط الإجتماعية التي تضبط سلوك الفواعل لتحقيق أهداف ومقاصد المؤسسة الإجتماعية .

6- منظومة القيم والمعايير المشتركة:سواء كانت رسمية تعاهديه وتعاقدية أو مقرررة كقواعد ضبط إلزامية أو غير رسمية من خلال مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات الإجتماعية السائدة في المجتمع والتي تشكل الإتجاه الاجتماعي العام في المجتمع وتحقق الإجماع المشترك بحيث يكون هناك إتفاق حول هذه القيم الجمعية *collective Values*، وهذا ما يقود إلى تشكيل الوعي العام، ومن ثمة يسهل تحديد الإيدولوجيا الإجتماعية *Social Ideology* المهمة لتقوية التماسك والتضامن الاجتماعي *Social Solidarit* اللازمين لبلوغ المقاصد المجتمعية .

7- الوظيفة الإجتماعية: يعد مفهوم الوظيفة الإجتماعية مفهوم مركزي في الأطروحة النظرية للإتجاه البنائي الوظيفي، بالرغم من غياب الإجماع حول المفهوم وأبعاده وتنازع الشروحات التفسيرية التي تعود مدلولاتها إلى المنبع التي تنهل منه رؤاها سواء كان راجع إلى حقل البيولوجيا أو الرياضيات أو الانثربولوجيا أو حقل الاجتماع¹.

محمد غربي، إبراهيم قلوبا(نفس المرجع السابق). ص.187.

يشير مفهوم الوظيفة إلى مجمل النشاطات التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو أي بنية جزئية في المجتمع والمرتبطة بمكانته ودوره ضمن النظام الاجتماعي، يعرفها بين نوعين من الوظائف، Robert Merton يتميز روبرت ميرتون .

-الوظائف الكامنة: (The Latent function) وهي الوظائف الغير مقصودة والغير معروفة في النسق بالنسبة لعناصره المشاركة.

-الوظائف الظاهرة (The Manifest function): وتشير إلى النتائج المقصودة والمعروفة لدى العناصر المشاركة في النسق .

8-الترباط: أي جميع عناصر النسق الاجتماعي مترابطة بعضها ببعض، إذ كل جزء له صلة بالأجزاء الأخرى ويعتمد عليها.

9-التباين: بمعنى أن النسق الاجتماعي هو نسق متوازن أو يتجه باستمرار نحو التوازن.

جـ مسلمات البنيوية الوظيفية:

- تنطلق هذه النظرية من الحتمية الوظيفية للبناءات الاجتماعية، فوجود البنى الاجتماعية ليس وجودا إعتباطيا، وإنما لأداء وظيفية حتمية ، ضمن النسق الاجتماعي الكلي، وهذا أمر ينطبق على كل البنى الاجتماعية، ليتحقق التناسق والتوازن البنائي المجتمعي .

- ينظر البنائيون الوظيفيون إلى المجتمع كوحدة أساسية متكاملة ، تترباط أجزاؤها وظيفيا، وفق نسيج من الأتساق والتوازن الذي يمنع الصراعات داخل المجتمع.

-تعد الصراعات والإخفاقات على مستوى النسق الاجتماعي حسب البنيوية الوظيفية مجرد معوقات مؤقتة لكنها لا تؤدي إلى الحيلولة دون تحقيق النسق الاجتماعي لأهدافه النهائية وغاياته القصوى.¹

محمد غربي، إبراهيم قلواز: نفس المرجع السابق. ص. 187. 188.

-إستمرار النظام الإجتماعي قضية مركزية وضرورة لازمة وملحة،على الرغم من الإقرار بالتغيرات والتبادلات التي تطرأ على أجزائه ومكوناته.

-يحتاج أي نظام للإستقرار والبقاء إلى ضمانات، تضمن إستمراره وتكمل أجزائه ،وتضامن أعضائه، من خلال القيم والمفاهيم الإجتماعية المشتركة لتحقيق الإجماع القيمي حول المشروع الإجتماعية , Collective Values ومن خلال قوة القوانين التي تحقق المصالح المشتركة وتتكفل بشرعية النظام القائم.¹

لجاناً إلى هذه النظرية البنية الوظيفية بناء على الاخذ ببعض المفاهيم لشبكة المفاهيمية لها وهي كالتالي :

1- المجتمع: لاينظر الاتجاه البنائي الوظيفي للمجتمع بصفة عمومية شاملة ، وإنما يعطونه خاصية متعالية تسمو به عن بقية المكونات، ويتصوروا أن المجتمع نسق من الأفعال المحددة المنظمة،و يتألف هذا النسق من مجموعة من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة بنائياً والمتساندة وظيفياً .

بمعنى أن المؤسسة نسق من مجموعة من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة بنائياً والمتساندة وظيفياً وهذا ماهو ملاحظ في المؤسسة محل الدراسة .

2-التوازن الاجتماعي: ينظر البنائيين إلى هذا العنصر كهدف رئيسي يساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه وإستمراره ، ويتحقق بالإنسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية التي يحيطها جميعاً برباط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لإفراده وجماعته، وهي ذات طابع إلزامي كقواعد ضبط وتنظيم .

من خلا هذا التعريف للتوازن الاجتماعي أنه نتاج القيم و الأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعته وهي ذات طابع إلزامي كقواعد ضبط والتنظيم وهو ما ينطبق أيضاً على المؤسسة بمعنى أن التوازن في المؤسسة هو نتاج القيم والأفكار التي ترسمها المؤسسة لعمالها وموظفيها وهي ذات طابع إلزامي كقواعد ضبط والتنظيم وهو يدل على الاتصال النازل من المدير إلى العمال والموظفين ودوره في إنتاج القيم و الأفكار الخاصة بالمؤسسة ويخضع لها الموظفون .

¹محمد غربي، إبراهيم فلواز: (نفس المرجع السابق). ص 188.

3- البناء الاجتماعي: يشير إلى مجموع العلاقات الاجتماعية المترابطة والمتساندة بين الأفراد ويتميز بخصائص أهمها:

-التحديد: أي إمكانية تحديد العناصر الداخلة والمكونة للنسق، ويعرفه رادكليف براون على أنه شبكة من العلاقات الوظيفية بين مجموع الوحدات الاجتماعية .

-ويشير البناء الاجتماعي الى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا ماله علاقة بموضوع دراستنا

4-النسق الاجتماعي: يتكون المجتمع من أجزاء لها أدوار ووظائف بشكل منظم وليس عشوائي، يجب أن تقوم بأدوارها في إطار الكل المتسق، و كل جزء يجب أن يقوم بدوره حتى لا يحدث الخلل الوظيفي الكلي كما أن للمجتمع حاجيات يجب إشباعها وتلبيتها ، وكل نسق فرعي يعمل على إشباع وتلبية هذه الإحتياجات حتى يتحقق التفاعل المؤدي إلى التوازن والإستقرار ، هذا لا يعني أن كل أجزاء النسق نافعة بالضرورة بل هناك أنساق ضارة،ومعطلة لتوازن النسق، ويمكن رصدها من خلال معرفة نتائج العمليات الاجتماعية .

ومن خلال هذا الطرح نلاحظ أن المجتمع له أدوار ووظائف بمعنى أن للمؤسسة أدوار ووظائف على العمال والموظفين التقيد بها وكذلك للعمال والموظفين حاجات يرغبون في إشباعها من المؤسسة .

وبالتالي هذا ما هو متواجد لدى كل مؤسسة أي بمعنى الاتصال المتكامل بين العمال و الإدارة .

6- منظومة القيم والمعايير المشتركة: سواء كانت رسمية تعاهديه وتعاقدية أو مقرررة كقواعد ضبط إلزامية أو غير رسمية من خلال مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تشكل الإتجاه الاجتماعي العام في المجتمع وتحقق الإجماع المشترك بحيث يكون هناك إتفاق حول هذه القيم الجمعية *collective Values*، وهذا ما يقود إلى تشكيل الوعي العام، ومن ثمة يسهل تحديد الإيدولوجيا الاجتماعية

Social Ideology المهمة لتقوية التماسك والتضامن الاجتماعي *Social Solidarity* اللازمين لبلوغ المقاصد المجتمعية .

ومن خلال الطرح السابق يمكن القول أن الثقافة السائدة من قيم و أفكار ومعتقدات في المؤسسة كلما كانت معروفة ومتفق عليها من أفراد المؤسسة كلما أدى إلى القيام بالعمل بإنسيابية وهذا ما ينطبق مع دراستنا حول طبيعة الثقافة تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وهي بلدية بنورة

الدراسات السابقة:

- هي مجموعة الدراسات و الأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته ، وتلعب هذه الدراسات دور كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي يقوم به، عن مراحل تطوره وكذلك تلعب الدراسات السابقة دورا كبيرا وهاما في اغناء البحث العلمي، وتجعل م صادر هذا البحث متنوعة ومتعددة.¹

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة الطالب بوزيد غلابي :

¹ www.bts-academy.com يوم 20 ماي 2021 على الساعة 00AM : 7

طرح الطالب الإشكالية التالية: " كيف يمكن تحديد وضبط مفهوم المؤسسة العمومية؟ وما الإشكالات العملية التي يثيرها هذا المفهوم؟"

لجأ الطالب بوزيد غلابي في دراسته إلى المنهج التاريخي والمنهج التحليلي الوصفي ، كما لجئ إلى فصلين في دراسته كالتالي :- الفصل الأول : ماهية المؤسسة العمومية

- الفصل الثاني: النظام القانوني للمؤسسة العمومية .

بحيث تضمن كل فصل على مجموعة من المباحث و كل مبحث يحتوي على مجموعة من المطالب¹.

التعليق على هذه الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة المتمثلة في مفهوم المؤسسة العمومية للطالب بوزيد غلابي من الدراسات التي إستعنا بها ببعض المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي وتمثل في تعريف المؤسسة العمومية ونشأتها وأهميتها .

الدراسة الثانية: دراسة الطالب سويسي أحمد:

طرح الطالب سويسي أحمد الإشكالية التالية:

¹بوزيد غلابي :مفهوم المؤسسة العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة

. جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2010 / 2011 .

"إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط " .

ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "نمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري."

الفرضية الثانية: "يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري"

الفرضية الثالثة: "كلما زادت فرصة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فعاليتهم في تحقيق أهدافها."

إستخدم الباحث المنهج الكمي والعينة العشوائية البسيطة حيث تم سحب عينة تقدر ب 50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 187 عامل وإستعان بالأدوات التالية: الملاحظة- الإستبيان :

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها هي :

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

- سعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.¹

- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين فهي تمثل القيم السائدة للزبائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الإفتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.¹

¹سويسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري

بالأغواط". مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل- جامعة زيان عاشور . الجلفة الجزائر . 2012 / 2013 . ص. 8. 193.

التعليق على هذه الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة لطالب سويس أحمد من الدراسات التي اعتمدنا عليها في الجانب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية إلا أنها تختلف إختلاف تاما عن دراستنا بكون دراستنا تهدف لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية وليس الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين ، كما أن المنهج الذي إتبعه سويس أحمد يختلف تماما عن منهجنا المتمثل في المنهج الكمي ونحن لجئنا إلى المنهج الوصفي ودراسة حالة.

الدراسة الثالثة: دراسة الطالبة عائشة بوقفة:

طرحت الطالبة في دراستها الإشكالية التالية: "هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية؟" ولتحليل هذه الإشكالية صاغت الطالبة الفرضيات التالية:

1- الفرضية العامة: ثقافة المنظمة تؤثر في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائري .

الفرضيات الجزئية:

- المشاركة لإتخاذ القرارات تؤثر إيجابيا في تحقيق الأداء .
 - العمل الجماعي يؤثر إيجابا في تحقيق الإبداع والإبتكار.
 - الإلتزام الوظيفي يؤثر إيجابا في تحقيق تكوين جيد²
- حيث إستخدمت في دراستها المنهج الوصفي والعينة العشوائية المنتظمة وإستعانت بالأدوات التالية: الملاحظة - الملاحظة بالمشاركة - الإستمارة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة عائشة بوقفة مايلي :

¹سويس أحمد: نفس المرجع السابق . ص . 8 . 193.

²عائشة بوقفة : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية "دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي

- أم البواقي - " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2014 - 2015 . 18 .

- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لجامعة العربي بن مهيدي في تدعيم وتحقيق الجودة الشاملة بها، على أساس التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الأساتذة والإدارة ككل .
- مدى توفر الجامعة المناخ الملائم للإبداع والتطوير وكذلك إلتزام من قبل العاملين في مواقيت القدوم والمغادرة في الوقت المحدد ، وهذا يدل على وجود نظام يطبق ويلتزم به الجميع .
- لا بد من ذكر الدور الذي لعبته الثقافة التنظيمية بالجامعة في تحقيق الجودة الشاملة وذلك ما ظهر في الأداء الجيد وإبداع وتطوير والتفكير في طرق عمل جديدة.¹

التعليق على هذه الدراسة:

تعتبر دراسة عائشة بوقفة التي تتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية من الدراسات التي تتشابه مع موضوع دراستنا في موضوع الثقافة التنظيمية والتي إستعنا بها في الجانب النظري في دراستنا ، أما جانب الإختلاف فيكامل في كون دراستنا تتعلق بالاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية و دراسة عائشة بوقفة تتمحور في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية .

الدراسة الرابعة:دراسة الطالبة أحلام كحلوش :

كانت إشكالية هذه الدراسة هي "ماهو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية أم البواقي".

¹عائشة بوقفة : (نفس المرجع السابق). ص 164. 169.

ولتحليل هذه الإشكالية وضعت الفرضيات الفرعية التالية :

- فعالية الاتصال النازل إلى نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعوامل
- كل ما كان أسلوب الاتصال فعال كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.
- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على طريقة المسح بالعينة وتمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية بأداة الملاحظة وآراء المقابلة وأداة الاستمارة والوثائق والسجلات

خرجت بنتائج أهمها:

- مؤسسة (بلدية أم البواقي) كنسق يقوم الاتصال بداخلها لضمان تفاعل وترابط العناصر حيث تسمح شبكات الاتصال للإفراد بالعمل بانسجام لتفاعل المؤسسة بمحيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها والمحافظة على توازنها.
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة للاتصال التنظيمي(الاتصال الرسمي وغير الرسمي) على المساهمة في تسيير نشاطات المؤسسة وذلك من أجل تحقيق إستقرار المؤسسة.¹

- لا يخلو أي نسق من التوترات والانحرافات غير أنه من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموميا (صعود ، نزول) داخل هيكل المؤسسة حيث يعمل على إنشاء وتبادل المعلومات عن طريق شبكة من العناصر المترابطة بهدف تلبية إحتياجات المؤسسة.²

¹أحلام كحلوش: (نفس المرجع السابق). دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمانية الجزائرية "دراسة

ميدانية ببلدية أم البواقي ". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة

جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر. 2015/ 2016. ص . 17 . 40. 133

²أحلام كحلوش: (نفس المرجع السابق). . 40. 133

تعليق على هذه الدراسة :

- تعتبر هذه الدراسة المتمثلة في دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية لأحلام كحلوش من الدراسات التي اعتمدنا عليها في جمع المادة العلمية المتعلقة بالاتصال التنظيمي إلا أن دراستنا متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية وليس بدور الاتصال في تسيير المؤسسة الخدمائية فقط كما هو متواجد في هذه الدراسة كما أن هذه الدراسة لم تتطرق الى الثقافة التنظيمية .
 - المنهج المتبع في هذه الدراسة متشابه تقريبا مع دراسنا وهو المنهج الوصفي إلا أننا إستعنا نحن بمنهج دراسة حالة مع المنهج الوصفي .
- الدراسة الخامسة: دراسة الطالب بلغوثي محمد :

طرح الطالب بلغوثي محمد الإشكالية التالية: "هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي غليزان ."

ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

- يساهم الاتصال التنظيمي في حل المشكلات الإدارية التي تواجه موظفي المؤسسة .
 - تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الأداء للموظفين .¹
 - هناك علاقة إرتباطية مابين الرضا الوظيفي (المتعلق بالاتصال التنظيمي) وتحسين الأداء .
- ولقد إستخدم الباحث منهج دراسة حالة ، وإستخدم العينة العشوائية الطبقية وأعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات الآتية : الإستبيان - الملاحظة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايلي:

² بلغوثي محمد :الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية"دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة

- غليزان -". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال تنظيمي . جامعة عبد الحميد

بن باديس . مستغام . الجزائر . 2018 . 2019 . ص 8 . 9 . 1

- نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين ، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.
- عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة .
- عدم الإهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات وإقتصارها على المقابلات الشخصية .
- تخطيط المؤسسة في بعض المشكلات والتي قد تشكل نقطة ضعفها مما يهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهورين الداخلي والخارجي.¹

التعليق على هذه الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية للطالب بلغوثي محمد أيضا:

- من الدراسات التي أستعنا بها في الجانب النظري المتعلق بالاتصال التنظيمي .
- كما أنها إعتمدت على منهج دراسة حالة مثلنا ولكن نحن إستعنا بالمنهج الوصفي مع دراسة حالة .
- كما نلاحظ أنه إستخدم أدوات البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة والإستبيان، أما دراستنا إستخدمنا أداة الملاحظة والمقابلة والإستبيان .
- موضوع دراستنا هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية يختلف عن هذه الدراسة تماما فموضوعها متعلق بالاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي ولم يتطرق الى الثقافة التنظيمية

الدراسات العربية:

¹بلغوثي محمد: (نفس المرجع السابق) . ص . 8. 9 . 12. 13 . 14. . 106

الدراسة الأولى: دراسة الطالب محمد بن غالب العوفي:

طرح الطالب محمد بن غالب العوفي الإشكالية التالية: " ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بالمملكة العربية السعودية؟"

إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسح ومنهج البحث الوصفي الإرتباطي، وإقتصرت هذه الدراسة على موظفي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض من الأعضاء بالهيئة والإدارين العاملين بها .

وإستخدم أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة ثم إستخدم مقياسين لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، المقياس الأول يتعلق بمقياس قيم الثقافة التنظيمية ، والثاني لقياس الإلتزام التنظيمي ، وقد تم تضمين المقياسين في إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي:

- من خلال نتائج المحور الخاص بمدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف الخصائص الشخصية فإن هذه الدراسة توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.¹

- توصلت الدراسة من خلال إستخدم تحليل الإنحدار المتدرج لمعرفة أثر قيم الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاث قيم من القيم الثقافية التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي هي قيم (العدل ، والكفاءة ، وفرق العمل) أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة ، الصفوة ، و المكافأة ، الفاعلية والنظام) فهي لا تؤثر على الإلتزام التنظيمي .

¹ أحمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة

الرياض .بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. بجامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية.الرياض .سنة 2005 ميلادي الموافق ل1435هجري . ص. 115 . 116 . 1

- كما أظهرت نتيجة تحليل الإنحدار بأنه كلما إرتفعت قيمة الكفاءة إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء ، ودراسة الأساليب الإدارية الحديثة بصورة منتظمة ، إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في الهيئة .¹

تعليق على هذه الدراسة:

- يمكن القول أن هذه الدراسة شبيهت بدراستنا إلا أنها ركزت على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ودرستنا موضوعها دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية .
- نلاحظ أيضا أنه إستخدم المنهج الوصفي والمنهج المسحي وهذا ما يتطابق مع دراستنا بحيث نحن أيضا تطرقنا الى المنهج الوصفي والمنهج المسحي.

¹محمد بن غالب العوي: (نفس المرجع السابق) . ص . 116.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول :

مدخل الى الاتصال التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول : مدخل إلى الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: نشأة الاتصال

المطلب الثالث: عناصر الاتصال

المطلب الرابع: أنواع الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: نشأة الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أنواع وأهمية وأهداف ووظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: أساليب الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: الاتصال التنظيمي (وسائله، شبكاته، ومعيقاته)

المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل:

تمهيد

يعد الاتصال التنظيمي همزة وصل بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، وتحقيق أي مؤسسة لمساعيها لا يمكن أن يتم دون وجود شبكة من شبكات الاتصال التنظيمي خاصة بها وتختلف عن غيرها من المؤسسات ، بل إنه من المستحيل أن يتصور الإنسان وجود أي منظمة دون وجود نوع أنواع الاتصال بها وأي خلل يطرأ على الاتصال السائد في المؤسسة (منظمة) من شأنه أن يلحق الضرر بالمؤسسة وسمعتها كونه الوسيلة الأساسية والجوهرية التي تنقل الأوامر والتعليمات والاقتراحات بين الرؤساء والمرؤوسين .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الاتصال التنظيمي وذلك من خلال العناصر التالية :

تعريفه نشأته وكذلك نظرياته وظائفه ،أساليبه و شبكاته وأهميته.

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال :

لغة:

- ✓ كلمة اتصال مشتقة من فعل communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة .
- ✓ هناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية communism وتعني common أي مشترك أو عام¹

1. اصطلاحاً : توجد تعريفات عديدة للاتصال منها مايلي :

1. يعرفه "تشارلز كولي" عالم الاجتماع الشهير بأنه ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور ، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تترابط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للإرسال .
2. ويعرف " جورج ليندبرج" الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند الملتقى .
3. أما " كارل هوفلاند" فيرى أن الاتصال عملية يقوم بمقتضاها المرسل إرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره .
4. ويرى "شانون" و "ويفر" أن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز² .

¹مدحت أبوا النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين . المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة . ط1 . 2012 . ص

²محمد منير حجاب : نظريات الاتصال . دار الفجر للنشر والتوزيع . القاهرة . 2012 . ص . 25 . ص 26 .

5. ويعرف "فرانك داميس" الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة. ومن العلماء العرب يعرف الدكتور "إبراهيم إمام" الاتصال بأنه حامل العملية الاجتماعية، والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم و استقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم.

6. وتعرفه الدكتورة "جهان رشتي" الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة -كائنات حية أو بشر أو آلات -في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات -منبهات -بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.

7. يرى الدكتور "سمير حسين" أن الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع أو المؤلفوية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.

8. ويعرفه الدكتور "عاطفة العبد" بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية.¹

¹محمد منير حجاب:(نفس المرجع السابق). 25. ص 26.

المطلب الثاني: نشأة الاتصال

مر الاتصال بعدة مراحل الى أن وصل إلى ما عليها اليوم وهي كالتالي :

1- عصر الإشارات والعلامات :

لقد كان البشر الأوائل يعتمدون على الاتصال للحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم كما نفعل نحن اليوم والأحتمال الأمثل والأرجح أن الإنسان البدائي مارس الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات التي كان قادرا من الناحية الجسمية والطبيعية مثل الزججة والهمهمة بالإضافة إلى حركات الجسد التي تشمل إشارات الأيدي والأرجل.

2 - عصر التخاطب واللغة :

يبدو ان لغة التخاطب قد ظهرت في وقت ما خلال الفترة ما بين 35 إلى 40 ألف سنة مضت بين مخلوقات تشبه الجنس البشري الحالي من ناحية جسمية ويطلق عليها اسم إنسان الكرومانيون الذي عثر على بقاياه في كهف كرومانيون بفرنسا حيث بدأ الإنسان الكرومانيون قبل عشرة الألف عام من ميلاد المسيح ببتكر العناصر المختلفة التي كان يحتاجهم ليعيش حياته كمزارع أو فلاح وكانت المسألة في البداية نوع من الزراعة الطبيعية ،ومن خلال هذا السلوك الإنساني أصبح له نتائج عميقة سواء ذلك بالنسبة للأفراد أو المجتمع فقد ساعدت اللغة على تمكين الجنس البشري من التأقلم مع بيئته الطبيعية بوسائل لم تكن مطروحة في عصر الإشارات والعلامات فقد أتاح التحول إلى الاتصال باللغة احدث وتعديلات مثيرة للوجود الإنساني، حيث انتقلت مجتمعات عديدة من أسلوب الحياة بالصيد وجمع الثمار الى تطوير حضارات كبرى مع انه لم تكن اللغة وحدها هي التي أحدثت كل ذلك ، فان مثل هذه التغيرات كان من المستحيل ان تتم بدون اللغة.¹

¹حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة . الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع . ط . 10 . 2012. ص. 91. 92. 93 .

3 - عصر الكتابة :

إن قصة الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة .

- الكتابة التصويرية : كانت الرموز التصويرية هي الخطوة الأولى في تطور الكتابة لكنها لم تبدأ إلا بعد فترة من استقرار نظام الزراعة ، وكان أهم أسباب تطوير الكتابة هو حاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض والملكية وعمليات البيع والشراء

- الكتابة على أساس النطق : طور السومريون العراقيون نمطا آخر من الكتابة التي تعتمد على الرموز ففي حوالي عام 1700 قبل الميلاد وتحول السومريون إلى فكرة أن يعبر كل رمز صغير عن صوت محدد بدلا من أن يعبر عن فكرة أو شيء .

- الكتابة أَلفبائية: منذ حوالي سبع مئة عاما قبل الميلاد؛ انتشرت بسرعة نسبية في أنحاء العالم القديم وبعد عدة قرون وصلت إلى بلاد الإغريق وتعتمد فكرة الكتابة أَلفبائية على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة والمتحركة بدلا من المقاطع الصوتية وكان ذلك تقدما كبيرا لأن عدد الحروف قد نقص كثيرا إلى أقل من مئة رمز .

- أهمية استخدام الوسائط المحمولة لنقل المعلومات : طغت الوسائل المستخدمة في الكتابة لتطورات كبيرة وكانت الأحجار هي أول وسيط يتم تسجيل المعلومات عليه وكذلك استخدام السومريون لوحات من الطمي للتعبير عن الأفكار و استخدام عصا ذات سن مذبذبة لعمل علامات على الطمي وقد أطلق على هذه الطريقة إسم الكتابة المسماوية وفي حوالي 2500 قبل ميلادا اكتشف المصريون القدامى طريقة لصنع نوع من الورق من نبات البردي وكان يتم قطع سيقان نبات البردي الخضراء الطازجة إلى شرائح رفيعة ثم توضع متقاطعة واحدة فوق الأخرى ويدق عليها حتى تصبح شريحة واحدة ويتم بعد ذلك الضغط عليها وتجفيفها ، كذلك ظهرت تحولات مماثلة¹

¹حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص. 94 . 95 . 96 . 97 .

لدى قبائل "المايا" بالنسبة للوسيط الذي يحمل الرسائل المكتوبة فقد اكتشفوا أن شرائط طويلة من لحاء الأ شجار الملون يمكن الحصول عليها من بعض النباتات ، وقد حصلوا بالفعل على شرائط طويلة ونظيفة من اللحاء الداخلي للأشجار أما صناعة الورق فقد عرفته الصين واستطاع العرب ان يتعلموا فن صناعته من الصين و استطاع من النصف الثاني من القرن الثامن الميلادي ، ففي عهد خليفة العباسي هارون الرشيد انتشرت مصانع في بغداد وغيرها من مدن العالم الإسلامي .

4 -الدلالة الاجتماعية لعصر الكتابة : أدى ظهور الكتابة وتطورها في أماكن عديدة من العالم الى بروز نوعين من قوة الأشخاص المستخدمين لمهارة الكتابة و القراءة وهما :

1. السيطرة على الطبيعة : وذلك من خلال تدوين إكتشفات علم الفلك من جانب المصريين واستخدامه في التنبؤ بسلوك نهر النيل و ابتكار تقاويم الشهور والسنوات ، وحدث نفس الشيء فيما بعد في مجتمعات أخرى مثل مجتمعات المايا في هندوراس بوسط أمريكا حيث تم إكتشاف وتدوين العلاقات بين مواسم الحصاد وحركات الشمس و القمر و النجوم ، والتنبؤ بمواسم الأمطار وأفضل أوقات الزراعة والحصاد وتحديد الشهور والأيام في رموز أو كود code .

2. السيطرة على الناس:

وفي المجتمعات القديمة اقترنت المعرفة والسلطة بمهارة استخدام الكتابة والقراءة ، وكان اكتساب هذه المهارة مصدرا عظيما للسلطة والمكانة ، ولذلك كانت قاصرة على الحكام والكهنة و صفوة المجتمع ففي مصر - على سبيل المثال - كان يتم استخدام أوراق البردي على نطاق واسع لنقل التعليمات المكتوبة والمعلومات المسجلة بطرق عديدة ، وكان تعلم الكتابة والقراءة يعد مهارة ذات قيمة تتيح لمن يتقنها السلطة والمكانة الاجتماعية والدينية .¹

حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص . 97 . 98 . 99 . 1

5 - عصر الطباعة : إن النقطة المهمة في انتشار الطباعة في العالم الغربي هي أن الورق حل مكان المخطوطات (الرق) في العالم الإسلامي خلال القرن الثامن الميلادي نقلا عن الصين، ثم انتشر الورق في أوروبا بعد فتح العرب للأندلس . وتعد فكرة استخدام الختم لترك أثر على سطح ما أو طبع صور على الطمي الطري بإستخدام أسطوانة خشبية محفور عليها بعض الرموز فكرة قديمة وحتى عملية طبع صفحة كاملة من الحروف عن طريق الضغط عليها بقوة فوق سطح من الخشب الأملس لتترك صورة معكوسة يتم تحبيرها وطبعها بطريقة الختم على الورق أو أي سطح آخر، كانت معروفة أيضا منذ وقت طويل ، فقد إستخدم الصينيون هذه الطريقة وطبعوا بها كتب "الماسة سوترا" أو محاورات بوذة ، و هو اول كتاب في العالم حوالي سنة 800 م ، وكان ذلك قبل ظهور الطباعة في الدول الأوروبية بمئات السنين وكانت هذه الطريقة أبعد ما تكون عن نظام الطباعة الخاصة بإستخدام حروف فردية مصفوفة من المعدن ويرجع الفضل إلى "يوحنا جوتنبرج" الذي كان صائغا في مدينة "منيز" بألمانيا في التوصل إلى طريقة فريدة في الطبع . وبعد تجارب عديدة طور "يوحنا جوتنبرج" فكرة عمل ختم من الصلب لكل حرف بحيث يكون الحرف محفور بدقة وبطريقة معينة ، وبعد ذلك قام بطبع صورة هذا الحرف عن طريق الضغط على مربع من معدن أكثر ليونة مثل : النحاس الأصفر. وكان يقوم بوضع قالب من الصلصال حول الأثر الذي تركه الحرف المصنوع من الصلب على النحاس حتى يقوم بعد ذلك بصب الرصاص المنصهر فيه لعمل قالب مصبوب من الحرف . ويمكن استخدام هذا القالب لصب أي عدد من الحروف يحتاجها عامل الطباعة ويتم ضبط هذه الحروف بإحكام حتى لا تتحرك ثم تحبيرها وتضغط عليها قطعة من الرق أو الورق فتننتج صورة واضحة تماما وقد اتضح أن معد الرصاص لين أكثر من اللازم ، و اكتشف "جوتنبرج" في النهاية طريقة لخلط الرصاص بمعادن أخرى لعمل نوع من السبيكة التي حققت نتائج ممتازة ، وقد حصل جوتنبرج على أله ضخمة لعصر النييد وأدخل عليها تعديلات كثيرة مثل : توفير سطح توضع عليه لوحة الحروف و سطح أملس للضغط على الورق التي ستتم الطباعة عليها، و تم تشغيل هذه المطبعة بنجاح بعد وضع الحبر على الحروف¹

¹ احسن عماد مكاي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص . 100 . 101 .

وكانت النتيجة ممتازة حيث ظهرت الحروف واضحة ونظيفة ، وكان ذلك في عام 1436 م ؛ وكان جوتنبرج يشعر بالقلق لأنه لم يكن واثقا من أن اختراعه الذي استغرق عشرين عاما لإكماله سوف يحضى بالانتشار على نطاق واسع وكان متخوفا من أن يفضل القادرون الكتب المنسوخة يدويا وأن ينظروا إلى اختراعه على أنه تقليد من الرخيص . وقد كان ذلك إحدى الأسباب التي دفعته الى أن يكون مشروعه الأول هو طبع الإنجيل مزين بأشكال جميلة حتى يستطيع تسويقها للأغنياء ومع مولد القرن السادس عشر كانت المطابع تنتج آلاف النسخ من الكتب المطبوعة على الورق ويتم نشر وتوزيع هذه الكتب بجميع اللغات الأوروبية ، وهكذا أصبح من الممكن أن يقرأها أي شخص ملم بلغته الأصلية ، وأدى انتشار هذه الكتب إلى زيادة الاهتمام بتعلم القراءة. وقد أدى انتشار المطابع وظهور الكتب رخيصة الثمن إلى بداية الثورة على التعاليم الدينية ، وأدى ظهور المذهب البروتستانتي إلى مزيد من التغييرات العميقة التي كان لها أثرها على المجتمع الغربي .

ظهرت الفكرة الأساسية للصحافة في وقت مبكر بعض الشيء في إنجلترا وأمريكا ، وقد تأسست صحافة المستعمرات الأمريكية قبل سنوات من قيام الو.م.ا كدولة جديدة وعندها توافرت الوسائل الكفيلة بإصدار جريدة رخيصة الثمن لتوزيع على نطاق واسع وعندما تم تطوير الجوانب الفنية الخاصة بسرعة الطبع والتوزيع ظهرت الصحافة الجماهيرية التي عرفت بإسم " صحيفة البنس" إشارة إلى ثمنها لا يتجاوز بنسا واحد وقد حدث ذلك في مدينة نيويورك وحققت هذه الصحيفة الجماهيرية نجاحا كبيرا وفي نهاية القرن التاسع عشر أصبح واضحا لرواد علم الاجتماع في ذلك الحين أن وسائل الإعلام المطبوعة (الكتب والصحف والمجلات) تقوم بإحداث تغييرات جذرية في الظروف الإنسانية على سبيل المثال : أكد عالم الاجتماع الأمريكي "تشارلز هورتون كولي" في عام 1909 أن وسائل الإعلام المطبوعة كانت أكثر تأثيرا من

حيث قدرتها على التعبير ونقل الأفكار والمشاعر على نطاق واسع ، والتغلب على المسافة من خلال سرعتها في الوصول إلى القارئ، وكذلك من خلال خاصية الانتشار والوصول إلى جميع الطبقات.¹

حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص . 102 . 103 . 1

6 - عصر الاتصال الجماهيري :

مع ظهور الصحافة ونجاح الاتصال الجماهيري بدأت سرعة نشاط الاتصال في تزايد مستمر وفي عام 1824 اكتشف العالم الانجليزي "وليم سترجون" الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع "صومويل مورنيس" اختراع التلغراف و ابتكر طرق جديدة للكتابة تعتمد على استخدام النقط و الشرط " وقد تم مد خطوط التلغراف السلكية عبر كل من أوروبا وأمريكا والهند خلال القرن 19 ففي عام 1876 استطاع "جراهام بيل" أن يخترع التليفون لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة مستخدما تكنولوجيا التلغراف ، وفي عام 1877 اخترع "توماس إديسون" جهاز الفونوغراف ثم تمكن العالم الألماني "إميل برلنجر" في عام 1887 من ابتكار "القرص المسطح" الذي يستخدم في تسجيل الصوت ، وبدأ تسويق آلة الفونوغراف كوسيلة شعبية جذابة منذ عام 1890 لتقديم الموسيقى في أماكن عامة وفي عام 1895 شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية ثم أصبحت السينما الناطقة منذ عام 1928 وفي عام 1896 استطاع العالم الإيطالي "جوجيليمو ماركوني" اختراع اللاسلكي وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة بدون استخدام أسلاك ، و كان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الإذاعة الصوتية المنظمة منذ عام 1919 ثم تبعهم الولاية المتحدة في عام 1920 وكذلك بدأت تجارب التلفزيون في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينيات مستفيدة بما سبقها من دراسات وتجارب في مجال الكهرباء ، والتصوير الفوتوغرافي ، والاتصالات السلكية واللاسلكية وفي أول يوليو 1941 بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة وخلال القرن العشرين اكتسب وسائل الاتصال الجماهيرية أهمية كبيرة وخاصة الوسائل الالكترونية باعتبارها قنوات أساسية لنقل الأخبار والمعلومات والترفيه .¹

¹حسن عماد مكاي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص . 103. 104. 105 .

7 - عصر الاتصال التفاعلي :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين من أشكال التكنولوجيا الاتصال أمام كل ما يتضاءل في عدة قرون سابقة ولعل من أبرز مظاهر تلك التكنولوجيا الحاسبات الالكترونية وأستخدمها في تخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الأقمار الصناعية التي ساعدت على نقل الرسائل بشتى صورها عبر الدول والقارات بشكل فوري ، وقد ظهر في العقود الماضية ابتكارات عديدة في صناعة الاتصال نتيجة طلب السوق الاستهلاكية ودفع التكنولوجيا ، وقد تمثل طلب المستهلكين من خلال الرغبة في الحصول على المعلومات بشكل فوري دقيق والاتصال مع أماكن بعيدة جغرافيا، والحصول على الخدمات السريعة مثل : شراء السلع والبضائع والمعاملات البنكية ، والتعرف على نظم البيئة وتغيراتها المحتملة ؛ أما دفع التكنولوجيا فقد انعكس في إتاحة وسائل جديدة مثل: الحاسبات الإلكترونية والاتصالات الفضائية وإمكانية الاتصال المباشر بقواعد البيانات وظهور و انتشار التلفزيون الكابلي التفاعلي وخدمات الفيديو تكسو التليتكست ، و الفيديو ديسك ، ونظم الليزر ، و الميكروفون ، والألياف الضوئية ، والاتصالات الرقمية ، وخدمات الهاتف المحمول ، والبريد الإلكتروني ، وعقد المؤتمرات عن بعد وقد تميز التكنولوجيا الجديدة للاتصال من النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من السمات نوجهها باختصار في مايلي : التفاعلية - التفتيت - اللاتزامنية - الحركة والمرونة - قابلية التحويل - قابلية التوصيل - الانتشار - الكونية.¹

¹حسن عماد مكاي ، ليلي حسن السيد : (نفس المرجع السابق) . ص. 106. 107 .

المطلب الثالث: عناصر الاتصال

✓ المرسل: هو العنصر الأول من عناصر العملية الاتصالية وهو مصدر الرسالة التي يترتب عليها التفاعل في موقف الاتصال ، و المرسل _ هو الذي يقوم بصياغة الرسالة أو وضعها في صورة ألفاظ أو رموز بغرض الوصول الى هدف محدد. وقد يكون المرسل شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص وقد يكون آلة تعليمية.

ويجب ان تتوفر في المرسل مجموعة من الصفات والخصائص او الشروط:

أن يكون المرسل:

- متمكنا من تخصصه العلمي.
- قادرا على التعبير الجيد عن رسالته أمام المتلقي _ مع وضوح صوته.
- ملما بأنواع قنوات الاتصال .
- ملما بخصائص من يتعامل معهم من حيث العمر الزمني والمستوى الاجتماعي والثقافي والاقتصادي .
- قادرا على تحديد الهدف أو الأهداف من رسالته.
- قادرا على تصميم وبناء مواقف اتصالية جديدة.
- قادرا على الاستجابة والرد، على أسئلة _ المتلقي _ .
- مرنا في التعامل مع _ المتلقي _ .
- قادرا على التعامل بود ولطف مع - المتلقي - .
- قادرا على الاستخدام الجيد للغة اللفظية واللغة غير اللفظية.¹

¹ خضرة عمر المفلح:الاتصال،المهارات النظرية و أسس عامة. دار الحامد للنشر والتوزيع .عمان . ط1. 2015. ص26. 27.

● قادرا على إيصال رسالته بطرق و أساليب متنوعة ومناسبة.

● ملما بمهارات الاتصال المختلفة.

● قادرا على اثاره دافعية

● قادرا على ادارة الموقف الاتصالي ادارة فاعلة

● قادرا على التعديل في رسالته أو في عملية بناء على التغذية الراجعة.

✓ **الرسالة:** هي المحتوى أي المعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم التي يريد المرسل إرسالها الى المستقبلين لتعديل سلوكهم ، ويقوم المرسل بصياغتها باللغة اللفظية أو غير اللفظية أو بمزيج من اللغتين وفقا لطبيعة محتوى الرسالة وطبيعة المستقبلين، وهي الهدف من عملية الاتصال، وتتم الرسالة بمرحلتين: المرحلة الأولى : وهي مرحلة تصميم الرسالة. المرحلة الثانية: هي مرحلة إرسال الرسالة اي تنفيذها وقد يتم التعديل في الرسالة المصممة وفقا للموقف الاتصالي . وتوجد مجموعة من النقاط أو الشروط التي يجب ان يراعيها المرسل أثناء إعدادة وإرساله للرسالة

● ان يكون محتوى الرسالة مناسباً لميول وحاجات وقدرات _المتلقين_ ومستواهم المعرفي والثقافي.

● ان يكون محتوى الرسالة صحيحاً علمياً وخالياً من التكرار والتعقيد.

● ان تكون لغة الرسالة واضحة وبسيطة.

● ان تكون الرسالة جذابة ومثيرة لانتباه والتفكير.

● ان يعرضها المعلم بطريقة شائقة وغير تقليدية.

● ان يلجا _المرسل_ الى الإطناب أثناء تنفيذ الرسالة وهو إعادة جزء أو بعض أجزاء الرسالة بطريقة مختلفة وجديدة.

● ان يختار _المرسل_ الوقت والمكان المناسبين للمتلقين لاستقبال الرسالة..¹

خضرة عمر المفلح: (نفس المرجع السابق). ص. 26. 27. 28.

✓ وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.¹

الصفات أو الخصائص التي تحكم جودتها ومناسبتها

● ان تربط الخبرات السابقة بالخبرات الجديدة.

● ان تجمع بين الدقة العلمية والجمال الفني مع المحافظة على وظيفة الوسيلة.

● ان تكون رخيصة التكاليف. ان تكون الوسيلة مناسبة ليستفاد منها في أكثر من مستوى.

● ان تتناسب الوسيلة والتطوير التكنولوجي والعلمي للمجتمع.

● ان تكون الوسيلة واقعية أو قريبة من الواقع.

✓ المستقبل:

وهو العنصر الرابع من عناصر الاتصال ، وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تتلقى الرسالة، ودور المستقبل هو فك رموز الرسالة ومحاوله فهم محتواها و التأثير بها، فهو أساس تصميم الرسالة فكل عناصر عملية الاتصال تعمل من اجل المستقبل.

ويجب ان تتوفر لدى المستقبل بعض النقاط أو الشروط الهامة:

● تأهب المستقبل واستعداده لاستقبال الرسالة.

● امتلاكه الخيرة اللازمة لاستقبال الجيد للرسالة.

● القدرة على الإنصات الجيد للآخرين.²

حسين جلوب: مهارات الاتصال . (الاتصال مع الآخرين) . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .عمان . ط 1. 2010.¹ ص 19.

خضرة عمر المفلح: الاتصال ،المهارات النظرية و أسس عامة. دار الحامد للنشر والتوزيع .عمان . ط 1. 2015. ص 28. 29.

● القدرة على تبادل الأدوار مع مرسل الرسالة.

● القدرة على التفكير الناقد والابتكار.

● شعوره بأهمية الرسالة.¹

● تمكنه من اللغة اللفظية (شفهية تحريرية) وغير اللفظية (إشارات وحركات...) بالقدر الذي يمكنه من استقبال الرسالة

التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر:

وهي المعلومات التي يتحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته... وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخرى، حتى يطمئن إلى ان المستقبل متجاوب معه في عمليه الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة .

✓ مصادر التشويش :

التشويش أو الضوضاء أو الضجة التي قد تصدر عن البيئة الداخلية (المنظمة) أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابق ذكرها، وقد يؤدي هذا التشويش أو الضوضاء أو الضجة الى تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمستقبل ، والى تحريف المعنى وتقليل الوضوح والدقة في الاتصال²

خضرة عمر الفلح: (نفس المرجع السابق) ص 29 . 30 .¹

مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة . ط1. 2012. ص 24.25.

المطلب الرابع : أهمية الاتصال

1. يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
2. يتيح الاتصال الفرصة لتعرف آراء الآخرين و أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما ان الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
3. يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادلة والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الاخرى.
4. تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورة هاما في عملية الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة .¹
5. تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات وتوصيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال الى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات وهي ما تسمى بالاتصالات غير الرسمية .²

خضرة عمر المفلح: الاتصال، المهارات النظرية و أسس عامة . دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان . ط 1 . 2015. ص 1¹ . 33.

بلال خلف السكارنة: مهارات الاتصال . دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان . ط 1 . 2015. ص 24.²

المبحث الثاني : ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

❖ تعريف الاتصال:

- عرفه مايكل ويسترون (M.weestroun) الاتصال بأنه : "الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم "

❖ تعريف التنظيم :

- تعريف ميلر : "يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك ، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدفاع والمصلحة ، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم."
- تعريف أمثاي اتزبوني " عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين "
- إن لفظ أو مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما :

1-الوظيفة 2- الهيكل

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في من منظمة وتوزيع الأدوار و الأعباء و الأعمال عليهم حسب قدرتهم و إستعداداتهم ورغباتهم و التنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سالفًا¹

بلغوثي محمد :الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة¹
 - غليزان - " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال تنظيمي . جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغام . الجزائر . 2018 . 2019 . ص . 22 . 23 . 24 .

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام و الوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة و متسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة.

- فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف .
 - كما يعرف جوس التنظيم " بأنه ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات "
 - أما برنارد فيرى التنظيم بأنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر .
- تعريف المنظمة : المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية .¹

❖ تعريف الاتصال التنظيمي :

✓ الاتصال التنظيمي عند " لوصادافاسكس" (Losada _vozaques) يتمثل في كل العلاقات التي تؤدي الى التفاعل داخل المؤسسة بين اغلب المستويات من أجل تحقيق أهداف معينة.

✓ ويعرفه "فضيل دليو" : " على أنه تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات(هابطة،صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه ؛ بحيث تيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين.

✓ كما عرفه " إبراهيم عرقوب " : "على انه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " ²

بلغوثي محمد : (نفس المرجع السابق) . ص. 23. 24. 1.

² أميرة جرمان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية " -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية

العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء - نمودجا" . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي . الجزائر . 2012- 2013 . ص. 17 .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر بين أعضاء المنظمة (المؤسسة).

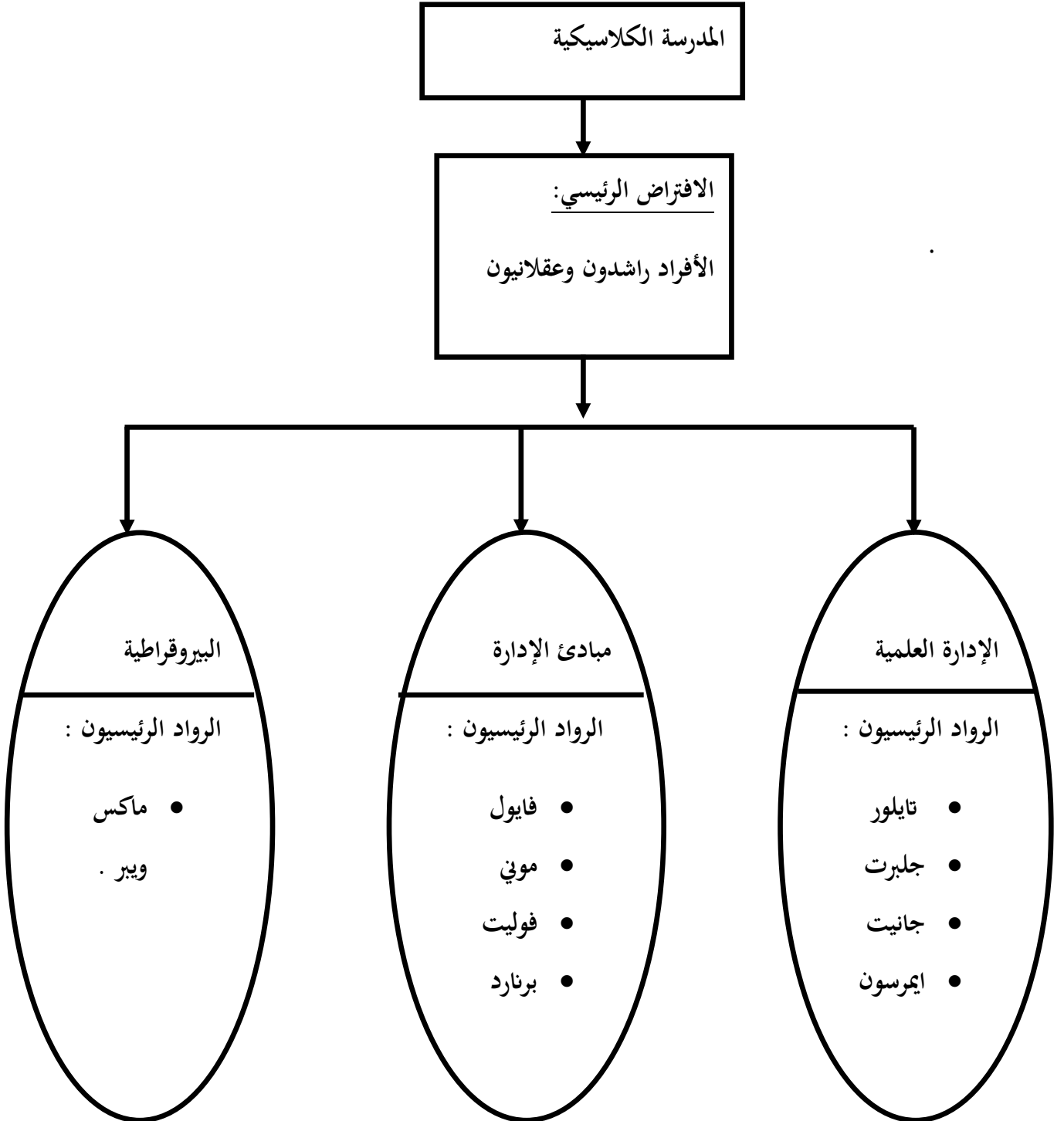
المطلب الثاني: نشأة الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير الى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الادارت العمومية قبل بداية القرن العشرين ، لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش الى دور المكلف بالصحافة الذي قام به احد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى ، في بداية القرن نفس الفترة أنشئ بيجو أول صحفية بمؤسسته ، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 ، كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري ؛ ولذلك يمكن القول بشكل عام ان الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين(مراسلين الحربيين) ، هو ما أدى الى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة ، وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة .¹

¹بلغوثي محمد:الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان - " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال تنظيمي . جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم . الجزائر . 2018 . 2019 . ص 26 . 27 .

المطلب الثالث: نظريات الاتصال التنظيمي :

1- المدرسة الكلاسيكية:



الشكل رقم (1) يمثل المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها¹

¹عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة. دار الباسل للنشر والتوزيع . حلب . 2009. ص. 95 .

1. الإدارة العلمية : Scientific Management

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ،ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطويرها ،ثم جاء من بعده كل من: فرانك جيلبرث وليليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون امرسون.

❖ فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية ،حيث لقب بالأب الروحي لحركة الإدارة العلمية،حيث أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجال خاصة في مجال الصناعة،ومن أبرز الدراسات التي قام بها تايلور هي:

أ_ دراسة الوقت والحركة: بهدف الوصول الى الأداء المثالي من جانب العمال .

ب_ دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال: لزيادة الإنتاجية من جانب العمال.

ت- دراسة العمل الإشرافي: والفصل بين التخطيط والتنفيذ.

ويمكن تلخيص إسهامات تايلور في الإدارة العلمية في ما يلي :

1- استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.

2- اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.

3- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم .

4- التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ العمل المطلوب.

5- ضرورة الفصل بين أعمال التخطيط وإهمال التنفيذ.¹

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 95 . 96

● فرانك وليليان جيلبرث:

كان زوج وزوجة يعملان في مجال الهندسة الصناعية، وقام بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة Time Mation Study وكان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العاملين، وبالتالي فقد مهد هذا الأمر الى ما يعرف بتبسيط العمل Job Simplification مع تركيز ليليان على رفاهية العامل و تأثير العوامل الإنسانية في مجال الأعمال.

● هنري جانيت:

قدم جانيت إسهامات لتحسين إنتاجية العامل يتمثل الإسهام الأول في : خريطة جانيت Ganit Chart التي تعد وسيلة لتحديد الجداول الزمنية للعمل بالنسبة لكل عامل على حده أو للمشروع ككل، أما الإسهام الثاني فيتمثل في: نظام الدفع أو الأجر ويختلف نظام جانيت عن نظام تايلور في دفع الأجر ، ففي ظل نظام تايلور كان يحصل العامل على معدل اجر متغير وفقا لحجم إنتاجه ، بمعنى إذا أنتج العامل يحصل على أجر وإذا لم ينتج لا يحصل على أي اجر، ويختلف نظام جانيت عن ذلك في أنه يتضمن للعامل حد أدنى من الأجر ، بمعنى أنه إذا أنتج العامل في حدود المستوى الأدنى من الإنتاج أو اقل فإنه يحصل على معدل اجر ثابت، وإذا زاد العامل عن الحد الأدنى للإنتاج فانه يحصل على مكافئة تضاف إلى معدل الأجر الثابت.

● هارينجتون ايمرسون :

يعد من أحد خبراء الإدارة الأوائل الذين دافعوا عن تطبيق الإدارة العلمية ، كما كان من المدافعين عن التمييز بين الأدوار التنفيذية Line Roles و الأدوار الاستشارية Staff Roles داخل المنظمات.¹

1. عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 96. 97.

الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية :

على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها حركة الإدارة العلمية في مجال الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل ، والتي نلمس حتى اليوم آثارها في مجالات التصميم التقني والتنفيذ و في مجالات تصميم الأنشطة والأعمال ، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات والمآخذ توجيها الى هذه الحركة ومن أبرزها :

1. أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت الإدارة العلمية على دراسة الوقت والحركة وزيادة الإنتاج ، واعتبرت العمال كآلات.
2. الصراع المتوقع بين عمال يستطيعون الوصول إلى الزمن المعياري، و آخرون أقل قدرة على ذلك.
3. اثر نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية على علاقات الصداقة بين العمال بعضهم مع بعض ومع المشرفين من ناحية أخرى.
4. تجاهلت الاقدمية في المستويات الإدارية.
5. تركيز اهتمامها على البيئة الداخلية للمنظمة، وتجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية .
6. اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وإهمالها لدور التنظيمات غير الرسمية.¹
7. كما أهملت مدخلان هامة في التنظيم كالقيم التي يؤمن بها العمال وعاداتهم ولم تعط اهتماما كافيا للتفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة .²

¹ عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 97. 98 .

² رسلان علاء الدين : التطوير التنظيمي "آلياته إستراتيجياته وسائله تطبيقاته". دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع . سوريا . دمشق . 2013 . ص 19 .

2. البيروقراطية: Bureaucracy

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكفاءة المنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة، والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ويعتبر ماكس ويبر الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه بالإضافة إلى أنتوني دونز.

● ماكس ويبر:

يعتبر ماكس ويبر من أحد الكتاب الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها، حيث افترض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم والبيروقراطية بمفهوم ويبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم، وإنما يقصد بها العكس تماماً فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الانجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية وهناك مجموعة من المبادئ عند ويبر التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي. وهي :

- 1- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- 2- هيكلية واضحة للسلطة: ان السلطة والمسؤولية يجب ان تحددوا بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب ان يعرف الى اي جهة يقدم تقاريره.
- 3- قواعد و إجراءات عمل رسمية: يجب ان تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.¹

عمر محمد دره :مدخل إلى الإدارة. دار الباسل للنشر والتوزيع . حلب . 2009. ص 104.¹

4- اللاشخصية في التعامل: ان القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

5 - التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب إختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.

7 - فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين .

✓ إيجابيات البيروقراطية:

أ- الدقة والوضوح والسرعة في انجاز الأعمال

ب- تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ت- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.

ث- وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية.

ح- سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.

ج- الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات.¹

✓ سلبيات البيروقراطية:

- فالنظرية البيروقراطية رغم فوائدها الايجابية فقد عاملة الفرد كآلة ولم تسهم في تنمية وتطوير الفرد

- كما أنها بتركيزها فقط على التنظيم الرسمي أهملت التنظيم غير الرسمي

- كما انه هناك تعارض بين الترقية على أساس الاقدمية الوظيفية وبين فكرة الكفاءة كأساس للترقية.²

عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص 104 . 105 .¹

²رسالة علاء الدين : التطوير التنظيمي "آلياته إستراتيجياته وسائله تطبيقاته". دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع . سوريا . دمشق . 2013 . ص . 19 .

-إضافة الى أنها ركزت على الرقابة بدلا من التحفيز ولم تقدم وسائل لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.¹

- مقاومة التغيير.

● أنتوني دونز:

يعتبر النموذج الذي قدمه انتوني دونز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية ،ويتكون هذا النموذج من أسس متعددة من أهمها ما يلي :

1. للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تدرج فيه السلطة هرميا من القمة الى القاعدة ويتخلله شبكة من الاتصالات في كافة الاتجاهات.
2. وجود نظم و لوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.
3. التنظيم البيروقراطي مفتوح وليس مغلق.
4. تتصف التنظيمات البيروقراطية بالنمو والتوسع.
5. سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف .
6. الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم.
7. يوجد داخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين وهي:

أ_ المتسلقون: محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.

ب_ المحافظون: يسعون الى تحقيق الأمن والاستقرار من خلال الحصول على قدر مناسب من الدخل عكس فئة المتسلقون.

ت- المتحمسون: يسعون الى الحصول على القوة والسلطة في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به.²

¹رسالة علاء الدين: (نفس المرجع السابق). ص 19 .

عمر محمد دره :مدخل إلى الإدارة. دار الباسل للنشر والتوزيع . حلب .2009. ص 106. ²

ث- الملتمزمون: هذه الفئة أهدافها وغايتها نفس فئة المتحمسون، إلا أن الملتمزمون يؤمنون ويخلصون لسياسة أو مبدأ أعم واشمل من المتحمسون ، وهم بالعادة يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل.

ج- السياسيون: هذه الفئة مثلها مثل الفئتين السابقتين، إلا أن نطاق سياساتها اعم واشمل، فهي تتحمس وتهتم ليس للتنظيم فحسب بل للمجتمع ككل، وبالتالي سلوكهم ينصرف الى خدمة المجتمع.

8- هناك بعض الصفات غير المرغوبة التي يتصف بها البيروقراطي أهمها ما يلي:

1. المبالغة في وصف إنجازاته عندما يرفعها إلى رئيسه ، و الإقلال من شأن المعلومات التي لا تتناسب مع مصلحته الشخصية.
2. تدعيم اي قرار أو تصرف يتوافق مع مصلحته الخاصة، ومقاومة أي قرار أو تصرف يتضارب مع مصالحه ومشاريعه الخاصة.
3. الإقدام على العمل بحماسة وتحمل مسؤوليات أكثر من المسؤوليات الملقاة على عاتقه، بما إذا كان ذلك سيعود عليه بالنفع والفائدة.
4. في التنظيم البيروقراطي هناك حاجة ماسة لتطبيق الرقابة الشديدة.
5. التنظيم البيروقراطي يتصف بالجمود التنظيمي، أي البطء في تنفيذ القرارات واستنفاذ وقت طويل في إنجاز الأعمال.¹

3- المبادئ الإدارية: Administrative Principles

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص 106. 107.

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه الإدارة العلمية ، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل، وليس على وظائف أفراد ومن أشهر رواد هذا الاتجاه هنري فايول وموني ورايلي وماري باركر فوليت وشستر برنارد.

● هنري فايول:

يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه المشهور بعنوان الإدارة العليا والإدارة الصناعية ، وإن أفكار فايول في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال . وركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاماً منضبطاً له قواعده الخاصة وإرشاداته، بمعنى أن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها، وركز فايول اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة، بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات وتركزت أفكار فايول ومساهماته في ثلاث نقاط هي:

أ- الوظائف الإدارية :

قسم فايول الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي:

1. **التخطيط** : وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهته ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة.
2. **التنظيم** : لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف .
3. **القيادة وإصدار الأوامر** : حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.
4. **التنسيق**: أي أن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.
5. **الرقابة**: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.¹

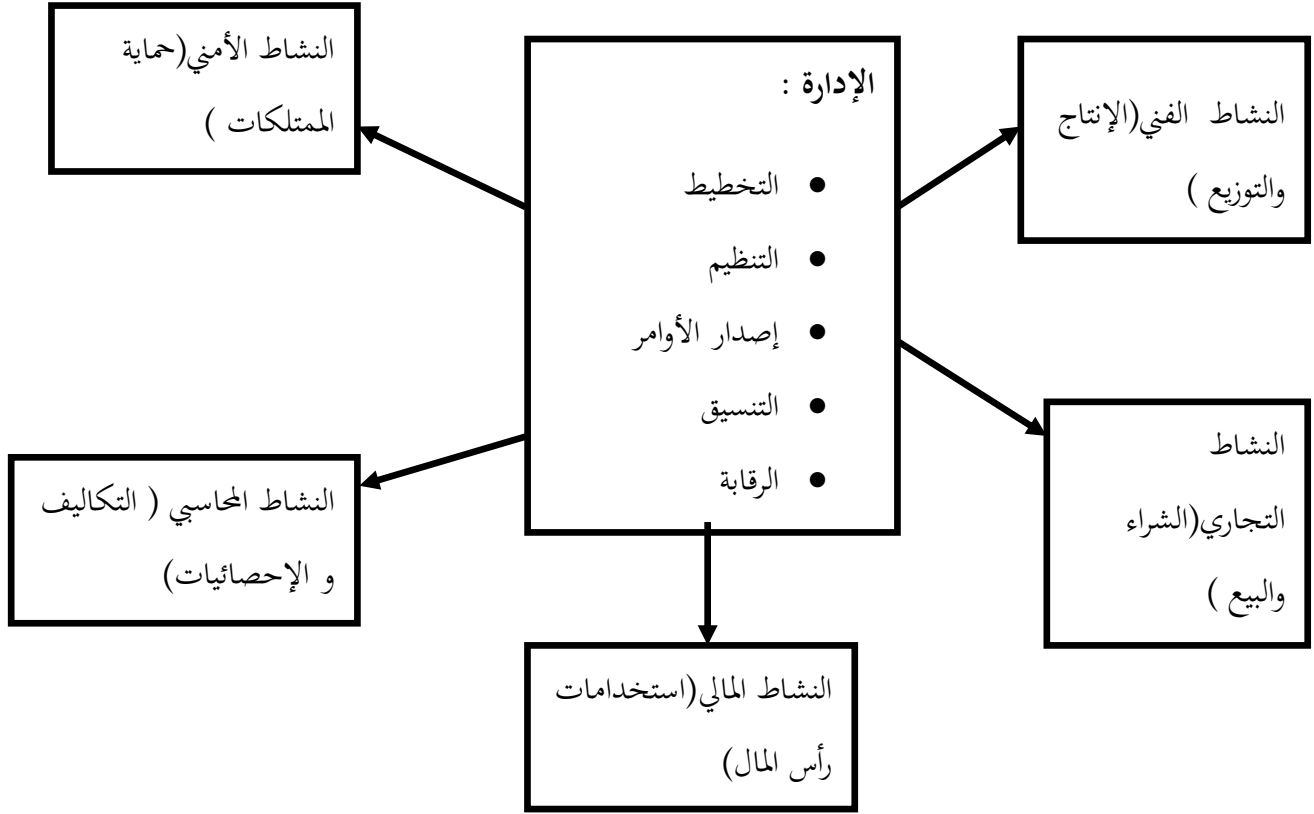
ب - أنشطة المنظمة:

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 98 . 99 .

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية يمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية وهي:

1. النشاط الإنتاجي والفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
2. النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
3. النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على أموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
4. النشاط الأمني : تركيز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنة.
5. النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.
6. النشاط الإداري : ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والشكل رقم 2 يوضح الأنشطة الرئيسية داخل منظمات الأعمال حسب رأي فايول.¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 99. 100 .



الشكل رقم (2) النظام التنظيمي عند فايول

ت _ المبادئ الإدارية:

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات ، لذلك اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ الارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها وهذه المبادئ هي:

1_ تقسيم العمل: بمعنى ان يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لانجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء .

2- السلطة والمسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لانجاز ما يتطلب الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص 100. 101 .

- 3- القواعد المنظمة للعمل: قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب ان تطبق بعدالة وقانونية.
- 4- وحدة الأمر: أن كل موظف أو عامل يجب ان يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .
- 5- وحدة الاتجاه: أن جهود أي فرد في المنظمة يجب ان تنسق وتتركز بنفس الاتجاه .
- 6- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب ان يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطي لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين .
- 7- مكافأة العاملين بعدالة: يجب ان تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- 8- المركزية: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب ان تتركز بيد الإدارة العليا.
- 9- التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التسلسل الهرمي حسب خط السلة من أعلى إلى أسفل أو بالعكس .
- 10- الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- 11- العدالة أو المعاملة: يجب ان يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين، وعلى علاقة طيبة عند التعامل مع المرؤوسين.
- 12- استقرار الكادر: يجب أن يكون دوران العمل أقل مما يمكن، وعدم ترك الموظفين للعمل، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- 13- المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط .
- 14- روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه وتشعرهم بالتوحد والترابط.¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص 101. 102 .

● جيمس موني و ألان رايلي:

ينطوي نموذج موني ورايلي على أربعة مبادئ تمثل الإطار العام لمبادئ التنظيم وهذه المبادئ هي:

1- مبدأ التنسيق: ويقوم هذا المبدأ على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويحتاج إلى السلطة والقيادة والروح المعنوية العالية بين أعضاء التنظيم .

2- مبدأ التدرج: وهو ما يسمى بهرم الوظيفة والعمل، وينطوي على العمليات الفرعية التالية: القيادة، التفويض، التحديد الوظيفي. ويشير مبدأ التدرج في رأيهما إلى تقسيم السلطة رأسياً، وتكليف أو تحديد واجبات أو مسؤوليات الوحدات التنظيمية من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

3- المبدأ الوظيفي: هو في الواقع مفهوم التخصص، ويقدم موني ورايلي المثال الآتي عن هذا المبدأ، الفرق بين العميد والعقيد هو في تدرج السلطة وبناء عليه فهو فرق تدرجي، والفرق بين ضابط المشاة وآخر في المدفعية هو فرق وظيفي، لأنه يوجد اختلاف واضح في واجبات الضابطين.

4- مبدأ المشورة والتنفيذ: يشير موني ورايلي إلى أن التنفيذ يمثل السلطة، والمشورة تمثل النصيحة والرأي دون السلطة، ولا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أحدهما.

● ماري باركر فوليت:

ركزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه يتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة.

● شستر برنارد:

عمل برنارد مديراً لإحدى الشركات الهواتف وقدم إسهاماته من خلال كتابه وظائف التنفيذي، وأقترح في كتابه نظرية معروفة باسم قبول السلطة، وتنص هذه النظرية على أن المرؤوسين يقومون بتقييم مدى مشروعية تعليمات المشرف¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 102. . 103.

ثم بعدها القبول أو الرفض، ويتم قبول الأوامر في حالة فهم المرؤوس لها و الإذعان لها، ومدى ملاءمتها في ضوء أهداف المنظمة، كما ساهم برنارد بإضافة ما يسمى التنظيم غير الرسمي ، وأشار إلى أن المنظمات ليست ماكينات ، وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية.

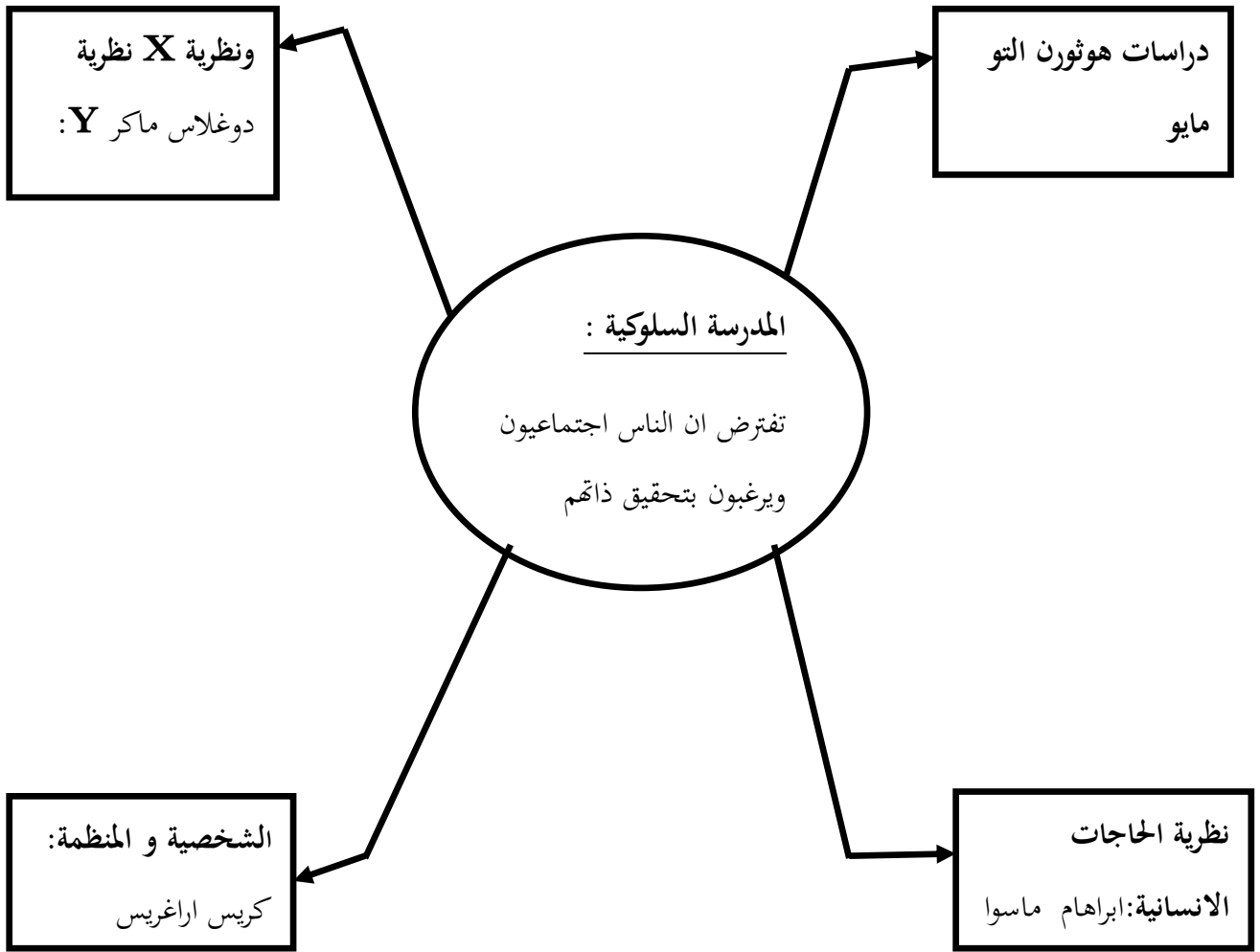
الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة العلمية:

1. مبادئ الإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متناقضة.
2. أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وأنها ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.
3. تتبنى نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لأنه لها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.
4. أهملت التغيرات والمحددات تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

المدرسة السلوكية: Behavioral Schoo

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينيات من القرن الماضي في الفكر الإداري ، وأن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم(العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي) ، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت رداً مكملًا على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية، وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية وهذه الاتجاهات: دراسات الهوثرون، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y، الشخصية والمنظمة ويمكن عرض اتجاهات المدرسة السلوكية في الشكل رقم (3) مع روادها¹.

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 103. 112 .



الشكل رقم(3) يمثل المدرسة السلوكية و اتجاهاتها و روادها

1- دراسات الهوثورن: (التون مايو)

ان المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric تسمى اليوم Luecent Technologies في موقعها المسمى H othorne في ولاية شيكاغو الأمريكية، وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل و إنتاجية العاملين وبعد سلسلة من الأبحاث¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 112. 113 .

لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Elton Mayo في عام 1927، وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغيرات في ظروف العمل المادية، من هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما :

1. المناخ الجماعي : Group Atmosphere :

الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

2. الإشراف المشترك : Participative Supervision :

حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه ، كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.¹

عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص. 113. ¹

رغم الانتقادات التي يمكن ان توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة إتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية و الانسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.

لقد أعطت هذه الأبحاث إهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، كذلك ضرورة مراعاة ما سمي إثر هوثورن Hothorne Effect والذي يعني ميل الأفراد غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع

منهم وذلك بسبب توقعهم أن الإهتمام بهم سيشملهم لاحقاً و أنهم سيعاملون كما يعامل العاملين الخاضعين للتجربة.

2- نظريات الحاجات الإنسانية: (أبراهام ماسلو)

يقصد بالحاجة Need نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على إتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته .

وقد أشار ماسلو Maslow إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي Hierarchy Order كما هي موضحة في الشكل رقم (4) وهذه الحاجات هي

1- الحاجات الفسيولوجية : Physiological Needs

وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.¹

عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 114. ¹¹

2- حاجات الأمان: Safety Needs وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خصم وقع الحياة اليومي مثل: الأمان الشخصي ، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي ، الحماية من الأخطار و الأمراض والبطالة وغيرها.

3- الحاجات الإجتماعية: Social Needs

وهي الحاجة للحب والحنان و الإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.

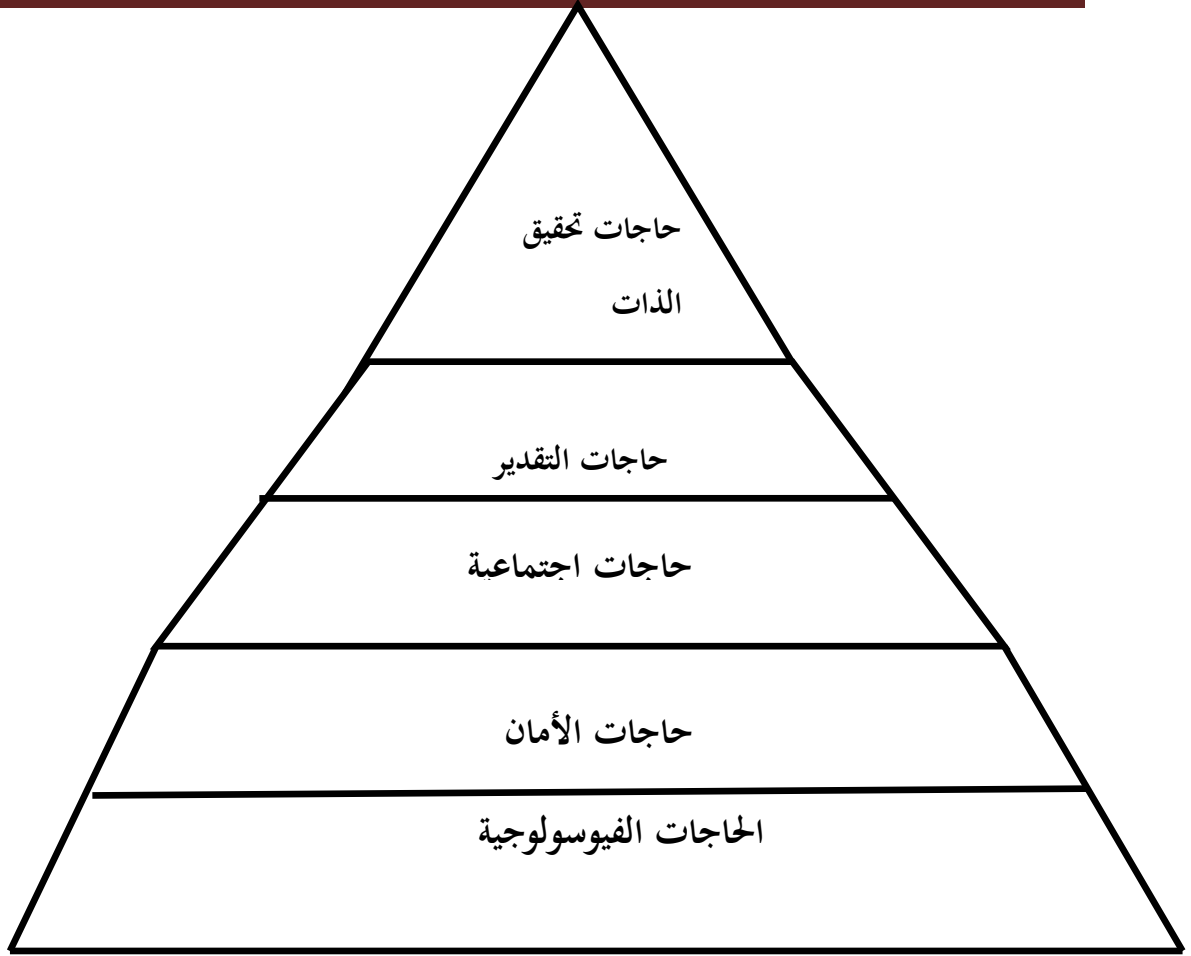
4- حاجات التقدير: Esteem Needs

الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

5- حاجات تحقيق الذات: Seif Actualization Needs

رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة مكنة تتمكن من اثبات ذات الفرد وتحقيقه طموحاته.¹

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 114. 115.



الشكل رقم (4) يمثل هرم ماسلو للحاجات

وان نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما :

أ- مبدأ نقص الإشباع Deficit: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة Deprived Needs¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 115. 116 .

ب- مبدأ تدرج الحاجات: ProgressionPrinciple: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم ، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد ان تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلا لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الإجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة¹ .

3 - نظرية دوغلاس ماكجريجور X ونظرية Y:

كما ناقشنا سابقا شعر المنظور الكلاسيكي ان القيادة يجب ان تسيطر وترتب المرؤوسين بعد ذلك ، في نهج العلاقات الإنسانية ، تعلمنا ان الرؤساء بحاجة إلى تنمية ودعم موظفيهم .(دوغلاس ، ماكجريجور، (1960) في الجانب الإنساني للشركة نيويورك).

- رأى ماكجريجور أستاذ الإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي ، ان هناك منظورين مختلفين ، أطلق عليهما (النظرية X والنظرية Y) استندت هذه النظريات إلى افتراضات لدى المديرين حول عماهم كالتالي :

- حدد ما كجريجور مدير Theory X الذي يعتقد أن معظم الناس لا يحبون العمل ، العمال ليسوا أذكيا أو مبدعين ، لا يهتم الناس بالمنظمة ، ويعلمون بشكل مناسب عندما تكون هناك وعود بالمكافآت والعقوبات المحتملة علاوة على ذلك ، يعتقد مدير Theory X ان الناس يريدون الحصول على توجيه من أجل التهرب من المسؤولية .

من ناحية أخرى ، يشعر مدير Theory Y ان الناس يريدون القيام بما هو أفضل للمنظمة ويمكنهم توجيه أنفسهم في ظل الظروف المناسبة ، يوضح الجدول (1) الاختلافات بين النظرية X والنظرية الاختلافات بين النظرية والنظرية.²

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 116 .

²Jason S .Wrench ; NarissraPunyanunt- Carter : **An Introduction to Organizational Communication** . Dzcember 29 .2012

نظرية X	نظرية Y
الناس يكرهون العمل و يجدون طرق تجنبه	يتصورون الناس العمل على انه طبيعي و يجدون أنها ممتعة
العمال يردون تجنب المسؤولية	العمال يردون المسؤولية
يردون الاتجاه	تريد التوجه الذاتي 5
يقاوم التغيير	يريد العمل نحو التنظيم
ليس ذكيا	هم أذكيا
غير مبدعون	مبدعون
يجب على المديرين التحكم، مكافأة، و أو المعاقبة ، توظيف Ees للحفاظ على الاداء	يجب تحديد ظروف العمل لتحقيق أهداف العمال و التنظيم
	لديها القدرة على التطوير و التكيف

يوضح الجدول (1) الاختلافات بين النظرية X و النظرية Y.¹

**Jason S .Wrench ; NarissraPunyanunt- Carter : An Introduction to
Organizational Communication . Dzember 29 .2012**

ترجمة قوقل

Douglas McGregor's Theory X and Theory Y

As we discussed earlier, the classical perspective felt that leadership should control and order subordinates. Then, in the human relations approach, we learned that superiors need to cultivate and support their employees .

Douglas McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*

New York: McGraw-Hill., a management professor at the Massachusetts Institute of Technology in the 1950 s and 1960 s, felt that there are two different perspectives, which he termed as **Theory X**¹³ and **Theory Y**¹⁴. These theories were based on assumptions that managers have about their workers.

McGregor defined a Theory X manager who believes that most people do not like work. Workers are not smart or creative. People do not care about the organization , and will adequately work when there are promises for rewards

1

¹Jason S .Wrench ; NarissraPunyanunt- Carter : An Introduction to Organizational Communication . Dzember 29 .2012

and will adequately work when there are promises for rewards and potential punishments . Moreover , Theory X manager believe that people want to have direction in order to evade responsibility. On the other hand, Theory Y managers feel that people want to do what is best for the organization and can direct themselves under the right conditions.

Table (1)"Differences between Theory X & Theory Y¹

Theory X	Theory Y
People dislike work and find ways to avoid it	People perceive work as natural and find it enjoyable
Workers want to avoid responsibility	People want responsibility
Want direction	Prefer self-direction
Resists change	Wants to work toward organizational goals

¹Jason S .Wrench ; NarissraPunyanunt- Carter : An Introduction to Organizational Communication . Dzember 29 .2012

Not intelligent	Are intelligent
Not creative	Are creative
Managers must control, reward, and/or punish employees to maintain performance	Work conditions need to be set to achieve worker & organizational goals
	Have the potential to develop & adapt

4- نظرية الشخصية والتنظيم: (كريس ارجبرس) :

اهتم ارجبرس بكل من الشخصية والتنظيم (Personality Organization) وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض ان هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما ترتب على ذلك نوعا من الصراع والإحباط وربما الفشل ، وفيما يلي بعض الأمثلة :

1-التخصص وتقسيم العمل: يفترض هذا المبدأ ان الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصا،ولكن ارجبرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل ،لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية .

2- تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل : يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا ،ولكن ارجبرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسليبين وقل رقاب لبيئة العمل.

3-وحدة التوجيه :

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد ا لكفاءة، ولكن ارجبرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع .

4- نطاق الرقابة والإشراف :

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدودا بعدد قليل من الموظفين ،ولكن ارجبرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسليبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم ¹.

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 118.

ركائز النظريات السلوكية: من خلال دراستنا لأهم إتجاهات المدرسة السلوكية و أسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها يمكن القول أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي :

1. إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آليا ويتكون من عناصر إنسانية .
2. إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.
3. إن دوافع في الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية و أهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.
4. إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقا للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطا من العلاقات غير الرسمية يمارس دورا مؤثرا في سلوك المنظمة.

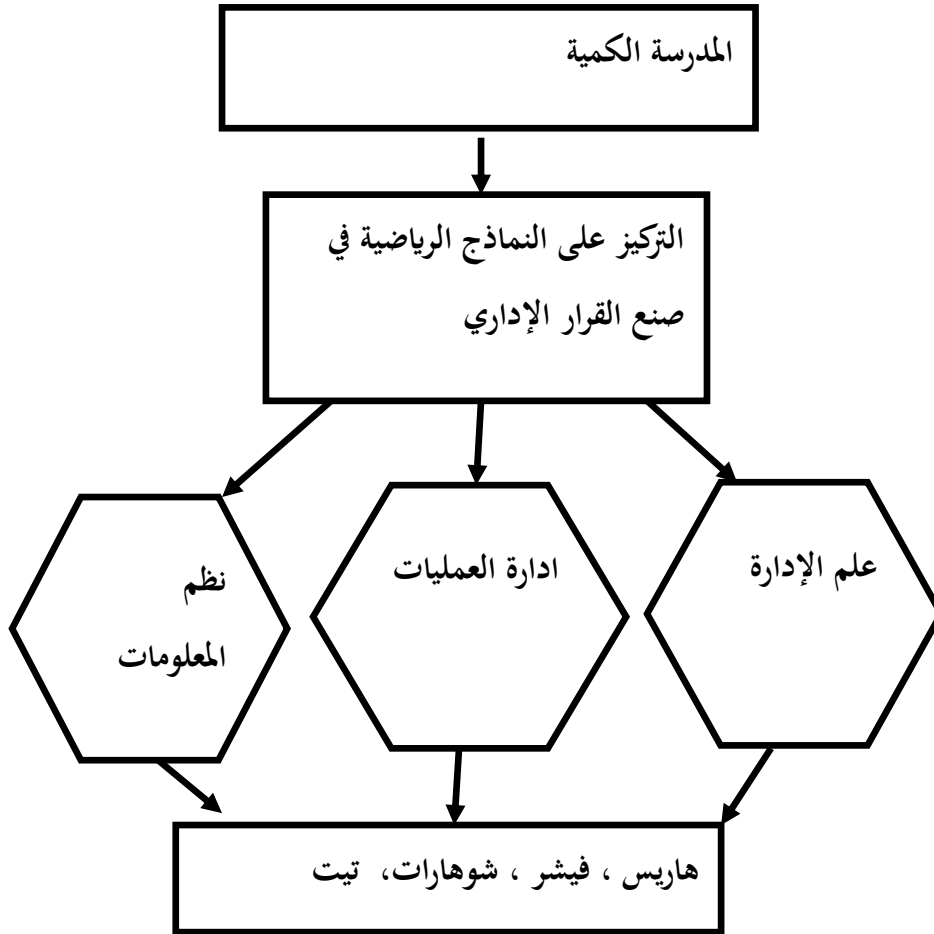
الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- ان إنتاج الموظف غير الرسمي يكون أحيانا مرتفعا، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي .
- يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين و إنتاجهم.
- إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.
- ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية .
- أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.¹

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 119. 120 .

3- المدرسة الكمية: Quantitative School

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات الإدارية ، كما يساعد هذا المدخل المدير على إتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية ، ومن أبرز الأساليب الكمية: البرجة ، الخطية ، نظرية صفوف الانتظار ، التنبؤ، المخزون، نماذج الشبكات ، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي : علم الإدارة ، ادارة العمليات ، نظم المعلومات، ومن أشهر رواد المدرسة الكمية : هاريس، فيشر، شوهارت، تبت ، والشكل رقم (5) يبين مكونات المدرسة الكمية وافترضاها واهم روادها .



الشكل رقم (5) يمثل المدرسة الكمية واتجاهاتها وروادها¹

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص. 120 . 121

1_اولا _علم الإدارة :Management Sceince

يطلق على هذا العلم أيضا مسمى بحوث العمليات Operations Science والذي يعني باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية ، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار ، والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة ، ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ، ومنها نماذج البرمجة الخطية و صفوف الانتظار ونماذج المخزون .

ثانيا _ إدارة العمليات : Operations Management :

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة و العمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات عن الموارد الى مخرجات في شكل سلع وخدمات ،فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي ، ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات والتسويق ،والمالية ، والموارد البشرية وغيرها .

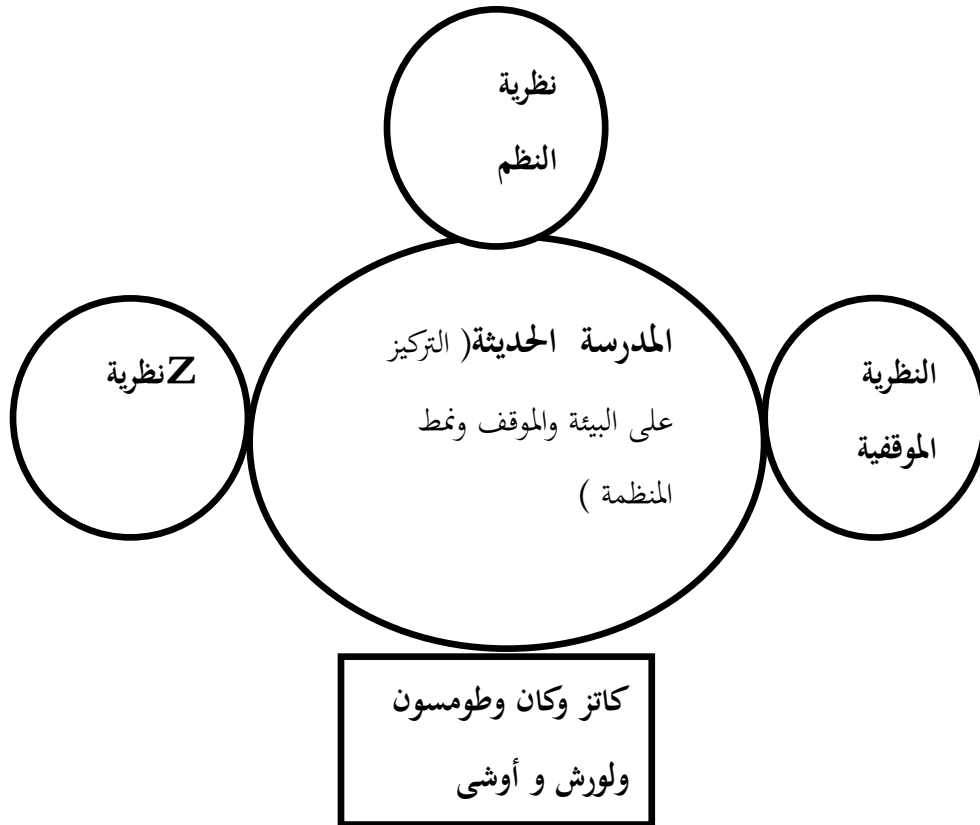
ثالثا _ نظام المعلومات الإدارية : Management Information Syste

MIS هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات Data Base متكاملة ، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.¹

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 121. 122 .

4- المدارس الحديثة: Midern Schools :

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وتتركز على المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف وتملك المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخرًا وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية ونظرية Z، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون ولورنس، لورش، أوشى. والشكل رقم (6) بين المداخل الحديثة للإدارة مع وافترضاها الرئيسية وأهم روادها .



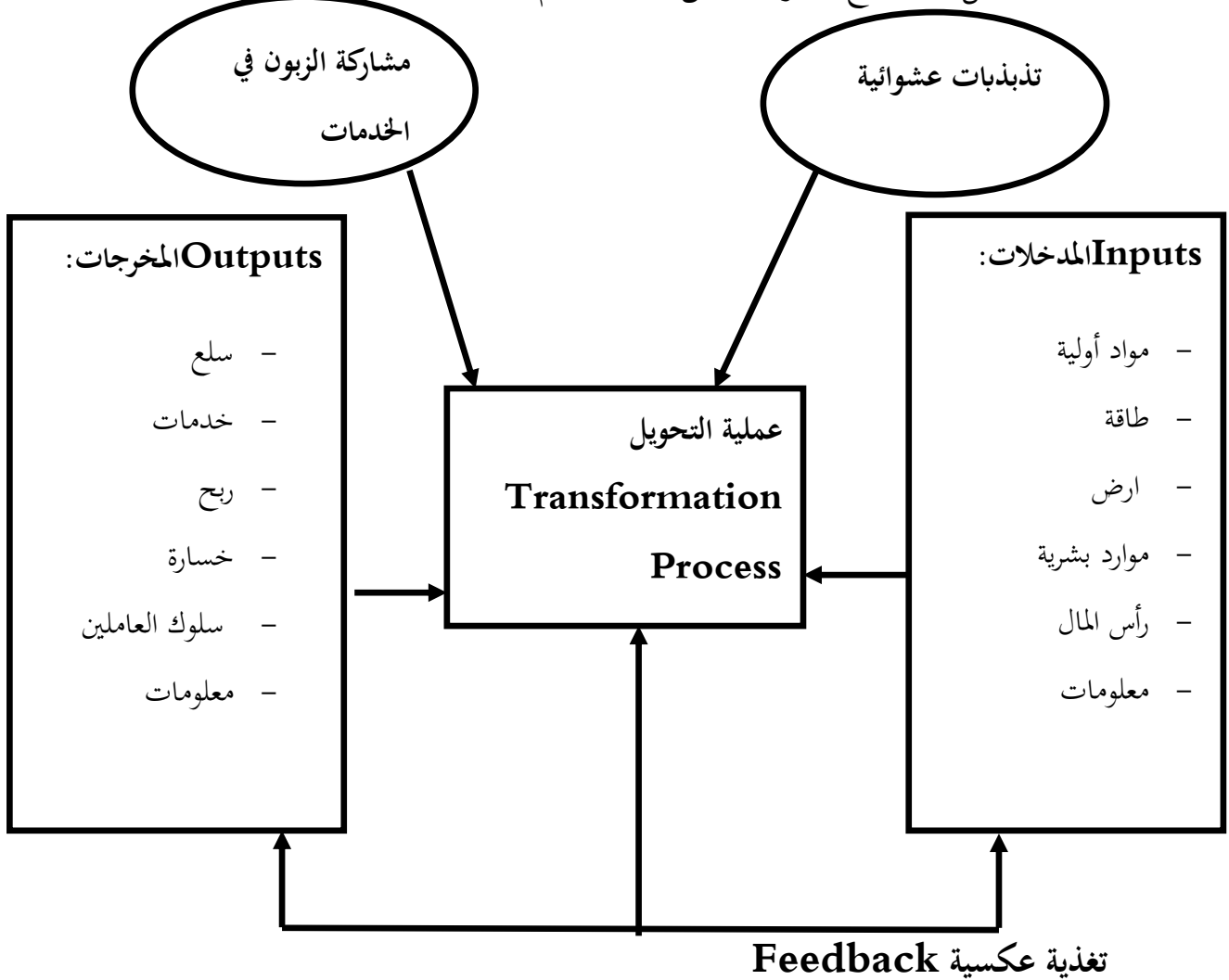
الشكل رقم (6) يمثل المدرسة الحديثة و مداخلها و روادها¹

عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 125.

اولا -نظرية النظم : System Theory:

يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم (7) هي :

- المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات) .
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات .
- تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام .



الشكل رقم (7) يمثل مكونات النظام¹

عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص. 126 .

وهناك اربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي :

- النظم المفتوحة والنظم المغلقة Open_ Closed Systems:

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة ، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة ،وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل ،متعددة الأبعاد الاقتصادية و الإجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة، أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظرا لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء .

- النظم الفرعية Subsystems:

هناك افتراضا أساسيا في نظرية النظم وهو ان المنظمة تشكل نظاما كليا عاما وان العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض ،والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي ، ومن أمثلة النظم الفرعية : الإنتاج - التسويق - المالية -الموارد البشرية، ونظرا لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها ،فإن التغير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

-الأثر التكاملية(التداؤب) Synergy:

يشير هذا المفهوم إلى ان الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له ، وبمعنى ان الوحدات التنظيمية تميل لان تكون أكثر نجاحا في حالة أداء العمل المطلوب معا (متعاونة) وبدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

- الفناء أو التلاشي Enterpy:

ان مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة ، وان المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي استمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء .¹

عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 127 .¹

ثانيا - النظرية الموقفية أو الشرطية Contingency Theory:

يعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة Universal Perspective لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفية ان كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما منفردا في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف situation هناك سلوك إداري

يلتزمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها، أي أن هذه النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو لاستدلال عليه من مواقف أخرى.

وهناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- دراسة بيرنز وست الكرحول البيئة في إختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي .
- دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع .
- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة و تأثيرها في كل ادارة من إدارات المشروع .
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي .
- دراسة هلمر يجل وسلوكهم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط و أهمها السوق والتكنولوجيا¹

مر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص 128. 1.

ثالثاً - نظرية Z:

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z) ويوضح الشكل رقم (8) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z)¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 128. 129 .

النمط (A) الأمريكي

النمط (J) الياباني



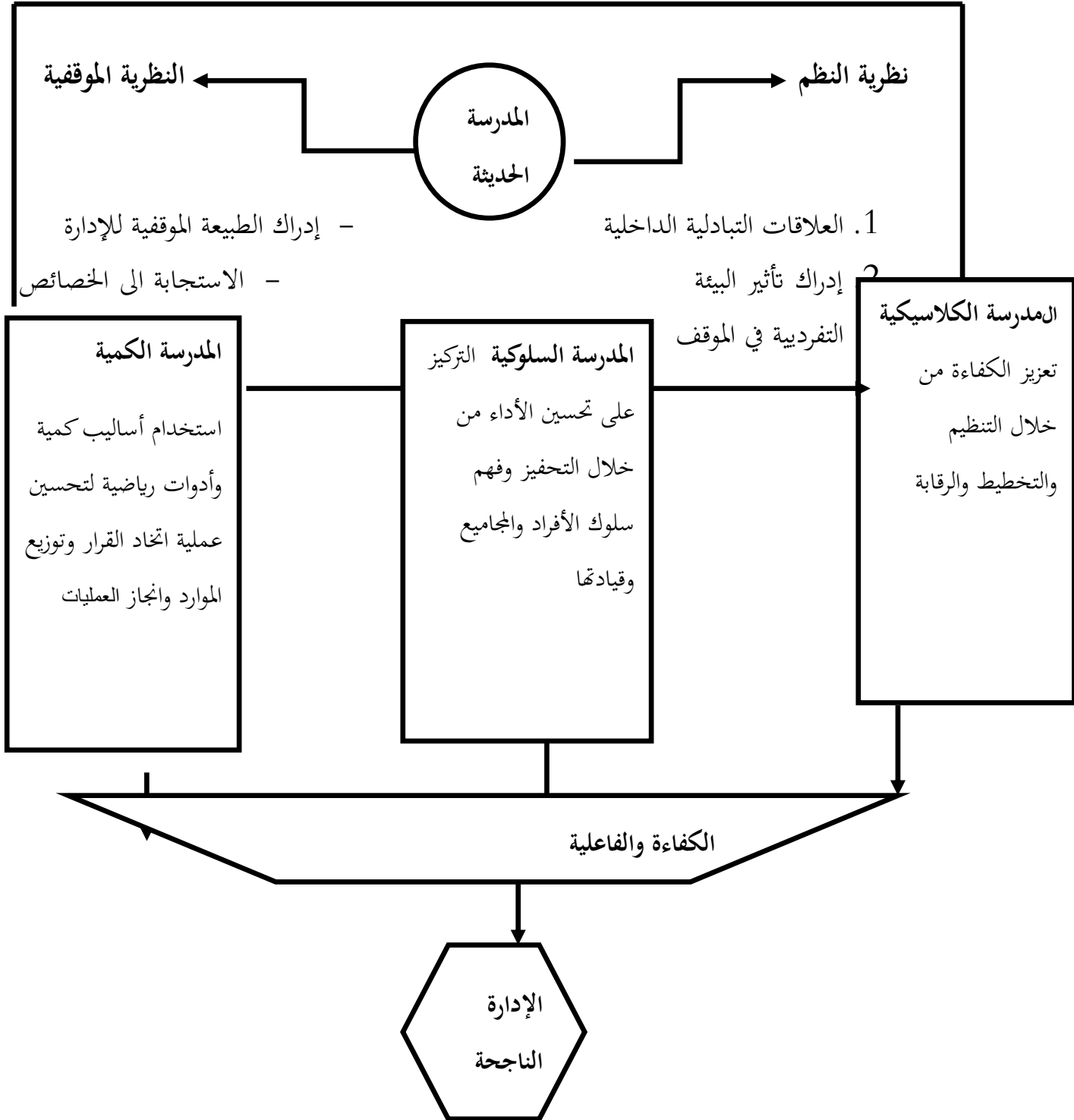
الشكل رقم (8) يمثل أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z^1

¹عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص 129 .

إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة :

بعد استعراض المدارس الأربعة (الكلاسيكية والسلوكية والكمية والحديثة) واهم أفكارها، فإنه يمكن القول أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض، وأنها ليست متناقضة أو متعارضة، وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة، وإن هدف الإدارة في منظمات الأعمال هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول الى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات من خلال الشكل رقم (9)¹

عمر محمد دره : (نفس المرجع السابق) . ص . 118.



الشكل رقم (9) يمثل مدخل تكاملي للإدارة¹

¹عمر محمد دره: (نفس المرجع السابق) . ص. 130 .

المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي

- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجهات المراد إيصالها للغير: الاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم و إدراك العمقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ماهو مطلوب إيصاله .

- الوضوح: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الناضجة لدى المستقل والتي لا تحمل من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول المرسل من أفكار .

-البساطة: ان يتم بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

- سلامة الوسيلة: ان تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون بدقة وفي مستوى إدراك البيانات المستقبل.

- الدقة: وتعنى نقل المعلومات والبيانات وكاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة

- الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذو طابع فعال وله رد إيجابي فانه يقوم بلا شك على إقناع المرسل والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

- الشمولية: قدرة نظام الاتصال على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها و الأقسام المختلفة.¹

¹أحلام كحلوش : دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمانية الجزائرية -دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي - .
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي . الجزائر . 2015 -2016 . ص . 61 . 62 .

المبحث الثالث: أنواع وأهمية وأهداف ووظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

✓ الاتصالات الداخلية:

أن هذا النوع من الاتصالات يتمثل بالاتصالات الهيكلية أو الرسمية داخل المنظمة والتي تعود بشكل مباشر الى تحقيق أهداف عمل المنظمة، والمقصود بالاتصالات الهيكلية هنا هو تلك الاتصالات التي يتم بناءها في أو ضمن خط عمل المنظمة، والمقصود بأهداف عمل المنظمة هو السبب الذي قاد لإنشاء تكوين المنظمة أو وجودها، ويمكن ان نعتبره مجموعة وسائل الاتصال الموضوعية تحت تصرف العمال داخل المؤسسة والتي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد منطق الاتصال العام على التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي. فيمكن النظر الى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات رسمية والتي تشمل الاتصالات الصاعدة والنازلة و الأفقية وأخرى غير رسمية وهنا سوف نسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع:¹

أنواع الاتصال التنظيمي:

1. الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط اجزاء المنظمة كافة ببعضها بعضا، وبالتالي فهو يمكن ان يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى، وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.²

¹فراق مريم ؛ صابري أمينة : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

“دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال عين البيضاء - أم البواقي - “. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص إتصال و علاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر . 2014 / 2015 . ص. 60.

²بشار حزي: الاتصال التنظيمي . جامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع . سوريا . 2000 . ص. 16 .

ويمكن ان نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعدا أو هابطا أو أفقيا، أو محوريا وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة .

● مهامه:

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

1. نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
2. إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة ، وإمكانيتها وتطلعاتها.
3. إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
4. الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
5. توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
6. تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال .

ومن خلال هذه المهام يمكن ان نستكشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه اي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة الى تحقيق أهدافها

أشكاله :

يخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي: وسنستعرض بالتفصيل كل شكل على حدى فيما يلي:

أ. الاتصال النازل :

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه الى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم الى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا، أو من العليا الى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما :1- توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها أفهمها.

2- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوس. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى الى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرف الى مزايا هذا النوع من الاتصال ومعوقاته فيما يلي:

✓ مزايا الاتصال النازل : للاتصالات النازلة مزايا عدة منها:

1. تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون ان يدري لماذا؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل ؟
2. يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.¹

¹بشار حزي: (نفس المرجع السابق). ص 18 .

3. تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها ، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

✓ معوقات الاتصال النازل :

ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها:

1. ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه .
2. أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبتهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في أحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين .
3. نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بان هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية ، وهذا من شأنه ان يجد من الاتصال الفعال .
4. مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، وكل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الاتصال والعكس .
5. التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

ب. الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنموه¹

شار حزي: (نفس المرجع السابق). ص . 18 . 19 . 1.

✓ مزايا الاتصال الصاعد :

1. تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء الحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
2. يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها .
3. المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يبذل بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية.

✓ معوقات الاتصال الصاعد:

هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي :

1. محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ،الاتصالات النازلة هي الأساسية.
2. حب العزلة لدى الرؤساء ، و إتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، و يترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومرآه ، ويؤخذ عليه ان ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

ت. الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه ، كما ان هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال أفقي فيما يلي: ¹

1. بشار حزي: (نفس المرجع السابق). ص. 19. 20. 21.

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة .

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشو صراعا قد نشب بين أعضاء كل ادارة أو بين إدارتين، حيث ان الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما ويمكن الإشارة الى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي :

✓ مزايا الاتصال الأفقي:

1. يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية.
2. يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.¹

¹بشار حزي: (نفس المرجع السابق). ص. 21.

✓ معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي:

1. ظهور صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه.
2. عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإكراه الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.
3. يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم وأنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون.¹

ث. الاتصال المحوري :

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " إنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد لقيام إدارة التسويق.²

¹فراق مريم ؛ صابري أمينة : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال عين البيضاء - أم البواقي -". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص إتصال و علاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي . الجزائر . 2014 / 2015 . ص. 69.

²بشار حزي: الاتصال التنظيمي . جامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع . سوريا . 2000. ص. 22 .

2. الاتصال غير الرسمي:

حسب ما جاء في المعجم الإعلامي فإن الاتصال غير الرسمي يعرف بأنه الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هذا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية، أو بعيدا عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بتقبل المعلومات بين الأشخاص .

- تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين اجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه .

3. الاتصالات الخارجية:

هي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها بشكل خاص.

فهذا النوع مرتبط بتحقيق أهداف عمل المنظمة والذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة ، اي مختلف الجماهير الخارجية والتي تكون إما مساهمين أو موردين أو عملاء أو منظمات أو مستهلكين.

وتقع تحت هذا النوع من الاتصالات جميع جهود المنظمة سواء في مجال البيع المباشر والاتصالات الهاتفية، المنشورات كذلك مايتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق¹

فراق مريم ؛ صابري أمينة : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

“دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال عين البيضاء - أم البواقي - “. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص إتصال و علاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي . الجزائر . 2014 / 2015 . ص . 72.

1. 75.

الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات، أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع.

ولهذا النوع من الاتصالات أهمية بالغة، إذ تستطيع المنظمات من خلاله التعريف بنفسها لجمهورها وتعلنهم عن مبادئها وأهدافها وسياساتها وقراراتها، إضافة إلى التعريف و الإعلان عن سلعها وخدماتها وتعمل المنظمة من خلاله على تعزيز صورتها ودعم شهرتها بين جماهيرها.

ومن المؤكد ان هذه الاتصالات الخارجية والتي تتم عبر قنوات رسمية و أخرى غير رسمية سواء التقليدية منها أو الإلكترونية الشفهية أو التحريرية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

1. إشباع حاجات العملاء ، و رغبتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات أو الرغبات .
 2. توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.
 3. تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها، والحصول على تغذية عكسية منه.
 4. إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.
 5. التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، و الأرباح لأصحاب المنظمة، ثم وفاء المجتمع.
- ولهذا النوع من الاتصالات عدة أغراض نذكرها كالآتي:

- 1- الإقناع .
- 2- للتأثير في المبيعات
- 3- لبناء سمعة وشهرة للمؤسسة .
- 4- للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها .
- 5- المشاركة أو الدخول في الاستقبال .
- 6- الحصول على التأييد الشعبي .
- 7- للتعامل مع التطورات الجديدة (التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية).¹

المطلب الثاني : أهمية الاتصال التنظيمي

¹فراق مريم ؛ صابري أمينة : (نفس المرجع السابق) . ص. 75. 76 .

يعتبر الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل اي منظمة ،فهو عملية ضرورية في اي نظام إداري، وسنبرز أهمية الاتصال الإداري في النقاط التالية :

- الرقابة على العمل:

من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة،وتوافر المعلومات بعدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات الشفهية والإدارية هذه الانحرافات بهدف تصحيحها.

- توفير معلومات متكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية الى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل عرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: ان وجود نظام الاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطرف الاتصال ، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل اي طرف من الأطراف المشتركة لها .

- يساعد نظام الاتصالات التنظيمية والإدارية على الاخص في حالة توافر توثيق المعلومات، وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي الى صحة التصرف واتخاذ القرار.

__ تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل¹

المطلب الثالث : أهداف الاتصال التنظيمي

تحدد أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

¹خولة عقون :مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز العلاقات الانسانية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي " دراسة ميدانية بالمديرية المقر للمصالح الفلاحية لمدينة أم البواقي". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي .الجزائر . 2017/ 2018 . ص . 34 .

1. إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب التوصل إليها والإجراءات والسياسات التي سيتم العمل بها والبرامج التي وضعت والمستويات والسلطات التي تم تحديدها أو أي تغييرات أخرى.
2. إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال أو تأجيل الآخر أو تعديل صيغة التنفيذ البعض وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال .
3. إعلام الرؤساء بما تم اتخاذه أو جاري اتخاذه والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ أو التغييرات التي لم تكن في الحسبان وطرق التغلب عليها وكذلك اقتراحات ومشاكل العاملين بصفة عامة.¹
4. يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات .
5. اتخاذ القرارات.
6. البحث عن آليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها المختلفة .
7. متابعة ومراقبة سير العمل.
8. زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر .
9. الهدف الأساسي لعملية الاتصال داخل المنظمة هو الإقناع .
10. كذلك ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول وتدفق المعلومات..²

المطلب الرابع : الوظائف الاتصال التنظيمي :

¹خولة عقون:(نفس المرجع السابق).ص. 35 .

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا ،لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي :

1- وظيفة الإنتاج:

مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيف ديفيز "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج م من حيث الكمية والنوعية .

2- وظيفة الإبداع :

الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ،وتعتبر هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ،ولهذه الوظيفة بعدين هما: --- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات .

من هنا يتضح ان الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة .

3- وظيفة الصيانة:

حفظ الذات وما يتعلق بها

4- وظيفة التبليغ:

بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ،يمكن تبليغ : تقارير، تنفيذ، شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.¹

5-وظيفة الإقناع :

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والاقتران أوسع لترك انطباع أحسن .

6- وظيفة انضباطية:

تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين : تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة ، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه .¹

المبحث الرابع: الاتصال التنظيمي (وسائله، شبكاته، ومعيقاته)

المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي

1 - الاتصال الشفوية :

تعريفها: وهي التي يتم نقل المعلومات من خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو لا مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.²

مميزاته:

¹ www. Grhumaines.blogspot.com يوم 20 مارس 2021 على الساعة 23 : 14 PM

²عبد المعطي محمد عساف :السلوك الإداري" التنظيمي "في المنظمات المعاصرة . دار الزهران للنشر و التوزيع. عمان

1999. ص 226

- ✓ هو أفضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات.
- ✓ هو الأفضل للاتصالات الشخصية والفردية .
- ✓ يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة.
- ✓ يساعد في جعل التأثير أكبر .
- ✓ بشكل عام هو اقل كلفة .
- ✓ المصغي بإمكانه طرح أسئلة مباشرة في حالة فهمه لبعض الأشياء.
- ✓ استخدام الوقفات القصيرة يجعل من الممكن للمتكلم إضافة معاني لرسالته .

سلبياته :

- ✓ يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام .
- ✓ الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه.
- ✓ الأفراد ربما يبدوان وكأنهم يستمعون أو يصغون إلى المتكلم ولكنهم ربما لم يستلموا أي شيء من المتكلم .
- ✓ التلميحات الغير مكتوبة ربما تتضارب مع الرسالة الكلامية .¹

وسائل الاتصال الشفوية :

1 - المقابلة :

تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الاخذ والرد والتعليل والتفاهم، و لذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط و²

¹صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون : كتاب الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات . دار الجامد للنشر والتوزيع . ط. 1 . ص 52

بوخونة خديجة . خنوف فاطمة : الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . 2015 . 2016 . ص 79 .²

الأمر الغامضة، ومنه فالمقابلة تتم لإعطاء التعليمات والتفاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام، أو لحل الخلافات أو تقييم الأشخاص والأعمال، أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع. ومما لا شك فيه أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي يتم ممارستها من قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما وأنها تساهم في تحقيق سبل الاتصال من خلال التعرف على الأفراد المقابلين لأغراض التواصل للعديد من الجوانب المستهدفة كالتعرف على الطبيعة الشخصية أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية والاستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من المقابلة، الدور الفعال في هذا المجال والجدير بالذكر بأن طبيعة البيئة التي تتم فيها المقابلة وقابلية الفرد أو اللجنة التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.¹

شروط المقابلة :

- ✓ تحديد هدف المقابلة وموضوعها بدقة في ذهن من يقوم بإجرائها.
- ✓ احترام موعدها بدقة، إلا إذا كان هناك حكمة لدى من يريد إجرائها وتفترض تأخر حضوره بعض الوقت.
- ✓ أن تتم المقابلة في وضع مريح من حيث المكان أو من حيث الوقت المتاح لأجرائها.. إلخ.. وذلك حتى لا يكون هناك أية مدعاة للتوتر في مناخ المقابلة، وبصور قد تحوب دون الوصول إلى المعلومات اللازمة.²
- ✓ الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح
- ✓ أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة
- ✓ التفرغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى³

¹بوخونة خديجة . خنوف فاطمة :الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . 2015. 2016 . ص 79 .

²عبد المعطي محمد عساف :السلوك الاداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة . دار الزهران للنشر و التوزيع . عمان 1999 . ص . 227 .

³محمد فاتح محمود البشير المغربي : السلوك التنظيمي . الاكاديميون للنشر والتوزيع . عمان . الأردن .

2- المؤتمرات: هو اجتماع أحد قنوات الاتصال الجمعي يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية وذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشاركين في المؤتمرات يلعبون دوراً في المناقشة ، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عالٍ من التخصص والخبرة ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوعاً .

3- الندوات : تعد الندوات قناة اتصال ذات اتجاهين يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل (وهم المختصون) و بين الجمهور حول موضوع معين ، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المختصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر .

✓ تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص ، وتتنوع هذه الآراء وتعدد بتعدد المتحدثين .

✓ تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعاً غير مفهوم لأغلب الحاضرين

✓ تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام .

4 - الاجتماعات: يعرف الاجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معا لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين ، أو لحل مشكلة معينة وإتخاذ قرار بشأنها

- يتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان منشط الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد الانتهاء من الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه .

- ومن الضروري تحضير القاعة وجميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل بدء الاجتماع و استقبال المدعوين والمشاركين وإدارته بشكل صحيح مع الانتباه للوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع¹ .

¹بوخونة خديجة . خوف فاطمة :الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . 2015 . 2016 . ص . 78 . 79 . 70 .

2 -الاتصال الكتابي:

وهذا يعني ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة ومن أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الإدارية، المذكرات و التقارير و التعليمات والمنشورات والكتب ، والرسائل .. إلخ¹

مميزاته:

- ✓ هو الأفضل في عرض الحقائق و الأفكار.
- ✓ هو الأفضل في الرسائل الصعبة والمعقدة .
- ✓ بالإمكان الرجوع إليه (المراجعة).
- ✓ يعتبر مفيدا عندما تكون هناك حاجة إلى تقرير مكتوب لأغراض اعتماده كمرجع .
- ✓ في ظل هذ النوع يستطيع المرسل أن يقوم بالتخطيط بشكل جيد قبل القيام بعملية التحويل.
- ✓ الأخطاء يمكن حذفها قبل عملية التحويل .²

من سلبياته :

- ✓ أكثر استهلاكا للوقت
- ✓ التغذية العكسية إما لاوجود لها أو يحصل فيها تأخير
- ✓ بعض الأفراد لا يستطيعون أولا يحبون القراءة
- ✓ لايمكن لك التأكد من أن الرسالة قرأت³

¹عبد المعطي محمد عساف :السلوك الإداري" التنظيمي "في المنظمات المعاصرة . . عمان . 1999 . ص 226

²صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون : كتاب الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات . دار الجامد للنشر والتوزيع . ط. 1 . ص 52

³صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون :(نفس المرجع السابق) . ص 52 .

وسائل الاتصال الكتابي :

1- التقارير :

تعريفه :

هي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل ، يقوم على عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة ، يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل .

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وقد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة ، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات ، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.

2- لوحة الإعلانات :

هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة ، وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر الموجهة إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات ، وتفويض الصلاحيات...إلخ، فهي أداة تنقيفية تهتم بشؤون العاملين .

3 - النشرات والدوريات الخاصة :

تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...إلخ.¹

¹بوخونة خديجة . خنوف فاطمة :الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل . 2015 . 2016 . ص . 81 .

وتنقسم النشرات إلى :

- نشرات داخلية : تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة
- نشرات خارجية : تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي

4 - المجالات الخاصة أو الكتيبات:

تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي ، الخريطة التنظيمية ، الدليل التنظيمي) وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العمال و الإدارة هذا من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى ، كما تتضمن شرحا مفصلا عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا ومواصفات منتجاتها وتصدر هذه المجالات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى ب "الكتالوجات" التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن .

5 - الفاكس:

هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوان محدودة .

6 - الشكاوي :

تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات ، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .

7 - ملصقات الحائط :

تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي الفضوية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة وتوجه الى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تم العاملين¹ .

¹بوخونة خديجة . خنوف فاطمة : (نفس المرجع السابق) . ص 82 .

3 -الاتصال بالحركة :

تعريفها :

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل في إيماءات وتعابير الوجه والخصائص البيئية التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات .

ومن مزاياه :

✓ يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا .

✓ يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات .

ومن بين مساوئه :

✓ صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال

✓ قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة

وسائل الاتصالات الحركية:وتتمثل في :

1- الإشارة : وهي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها .

2- الحركات: تشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم ،الإيماءات والإيماءات وغيرها سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة .

3- الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس .

4 -الاتصال الالكترونية يعتمد هذ النوع على استخدام الحاسبات الالكترونية في إيصال المعلومات ويمتاز بالسرعة والكفاءة.¹

¹بوخونة خديجة . خنوف فاطمة : (نفس المرجع السابق) . ص 82. 83. 84 .

وسائل الاتصال الالكترونية :

1- الانترنت :

هوي عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تخدم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم .

2- البريد الالكتروني :

يعتبر البريد الالكتروني الأكثر شيوعا في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال والرؤساء التواصل فيما بينهم¹ وبمجرد إيصاله بالانترنت يتم نقل المستندات والرسائل إلى الغير في دقائق معدودة دون القيام بأي جهد بدني أو حركي.

3- المؤتمرات والاجتماعات على شبكة الانترنت:

عندما لا يكون الموظفون على نفس الموقع وتوفر التكنولوجيا الحالية وبمساعدة المعدات اللازمة وجهاز العرض ، يسمح عقد المؤتمرات عبر الفيديو لإجراء و تبادل الحوار .غالبا ما يتم تنظيمه في وقت إتخاذ قرار استراتيجي مهم للشركة .

-Téléréunions , visioconférences et web

conférences: réunions d'informations ou de dialogues

lorsque les salariés ne sont pas sur le même site .

En effet, la technologie actuelle et à l'aide de matériel nécessaire et un moniteur , la visioconférences permet de réaliser un échange.²

¹بوخونة خديجة . خوف فاطمة : (نفس المرجع السابق) .ص . 84.

²Sana Noureddine ,HananaEllioua : **Essai de conceptualisation de la communication interne au sein des organisations** . Vol 5 N01 Maroc.

4 - شاشات العرض الذكية :

تستخدم في عرض الصور ، النصوص ، والمقاطع المصورة المنقولة إلكترونياً دون تسجيلها بشكل دائم . تشمل أجهزة العرض الإلكترونية التلفزيونات وشاشات الكمبيوتر و اللوحات الرقمية ، بالإضافة إلى أجهزة الإسقاط ، عادة ما نجد شاشات العرض الذكية في الشوارع¹

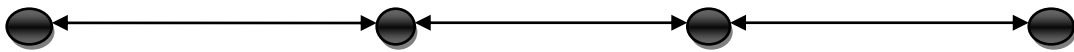
4 - المجلة الإلكترونية

- هي نسخة رقمية من المجلة المطبوعة والإلكترونية مثل مجلة نشر المطبوعات المتاحة على الانترنت أو البريد الإلكتروني أو غير ذلك من وسائل الوصول إلى الانترنت .
- تماثل المجلة المطبوعة ولكنها بدون ورق وهي تصدر بصورة منتظمة وتحمل آخر الأخبار و الآراء والأبحاث في الموضوعات التي تتناولها².

المطلب الثاني: الشبكات الاتصال التنظيمي:

- أ/ نمط السلسلة :

يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة وهو يحتوي على أكثر من مستوى إداري ، ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من مدى قربته أو بعده من مركز السلسلة فيعكس المستوى الأول مركز المدير يليه الرؤساء المباشرين ثم مستوى الاداء التنفيذي.



الشكل رقم (10) يمثل نمط السلسلة³

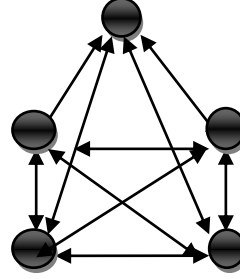
¹www.wikipedia.org.com19:13 ساعة على 2021 ماي 2 يوم

²www.Moonamony.blogspot.com . 0 19:16 الساعة على 2021 ماي 2 يوم

³محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع . الإسكندرية . القاهرة . 2006 / 2007 .

ب/ نمط النجمة :

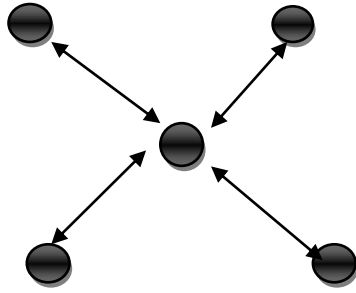
يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على إتخاذ القرارات ومن الجانب الآخر يؤدي هذا النمط الى قلة التفاعل بين الأعضاء .



الشكل رقم (11) يمثل نمط النجمة

- ج/ نمط العجلة:

يتميز هذا النمط بوجود مصدر رئيسي يمكن لكل عضو في الجماعة الاتصال به ، وهو القائد، غير أنه يعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بين الأعضاء لعدم وجود إتصال مباشر بينهم .

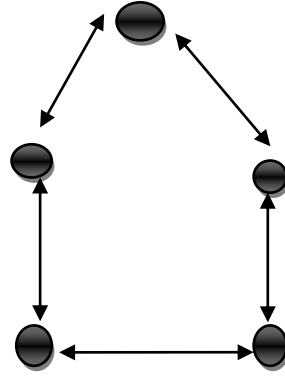


الشكل رقم (12) يمثل نمط العجلة

د/ نمط الدائري:

بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بطريقة مباشرة وعضوين بطريقة غير مباشرة ويلاحظ انه لا توجد قيادة منفردة في هذا النمط.¹

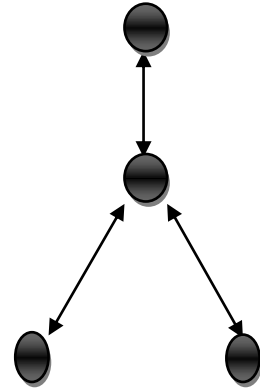
¹محمد الصيرفي : (نفس المرجع السابق) . ص 107. 108 .



الشكل رقم (13) يمثل نمط الدائري

هـ/ نمط العنقود:

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بنمط إتصال واحد من خلال مساعده غير ان الطرف هذا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد حيث يتعمد تشويه المعاني وتعطيل البيانات الواردة.



الشكل رقم (14) يمثل نمط العنقود¹

¹محمد الصيرفي : (نفس المرجع السابق) . ص . 107. 108 .

المطلب الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي

أولا : معوقات شخصية :

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

ثانيا : معوقات تنظيمية:

1. ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
2. وقد يكون التخصص وهو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين .
3. عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة .
4. عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات.
5. عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة .

ثالثا: معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.¹

¹ روم فائزة ؛ مهري بلخير : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية . مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية . عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل . جامعة ورقلة . الجزائر . ص . 287 . 288 .

1. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .
2. ومن الجدير بالذكر، ان طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته .
3. عدم وجود نشاط اجتماعي.¹

¹رويمفائزة ؛ مهيري بلخير : (نفس المرجع السابق). ص. 882 .

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق من التحليل حول الاتصال التنظيمي نستنتج أن من أهم أهدافه تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين المدير والعمال ، كما أن تواجد وسائله الشفوية كالمقابلة بين الرئيس والمرؤوس والوسائل الكتابية كالتقارير والوسائل الإلكترونية كتقنية التحاضر عن بعد هي وسائل تتواجد لدى العديد من المؤسسات وهذا التشارك في هذه الوسائل هو ما يخلق التنافس بين المؤسسات في إقتناء أحسنها وأجودها وبالإضافة إلى ووجود شبكات الاتصال التنظيمي كذلك هي من تحدد لكل موظف وعلاقته مع موظف غيره في المؤسسة .

الفصل الثاني

مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة

المطلب الأول: تعريف الثقافة

المطلب الثاني: نشأة الثقافة

المطلب الثالث: خصائص و أنواع الثقافة

المطلب الرابع: أهمية الثقافة

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني : نشأة الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مركبات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع : أهداف الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع : مظاهر و وسائل و آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والعوامل التي تساعد على

تغيير الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: وسائل الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع : العوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل:

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة إهتمام العديد من الباحثين الأنثروبولوجيين وإعتبروها أنها كل المركب من المعتقدات والفنون والرموز ،مع مرور السنين ومع ظهور المؤسسة إهتم علماء السلوك التنظيم وعلماء إدارة الموارد البشرية الثقافة السائدة في المؤسسة و أطلقوا عليها مصطلح الثقافة التنظيمية فقد شملت هي الأخرى المعتقدات والفنون والتقاليد السائدة في المؤسسة .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الثقافة التنظيمية من خلال ذكر:

تعريفها، نشأتها، بعض عناصرها، خصائصها، مظاهرها.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة

المطلب الأول: تعريف الثقافة

- ✓ يعرف تايلور الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقد ، الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن و الأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الاخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع "
- ✓ تعريف روبرت بيرستد للثقافة بأنها: "الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع "
- ✓ تعريف غي روشيه للثقافة : "الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل ،وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة "
- ✓ التعريف الماركسي للثقافة"الثقافة هي كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها و استخدامها ونقلها ، التي يخلقها المجتمع من خلال سير التاريخ "
- ✓ تعريف كروبير و كلوكوهان الشمولي بأبعاد جديدة فهو يعتبر أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب المنتقل بواسطة الرموز ، والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الانسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات ، أم قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنقاة تاريخيا) وبخاصة ماكان متصلا منها بالقيم ، ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية ، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل .
- ✓ تعريف بواز "الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعات في جماعة ما ، وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الانسانية تتحدد بتلك العادات وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات"¹.

¹عبد الفني عماد :سوسولوجيا الثقافة "المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة الى العولمة" . مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت . ص . 31. 32 .

التعريف الإجرائي للثقافة: الثقافة هي كل مركب من الأعراف والعادات و التقاليد و الفن و الأخلاق و المعلومات والمعتقدات منها ما هو ثابت عبر الزمن ومنها ما هو متغير تحكم مجموعة ما البشر .

المطلب الثاني: نشأة الثقافة

لئن كان من الممكن اعتبار القرن الثامن عشر فترة تكون معنى الكلمة (الثقافة) الحديث ، فإنها كانت قد أصبحت في عام 1700 لفظا قديما في التعبير الفرنسي ؛ ظهرت في أواخر القرن الثالث عشر متحدرة من Culutra اللاتينية التي تعني العناية الموكولة للحقل والماشية ، وذلك للإشارة إلى قسمة الأرض

أكثر حركة اللسان الطبيعية التي كانت تعتمد من ناحية الكناية (المنتقلة من الثقافة باعتبارها حالة إلى الثقافة باعتبارها فعلا) و الاستعارة من ناحية آخر (منتقلة من فلاحه الأرض إلى ثقافة الفكر محاكيا في ذلك نموذجها اللاتيني المحروث .

في بداية القرن السادس عشر كفت الكلمة عن الدلالة على حالة الشيء المحروث لتدل على فعل هو فلاحه الأرض ، ولم يتكون المعنى المجازي إلا في منتصف القرن السادس عشر إذ بات ممكنا أن تشير كلمة الثقافة حينذاك إلى تطوير كفاءة أي الانشغال بإنمائها ، و لكن ذلك المعنى المجازي ضل غير دارج بكثرة حتى منتهى القرن السابع عشر ولم يحز على الاعتراف الأكاديمي إذ لم يدرج ضمن مواد أغلب قواميس تلك الفترة حتى القرن الثامن عشر لم يكن لحركة الأفكار إلا دور قليل في تطور المحتوى الدلالي للكلمة ، إذ اتبعت Culture إذ كانت اللاتينية الكلاسيكية قد كرس استخدام الكلمة استخداما مزاجيا ، القرن الثامن عشر هو الذي بدأت فيه كلمة الثقافة تفرض نفسها في معناها المجازي بهذا المعنى تم إدراجها في قاموس الاكاديمية الفرنسية وهي في أغلب¹

دنيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. المنظمة العربية للترجمة .

بيروت. ط1. 2007. ص. 16. 17. 1

الأحيان متبوعة بمضاف يدل على موضوع الفعل هكذا كان يقال ثقافة الفنون وثقافة الأدب وثقافة العلوم كما لو كان ضروريا أن يحدد الشيء المعنى به تثقيفا كما انتمت الكلمة إلى تعابير لغة الأنوار ولكن من دون أن يستخدمها الفلاسفة .

إن الموسوعة التي تفرد فلاحه الأرض بمقالة مطولة لا تفرد مقالة خاصة للمعنى المجازي لكلمة ثقافة وإن لم تتجاهلها ، إذ ظهر معناها المجازي في مقالات أخرى " التربية ، الفكر ، الآداب ، الفلسفة ، العلوم " ، تدريجيا تحررت الثقافة من متماماتها المضافة ، وانتهت إلى استعمالها منفردة للتدليل على "التكوين ، الفكر ، التربية " لاحقا وفي حركة معاكسة لما كان يلاحظ من قبل تم المرور من الثقافة بوصفها فعلا (فعل متكلم) إلى الثقافة بوصفها حال الفكر وقد أخصبه التعليم حال الفرد ذي الثقافة ، تكرر هذا الاستخدام في منتهى القرن في قاموس الاكاديمية

الذي وصم الفكر الطبيعي المفتقد للثقافة مشددا بهذه العبارة على التعارض المفهومي بين الطبيعة والثقافة ولقد كان هذا التعارض أساسيا لدى مفكري الأنوار الذين كانوا يتصورون الثقافة بوصفها خاصية مميزة للجنس البشري . لقد كانت بالنسبة إليهم جملة المعارف التي راكمتها الإنسانية خلال تاريخها ونقلتها منظورا إليها على أنها كلية ، ظلت الثقافة في القرن الثامن عشر مستخدمة في صيغة المفرد وهو ما يعكس كونية الفلاسفة وإنسانيتهم إذ الثقافة هي أخص ما يختص به الإنسان نوعا ، تجاوزا لكل التمايزات الشعوب وطبقاته.

انخرطت الثقافة إذا في أيديولوجيا الأنوار كليا إذ أقرن اللفظ بأفكار التقدم والتطور والتربية والعقل التي احتلت مركز القلب من فكر العصر ولئن ظهرت حركة الأنوار في إنجلترا فقد اكتسبت لسانها ومعجمها في فرنسا وكان لها على الفور صدى كبير في أوروبا الغربية وعلى الأخص في العواصم الكبرى مثل أمستردام و برلين و ميلانو ومدريد ولشبونة وصولا إلى سان بيترسبورغ .

و كانت الثقافة حينها قريبة من كلمة أخرى حازت نجاحا كبيرا (أكبر مما حازته كلمة الثقافة) ضمت معجم القرن الثامن عشر الفرنسي وهي كلمة الحضارة ؛ الكلمتان تنتميان إلى ذات الحقل

الدلالي وتعكسان التصورات الأساسية قد يتم الجمع بينهما أحيانا ولكنهما ليستا مترادفتين تماما ، إذ تستحضر الثقافة أكثر التقدم الفردي وتستحضر الحضارة التقدم الجمعي ، مثلما هو الأمر مع نظيره الثقافة ولفس الأسباب كان مفهوم الحضارة موحدا ولم يستعمل حينها إلا في صيغة المفرد وسرعا نما تحرر اللفظ لد الفلاسفة الاصطلاحيين من معناها الأصلي الجديد حيث لم يظهر إلا في القرن الثامن عشر الذي كان يدل على تهذيب الآداب ليعني بالنسبة إليهم الصيرورة التي تخلص الانسانية من الجهل واللاعقلانية ومن خلال تكريس هذا المنحنى الجديد للحضارة فرض المفكرون البرجوازيون الاصلاحيون الذين لم يكن يعوزهم النفوذ السياسي تصورهم لحكم المجتمع الذي كانوا يرون أن عليه أن يرتكز على العقل والمعارف¹

وقد كانت محاولات كل من كروبرو كلوكهون أفضل محاولات حيث أحصيا ما يزيد على مائة وستين تعريفا للثقافة والمفاهيم المرتبطة بها² .

ونجد العالم الانتربولوجي البريطاني إدوارد بارت تايلور من وضع أول تعريف للثقافة حيث قال أن الثقافة أو الحضارة موضوعة في معناها الاثنولوجي الأكثر اتساعا هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن و الأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الاخرة التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع³

¹دنيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب : (نفس المرجع السابق) . ص 18 . 19

²كمال بوقره : المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارةرات

الغاز - وحدة باتنة - . دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع خصص تنظيم وعمل . جامعة الحاج لخضر

.باتنة . 2007-2008 . ص . 38 .

³دنيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية . المنظمة العربية للترجمة .

بيروت . ط 1 . 2007 . ص . 31 .

ونجد هذا التعريف و الذي تبناه أوائل علماء الانثروبولوجيا الانجليز و الأمريكان أمثال سمنر (Sumner) و كلر (keller) و مالينوفسكي (Malinowski) و لوي (Lowie) و فايسلر (Wissler) و ساير و بواز (sabir et Boas) و بندكيت و بهذا الانتقال إلى اللغة الانجليزية يصبح مفهوم الثقافة يأخذ منحى آخر لم يعرفه من قبل وخاصة عند الانثروبولوجيين الأمريكان الذي يعتبرون الانثروبولوجيا هي علم الثقافة وحيث شهد انتشارا واسعا و سريعا في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة لدى كل من سمول (small) و بارك (Park) و برغس (Burgess) و على الأخص أوغبرن (Ogburn) ، و نجد أن كلمة الثقافة لم تشهد الانتشار الواسع في فرنسا بنفس الوتيرة التي لاحظناها في أمريكا ، ذلك ان رواد علم الاجتماع الكبار أمثال كونت (Comte) وماركس و فيير (Weber) و دور كهام (Durkheim) لم يستخدموا الثقافة كمفهوم أساسي في مؤلفاتهم ، حتى نجد أن الباحثين الفرنسيين في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين التزموا في العلوم الاجتماعية باستخدام اللسانيات التي كانت مهيمنة في تلك الفترة وكانوا يستخدمون مصطلح الحضارة والذي كرسه المؤرخون و لم يستخدموا أبدا مصطلح الثقافة بالمعنى الجماعي والوصفي مع أنهم كانوا مطلعين على الأعمال العلمية الألمانية ، إلا أنهم رفضوا في أغلب الأحيان ترجمة Kulture بنظيرها الفرنسي Culture و فضلوا عليه مصطلح الحضارة ورغم ان كتاب تايلور الثقافة البدائية لاقى في صدى في الأوساط العلمية الفرنسية لكن عنوان لترجمة لهذا الكتاب تحول إلى الحضارة البدائية ، ولم يبدأ استخدام هذا المفهوم في الانثروبولوجيا الفرنسية إلا في الثلاثينيات من القرن العشرين في كتابات مارسيل غريول وميشيل ليبريس وذلك بعد اكتساب الانثروبولوجيا نوعا من الاستقلالية عن علم الاجتماع الذي كان مهيمنا في فرنسا ، وترتب على كلمة حضارة أن تتصدى لكلمة ثقافة لأن المصطلحين بقيا قيد الاستخدام بشكل غير مباشر حتى الستينيات¹

¹ كمال بوقره: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارقرات

الغاز - وحدة باتنة - . دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع خصص تنظيم وعمل . جامعة الحاج لخضر باتنة . 2007-2008 . ص. 39 . 40 .

نلاحظ من خلال التتبع التاريخي لاستخدام المفهوم أنه لم يكن استخدامه يسير بنفس الوتيرة في كل المجتمعات الأوروبية ففي الوقت الذي تشمل فيه قواميس اللغة الإنجليزية جميعها على تعريف سوسولوجي وأنثر وبولوجي للثقافة غالبا ما يكون شديد الوضوح ، فإننا نجد عكس ذلك في القواميس الفرنسية حتى في طبعات القواميس الفرنسية الأكثر حداثة .

إذا كان استخدام الثقافة مر بهذا المخاض في المجتمعات الأوربية فإن استخدامه في اللغة العربية لم يكن يطرح بهذا المعنى بشكل نهائي سواء في القواميس القديمة أو الحديثة إلا أن مصدر الكلمة كان موجودا وهو فعل ثقف ففي لسان العرب يقول ابن منظور في المجلد العاشر " يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم " ويقول ابن دريد " ثقفت الشيء حذقته " وفي حديث الهجرة " هو غلام شاب لقن ثقف " أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه ولو رجعنا إلى لغة ابن خلدون باعتباره المرجع الأول لعلم الاجتماع العربي في العصر الوسيط لما وجدنا لهذه الكلمة استعمال إذ أن استخدام مصطلح الثقافة في اللغة العربية لم يكن معروفا قبل الربع الأول من القرن العشرين في مصر حيث نجد أن أحد الأدباء المشهورين في تلك الفترة وهو سلامة موسى الذي أعطى لكلمة ثقافة نفسها من التاريخ الثقافي العربي مصطلحا على حد تعبير الاستاد مالك بن نبي وبهذا تصبح كلمة الثقافة كلمة في القاموس العربي لكن استخداماتها أخذت أشكالا مختلفة ولا تعرف بالمفهوم الأكاديمي المتعارف عليه عالميا إلا عند الأكاديميين والمثقفين ، أما المفهوم التداولي لها يعني أشياء كثيرة فتارة نجد أن الثقافة تعني المعرفة أو العلم فيطلق على الإنسان المتعلم بأنه مثقف، وتارة تطلق على بعض المظاهر الفنية الفولكلورية ونجدها أحيانا أخرى تطلق على الانتاجات الفنية مثل الغناء والرقص ، الرسم والتأليف في مجال القصة والرواية ، والشعر... إلخ..... حتى أننا نجد لدى معظم الحكومات العربية وزارة خاصة بالثقافة يتمحور اهتمامها¹

كمال بوقره: (نفس المرجع السابق) . ص. 40. 41¹

بالنشاطات والاهتمامات سابقة الذكر ، وكذلك نجد أن جامعة الدول العربية تشرف على تظاهرة تدوم سنة كاملة بالتناوب بين الدول العربية تسمى هذه التظاهرة عاصمة الثقافة العربية ، تشهد هذه التظاهرة كل النشاطات التي أشرنا إليها سابقا . ولهذا نجد أن كلمة الثقافة في اللغة العربية رغم أنها إستعادت نفسها الجديد فإننا نراها تدل دلالة واضحة على الشيء الذي يتعين علينا فهمه ، فنجد مالك بن نبي في تناوله لهذه القضية يرى بأن مفهوم الثقافة قد تم توريثه حتى في المجتمعات المتقدمة لدرجة أنه أصبح مميح في مفهوم تضيق حدوده الاجتماعية إلى مجال معين ، هو مجال الترفيه والتسلية ، فيسمى ثقافة كل مايتعلق بذلك ، فتعني كلمة الثقافة في البلاد الشرقية مجال التسلية بكل وسائله

كذلك من المعاني التي تحملها كلمة الثقافة التراث الفكري والمادي الذي خلقه القدماء فعندما نتكلم عن الثقافة عربية أو ثقافة إسلامية أو ثقافة جزائرية فعادة ما تتجه أنظارنا إلى الماضي أي ما خلقه الأقدمون باعتبارهم كانوا فاعلين اجتماعيين مؤثرين في مسار التاريخ ، أما الإنسان العربي أو المسلم أو الجزائري أو الجزائر الحاضر في الحقيقة فهو لاينتج ثقافة بل هو مستهلك للثقافة التي يعتبرها العلماء و الفلاسفة بأنها لحظة مابعد الطبيعة ، فالإنسان الجزائري المعاصر بقعات من الماضي أو مما وصل إليه الإنسان الغربي اليوم فلهد يصح مفهوم الثقافة يختلف عن مدلوله من مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى آخر .¹

¹كمال بوقره: (نفس المرجع السابق) . ص . 41 . 42.

المطلب الثالث: خصائص ومكونات الثقافة

1- خصائص الثقافة

- ✓ ان الثقافة هي نتاج بشري خالص، وهي تميز الإنسان عن الحيوان، فنماذج معيشة ثابتة الحيوان لا تتغير لأنها تعتمد على مجرد السلوك الغريزي بعكس نماذج معيشة الإنسان التي تتطور باستمرار.
- ✓ ان الثقافة مكتسبة اي ان الفرد لا يولد بها يصل الى اختراعها بالعقل أو يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه، أو المجتمعات التي يفتح عليها.
- ✓ أنها قابلة للتغيير بالتعديل وليست جامدة وتغير الثقافة بما تضيفه إليها الأجيال الجديدة من خبرات وأدوات وقيم وعادات وأنماط سلوك أو بالعكس بما تستبعده وتحذفه من بعض الأساليب أو الأدوات التي لم تعد تتفق مع ظروف حياته الجديدة .
- ✓ بما ان الثقافة تتغير فيمكن اعتبارها عملية حيث ان العملية هي اي ظاهرة خلال فترة من الزمن ونظرنا للثقافة على أنها عملية يعني ان هناك مدخلات تشمل كل ما يريده المجتمع ان يضمه في ثقافته من عناصر مادية ومعنوية وهناك مخرجات تشمل ما يتم استيعابه والتفاعل معه من ذلك العناصر لينتج لنا ثقافة خاصة بالمجتمع.
- ✓ تمتاز برغم تغييرها أيضا بالتكامل إذ تظهر كل الثقافات ميلا نحو التكامل بمعنى أنها تتخذ وتلتحم لتكون كلاً متكاملًا منسجمًا وتميل عناصرها المختلفة من عادات وطرائق شعبية ونظم وتعرض لضبط يقودها نحو التكامل والاتساق مع بعضها الآخر.¹

¹التجاني مياطة: دور التراث المادي واللامادي لمجتمع وادي سوف في تحديد ملامح الهوية الثقافية وتكاملها. مجلة

الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد السادس. جامعة الوادي. أبريل 2014. ص. 155..

✓ الاستمرارية:

الثقافة لا ترتبط بالأفراد بقدر ما يحتفظ بكيانها لأجيال عدة على الرغم من ان المجتمعات تتعرض لكثير من التغيرات السريعة أو الفجائية ، أو قد تفتى الأجيال وتموت أفرادها، ولكن الثقافة وما تشمل من عادات وتقاليد ، وأساطير وطقوس، ومبان ، ومنشآت ، وتكنولوجيا، سوف تبقى مستمرة لفترة طويلة، على الرغم من حدوث تعديلات وتطورات على مضمون عناصرها العامة .

✓ التعقيد :

تتماز الثقافة - كما وضحتها تايلور - بأنها الكل المعقد الذي يحتوي بالطبع على كثير من العناصر والسمات المتداخلة ، فليس من السهولة على الفرد ان يفصل بين مكانها، مثل الفصل بين العادات والتقاليد، أو القيم والأعراف ، أو الطقوس والرموز ، أو الأسطورة ، أو نوعية الأفعال والسلوك البشري، فجميعها متداخلة ومعقدة ،ومن الصعوبة بالإمكان فصل عناصرها دون الأخرى .¹

✓ الثقافة لها خاصية الإشباع:

تشبع الثقافة ، دائما وبالضرورة، الحاجات البيولوجية الأولية وكذلك الحاجات الثانوية المشتقة منها أيضا ولذلك يقال أن للثقافة خاصية اشباعية، والجوع والعطش مثالان على الحاجات البيولوجية ، أما الحاجات الثانوية المشتقة فيمكن ان نطلق عليها الحاجات الاجتماعية الثقافية socio_cultural لأنها تظهر وتنشأ من خلال التفاعل الجمعي وتنتقل بالطريقة نفسها مثل الحاجة إلى الزواج على سبيل المثال.

وتأسيسا على ما تقدم فإن مكونات الثقافة تبقى فقط إذا ما كانت تمد أفراد المجتمع بحد أدنى من الإشباع أو بتوازن مناسب تتفوق فيه اللذة على الألم، وقد اهتم (مالينفسكي) بهذه النقطة اهتماما خاصا، استغرق منه سنوات لتأكيدده وشرحه .²

¹خالد محمد أبو شعير :نائر احمد غباري الثقافة وعناصرها. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ط 1. عمان. 2015. ص.26.25.

²سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع . القاهرة . ط. 1. 2008 . ص. 76. 77.

✓ الثقافة تكيفيه:

تميل الثقافات - خلال فترة زمنية- معينة إلى التكيف مع البيئة الجغرافية فالناس ينبغي أن يكونوا قادرين على أن يأكلوا ويلبسوا ويسكنوا وذلك بالتكيف لما وهذا لا يعني ان البيئة تحدد اتجاه الثقافة و إنما يعني أن على الثقافة ان تتكيف للضروريات الجغرافية إن كان لها أن تبقى. وتتكيف الثقافات أيضا عن طريق الاستعارة والتنظيم وذلك بالنسبة للبيئة الإجتماعية للشعوب المجاورة، وتتكيف الثقافات لنفسها كذلك بمعنى ان تتكيف للتغيرات المختلفة التي تطرأ على مظاهرها بسرعات مختلفة فالأسرة، على سبيل المثال عليها ان تتكيف للسيارة، والحكومات يجب أن تتكيف للقبلة الذرية و الهيدروجينية، وأخيرا فإن الثقافات عليها ان تتكيف للمتطلبات البيولوجية ، و السيكولوجية للكائن الإنساني وعندما تتغير ظروف الحياة فإن الأشكال التقليدية تتوقف عن مد الإنسان بحد أدنى من الإشباع ، وعلى ذلك فإنها تستبعد، وتظهر حاجات جديدة وتظهر تكيفات ثقافية جديد لها.

✓ الثقافة انتقائية:

أما انتقال عناصر الثقافة فهو انتقائي بمعنى ان الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة ينتقي منها البعض ويستبعد البعض الآخر تبعا لظروفه وحاجاته ، ويرى ابن خلدون أن التغير الاجتماعي إنما يتم برفض عناصر ثقافة الأجيال السابقة والإبقاء على البعض الآخر (ويظهر في ذلك معنى الانتقاء الذي أشرنا إليه) وإضافة عناصر جديدة من واقع حياة الأجيال اللاحقة (الحالي منها والمستقبل)

1.

¹سامية حسن الساعاتي:(نفس المرجع السابق). ص 76. 77. 78 . 80 . 81 .

ب - مكونات الثقافة:

يمكن تقسيم مكونات الثقافة في اي مجتمع الى ما يلي:

أ- **العموميات (Universals)** : وتشمل الأفكار والسلوك وطرق التفكير التي يشترك فيها أفراد المجتمع العاملين جميعهم، وتوجد بصفة عامة عند أعضاء المجتمع كله، وتختلف العموميات من ثقافة إلى أخرى، وهي التي تكون الأساس العام للثقافة التي تتميز به ثقافة عن ثقافة أخرى.

وتتضمن العموميات طرق اللبس واللغة والشعائر الدينية وطقوس الأفراح، والعلاقات بين الأفراد ومعاملة الناس في البيئة الواحدة، ومعاملات الجماعة فيما بينها ويمكن أن تسود العموميات هذه في مرحلة زمنية معينة ، وعن طريقها يستطيع الفرد ان يميز الشخص الذي ينتمي إليه إذا ما عرف هذه العموميات.

ان وجود العموميات واشترك أفراد الجماعة فيها يؤدي الى ظهور الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين الأفراد وتولد بينهم شعورا بالتضامن وبالمصير المشترك ، أما إذا تعارضت الاهتمامات، فإن ذلك يؤدي إلى الصراع والتمزق وتتخذ التربية من عموميات الثقافة وسيلة لتوحيد المجتمع وتماسكه الاجتماعي فهي التي تكسب أفراد المجتمع الأنماط السلوكية المتشابهة في المراحل الأولى من التعليم (النجيحي 1976) .

ب- الخصوصيات **Specialties**:

هي تلك العناصر من الثقافة التي تشترك فيها مجموعة معينة من الأفراد لها تنظيمها الاجتماعي الخاص، لا يشترك فيها أفراد المجتمع جميعهم، ففي المجتمعات كلها نجد أن هناك أشياء¹

¹ خالد محمد أبو شعير، نائر احمد غباري: الثقافة وعناصرها. دار الأغصان العلمي للنشر والتوزيع . عمان . 2015 . ط1. ص

يعرفها أو يقوم بها جزء معين من السكان ،وتؤدي إلى الصالح العام للجماعة - ومثال ذلك الرجل العادي لا يعرف الكثير عن عمل التجار ولكن هذا لا يمنعه من - ان يفرق بين الصنعة المتقنة وغير المتقنة .

وتنقسم الخصوصيات الى الأقسام التالية:

1- الخصوصيات الطبقية:

هي السلوكات الثقافية التي تسلكها فئة من المجتمع دون غيرها ، ويتضح ذلك في طريقة المعاملات والعلاقات بين أفراد تلك الطبقة وطريقة لباسهم وتصفهم حيال المشكلات وطريقة حياتهم العامة وسلوكهم.

2- الخصوصيات المهنية:

هي العناصر الثقافية ،أو السلوكات، أو الممارسات الخاصة بأصحاب مهنة معينة دون غيرهم، فهناك سلوكيات ثقافية خاصة بالأطباء مثلا، وسلوكات أخرى خاصة بالمحامين والحرفيين... الخ

3- الخصوصيات العقائدية:

لكل عقيدة عناصرها الخاصة بها ، وتظهر من خلال الطقوس الدينية الخاصة بكل فئة، _فهي تمارس في أوقات معينة وبطريقة محددة _ومثال ذلك الطقوس الموجودة عند المسلمين والمسيحيين.

4- الخصوصيات العنصرية:

وتظهر في ممارسة بعض الأقليات الموجودة في المجتمع لأسلوب الحياة التي يعيشونها وممارساتهم لتقاليد و عادات وقيم خاصة بهم دون غيرهم في المجتمع الواحد الذي يعيشون فيه ومثال ذلك طريقة اللباس أو التحية أو الطعام.¹

خالد محمد أبو شعير، نائر احمد غباري: (نفس المرجع السابق) . ص . 22 . 23 . 1.

ج- المتغيرات أو البدائل (Alternatives) :

هي تلك العناصر الثقافية التي نجدها لدى أفراد معينين، ولكنها لا تكون مشتركة بين أفراد الثقافة جميعهم، بل إنها لا تكون سائدة بين طبقات، لها تنظيم اجتماعي معين، أي أن هذه العناصر من العموميات يشترك فيها أفراد طبقة اجتماعية أو أفراد مهنة أو حرفة، تشمل مجالات واسعة ومختلفة من الأفكار والعادات والأنماط السلوكية وطرق التفكير، وتظل هذه المتغيرات حائرة على سطح الثقافة حتى تتحول إلى خصوصيات وعموميات فتثبت.

وهناك من العلماء من يقسم عناصر الثقافة الى:

أ- لب الثقافة:

ويشمل العموميات والخصوصيات في دائرة واحدة مركزها أكثر العناصر ممارسة وتسمى بؤرة الثقافة.

ب- إطار الثقافة:

هي البدائل التي تقع على الإطار الخارجي للدائرة السابقة قد يقبلها البعض ويصبح في لبه ومن خصوصياته، وقد تتعمق لتصبح من العموميات (ناصر 1987)

ويرى بعض علماء الإنسان انه يمكن تقسيم الثقافة إلى قسمين كبيرين هما:

1- العناصر المادية: تعد الماديات إحدى الجوانب المهمة من مكونات الثقافة الرئيسة من المادة وما ينتج عنها من أشياء¹

¹خالد محمد أبو شعير، ثائر احمد غباري: (نفس المرجع السابق) . ص . 23 . 24 .

مصنوعة ماديا في وضع معين ،وتتمثل في السيارات والقطارات والآلات والطرق والعمران والملابس، ولا ريب في أن هذه

الماديات جميعها هي من نتاج الإنسان .

2_ العناصر اللامادية:

هي من أهم مكونات الثقافة، بل هي الجزء الأساسي منها، وتبدو مظاهر الثقافة اللامادية في الأنماط المتمثلة في التقاليد الاجتماعية للجماعات، والمعرفة، والأفكار ، والمعتقدات والقيم والأخلاق ، كما تبدو أيضا في المشاعر التي تسود جماعة ما.

وتصنف اللاماديات إلى عنصرين رئيسيين هما :

أ-الأفكار: تكون الأفكار الأصولية الحقيقية للثقافة وهي أكثر العناصر أهمية ولعل الجانب الرئيسي من مكونات الأفكار في نظر(بيرستد) ما يندرج تحت مفهوم الحقائق العلمية، والمعتقدات الدينية والخرافات والأساطير والأدب والحكم والأمثال.

ب-المعايير: المعيار الاجتماعي هو ميزان أو مقياس أو قاعدة أو إطار مرجعي للخبرة والاتجاهات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي.

وهناك من يرى أن الثقافة تتكون من قطاعات رئيسة هي:

- المكونات المادية: أو ما يسمى القطاع المادي للثقافة.
- المكونات الاجتماعية: أو ما يسمى القطاع الاجتماعي للثقافة.
- المكونات الفكرية: أو ما يسمى القطاع الفكري للثقافة.¹

¹خالد محمد أبو شعير، نائر احمد غباري: (نفس المرجع السابق) . ص. 24 . 25.

المطلب الرابع : أهمية الثقافة

- ✓ تشكيل المجتمع : تعد الثقافة عاملا أساسيا وحيويا لبناء وتنمية المجتمع حيث تحدد كيفية تجاوب أفراده مع بعضهم .
- ✓ تحقيق الإنتماء : تمنح الثقافة الفرد شعورا بالانتماء لمجتمعه ، ولاسيما إذا كان أفرادها يتحدثون اللغة ذاتها .
- ✓ الشعور بالأمان : توفر الثقافة الاستقرار لأفراد المجتمع مما يعزز لديهم الشعور بالأمان والأمان ، وتمنح الأشخاص سهولة التواصل فيما بينهم على اختلاف المدن والمناطق التي ينتمون إليها .
- ✓ الإحساس بالرعاية والمحبة : يمتلك الأفراد الذين يتشاركون نفس التاريخ والايديولوجيات داخل مجتمع معين شعورا بالألفة والمحبة فيما بينهم مما يعزز وحدتهم ، ويربطهم بتاريخ أجدادهم ويمنحهم الفرصة لمعرفة أكثر.
- ✓ فهم العادات الإجتماعية : تساهم الثقافة بشكل كبير في منح الفرد القدرة على فهم المواقف الإجتماعية المتعددة وفهم الأشخاص الآخرين ومعرفة الطريقة التي يتفاعلون فيها فيما بينهم ، مما يساعد في مراعاة العادات والمعايير الثقافية للمجتمع ، وكيفية التصرف بناء عليها ، فيكتسب الفرد القدرة على التعايش مع مختلف الثقافات التي قد تتغير بمرور الزمن .
- ✓ تحديد القيم : تتأثر شخصية الفرد وتكوينها بالثقافة بشكل مباشر، حيث تحدد الثقافة القيم والمبادئ المقبولة منها وغير المقبولة ، مما يساهم في تنظيم حياة الناس وعلاقاتهم ببعضهم ، الأمر الذي يحول دون حدوث خلافات إجتماعية¹

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

لغة: من الفعل ثقف ، ثقفا وثقافة اي صار حذقا وخفيفا وفطنا،وثقف الشيء اي أقام المعوج منه وسواه و الإنسان أدبه وهذبه وعلمه،والثقافة هي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها.

اصطلاحا:

✓ تعريف "القربوتي " : عرف الثقافة التنظيمية على أنها"منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن ،لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما حول خصائصه والسلوك المتوقع بين أعضائه"

✓ جرين برج وبارون عرفاها على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

✓ تعريف "ويليان": عرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"¹

✓ كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .²

✓ تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض،هذه المجموعة التي يتم تعليمها وتنميتها داخل مجموعات العمل بالمؤسسة وتلقينها للعاملين الجدد، لتجديد طريقة تفكيرهم وادراكاتهم وشعورهم اتجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكياتهم وتؤثر على أدائهم و إنتاجيتهم.³

¹حسان هشام ؛ رحيمة غضبان : الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد السابع .الجزائر .ص. 109 .

²جمال الدين محمد المرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .2006. ص .

³عائشة سعدي ؛ حبيبة عليلي : ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية .الجزائر

ص. 224 .

✓ وكذلك تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية وتعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها، كما أن ثقافة المؤسسة تعطي للمنظمة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.¹

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات و التقاليد والعادات التي تحكم المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ولها تأثير على نشاطها وسمعتها .

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة الثقافة المستمدة من علم الانثروبولوجي والاجتماع، وكان الاهتمام في المراحل الأولى ينصب على وجود و نشأة ونمو الثقافة في المنظمة، حيث بدأت الكتابة في هذا الموضوع في عام 1979م . بواسطة الباحث Andrew Pettigrew من منظور اثر وبولوجي، حيث اهتم الباحث Pettigrew بدراسة الثقافة التنظيمية في احدى المدارس الداخلية الخاصة ببريطانيا والتي أنشأت عام 1932م وذلك من خلال تحليل ودراسة بعض المفاهيم المتعلقة بعلم الاجتماع الانثروبولوجي مثل الرموز واللغات والأساطير والطقوس ودورها في نشأة تلك المدرسة، وقد بدأ عام 1972م بجمع البيانات وذلك من خلال الرجوع لبعض الوثائق الخاصة بالمدرسة وبعض الاستبيانات وبعض المقابلات المطولة مع الطلاب الذي عاشوا في تلك المدرسة وبعض المديرين منذ نشأتها، وكانت تلك المقابلات تدور حول هيكل المنظمة ومناخ العمل والعلاقات في تلك المدرسة وقد وجد أن هذه المفاهيم لا تساعد فقط في فهم ومعرفة نشأة المنظمة فقط بل إنها كذلك تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وكذلك تحقيق الالتزام لهذه المنظمة التي ظهرت الى حيز الوجود ، ثم بعد ذلك تطور الوضع وتم البحث²

¹عائشة سعدي ؛ حبيبة عليي : (نفس المرجع السابق) ص . 224 .

²خالد بن صالح العضيبي : أماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين . مجلة الإدارة العامة . المجلد

السادس والخمسين . العدد الأول .السعودية .أكتوبر 2015 م . ص . 7 .

في ثقافة المنظمة و يرجع بالأساس الى النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية فمنذ حوالي 60عاما مضت لحقت اليابان أسوأ هزيمة في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية فصاحب ذلك انهيار شبه تام للبنية الاقتصادية اليابانية لكن التطور الكبير الذي تحققه اليوم المؤسسات اليابانية جعل الاختصاصيين يبحثون عن أسباب هذا النجاح الكبير في وقت وجيز،ومن بين العوامل المؤثرة التي أشاروا إليها ثقافة العامل الياباني والمنظمة اليابانية حيث يقول " فيليب اتكسون" ان اليابانيين ليست لديهم ميزة خاصة كما هو موجود في أمريكا ومع ذلك يظل الكثيرون يشككون من استحالة إيجاد ثقافة ادارة الجودة الشاملة في الشركات الغربية فالثقافة في نظرهم شيء تنفرد به اليابان ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد اعتبر هذا المفهوم كحل جذري لحل المشاكل التي تواجه المنظمات الأمريكية .¹

ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.اليوت" (Elliotjocques) سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وانه لم ينتقل الى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذ استثنينا مقالي " عبد الله بندي " " مزورة بلخضر " .وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية،وهذا في سنة 1981واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)²

¹عائشة بوقفة : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي

– أم البواقي –". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم

البواقي . الجزائر . 2014 - 2015 . ص . 46 .

²زوزو رشيد ؛ بوراس نور دين : الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة . مجلة التنمية وإدارة

الموارد البشرية . العدد التاسع (الجزء الثاني) . بسكرة . الجزائر . ص . 222 .

وأدرجت مجلة "Fortune" ركنا خاصا ودائما تحت عنوان Corporate culture الى ان جاء الباحثان الامركيان "كندي ودليل" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا،¹

فيما ذكر "هوفستيد" ان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويميل هوفستيد ذلك الكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture: Deal Kennedy 1982) وكتاب البحث عن الإمتياز ل: "بترز ووترمان" (In Search of excellence : Petres Waterman. 1982)²، ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة واطس عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية، وبدأ ينتشر هذا المفهوم بشكل واسع وذلك عن طريق الندوات والمؤتمرات و أصبحت كل المجالات المتخصصة تهتم بالموضوع حيث يقول "بيتر فداكر": "لا يمر أسبوع دون ان يطلب إلى ان اعقد ندوة عن ثقافة المؤسسة."³

¹ عائشة بوقفة: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2014 - 2015 . ص . 46 .

² سويسسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط". مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تنظيم وعمل - . جامعة زيان عاشور . الجلفة . الجزائر . 2012 / 2013 . ص . 40 .

³ عائشة بوقفة: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2014 - 2015 . ص . 46 . 47 .

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر _العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي :

1_ نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2_ نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة أية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3_ نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس¹

¹ زوزو رشيد؛ بوراس نور دين: الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد التاسع (الجزء الثاني). بسكرة. الجزائر. ص. 226. 227.

هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

4_ نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة

المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة التنظيمية في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

- 1- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- 3- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى كما يشتهون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافات المنظمة وتدرّبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.²

¹رزو رشيد ؛ بوراس نور الدين : (نفس المرجع السابق). ص. 222.

²محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان . 2015. ط 1. ص. 197. 198.

- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- 5- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، و الالتزام الحرفي بالرسميات.
- 6- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين ،والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 7- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل ، كانت المنظمة اقدر على التغير، واحرص على الإفادة منه،ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات،و الحرص،والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير .
- 8- تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر في حياة المنظمات الى مجهودات واعية تغذيها ، وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين، وضمايرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.¹

¹محمد يوسف القاضي:(نفس المرجع السابق). ص. 197 . 198 .

المبحث الثالث: مركبات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، يمكن تحديد أهمها بالآتي:

- 1- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات ويكون تسلسل السلطة بشكل عمودي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام .
- 2- **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- 3- **الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، وتوفر الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .
- 4- **ثقافة العمليات :** ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل ، وليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله .
- 5- **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.¹

¹غني دحام تناي الزبيدي: إدارة السلوك التنظيمي. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ط 1 ، 2015 . ص. 99 . 100.

6- **ثقافة الدور** : وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

7- **الثقافة الضعيفة** : هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء التنظيمية ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفتقر الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات،وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيمي أو مع أهدافها وقيمها .¹

8- **الثقافة القوية**: ويشيرون الى ان هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما :

أ- **الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة(Shared nees)**: لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما :

4. تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة،وكيف يتم العمل.
5. نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت،فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

ب- **الشدّة (Intensify)**: وتشير الى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدّة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.²

¹ اغني دحام تناي الزبيدي:(نفس المرجع السابق).ص. 100.

² محمد يوسف القاضي :السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع .عمان . 2015 . ط 1 . ص . 199 . 200.

9 - ثقافة الفرد: الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفرات متعددة، وفرق المهنة، والاتحادات هي مثال على النمط من الثقافة، لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية، و يتجه الأفراد الى لغة المصالح المشتركة ولا يوجد هيكل رسمي يجمعهم¹.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

أولا : المعتقدات :

هي عبارة عن أفكار وتصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية ادارة العمل المتخصصة لذاتها، واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية والمعتقدات لها تأثير كبير في سلوك معتقيها ،ذلك أنها أفكار راسخة في أعماق النفس، تشكلت لدى الفرد بفعل تأثيرات التنشئة الاجتماعية منذ الصغر، وتعمقت لديه مع الزمن ،حتى صارت جزءا أساسيا من ثقافته وتركيبته النفسية، و بالتالي هي محددات مهمما من محددات سلوكه، يبنى عليها قيمه و أعرافه هو اتجاهاته، ومن هنا بات من الضروري على المنظمة التي ينتمي إليها الموظف استكشاف ما يحمله من معتقدات تنظيمية تدعم توجهه نحو ما يخدم المنظمة في الماضي نحو غاياتها، وتعميق ما يخدم منها مصالحها في المدى البعيد ،وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها².

¹نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2009. ص. 34.

²ماجد معتق عايد العنزي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة ط . قسم الإدارة . كلية الأعمال . جامعة عمان العربية . 2014 . ص . 28 .

ثانيا: الاتجاهات :

تمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والميول السلوكية والتي تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، والاتجاهات دائما تكون تجاه شيء محدد أو موضوع معين، كما تمثل الاتجاهات تفاعلا وتشابكا بين العناصر البيئية المختلفة، حيث لا يستطيع الفرد ان يكون أو ينشئ اتجاه عن شيء معين إلا إذا كان في محيط ادراكه، اي ان الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات تجاه أشياء لا يعرفها أو تجاه أشخاص لا يتفاعل معهم ، وتعتبر الاتجاهات بشكل عام عن المفهوم الذي يتعلق بتجديد وتطوير ونقل الخصائص النسبية التي يدركها الفرد، وهي تعتبر مجالا واسعا لدراسة سلوكه فمن خلال قياس اتجاهات الأفراد يستطيع الباحثون التنبؤ بالسلوكيات والعادات لتلك الفئة من الأفراد، وتعتبر الاتجاهات عن نزعة أو استعداد مكتسب وثابت نسبيا، يحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء، أو الأشخاص أو الأفكار، أو الأوضاع أو الممارسات ، فالاتجاه عبارة عن الاستعداد السلوكي نحو شيء ما ، وتتضمن ذلك شعورا معيناً نحوها .

ثالثا: القيم :

هي 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 ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فالقيم تمثل قناعات أساسية، كما تحتوي على مضامين خلقية، بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب ،وجيد، ومرغوب، ولكل فرد نظامه أو هرمه القيمي الخاص به،¹

1. ماجد معتق عايد العنزي: (نفس المرجع السابق). ص 29.

الذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له ، ويمكن تحديد هذا الهرم في ضوء الأهمية النسبية التي يقررها الفرد للقيم مثل : الصدق و الأمانة والمساواة والعدالة والحرية واحترام الذات والمساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين، توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء، الالتزام بالقوانين ، وأن لقيم الإنسان واتجاهاته أثرا في سلوكه.

رابعا: المعايير :

يشير الى ان المعايير هي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة ولكنها واجبة الإلتباع ، وتؤثر المعايير التنظيمية على أنماط السلوك داخل المنظمات مثلما يؤدي تأثير البني الهيكلية والمحفزات المادية على الأعضاء المنتمين الى هذه المنظمات، وتشكل المعايير جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية بحيث لا تلاحظ أهميتها إلا عندما تظهر المشاكل في الجمعية أو أوجه التناقض داخل المنظمة أو مع المنظمات الاخرى، وتعمل المنظمات جميعها وفق عدد من القواعد والمعايير السلوكية، وتنقسم مدونات السلوك الداخلية هذه الى قسمين:

أ- معايير صريحة : وضعت عمدا للتشجيع عن نوع من السلوك داخل المنظمة المعايير الأخلاقية أداب مهنة ما، وهو ما تعبر عنه مبادئ العمل في المنظمة، وتأت متضمنة في نصوص النظام الداخلي في العادة.

ب- معايير ضمنية: تعزى الى حد كبير الى أنماط سلوكية غير واعية تقليدية أو فردية وهي تبدو بديهية للبعض في الوقت الذي يصعب على المستطلع من خارج الموقع والغرباء ملاحظتهما وفهماها وهي معايير يصعب تغييرها بسبب صعوبة أركانها، ولكن يوجد تفاهم عليها ضمنا، وفي العادة تعود للتوازنات العشوائية في الموقع، أو الى الخبرات المكتسبة بين أبنائه.¹

¹ ماجد معتق عايد العنزي : (نفس المرجع السابق). ص 29. 30 .

ويمكن القول ان مجموعة المعايير الصريحة والضمنية (بوجه خاصة) تتميز بها منظمة بعينها وتشكل جزءا لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية وهي تحدد ما ينبغي وما لا ينبغي فعله بصرف النظر عما إذا كانت مدونة أو معترفا بها رسميا أم لا.

خامسا: الأعراف :

هي نظام اجتماعي غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة وتراثها وعقيدها ويتمثل العرف في معايير اجتماعية تحدد الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والسلوك الصحيح والخطأ بالنسبة لثقافة المجتمع، ويحدد العرف بالعلاقات ما هو جائز وغير جائز، كما يحدد العرف في كثير من الأحيان نوعية العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف ويتميز العرف عن العادات بأنه اشد قوة و إلزاما من العادة نظرا لارتباطه بنواح عقائديه يؤمن بها المجتمع في مرحلة من المراحل التي مرت بها بصرف النظر عن صواب هذه العقيدة أو خطئها، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديرا أم مشرفا أم موظفا صغيرا أمعاملا، بحيث تصبح معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، مثال ذلك :عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ، وخاصة المنظمات التجارية¹

القواعد :

هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله،أنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها .

الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.²

¹ ماجد معتق عايد العنزي: (نفس المرجع السابق) .ص. 31 .

² جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعة للنشر والتوزيع .الإسكندرية. 2006 . ص. 14

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية:

- تشير الى ان العديد من الكتاب قد أشاروا إلى إن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل بما يلي:
1. تشكل الثقافة التنظيمية السلوك الذي يساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم في المنظمة من أحداث وسياسات.
 2. تشكل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية لإعطاء معنى واضحاً لنشاط المنظمة.
 3. تعزز الثقافة التنظيمية من استقرار النظام داخل المنظمة وذلك ان الثقافة تشجع على التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة من خلال الهوية المشتركة و الالتزام.
 4. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين بالرؤى المستقبلية والأهداف للمنظمة وبذلك فهي قوة مؤثرة داخل التنظيم.
 5. تعد الثقافة التنظيمية بمثابة نظام للرقابة التنظيمية.
 6. ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم تمنحهم الشعور بالتوحد وبذلك تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية.
 7. تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام برسالة المنظمة وذلك يعني ان الثقافة تذكر العاملين بالمنظمة بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.¹
 8. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة .
 9. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.²

¹ ماجد معتق عايد العنزي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة ط . قسم الإدارة . كلية الأعمال . جامعة عمان العربية . 2014 . ص . 24 . 25 .

² زوزور شيد ؛ بوراس نور دين : الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد التاسع (الجزء الثاني) . بسكرة . الجزائر . ص . 223 .

المطلب الرابع: أهداف الثقافة التنظيمية:

وتعمل بذلك الثقافة التنظيمية على تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:

- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة .
- تسهل الالتزام الجماعي (الولاء) .
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم.¹

المبحث الرابع : مظاهر و وسائل وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية والعوامل التي تساعد على

تغيير الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية

1 - فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق
- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمواصاة بين العاملين.²

¹براهيمية صونيه: محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية . مطبوعة دعم بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم . جامعة محمد الأمين دباغين سطيف -2- . الجزائر. 2018/2017 . ص . 8 . 9 .

²جمال الدين محمد المرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . 2006 . ص . 17 .

2- القدرة على التكيف :

- مرونة القدرة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- استعداد العاملين لإحداث التغيير .
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

3- القدرة على الابتكار :

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.¹

¹جمال الدين : (نفس المرجع السابق). ص. 18 .

المطلب الثاني: وسائل الثقافة التنظيمية

● الاحتفالات: أي المناسبات الخاصة التي قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي عليها الشركة.

● اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.¹

● الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين.²

● البيانات الرسمية وتشمل: رسالة المنظمة، وميثاقها، ومبادئها، وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العاملين، والجمهور.

● تصميم المبنى: يصمم مبنى المنظمة بطريقة تميزه عن غيره من المباني الأخرى.

● القدوة: تتعلق بالطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين، وتدريبهم، فيختلف المدير الذي ينتقد المرؤوسين باستمرار، عن المدير الذي يشجع مرؤوسيه.

● الروايات والقصص: حيث تساعد القصص التي تتناول نشأة المنظمة في توطيد ثقافتها.³

¹قمار خولة: الرقابة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية "دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية .. جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2014 / 2015 . ص. 75 .

²قمار خولة: (نفس المرجع السابق) . ص .

³أحمد عارف ملحم: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس . قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان . ص. 24 .

المطلب الثالث : آليات صنع والمحافظة على الثقافة التنظيمية

أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسة هي :

1-إختيار الموظفين :تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية ،ذلك انه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم صفات وأنماط سلوكية ،وخلفيات ثقافية واستعدادات و توجيهات مناسبة لها .

2- الممارسات الإدارية : ان الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ،ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

3- التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين ان تقوم بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمها ،وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية،حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ،ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب ان تبدأ حال تعيين الموظفين ،ان يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة ¹.

¹m.Facebook.com مفهوم الثقافة التنظيمية على صفحة علم النفس – السلوك التنظيمي يوم 20 ماي 2021

المطلب الرابع: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية :

1- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة :

ان وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الازمات أو تجنب وقوعها فكثيرا ما يتحارب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، اذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق الخ...

2- التغيير في القيادة :إن فرصة تغيير القيادة ،يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ،ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر .

3 - مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة :أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة ،حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها ، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ،إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكون المنظمة في وضع جيد ،وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل ،وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة .

4- حجم التنظيم: من الطبيعي ان يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ،لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.¹

¹m.Facebook.com مفهوم الثقافة التنظيمية على صفحة علم النفس - السلوك التنظيمي يوم 20 ماي 2021

5 - قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما ان تعدد الثقافات الفرعية يتعدد بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، ويجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا مما لو كانت ثقافة واحدة على المستوى¹.

¹ m.Facebook.com مفهوم الثقافة التنظيمية على صفحة علم النفس - السلوك التنظيمي يوم 20 ماي 2021

على الساعة 7 : 00 AM

خلاصة الفصل :

يمكن أن نستنتج مما سبق من العرض والتحليل عن الثقافة التنظيمية السائدة أن لها وعناصر متنوعة كبناء المؤسسة والعادات والتقاليد السائدة فيها ولها أيضا خصائص متنوعة ومظاهر أيضا كروح الإخاء مثلا واستعداد العاملين لإحداث التغيير....

وبالتالي تكون الثقافة التنظيمية قوية ومتماسكة في أي مؤسسة كلما أخذت مبادئها من أسس المؤسسة وكذلك من مطالب موظفيها، وكذلك كلما أدى بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها وطموحاتها وتصل للصدارة فالمؤسسة ذات الثقافة القوية هي ذات السمعة الجيدة .

الفصل الثالث

العلاقة بين الثقافة التنظيمية
و عملية الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد :

المبحث الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية

المبحث الثالث: مشكلات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

من خلال دراستنا للإتصال التنظيمي (تعريفه، نشأته ، خصائصه....)وكذلك دراستنا للثقافة التنظيمية من حيث التعريف والنشأة والمظاهر ...، دفعنا الى معرفة نوع العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية ومعرفة مدى تأثير أحدهما على الآخر في هذا الفصل.

المبحث الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة**1- تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي**

إستخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة ، وإتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

2- تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتناء والولاء للمؤسسة

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإلتناء للمنظمة ،فإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية ،والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. ¹

¹ليندة بورويس :دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية وحدة صناعة الفخار

القنطرة " . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

..جامعة محمد خيضر .بسكرة . الجزائر . 2018. 2019. ص. 30 .

3- تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية الأداء في المؤسسة

كشفت دراسة أجراها WatermanPetres حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز ، فهي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملو ، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ،

ويرى الكاتب JayBarney أن الثقافة القوية يمكن ان تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر الميزة تنافسية ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد .¹

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية بقوة فالتعديل في أحدهما لابد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليده وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية ، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا الإهتمام بالتطوير أو الإهتمام بالسعر في سوق محددة أو العادلة أو المتساوية من العاملين بالعملاء ومن جهة أخرى فإن القواعد والقيم والإفتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء و المرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية .²

¹ليندة بورويس : (نفس المرجع السابق) . ص . 30

²بوصفار صدام حسين :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمفتشية الوظيفة العمومية لولاية

أم البواقي- .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .جامعة العربي بن

مهدي .أم البواقي .الجزائر .2018-2019. ص 53.

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية

إن عملية الاتصال تبرز في العلاقات التبادلية والتفاعلية بين الموظفين بشكل مستمر ويومي سواء من المسار الرسمي المقرون بالقوانين والأوامر والتي قد تشكل في بعض الأحيان خناقاً بالنسبة لهم (العاملين) ما يشعروهم بالضغط المحاطة بهم ، وهنا نجد أن النمط القيادي للرؤساء يلعب دوراً مهماً وبارزاً في طرق توعية الموظفين بالواجبات المفروضة عليهم ، في ردود الفعل بالنسبة للنمط القيادي المستبد ليست نفسها ردود الفعل بالنسبة لنمط القيادي الذي يتف بالسلاسة والمرونة أو قد تعتمد المنظمة على نظام الحوافز كطريقة الأداة الصراعات التنظيمية ، حيث يخل هذا النظام رغبة للعاملين وأخص بالذكر الحوافز المعنوية كالترقيات والشهادات الشرفية والتشجيعية التي تشكل عاملاً مهماً في تزايد وتنمية الولاء والإلتزام التنظيمي وخلق إحساس للعاملين بالإنتماء للمنظمة وهنا بدوره ما يخلق لها فرص كبرى في النمو والتطور (خلق ثقافة قوية) .

المعروف عن الاتصال غير الرسمي أنه مجموعة العلاقات الإجتماعية بين الموظفين ، حيث ينتج هذا تفاعل من نوع آخر بعيد عن الرسمية والقوانين ، وهنا قد يبرز هناك نوع من العلاقات النافرة القائمة على التنافس غير العادل ، والذي يكون حسب البيئة الوظيفية ، أي إذا كان موظفين طموحين ذو ثقافة مهنية يكون هناك تنافس إيجابي وبناء ، أما إذا كان العكس يصبح هداماً أكثر من التعاون برغم كونه غير واضح الإستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في إدارة الصراعات التنظيمية ، ومحاولة خلق جو من التنافس الشريف بين العاملين عن طريق المسابقات كنوع من الحوافز يخلق قدرة للإدارة على إدارة تلك الصراعات ، وكما قيل سابقاً عن موضوع التنافس والمنافسة أنها تشكل حافزاً أساسياً لتطوير العمل من خلال وجود قدرة فهناك الكثير ممن يفهمونها إلغاءً للآخر ولتوعيتهم وجب بث رسائل إيجابية من خلال الإشارة إلى قدرات الزملاء وإيجابيتهم في العمل وإستشارتهم وتقديم المعلومات لهم وتمتين التعاون معهم وعدم التعالي ، حينها تحصل على نتائج مميزة يشار إليها¹.

¹ ليندة بورويس : دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية وحدة صناعة الفخار

القنطرة " . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

. جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر . 2018 . 2019 . ص . 49 .

المبحث الثالث: مشكلات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

من خلال ماسبق يتضح لنا جليا تأثيرات الثقافة التنظيمية الإيجابية على المؤسسة، ولهذا فإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب ودوران للعمل، والصراع تنظيمي، وعدم الرضاء الوظيفي وحوادث العمل هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمال، والعوامل التنظيمية ففي العوامل الشخصية للعمال لاشك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمال أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاءوا منه أما العوامل التنظيمية فهي أيضا بدون شك إنعكاس لثقافة الذين صمموا تلك الآلات والأجهزة، وكذلك الذين صمموا العمل وترتيباته ومقتضياته .

فإذا حدث أن وجد هناك إنسجام بين هذين العاملين فإنه بلا شك سنجد لدى أعضاء التنظيم إحساس بالهوية، والتزام برسالة المنظمة والتفاف العمال حول القواعد والمعايير التي تنظم السلوك داخل المنظمة ولهذا يمكننا إرجاع مشكلات التنظيم في مجملها إلى مشكلة الثقافة السائدة في المنظمة، وذلك أن كل الظواهر التي نجدها منتشرة داخل المنظمات ماهي إلا تعبير ظاهري لواقع خفي هو الثقافة، فالثقافة في المنظمة تلعب دورا كالأشعور لدى الفرد، فالعامل لا يتغيب إذا كان قيم تنظيمية وقيم أخلاقية تنظر إلى التغيب أنه عمل غير لائق وأن العامل الذي يأتي هذا السلوك سيكون منبوذا في المنظمة، أما إذا كان العكس فإننا سنجد أن العامل المتغيب والمعروف بالتغيب ربما يسجل من بين أبطال الجماعات الغير الرسمية ونجد من يفسر سلوكه هذا بأنه يمتلك قوة وشجاعة ولا يخاف من المسؤولين بل أن المسؤولين هم الذين يخافون منه إلخ...¹

¹كمال بوقره: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات

الغاز - وحدة باتنة - . دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء العلوم في علوم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة

الحاج لخضر .باتنة . 2007 - 2008 . ص . 301 .

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول من خلال ماسبق من التحليل عن نوع العلاقة السائدة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية نستنتج أن هناك علاقة تأثير وتأثر بمعنى أن الاتصال التنظيمي يؤثر في الثقافة التنظيمية وله ترابط بها وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثر في الاتصال التنظيمي ولها أوجه تشابه معه، إلا أن للثقافة التنظيمية تأثيرات سلبية ينبغي أخذها بعين الاعتبار حتى لا تلحق الضرر بسمعة المؤسسة.

الإطار التطبيقي للدراسة

دراسة ميدانية في المؤسسة
العمومية بلدية بونورة

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة العمومية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة العمومية

المبحث الثاني: لمحة عن بلدية بونورة

المطلب الأول: نشأة بلدية بونورة

المطلب الثاني: بطاقة تقنية لبلدية بونورة

المطلب الثالث: مصالح بلدية بونورة

المبحث الثالث: التعريف بعينة الدراسة وتقنيات جمع البيانات الميدانية وعرض البيانات المتعلقة بإستمارة

الإستبيان وتحليلها

المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة

المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات الميدانية

المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بإستمارة الإستبيان وتحليلها

المبحث الرابع: نتائج عامة متعلقة بالدراسة وأهم الإقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تأكد من الفرضيات

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالدراسة

المطلب الثالث: أهم الإقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل :

تمهيد:

تعددت المؤسسات وتعددت أنواعها منها ما يهتم بصحة المواطن ومنها ما يهتم بالجانب التربوي له ومنها ما يهتم بتقديم الخدمات للمواطن أيضا كمؤسسات البنك والمحكمة والبلدية.

تعد خدمات كتقديم السكنات الجديدة وإستخراج الوثائق كرخصة السياقة وجواز السفر وشهادات الميلاد ... إلى آخره، كلها يكفلها الدستور وجميع المراسيم العالمية والمحلية تقدم هذه الخدمات من خلال المؤسسات البلدية حيث يلعب الاتصال في هذه المؤسسات دورا هاما في تسيير الخدمات لذلك إرتأينا إختيار إحدى البلديات وهي بلدية بنورة بولاية غرداية للقيام بالتربص الميداني فيها وفي ومصالحها والتعرف أكثر عن قرب على نشاطها وإسقاط ما توصل اليه في جانب النظري للخروج بنتائج لدرسنا .

الفضل الرابع : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة العمومية

المطلب الأول: تعريف بلدية بنورة

تعريف المؤسسة العمومية:

لغة :

- يقصد بالمؤسسة العمومية لغة : جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية. يقال مؤسسة علمية ، مؤسسة صناعية.
- أما كلمة عمومية: فهي من فعل عم، عموما ، يقال : عم المطر الأرض ،اي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم .
- وعمم ضد خصص ،والعام خلاف الخاص ، يقال جاء القوم عامة أي جميعا ،والعمم- الكثرة - الاجتماع أسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة .¹

تعريف المؤسسة العمومية :

- ✓ ويعرف الأستاذ "Hourioy" المؤسسة العمومية بأنها :عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة ، وتتولى ادارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة ، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة. "
- ✓ ويعرفها الدكتور " خالد خليل الظاهر" المؤسسة العمومية بأنها "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية ، تنشئها الدولة لادارة مرفق عام ،ومنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري ،وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية "²

¹بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2010 / 2011 . ص . 20 .

²مداح يوسف: فئات المؤسسات العمومية في الجزائر . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون تخصص قانون إداري . جامعة محمد بوضياف . المسيلة . الجزائر . 2015 - 2016 م . ص . 11 .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- ✓ ويعرف الدكتور "ناصر لباد" المؤسسة العمومية بأنها "شخص معنوي ،الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية "
- ✓ ويعرف الأستاذ "waline" المؤسسة العمومية بأنها عبارة "عن شخص متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال ""
- ✓ ويعرف الأستاذ "احمد محيو" المؤسسة العمومية على أنها "شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي ،الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي "
- ويعرفها الدكتور "فهيم محمود شكري " : "المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام؛ مستقلة بذاتها بشخصية معنوية ، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها ، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الاداري .¹

¹مداح يوسف : (نفس المرجع السابق).ص. 11. 12. 13 .

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية

الفرع الأول: ظهور فكرة المؤسسة العمومية

تستلهم مبادئ المذهب الحر مقومات وجودها من الفرد، فيقوم هذا المذهب على أساس أن للأفراد حقوقا لصيقة بهم، ولدت معهم ولا يمكن للدولة أن تمسها أو تسن ما يخالفها، فهي إذن سابقة عن نشأة الدولة، وفي مرتبة تعلو الدولة، لأن الغاية من قيام الدولة حماية تلك الحريات الفردية، وبهذا يكون المذهب الفردي قد أرسى مبادئهم:

- الحر - عدم تدخل الدولة

من هذين المبدأين استلهمت الدولة الحارسة مبررات سلطائها، واستقت منها أبعاد تدخلها، فقد كان هذا التدخل مقصورا على ضرورة تأمين متطلبات الأمن و العدالة، والقيام ببعض الأعمال العامة والمنشآت التي لا يقوى الأفراد على مباشرة القيام بها ويمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية، ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر والثامن عشر، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان. إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض، واستمر الحال كذلك في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية، حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث لم تكتسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح ومن ثم فقد ظلت غامضة ينقضها التحديد والتأصيل.

ولقد ساهم المشرع المدني الفرنسي بدوره في إلقاء المزيد من الغموض، حيث استخدم في مناسبات عديدة تعبير المؤسسة العمومية دون تفريق كامل بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى¹

بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة.

جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر. 2010/ 2011. ص. 14. 15.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

القريبة، فأحيانا يظهر تعبير المؤسسة العمومية مساويا لتعبير شخص معنوي من القانون العام أو إداري وهذا هو حال البلدية، وأحيانا على العكس ينطبق تعبير المؤسسة العمومية على شخص معنوي من القانون الخاص، يستفيد من حماية معينة من الإدارة وهو المؤسسات ذات النفع العام

أولا: التمييز بين فكرة المؤسسة العمومية وفكرة المؤسسة ذات النفع العام

منذ عام 1880 وبعد مرور فترة من التقصي والبحث تأكد التمييز بين المؤسسة العمومية والأشخاص الإقليمية، حيث أصبح تعبير المؤسسة العمومية مقصورا على المرافق العمومية المتخصصة، التي تتمتع بالشخصية المعنوية وتجهت كل الجهود إلى إيجاد معيار للتمييز بين المؤسسة العمومية والمؤسسة ذات النفع العام.

إن أول من ميز بين هذين النوعين هو حكم محكمة النقض الصادر في 05 مارس 1855، المتعلق بصندوق ادخار كاينين Caissed'Epargne de CAEN حيث أقام تفرقة شهيرة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات ذات النفع العام، إذ اعتبر الأولى جزء لا يتجزأ من الإدارة وهي لذلك من الأشخاص العامة أما الثانية فهي على العكس ليست إلا مجرد تجمعات خاصة GroupementsPrivés تتمتع ببعض امتيازات السلطة العامة. وأخذ المشرع بهذه التفرقة في القانون الصادر في 21 فبراير 1862، المتعلق بقروض الأشخاص المعنوية العامة دون أن يعطي معيار لذلك ، ولإجراء التمييز يلجأ لمعيار نية أو إرادة المشرع، فالمشرع هو سيد في تحديد الطبيعة القانونية للهيئة المحدثه أو المسيرة فإذا كانت هذه النية صريحة، فإن القانون نفسه هو الذي يعلمنا أننا بصدد إما مؤسسة عمومية أو مؤسسة ذات نفع عام، ولكن حين لا تكون نية المشرع ظاهرة أي لا يحدد النص بوضوح طبيعة الهيئة، يجب البحث عن معايير أخرى، فalcضاء يلجأ أحيانا إلى أصل المؤسسة وأحيانا أخرى إلى امتيازات السلطة العامة.¹

بوزيد غلاي: (نفس المرجع السابق). ص. 15.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

بالنسبة لأصل الهيئة عادة يعتبر أن المبادرة لإنشاء المؤسسة العمومية تصدر عن السلطات العمومية، وبالنتيجة فإن كل مؤسسة تحدثها السلطات هي مؤسسة عمومية، أما إذا كانت المبادرة الخاصة هي التي أنشأت الهيئة فتعتبر مؤسسة ذات نفع عام، إلا أن القاضي غالبا ما يلجأ لمعيار امتيازات السلطة العمومية، فعندما يعطي المشرع للمؤسسة ما مثل هذه الامتيازات (منح السلطة التنظيمية، تحصيل الرسوم...) فإنها تعتبر مؤسسة عمومية، وهكذا تمخض عن هذا التطور في مسألة التمييز بين المؤسسات العمومية والمؤسسات ذات النفع العام، ظهور المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، أو كما يسميها بعض الفقه المؤسسة الإدارية نظرا لارتباطها بالوظائف التقليدية للدولة، على أنها لا تعدو أن تكون مجرد مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية .

ثانيا : النظام القانوني للمؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه، بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية وهي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع المصلحي أو ما يسمى باللامركزية المصلحية

وبذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما إداريا عاما يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية.

تخضع المؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي إلى قواعد القانون العمومي ولاسيما قواعد القانون الإداري وإلى اختصاص القاضي الإداري، ومن جهة أخرى ترتبط المؤسسة العمومية دائما بمجموعة إقليمية، قد تكون إما الدولة إذا كان المؤسسة العمومية وطنية، وإما المجموعات المحلية إذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي إن هذا الارتباط بمجموعة إقليمية ما، يمكن هذه الأخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة أي رقابة على أجهزتها و على أعمالها¹

وهذا يعني بعبارة أخرى أن النظام القانوني للمؤسسة التقليدية يتسم بتجانس وتماسك شديدين، ومقتضى ذلك أن تكون أموالها أموالا عامة، والقرارات التي يتخذها القائمون على الإدارة فيها

بوزيد غلاي : (نفس المرجع السابق). ص. 16.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

تعتبر قرارات إدارية قابلة للطعن فيها بتجاوز السلطة أمام القضاء الإداري، وتمتع المؤسسة لغرض تنفيذ أوجه نشاطها بامتيازات السلطة العامة، ويعتبر موظفوها من قبيل الموظفين العموميين وعقودها إدارية وأشغالها أشغال عامة

الفرع الثاني: تطور فكرة المؤسسة العمومية

تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة، وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترحت على منح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية، وترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية

مع تطور دور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتميزت لدرجة أنها كليا موضوع الاتهام المفهوم التقليدي ونظامه القانوني وبالفعل فإن النظام القانوني الإداري البحت، سيتقهقر شيئا فشيئا بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية (EPA) والذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام، والمرافق العمومية الصناعية والتجارية (SPIC) التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية (EPIC) الخاضعة جزئيا للقانون العام والقانون الخاص.¹

إن الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من المؤسسات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة " مركب إيلوكا " أو الشركة التجارية لغرب إفريقيا ، فهذا الاعتراف من طرف القضاة لفئة جديدة داخل مفهوم المؤسسة

¹بوزيد غلابي: (نفس المرجع السابق). ص. 16. 17.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

العمومية، يعتبر الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، كما أن انتشار الأفكار الاشتراكية و الاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية، إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية، وأخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى إتباع سياسة التأميم، وبالتالي اتسعت رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأميم أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة، وبالتالي نشأت أشخاص عامة مرفقية رفض مجلس الدولة الفرنسي الاعتراف لها بصفة المؤسسة العمومية وظهر هذا الرفض في قرار MONPEURT في تموز 1943 في صدد لجان التنظيم، مع أن المشرع لم يعتبرها مؤسسات عمومية وهي مكلفة بتنفيذ نشاط مرفقي وتتخذ قرارات تشكل أعمالا إدارية

وفي قرار BOUGUEN في 02 نيسان 1943 في شأن نقابات مهنية لا تشكل مؤسسات عمومية مع أنها تشارك في عمل مرفق عام، كما أطلق اصطلاح المؤسسة العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة، التي تدير مشروعات عامة لا تتوافر لها صفة المرفق العام، وأفضل مثال على ذلك هو : Charbonnages de France و Houillères de Bassin (المكونتان عقب تأميم الوقود المكون من المعادن الخام)، ومؤسسة البحث والنشاط النفطي، والمؤسسة المنجمية والكيميائية، إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام، وإن كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع فذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها (النظام المنجمي)، وبذلك أصبح تعريف المؤسسة العمومية غير جامع ولا مانع، فهو غير جامع لأن القضاء الإداري رفض الاعتراف لبعض الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية، وبذلك لا تدخل هذه الأشخاص في إطار التعريف وهو غير مانع لأنه ينطبق على بعض الأشخاص العامة التي لا تدير مرافق عام.¹

– التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية :

1 –مرحلة التسيير الذاتي (من 1962 الى 1965):

¹بوزيد غلابي: (نفس المرجع السابق). ص. 18. 19.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

كان بروز المفهوم القانوني للمؤسسة العمومية في ظل ظاهرة التسيير الذاتي بمقتضى المرسوم رقم 63/95 المؤرخ في 22/03/1963 ولقد فرض هذا النوع من التسيير من الواقع والظروف السائدة في الأيام التالية لعام 1962، حين غادر المعمرون الأوربيون التراب الوطني، تاركين المؤسسات التي كانوا يديرونها شاغرة، مما أدى بالعمال الجزائريون بمواصلة عملية الإنتاج و التسيير للمؤسسات وقد تبع هذا بإصدار السلطة السياسية لبعض النصوص القانونية التي تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في:

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية و المنجمة والحرفية .

- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة من النهب.

- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية : مجلس العمال، المجلس العام للاعمال، لجنة التسيير، المدير .

يعرف التسيير الذاتي بأنه : "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها.

تسيير المؤسسات في إطار هذا النظام كان يتم بواسطة لجنة التسيير الذاتي التي يقوم العمال بانتخابها، ثم تقوم هذه الأخيرة باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، إلى جانب الرئيس هناك المدير الذي يعين من طرف الوزارة الوصية، هذا ما شكل تناقض في مضمون التسيير الذاتي " مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية " ذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين¹

وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تحول له صلاحيات واسعة تجعله يبرز كسلطة أخرى مع الهيئة المنتخبة .

¹ حشماو بمختارية: تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع العمل

والتنظيم. جامعة وهران. الجزائر . 2011. 2012. ص. 41. 42 .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

المدير قانونا هو العون المنفذ لقرارات مجلس تسيير المؤسسة لكن هذه القوانين خولت له عدة صلاحيات كممثل للدولة، كان له حق الاعتراض على برامج الاستغلال والتنمية إذا ما تبين له أنها غير مطابقة للبرنامج الوطني، يوظف اليد العاملة العمال الدائمون)، يراقب المشتريات والمبيعات، كما أنه تصرف في الخزينة، والقرارات تكون غير قابلة للتنفيذ في حالة لم يوافق عليها و يقول في هذا الصدد رابح نور الدين سعدي تقسيم السلطات مع الأجهزة المنتخبة في التسيير الذاتي يدل على أن القانون نظمها لصالح المدير ، إذا يمكن القول أن المدير كانت له حرية أكثر في هذه المرحلة الأمر الذي أدى إلى تكريس المركزية، والتعقيدات البيروقراطية وعدم مساهمة العمال في التسيير وأخذ القرارات وكانت نتيجة هذا بروز العديد من الصراعات العمالية حول عملية تسيير وتنظيم المؤسسة، والقصد من ذلك تواجد فئة من المستيرين وذوي التخصصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية، وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات.

2- مرحلة الشركة الوطنية (من 1965 الى 1971) :إن الصعوبات التي واجهتها المؤسسات خلال التسيير الذاتي والتي لم تسمح لها بالتوسع جعل الدولة تفكر في تأسيس الشركات الوطنية وذلك للحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، فشرعت السلطة انطلاقا من سنة 1966 بإجراء تأميمات مكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى ولتسيير هذا أنشأت الدولة العديد من الشركات منها : الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" 1966، الشركة الوطنية لمواد البناء 1967، الشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم 1967"، "الشركة الوطنية للمصبرات 1966 وغيرها.¹

أما بخصوص التسيير في هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات و الحزب ،

حشماو بمختارية: (نفس المرجع السابق). ص. 42. 1.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

ولقد منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك وفي عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى بروز "المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين"، وهذا ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين، ولإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

3 - مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980): تبنت الجزائر الاشتراكية كوسيلة لتحقيق

التنمية وتحسين ظروف الشعب الجزائري والقضاء على التفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع. تتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، هدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها وإشراكها في الإدارة والتسيير، تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة

هذا يدل على لا مركزية الإدارة ومشاركة العمال، حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة. و كان المدير العام للمؤسسة يعين بموجب قرار يصدر عن الهيئة تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة. هذا يدل على لا مركزية الإدارة ومشاركة العمال¹.

حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة .

حشماو بمختارية: (نفس المرجع السابق) ص. 42. 43. 1.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

و كان المدير العام للمؤسسة يعين بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار اختصاصاته المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية، وبمراعاة الاختصاصات الموكلة المجلس العمال.

ومن بين اللجان الدائمة نجد لجنة التكوين والمستخدمين التي تقوم بإعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين، كما يتم استشارتها في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والحوافز المادية الممنوحة لهم والخارجة عن توزيع الأرباح، كما تشارك في إعداد مخططات التكوين المهني والعمل على تحسين المستوى العلمي والمهني والتقني للعمال، وهي بذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسة، من خلال زيادة الكفاءات المهنية للمنتجين.

من المفروض أن التسيير الاشتراكي جاء ليغير نمط العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة الوطنية، وفتح المجال أمام العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة، أي أن تكون المؤسسة الاشتراكية حسب نور الدين سعدي

| " فضاء التضامن الاجتماعي في حين أن الواقع يثبت عكس ذلك بفعل تصاعد الاحتجاجات العمالية والإضرابات المختلفة وهو ما يجعلها فضاء تنازعي أكثر منه فضاء تضامنيا، فعدي يظهر لنا كيف أن المؤسسة الاشتراكية فشلت في ضمان السلم الاجتماعي، بعد أن أصبحت بؤرة للنزاعات الاجتماعية ، إذا لقد باء ذلك بالفشل وأصبح هناك صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات، وازداد العبء المالي على خزينة الدولة، نظرا لعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة في إيجاد أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.¹

¹¹حشماوي مختارية:(نفس المرجع السابق) . ص. 44. 45 .

4 - المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية:

يقصد بالإصلاحات الاقتصادية مجموع الإجراءات المتخذة في إطار القوانين المؤرخة في 12 جانفي 1988 سيما القانون رقم 88 - 01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية :

من أهم ما جاء في هذا القانون هو تكريسه لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية *Entreprise publique économique* التي حلت محل المؤسسة الاشتراكية، وتمييزها عن باقي المؤسسات العمومية الإدارية منها أو الصناعية والتجارية التي أطلق عليها تسمية جديدة هي الهيئات العمومية *Les établissements publics* إلا أن الشيء الملفت للانتباه أن النصوص القانونية المتضمنة إنشاء الهيئات العمومية لم تستعمل هذا المصطلح بل استعملت مصطلح المؤسسة العمومية كمقابل للمصطلح الفرنسي *Etablissement public* وهذا من سنة 88 إلى يومنا هذا ومثال ذلك:

-المواد 136،137 من قانون البلدية

- المواد 126،127،128 من قانون الولاية .

- المادة 02 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

-المرسوم الرئاسي رقم 02 - 250 المؤرخ في 24 جويلية 2002 المتضمن تنظيم العمومية المعدل والمتمم

- المرسوم التنفيذي رقم 99 - 256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.¹

- القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي

بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية . مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2010 / 2011 . ص 65 . 66 .

و بالرجوع إلى المادة 04 من القانون رقم 88 - 01 التي تنص :

" تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مفهوم هذا القانون عن :

الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية"¹

المطلب الثالث: خصائص و أنواع المؤسسة العمومية

1 - خصائص المؤسسات العمومية: للمؤسسة العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .
- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقبتها.
- مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل إليها .
- التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل .
- المرونة أي التأقلم مع المحيط .
- يجب ان يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت فائدتها
- المؤسسة العمومية تشبه لخلية في جسم الإنسان فهي الوحدة الأساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي²
-

¹بوزيد غلابي .: (نفس المرجع السابق) ص . 65. 66. 67 .

²بن حمودة رندة؛ زيارة وفاء؛ بونوه فاطمة: إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية

"دراسة حالة البريد والمواصلات- تقرت -". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي الشعبة إعلام

واتصال التخصص اتصال وعلاقات عامة. جامعة قاصدي مرياح . ورقلة . الجزائر . 3102/3102. ص . 32 . 33 .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

- كبر الحجم: وذلك لتحقيق أرباح ووفرة في حجم الإنتاج الخدمي، ولا يتحقق هذا إلا إذا كانت المؤسسة ضخمة.
 - تقديم الخدمات : تتولى غالبية المؤسسات العمومية الخدمية تقديم الخدمات مثل: النقل، الصحة والتعليم.¹
- ### 2 - أنواع المؤسسات العمومية :

هناك عدة أنواع للمؤسسات العمومية نذكر منها :

1- المؤسسات الإدارية:

هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاط ذا طبيعة إدارية محضة وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة، أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية.

2- المؤسسات المهنية:

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل : نقابة المحامين ، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة وتلك، حيث تملك هذه المؤسسة المهنية سلطة تلازم أعضائها المهنية وسياسة للدولة معا²

¹عدة سكران فاطيمة : ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية "حالة مديرية الضرائب بملسرى". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التجارية تخصص تسويق جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم . الجزائر . 2014 / 2015 . ص 42 .

² زيارة وفاء؛ بونوه فاطمة، بن حمودة رندا : إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية دراسة "حالة البريد و المواصلات- تقرت -". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي الشعبة إعلام واتصال . تخصص اتصال وعلاقات عامة . جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . الجزائر . 2013/2014 . ص 32 .

ظهرت في فرنسا في منتصف القرن 19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت في فرنسا البلدية ، و كانت وظيفة الدولة الحارسة تنحصر في الميدان الإداري الضيق غير أنه نظرا لظهور أفكار الاشتراكية تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسند تسميتها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي تحدثت من أجله وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال إداري عن الدولة .

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية

تعكس الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي :

- المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الإجتماعية والثقافية .
- تحقيق الربح حيث ان استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر .
- تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع .
- تحسين مستوى معيشة للعمال نظرا لتطور السريع الذي تشهد المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد .¹

بن حمودة زنده ، زيارة وفاء ، بنونو فاطمة : (نفس المرجع السابق) . ص 32. 1.

- توفير التأمينات ومرافق العمل وتمثل في التأمينات الإجتماعية .
- السهر على تنظيم وتماسك العمال.
- تدريب العمال المبتدئين .
- توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.¹

المبحث الثاني: لمحة عن بلدية بنورة

المطلب الأول: نشأة بلدية بنورة :

شهدت ولاية غرداية على غرار الولايات الأخرى زيادة في عدد السكان و توسعا في مجالها الجغرافي مما جعل الجهات المعنية تفكر في إعادة التقسيم الجغرافي للولاية وإنشاء بلديات أخرى تتكفل بتسيير مصالح المواطنين وتلبية حاجياتهم ، وبمقتضى قانون 09 /84 المؤرخ في جمادى الأولى 1404هـ الموافق ل04 فبراير 1984 م ، والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلدية تأسست بلدية بنورة في 04 / 02 / 1984 م.²

وتعتبر البلديات النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها أقرب إدارة للمواطن ، وقد أنشأت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القانطين بها ، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية .

¹ بن حمودة رندة؛ زيارة وفاء ؛ بنونو فاطمة : (نفس المرجع السابق) . ص. 33 .

² بوكروشعمر ، عبد السلام كمال : واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الاتصالي في الإدارة

العمومية الجزائرية - دراسة حالة لمصلحة "خلية الإعلام والعلاقات العامة لبلدية بنورة على مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . قسم الإعلام

والاتصال . جامعة غرداية . 2020 / 2019 م ص66

المطلب الثاني : بطاقة تقنية عن بلدية بنورة

بلدية بنورة : هي إحدى الثلاثة عشر بلدية تحتويها ولاية غرداية

الموقع الجغرافي : على بعد 600 كلم جنوب مدينة الجزائر وعلى كيلومترين شرق مركز الولاية .

المساحة : 810 كلم²

عدد السكان : 35744 نسمة¹

تكوين البلدية : من قصور بني يزقن 17677 نسمة ، قصر بنورة 11143 نسمة ، حي سيدي

عباز 7152 نسمة و المنطقة العلمية 7028 نسمة .²

6. قصر بني يزقن بنورة ينتمي إلى شبكة سهل ميزاب الألفية والتي تحتوي على مدن العطف

غرداية ومليكة بنورة وبني يزقن ، وسهل ميزاب قد صنفته وزارة الثقافة معلما تاريخيا وطنيا

في سنة 1971 م وصنفته منظمة اليونسكو معلما عالميا في سنة 1982 م³

المطلب الثالث: مصالح بلدية بنورة

¹سلامات كريمة ، شايخة صورية : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مصلحة الوثائق

اليومية لبلدية بنورة ولاية غرداية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال .

قسم الإعلام والاتصال . جامعة غرداية . الجزائر . 2020 / 2019 م . ص . 59 .

²بوكروش عمر ، عبد السلام كمال : واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الاتصالي في الإدارة

العمومية الجزائرية - دراسة حالة لمصلحة "خلية الإعلام والعلاقات العامة لبلدية بنورة على مواقع التواصل الاجتماعي

الفيسبوك" . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . قسم الإعلام والاتصال .

جامعة غرداية . 2020 / 2019 م ص 66

³سلامات كريمة ، شايخة صورية : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مصلحة الوثائق

اليومية لبلدية بنورة ولاية غرداية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال .

قسم الإعلام والاتصال . جامعة غرداية . الجزائر . 2020 / 2019 م . ص . 59 .

(انظر الى الهيكل التنظيمي لبلدية بنورة في الملحق رقم 01)

أ. رئيس البلدية:

هو المسؤول الأول في البلدية وله صلاحيات شاسعة من حيث تنفيذ المشاريع والتوظيف و شراء السيارات اللازمة له ولموظفي البلدية و المعدات الثقيلة وبناء المباني المملوكة للبلدية ويستطيع أن يفوض بعض صلاحياته لنائبه أو مساعده.

ب. الأمانة العامة

جهاز تنفيذي يرأسه الأمين العام ويساعده جهاز إداري يعمل بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية وتتفرع إلى خمس مكاتب :

1-مكتب الأرشيف :

هو مكتب يحتوي على مجموعة الوثائق المتعلقة بأعمال أي جهاز إداري (جهة حكومية أو مؤسسة أو ما شابه ذلك) أو فرد والتي انتهى العمل منها وهي تحدد بطرق خاصة لغرض صيانتها والمحافظة عليها بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

2-مكتب تسير الموارد البشرية والتكوين: وينقسم الى فرعين الفرع الأول تسير المستخدمين الدائمين و المتقاعدين الفرع الثاني هو تسير المتقاعدين لمختلف الصيغ .

3- مكتب البريد: يكلف ب :

- متابعة البريد الصادر والوارد .

- تسجيل البريد الصادر و الوارد للبلدية.¹

- تقديم البريد الوارد لرئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للإطلاع عليه.

مقابلة مع الأمين العام لبلدية بنورة عثمان احمد في مكتبه يوم 14 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا.¹

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- توزيع مختلف الرسائل الواردة لمختلف المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام

4-مكتب المداولات والقرارات التنظيمية : مكتب المداولات والقرارات التنظيمية :ومن مهامه :

- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي
- متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة باجتماع رئيس المجلس مع السلطة الوصية
- متابعة تنفيذ مداولات وقرارات البلدية
- متابعة محاضر لجان المجلس
- مسك سجلات قرارات المجلس الشعبي البلدي
- القيام بتبليغ محاضرات مداولات المجلس الشعبي بلدي وقرارات السلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة

5-مكتب الأمن و الوقاية

6 - مصلحة الوسائل العامة تنقسم إلى 3 مكاتب :

- مكتب تسيير المخازن البلدية
- مكتب تسيير الحظيرة والعتاد¹
- مكتب النظافة النقاوة العمومية والتطهير وينقسم الى أربعة فروع الفرع الأول فرع صيانة بنيات البلدية الفرع الثاني فرع البيئة و المساحات الخضراء والفرع الثالث فرع صيانة الإدارة العمومية والفرع الرابع فرع الورشات .

مقابلة مع الأمين العام لبلدية بنورة عثمان احمد في مكتبه يوم 14 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا¹.

7 - مصلحة التجهيز:

تسهر هذه المصلحة على تجسيد برامج المجلس الشعبي البلدي في عملية التنمية من خلال انجاز مشاريع جديدة تساهم في رقي البلدية من حيث التهيئة العمرانية قطاع الري و الطرق و المسالك و بنايات إدارية ، اجتماعية، ثقافية ، رياضية. و ترميمات كبرى و تنقسم هذه المصلحة إلى :

1 - مصلحة الصفقات العمومية و المتابعة الإدارية للمشاريع

2- مكتب الدراسات و متابعة التقنية و ينقسم الى ثلاثة فروع: فرع البناء، فرع الأشغال العمومية، فرع الري .

8 - مصلحة العمران و الطرق و الشبكات:

● تتولى مصلحة التعمير و العمران السهر على احترام قواعد التهيئة العمرانية و التعمير كما تقوم بإصدار كل الوثائق المتعلقة بالبناء و التعمير.

كما أنها احدى المصالح التقنية المتواجدة في البلدية حيث تتولى كل المهام المتعلقة بصيانة و مراقبة تهيئة الطرق و الشبكات.

9 - مصلحة الشؤون الصحية الفلاحية :

ومن مهامها:

- نشاط مصالح المراقبة و الجودة (التجارة)
- وضعية مخزون مواد التطهير¹
- معالجة مياه الآبار
- مراقبة نسبة الكلور في المياه الصالحة للشرب
- الوضعية الوبائية (الصحة و السكان)
- حملات للقضاء على المستنقعات و الحشرات

مقابلة مع الأمين العام لبلدية بنونورة عثمان احمد في مكتبه يوم 14 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا¹.

- أيام دراسية وملتقيات وحملات التوجيهية
- تسوية وضعية الفلاحين

10 - مصلحة الشؤون الاجتماعية:

- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية دورها اجتماعي محض وتتكفل بخدمة كافة شرائح المجتمع (ذوي الاحتياجات الخاصة ، المعوزين ، المسنين ، الأراامل والمطلقات ، الأمراض المزمنة.....) فضلا عن المساهمة في الحد من البطالة بفضل إدماج الشباب في مختلف أجهزة الشغل بالإضافة إلى دورها الفعال في تجديد وتأسيس الجمعيات .
- وتنقسم إلى عدة مكاتب :
- مكتب الشؤون الاجتماعية
- مكتب الثقافة والرياضة والسياحة
- مكتب تسيير المدارس الابتدائية و الخدمات الاجتماعية المدرسية¹

11 - مصلحة ممتلكات البلدية :

وتنقسم الى :

- مصلحة تسيير ممتلكات البلدية .
- مصلحة ممتلكات البلدية المنقولة.

¹مقابلة مع الأمين العام لبلدية بنورة عثمان احمد في مكتبه يوم 14 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا.

- مكتب التحصيل العقاري .

مصلحة الشؤون المالية:

مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي تهتم بتسيير كل ما له علاقة بالسياسة المالية و الاقتصادية للبلدية و تنفيذ الميزانية السنوية

● و تنقسم هذه المصلحة إلى عدة مكاتب:

- مكتب متابعة التحصيلات المختلفة .
- مكتب الميزانية و التحليل المالي وينقسم الى فروع هي :
 - 1- فرع الأمر بالصرف لقسم التسيير .
 - 2 - فرع الأمر بالصرف لقسم التجهيز .
 - 3- فرع الأمر بصرف أجور الموظفين ومخلفاتهم

مصلحة الرقمنة والعصرنة: تتكفل المصلحة بكل ما هو متعلق بالحالة المدنية للمواطنين إضافة إلى الأمور التي تخص التنظيم والتنقل في الحياة اليومية للمواطن وتتكفل أيضا بإصدار كل ما يتعلق بهوية الأفراد و المنقولات وتنقسم الى:

مصلحة التنظيم:

هي مكلفة بالسهر على تنفيذ برامج الإصلاح الإداري وتبسيط الإجراءات واختصار المسالك الإدارية المتعلقة بمختلف العمليات التي تدخل ضمن المشمولات الإدارية البلدية .¹

المبحث الثالث: عينة الدراسة وتقنيات جمع البيانات الميدانية وعرض البيانات المتعلقة

باستمارة استبيان وتحليلها

المطلب الأول: : التعريف بعينة الدراسة

¹مقابلة مع الأمين العام لبلدية بنورة عثمان احمد في مكتبه يوم 14 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

تحديد مجتمع البحث: يتمثل في مجموعة من موظفي وعمال بلدية بنورة في كل مصالح البلدية: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة التجهيز ومصلحة العمران والطرق والشبكات ومصلحة الشؤون الصحية والفلاحية ومصلحة الشؤون الاجتماعية ، و مصلحة ممتلكات البلدية ، ومصلحة الشؤون المالية و مصلحة الرقمنة والعصرنة ومصلحة التنظيم بقصد الحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة في الاستبيانات الموزعة من أجل الحصول على معلومات متعلقة بالدراسة .

تعرف العينة: هي جزء من المجتمع الأصلي يتم اختياره وفق أساليب المعاينة الإحصائية ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الذي نقوم بدراسته ، ولكي تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث يجب أن تتضمن خصائص مجتمع البحث بشكل يمكننا تعميم نتائجها لتقدير أهم معالم المجتمع الإحصائي.

1

وموضوعنا متعلق بدور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية في بلدية بنورة ، أي مدى الدور الذي يلعبه (الاتصال) في تعزيز الثقافة التنظيمية، وهذا ما استلزم أن نقوم بتحديد عينة الدراسة بدقة، لهذا قمنا باختيار عينة قصديه من الموظفين لمختلف مصالح وأقسام البلدية ونقصد ب"العينة القصدية" الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة .

كما تعرف العينة العمدية بمايلي: تسمى هذه العينة أيضا ب العينة القصدية أو العينة الغرضية أو الهادفة أو الحكمية ، سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا²

للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات مجتمع البحث.³

المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات الميدانية

¹ دليل المعاينة الإحصائية . مركز الإحصاء . أدلة المنهجية والجودة . . www.scad.ae ص . 4 .

السعدى الغول السعدى . العينات وأنواعها . الدبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام) . ص . 9²²

³السعدى الغول السعدى : (نفس المرجع السابق) . ص . 9

1- استمارة الاستبيان:

- تعرف على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث ، التي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث .
 - كما تعرف أيضا على أنها مجموعة أسئلة عامة التي يجب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.¹
- ولما كانت دراستي تهدف إلى معرفة "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية في بلدية بنورة" فأجزنا استمارة استبيان تضمنت مايلي (انظر الى الملحق رقم 2):

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني: يجب عن الاتصال السائد في بلدية بنورة ووسائله وأنواعه

المحور الثالث: يجب عن مصدر الثقافة التنظيمية في بلدية بنورة والقيم المتجسدة في البلدية وطرق الحفاظ على الثقافة التنظيمية

2- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة ، أو أفراد محددین خلال فترة ، أو فترات زمنية محددة ، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد ، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.

وتعد الملاحظة بدون مشاركة هي ما استعملناها في هذه الدراسة .

تعريف الملاحظة بدون مشاركة : تسمى كذلك بالملاحظة البسيطة ، فيها يقوم الباحث بدراسة الظاهرة موضع الدراسة عن كبث دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الظاهرة.²

¹ عبد المالك لعامرة: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة -دراسة حالة "بلدية برج بوعريبيج" . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . جامعة محمد بوضياف . مسيلة . الجزائر . 2015 -2016 . ص . 13 .

² إيكان سومية: أدوات البحث العلمي .محاضرة في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي .سنة أولى ماستر . جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف - معهد التربية البدنية والرياضة . ص . 2 . 5 .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

فقد لجأنا إلى ملاحظة بدون مشاركة لملاحظة طريقة المعاملة بين عمال بلدية بنورة لمعرفة الثقافة السائدة في البلدية و اكتشفنا أنه يسودها نوع من المحبة والمودة بين العمال والموظفين فيما بينهم كذلك جو الأخوة، ولاحظنا أيضا طريقة تعاملهم مع المواطنين بنوع من النظام ومدى التزامهم بالقوانين في تعاملهم معهم ولاحظنا أيضا الفروع المختلفة للبلدية ومكاتبها .

3 - المقابلة :

تعريف المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات من الأفراد والجماعات الانسانية ، فهي التقاء مباشر من فردين وجها لوجه وتتم في الدراسة الميدانية بطرح أسئلة يليها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد باستعمال تبادل لفظي¹.

لقد قمنا بمقابلتين مع الأمين العام للبلدية أحمد عثمان بصفته المكلف باستقبال المترشحين ومنح لهم إمكانية أو عدم إمكانية إجراء التبرص .

في المقابلة الأولى منحنا الأمين العام للبلدية الموافقة على توزيع الاستبيان على الموظفين والعمال ، كما طلبنا منه بعض المعلومات حول البلدية (نشأة ، الهيكل التنظيمي ومهام كل مصلحة فيه) و أخبرنا بأنه سوف يمحنا المعلومات التي نحتاجها بعد إنهاء التبرص ، وكذلك نبهنا إلى عدم الإلحاح وإجبار الموظفين على الإجابة على الاستبيان وتركه برغبته نظرا لضروف عمله .

المقابلة الثانية : كانت في آخر يوم للتبرص في المؤسسة أجريت مع الأمين العام ومنحنا فيها المعلومات التي نحتاجها حول البلدية ومنحنا الايمائل لكي نتواصل معه في وقت إن احتجنا إلى أي معلومة عن البلدية .

المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة باستمارة استبيان وتحليلها

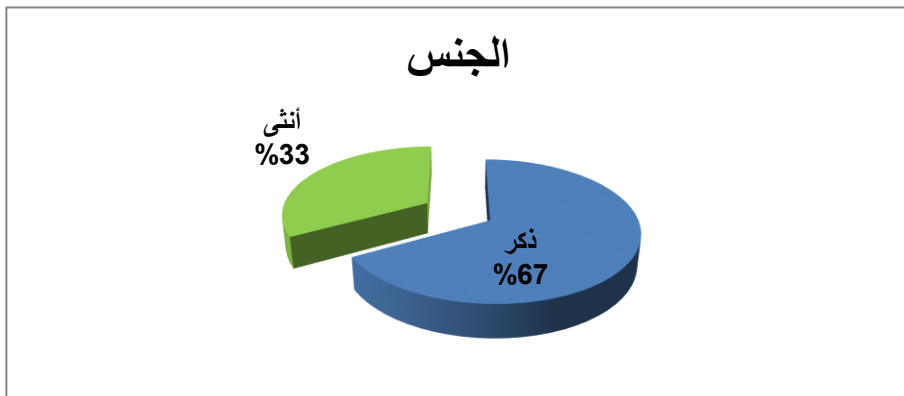
جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
-------	---------	---------------

¹بوصفار صدام حسين :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2018-2019. ص 92 . 93.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

الذكور	73	%67
الإناث	36	%33
المجموع	109	%100



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والدائرة النسبية ان فئة الذكور أكبر من فئة الإناث داخل بلدية بونورة حيث قدرت نسبة الذكور ب %67 ما يعادل 73 مفردة من مجتمع البحث أما نسبة الإناث هي %33 اي ما يعادل 36 أنثى داخل البلدية .

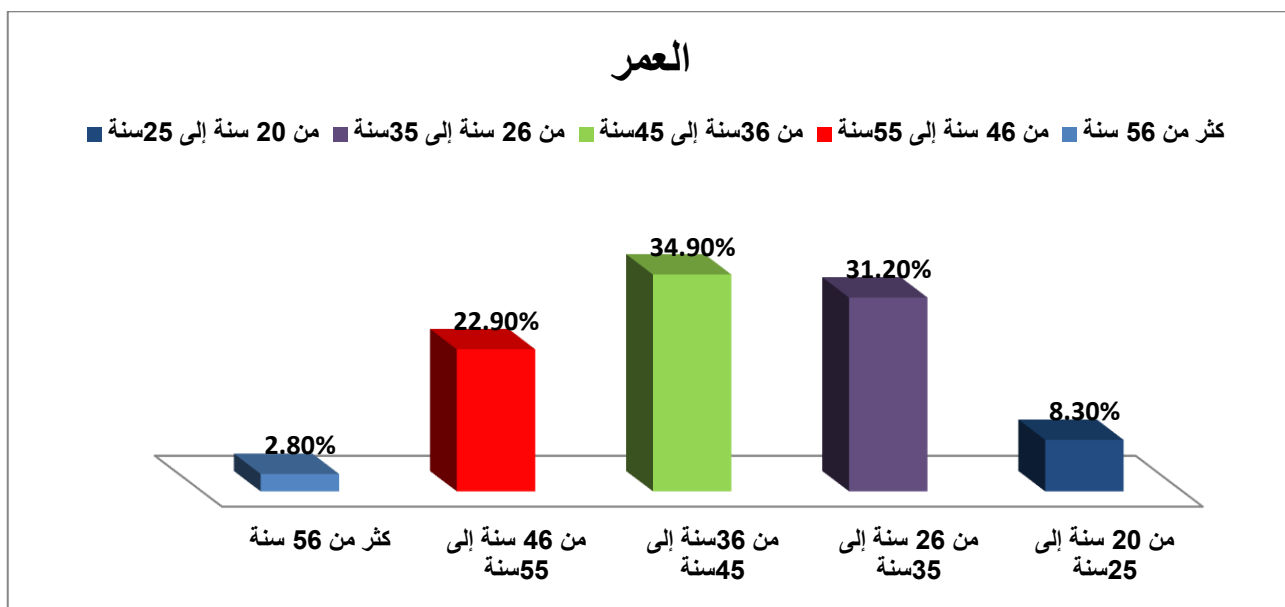
ومنه يمكن القول أنه يغلب بلدية بونورة فئة الذكور أكثر من فئة الإناث وذلك راجع الى العادات والتقاليد السائدة بالمنطقة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسب المئوية
من 20 سنة إلى 25 سنة	9	%8.3
من 26 سنة إلى 35 سنة	34	%31.2
من 36 سنة إلى 45 سنة	38	%34.9
من 46 سنة إلى 55 سنة	25	%22.9
أكثر من 56 سنة	3	%2.8

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

1 المجموع	109	%100
-----------	-----	------



نلاحظ من خلال الجدول و الأعمدة البيانية أعلاه للفئات العمرية لبلدية بونورة أن الفئة العمرية التي أخذت نسبة أكبر هي من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 34.9% أي ما يعادل 38 مفردة من مجتمع البحث ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة بنسبة 31.2% أي حوالي 34 مفردة من مجتمع البحث ، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 22.9%، ثم تأتي المرحلة الرابعة من 20 سنة إلى 25 سنة بنسبة 8.3% والمرحلة الأخيرة هي أكثر من 56 سنة بنسبة 2.8% .

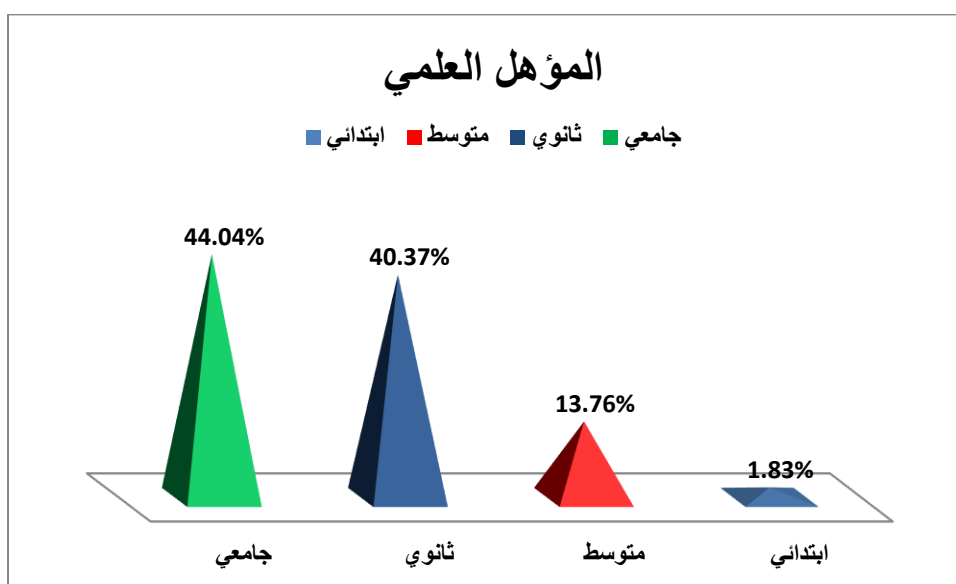
بالتالي يمكن القول أن سيادة الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة و الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة و الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة يدل على عمر المؤسسة وأنها قد

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

يتم النشأة وليست حديثة بحيث تمثل الفئة من 20 سنة إلى 25 سنة الفئة الشبابية للمؤسسة وهي قليلة جدا .

جدول رقم 04 : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسب المئوية
ابتدائي	2	1.8%
متوسط	15	13.8%
ثانوي	44	40.4%
جامعي	48	44.0%
المجموع	109	100.0%



يمثل الجدول والمخطط أعلاه مستوى كل من موظفي وعمال البلدية ونلاحظ من خلاله ان المستوى الجامعي أخذ أكبر نسبة قدرت ب 44.0% اي ما يعادل 48 مفردة من مجتمع البحث ثم تلاه المستوى الثانوي بنسبة

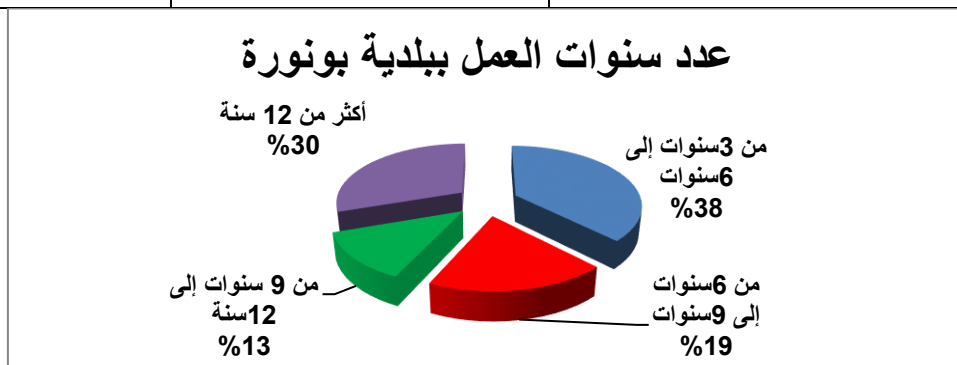
40.4% أي ما يعادل 44 مفردو من مجتمع البحث ثم يأتي مستوى متوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 13.8% ما يعادل 15 مفردة من مجتمع البحث ، ثم يأتي في المرحلة الأخيرة المستوى الابتدائي بنسبة 1.8% ما يعادل موظفين.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

ونستنتج من خلال هذه القراءة أن أغلبية موظفي البلدية موضوع الدراسة متحصلين على شهادات جامعية وهذا أمر منطقي كون البلدية تعتمد في تسيير شؤونها على جهود فكرية تساعد على تنظيم و إعطاءه ديناميكية أكبر، ونستنتج أيضا ان نظام التوظيف في البلدية يعتمد على أشخاص ذو مؤهلات علمية تعمل على الرفع من كفاءة البلدية من خلال القدرة على القيام بمختلف المهام الموكلة لهم وقدرتهم على التواصل والفهم الجيد .

الجدول رقم 05 :يوضح توزيع الباحثين حسب الاقدمية المهنية(سنوات الخبرة):

النسب المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
37.6%	41	من 3 سنوات إلى 6 سنوات
19.3%	21	من 6 سنوات إلى 9 سنوات
12.8%	14	من 9 سنوات إلى 12 سنة
30.3%	33	أكثر من 12 سنة
100.0%	109	المجموع



يمثل الجدول السابق والدائرة النسبية الاقدمية المهنية في بلدية بنورة حيث وجدنا أغلبية موظفي البلدية لا تتعدد سنوات خبرتهم من 3 الى 6سنوات بنسبة 37.6 % اي ما يعادل 41مفردة من مجتمع البحث ،ثم تليها في المرتبة الثانية أكثر من 12سنةعمل في البلدية بنسبة 30.3% اي ما يعادل 33مفردة من مجتمع البحث ،ثم تليها في المرتبة الثالثة من 6 الى 9 سنوات بنسبة 19.3% اي ما يعادل 21مفردة من مجتمع البحث ثم تأتي في المرتبة الأخيرة من 9 الى 12سنوات عمل بنسبة 12.8% اي ما يعادل 14مفردة من مجتمع البحث.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

وبالتالي نستنتج ان أغلبية موظفي البلدية لا تتعدد سنوات خبرتهم من 3 الى 6 سنوات وهذا راجع الى سياسة التوظيف المتبعة من طرف البلدية التي تعتمد في توظيف متخرجي الجامعات بصفة متجددة عن طريق الوكالة المحلية لتشغيل وهذا من أجل الاستفادة من الطاقة الفكرية التي يتميزون بها ، ثم تليها في المرتبة الثانية أكثر من 12 سنة عمل في البلدية وهذا ما يدل على مدى اقدمية البلدية ، تليها في المرتبة الثالثة من 6 الى 9 سنوات ثم تأتي في المرتبة الأخيرة من 9 الى 12 سنوات عمل بنسب متفاوتة .

الجدول رقم 06: يوضح طبيعة العمل للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	المنصب الذي تشغله:
47.7 %	52	موظف عادي
20.2 %	22	إطار
19.3 %	21	عامل مهني
12.8 %	14	رئيس مصلحة
100 %	109	المجموع

المركز الوظيفي



يمثل الجدول السابق والدائرة النسبية المنصب الذي يشغله موظفوا وعمال بلدية بونورة حيث وجدنا أغليبتهم موظفين عاديين بنسبة 47.7 % اي ما يعادل 52 مفردة من مجتمع البحث ، ثم يليه 22 منصب ذو إطار بنسبة 20.2 % ، ثم يأتي العمال المهنيون بنسبة 19.3 % ما يعادل 21 مفردة من مجتمع البحث، ثم في المرتبة الأخيرة 14 منصب رئيس مصلحة بنسبة 12.8 %.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

منه نستنتج ان المناصب الذي يشغله موظفوا وعمال بلدية بنورة متنوعة لا تحصر في منصب واحد.

الجدول رقم 07 : يمثل نوع الاتصال السائد في بلدية بنورة

نوع الاتصال	التكرار	النسب المئوية
نازل	99	90.8%
صاعد	10	9.2%
المجموع	109	100%

يمثل هذا الجدول نوع الاتصال السائد في بلدية بنورة حيث تبلغ نسبة الاتصال النازل ب 90.8% في حين تبلغ نسبة الاتصال الصاعد بنسبة 9.2%.

نلاحظ من خلال ما سبق يسود بلدية بنورة الاتصال النازل أي التعليمات صادرة من المدير إلى العمال بنسبة كبير في حين ان الاتصال النازل أي السجلات والاقتراحات الصادرة من العمال الى المدير نسبته قليلة جدا .

الجدول رقم 08: يمثل الاجابة عن السؤال المتمثل في "هل لديك تواصل مباشر مع مسؤول آخر؟"

هل لديك تواصل مباشر مع مسؤول آخر؟	التكرار	النسب المئوية
نعم	77	70.6%

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

لا	32	%29.45
المجموع	109	%100

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال المتمثل في "هل لديك تواصل مباشر مع مسؤول آخر؟" وكانت الاجابة عن السؤال ب نعم بنسبة 70.6% و ب لا ما يقدر بنسبة 29.45% ، و بالتالي نلاحظ ان هناك تواصل مباشر مع مسؤول آخر في البلدية بنسبة كبيرة .

الجدول رقم 09: يمثل الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل يقتصر تواصلك مع مسئولك في الأمور المهنية فقط ؟ "

هل يقتصر تواصلك مع مسئولك في الأمور المهنية فقط ؟	التكرار	النسب المئوية
نعم	63	%57.8
لا	46	%42.2
المجموع	109	%100

يمثل الجدول السابق الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل يقتصر تواصلك مع مسئولك في الأمور المهنية فقط ؟ " نلاحظ من خلاله ان هناك تواصل بين الموظفين و العمال في البلدية حول الأمور المهنية بنسبة كبيرة حيث قدرت بنسبة 57.8% ،بينما التواصل في الأمور الغير المهنية قدر بنسبة 42.2% ويمثل الجدول التالي الأمور الغير مهنية .

نلاحظ من خلال ما سبق ان هناك تواصل بين الموظفين و العمال في البلدية حول الأمور المهنية بنسبة كبيرة مقارنة مع التواصل في الأمور الغير المهنية وهذا أمر فطري فالبلدية خلقت للعمل وليس للترفيه .

الجدول رقم 10: يمثل هذا الجدول الأمور الغير مهنية التي يتواصل فيها العمال والموظفين في البلدية .

النسب المئوية	التكرار	اذا كانت إجابتك بلا ما الأمور
---------------	---------	-------------------------------

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

الأخرى التي تتواصلون فيها ؟		
أمور شخصية	8	7.3%
أمور اجتماعية	8	7.3%
مواضيع عامة	19	17.4%
أمور ترفيهية	2	1.8%
أمور سياسية	9	8.3%
المجموع	46	42.2%

يمثل هذا الجدول الأمور الغير مهنية التي يتواصل فيها العمال والموظفين في البلدية حيث كانوا يتبادلون مواضيع عامة بنسبة أكبر قدرة ب 17.4% من مجتمع البحث الذي قدر ب بنسبة 42.2% ثم تليها الأمور السياسية في المرتبة الثانية ب نسبة 8.3% من مجتمع البحث الذي قدر بنسبة 42.2%، وفي المرتبة الثالثة تأتي الأمور الشخصية و الأمور الاجتماعية بنسب متساوية قدرة ب 7.3% من مجتمع البحث الذي قدر بنسبة 42.2%، ثم في المرتبة الرابعة الأمور الترفيهية قدرة ب نسبة 1.8% من مجتمع البحث قدر بنسبة 42.2%.

و بالتالي نلاحظ ان العمال والموظفين في البلدية يتواصلون فيها الأمور الغير مهنية في مواضيع و ا أمور متنوعة تشمل أمور اجتماعية ، أمور شخصية ، أمور ترفيهية ، أمور سياسية.

الجدول رقم 11: يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل يقتصر تواصلك مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس رتبك في العمل ؟ "

هل تواصلك يقتصر فقط مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس رتبك في العمل ؟	التكرار	النسب المئوية
نعم	17	15.6%
لا	92	84.4%

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

المجموع	109	%100
---------	-----	------

يمثل الجدول السابق الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل يقتصر تواصلك مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس ربتك في العمل ؟ " نلاحظ من خلاله انه لا يقتصر تواصل بين الموظفين والعمال الذين هم في نفس الرتبة في العمل في البلدية حيث، كانت الاجابة عن السؤال السابق ب "لا" أكبر نسبة قدرت ب84.4% بل هناك تواصل مع مختلف الفروع ، بينما الاجابة ب " نعم " أي ان تواصل يقتصر فقط مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس الرتبة في العمل قدرة بنسبة 15.6% .

ومنه نستنتج أنه لا يقتصر تواصل بين الموظفين والعمال الذين هم في نفس الرتبة في العمل في البلدية حيث يمكن أن تتصل مصلحة البيومتری بمصلحة النظافة من أجل نظافة المصلحة ويتم هذا الاتصال دون ترتيب هرمي أو بالنظر إلى الرتبة في العمل .

الجدول رقم 12 :يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل تتواصل مع بقية زملاء الموظفين في امور خارجة إطار العمل ؟"

هل تتواصل مع بقية زملاء الموظفين في امور خارجة إطار العمل ؟	التكرار	النسب المئوية
نعم	75	%68.8
لا	34	%31.2
المجموع	109	100

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل تتواصل مع بقية زملاء الموظفين في امور خارجة إطار العمل ؟" وكانت معظم الإجابات ب نعم تتمثل ب نسبة 68.8% أي أن موظفي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

و عمال البلدية يلجئون الى التواصل في امور خارجة إطار العمل ، بينما عدم التواصل في امور خارج إطار العمل كان بنسبة 31.2%.

نستنتج من خلال ماسبق أن هناك تواصلًا في أمور خارجة إطار العمل بنسبة كبيرة وهذا ما يجب ان تتوخاه البلدية حتى لا يؤثر على نجاحها وعلى سمعتها

الجدول رقم 13: يمثل إجابة عن السؤال التالي " هل تلجئ أنت بصفتك عامل وموظفي

بلدية بنورة الى إجراء لقاء مع أحد زملاءك فيما يخص العمل خارج المؤسسة؟ "

النسب المئوية	التكرار	هل تلجئ أنت بصفتك عامل وموظف في بلدية بنورة الى إجراء لقاء مع أحد زملاءك فيما يخص العمل خارج المؤسسة؟
82.6%	90	نعم
17.4%	19	لا
100%	109	المجموع

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل تلجئ أنت بصفتك عامل وموظف في بلدية بنورة الى إجراء لقاء مع أحد زملاءك فيما يخص العمل خارج المؤسسة؟ " و كانت معظم الإجابات ب نعم تتمثل ب نسبة 82.6% أي أن موظفي وعمال البلدية يلجئون الى إجراء لقاء مع أحد زملاء العمل فيما يخص العمل خارج البلدية ، بينما عدم لجوئهم الى إجراء لقاء مع أحد زملاء العمل فيما يخص العمل خارج البلدية بنسبة قليلة جدا لا تتجاوز 20 % أي بنسبة 17.4%.

ومنه نستنتج أن موظفي وعمال البلدية يلجئون الى إجراء لقاء مع أحد زملاء العمل فيما يخص العمل خارج البلدية بنسبة أكبر مقارنة مع عدم لجوئهم الى إجراء لقاء مع أحد زملاء العمل فيما يخص العمل خارج البلدية على مدى حبهم للمهنة

الجدول رقم (14- 15- 16 - 17 - 18 - 19) يمثلون الأساليب المستخدمة في

التواصل مع بعض كعمال وموظفين في البلدية .

الجدول رقم 14:

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

النسب المئوية	التكرار	شفهيا
%82.6	90	نعم
%17.4	19	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 15 :

النسب المئوية	التكرار	كتابيا
%51.4	56	نعم
%48.6	53	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 16:

النسب المئوية	التكرار	باستخدام الهاتف
65.1	71	نعم
34.9	38	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 17:

النسب المئوية	التكرار	باستخدام الايميل
12.8	14	نعم
87.2	95	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 18 :

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

النسب المئوية	التكرار	باستخدام الفاكس
6.4%	7	نعم
93.6%	102	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 19 :

النسب المئوية	التكرار	باستخدام الفيسبوك
47.7%	52	نعم
52.3%	57	لا
100%	109	المجموع

من خلال الجداول السابقة التي تمثل الأساليب المستخدمة في التواصل مع بعضكم كعمال و موظفي في البلدية نلاحظ ان التواصل شفهيًا كان بنسبة 82.6% وهو أمر بديهي لا غنى عنه ،بينما التواصل كتابيا كان بنسبة متوسطة هي 51.4%، والتواصل باستخدام الهاتف كان بنسبة جيدة 65.1% فالهاتف الوسيلة الثانية بعد التواصل شفهيًا ، بينما التواصل باستخدام الايميل و باستخدام الفاكس بنسب قليلة لا تتجاوز 15% وبكوتهما وسيلة لا تلجئ إليها البلدية إلا للاتصال الخارجي،و والتواصل باستخدام الفيسبوك بنسبة متوسطة قدرت ب 47.7%.

ومنه يمكن القول ان بلدية بنورة تلجئ الى استخدام التواصل شفهي والكتابي و باستخدام الهاتف وهو أمر فطري متواجد في أي بلدية ولجئها الى استخدام الفيس بوك دليل على مدى تقبل وانفتاح البلدية للتقنيات الالكترونية .

الجدول رقم 20: يمثل الاجابة عن السؤال التالي "هل توجد صعوبات و مشاكل لديكم

كعمال وموظفين في البلدية في الاتصال بالإدارة؟"

النسب المئوية	التكرار	هل توجد صعوبات و مشاكل لديكم كعمال وموظفين في البلدية للاتصال بالإدارة؟
45.9%	50	نعم
54.1%	59	لا

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

المجموع	109	%100
---------	-----	------

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال المتمثل في " هل توجد صعوبات و مشاكل لديكم كعمال وموظفين في البلدية في الاتصال بالإدارة؟" و كانت معظم الإجابات تشير الى عدم وجود صعوبات و مشاكل لدى موظفين وعمال البلدية في الاتصال بالإدارة حيث كانت الاجابة ب "لا" تقدر ب نسبة 54.1% ، و الاجابة ب "نعم" توجد صعوبات و مشاكل لدى موظفين وعمال البلدية في الاتصال بالإدارة تقدر ب نسبة 45.9% والجدول التالي يوضح الصعوبات والمشاكل التي تتواجد بالبلدية لدى الموظفين والعمال في الاتصال بالمسؤولين.

الجدول رقم 21 : يوضح الصعوبات والمشاكل التي تتواجد بالبلدية لدى الموظفين والعمال في الاتصال بالمسؤولين

النسب المئوية	التكرار	اذا كانت الاجابة بنعم ففي ما تتمثل؟
%8.3	9	نقص الوسائل
%0.9	1	نقص الخبرة
%8.3	9	البيروقراطية في الإدارة
%3.7	4	التأخر في الاجابة عن الشكاوى
%5.5	6	عدم الاستجابة للمطالب الشخصية
%2.8	3	صعوبة الاتصال برئيس المجلس الشعبي البلدي
%10.1	11	ظروف العمل غير الملائمة
%3.7	4	صعوبة الاتصال بالمسؤولين
%2.8	3	أمور تقنية
%45.9	50	المجموع

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

هذا الجدول يوضح الصعوبات والمشاكل التي تتواجد بالبلدية لدى الموظفين والعمال في الاتصال بالمسؤولين من 50 مفردة مجتمع البحث الكلي الذي قدر ب نسبة 45.9% و قد أخذت صعوبات المتمثلة في ظروف العمل غير الملائمة أكبر نسبة قدرت ب 10.1% ثم تليها البيروقراطية في الإدارة و نقص الوسائل الإدارية و الأجهزة الحديثة بنسبة متساوية قدرت ب 8.3%، ثم تأتي عدم الاستجابة للمطالب الشخصية بنسبة 5.5%، بينما صعوبة الاتصال بالمسؤولين والتأخر في الاجابة عن الشكاوى و الأمور التقنية كلها صعوبات ومشاكل لا تتجاوز نسبة 4%، و تأتي نقص الخبرة بنسبة 0.9%.

يمكن القول ان الصعوبات و المشاكل لدى عمال وموظفين البلدية في الاتصال بالإدارة تتجسد في ظروف العمل غير الملائمة والبيروقراطية في الإدارة و نقص الوسائل الإدارية و الأجهزة الحديثة وكذلك عدم الاستجابة للمطالب الشخصية لكنها تمثل نسبة 36% .

الجدول رقم 22 : يمثل الاجابة عن الاستفسار التالي " هل لإدارة البلدية مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم وشكاويهم؟"

النسب المئوية	التكرار	هل لإدارة البلدية مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين و العمال واقتراحاتهم وشكاويهم؟
27.5%	30	نعم
72.5%	79	لا
100%	109	المجموع

يمثل هذا الجدول الاجابة عن الاستفسار التالي " هل لإدارة البلدية مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم وشكاويهم؟ وكانت معظم الإجابات تشير الى عدم وجود مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم وشكاويهم بالبلدية بنسبة 72.5%، بينما وجود مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم وشكاويهم بالبلدية بنسبة 27.5% .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

ومنه يمكن القول انه لا يوجد مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم وشكاويهم بالبلدية.

الجدول رقم 23: يمثل هذا الجدول مع أي جهة يتصل الموظفون والعمال بالبلدية عند مواجهة مشكل في العمل.

النسب المئوية	التكرار	عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب:
90.8%	99	مسئولك المباشر
7.3%	8	رئيس المصلحة
0.9%	1	احد الزملاء
0.9%	1	مكتب الانشغالات
100%	109	المجموع

يمثل هذا الجدول مع أي جهة يتصل الموظفون والعمال بالبلدية عند مواجهة مشكل في العمل وكانت اكبر نسبة ان موظفي و عمال بالبلدية يتصلون بالمسئول المباشر عند مواجهة مشكل في العمل بنسبة 90.8%، و رئيس المصلحة بنسبة 7.3%، بينما الاتصال ب احد الزملاء و مكتب الانشغالات كانا بنسبة 0.9%.

ومنه يمكن القول ان موظفي و عمال البلدية يتصلون بالمسئول المباشر عند مواجهة مشكل في العمل .

الجدول رقم 24 : يمثل الاجابة عن السؤال التالي " ما الجهة المنتجة لروابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية؟"

النسب المئوية	التكرار	تكون روابط الاتصال فيما بينكم من إنتاج
29.4%	32	الجهات الرسمية
30.3%	33	المدير
18.3%	20	باحثكك واقتباس من

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

		المجتمع
24	22.0%	كل الجهات سابقة معا
109	100%	المجموع

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال التالي " ما الجهة المنتجة لروابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية؟" وكانت اكبر نسبة ل " المدير " و " الجهات الرسمية " بنسبة متفاوتة قليلا لا تتجاوز 31% هما من ينتجا روابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية ، وكانت روابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية " باحتكاك واقتباس من المجتمع " بنسبة 18.3% ، بينما كانت " كل الجهات سابقة معا" هي من تنتج

روابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية بنسبة 22.0% .

ومنه يمكن القول روابط الاتصال فيما بين موظفي و عمال البلدية من إنتاج " المدير " .

الجداول رقم (25- 26 - 27 - 28 - 29 - 30- 31- 32) : تمثل الاجابة عن

السؤال التالي "فيما تتجسد القيم السائدة في البلدية ؟" .

الجدول رقم 25:

النسب المئوية	التكرار	سيادة روح الفريق
48.6%	53	نعم
51.4%	56	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 26:

النسب المئوية	التكرار	سيادة روح المودة والنظام
56.9%	62	نعم
43.1%	47	لا
100%	109	المجموع

رقم

الجدول

النسب المئوية	التكرار	سيادة حرية التعبير واحترام رأي الآخر
33.9%	37	نعم
66.1%	72	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 28:

النسب المئوية	التكرار	مدى تشجيع التفكير الإبداعي
15.6%	17	نعم
84.4%	92	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 29 :

النسب المئوية	التكرار	الاستعداد لتحمل المخاطر
36.7	40	نعم
63.3	69	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 30 :

النسب المئوية	التكرار	الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
58.7%	64	نعم
41.3%	45	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 31:

النسب المئوية	التكرار	الشعور بالمساواة بين العاملين
26.6%	29	نعم
73.4%	80	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 32 :

النسب المئوية	التكرار	الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات نظر
46.8%	51	نعم
53.2%	58	لا
100%	109	المجموع

تمثل الجداول السابقة رقم (25-26-27-28-29-30-31-32) الاجابة عن السؤال التالي "فيما تجسد القيم السائدة في البلدية؟" ونلاحظ ان القيمة الأكثر تجسدا هي "الشعور بالانتماء والتفاني في العمل" وكذلك "سيادة روح المودة والنظام" تقترب من نسبة 60 % ، بينما "سيادة روح الفريق" و" الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات نظر " تفوقا نسبة 48 % ، وكذلك نجد "الاستعداد لتحمل المخاطر" و "الشعور بالمساواة بين العاملين" و"سيادة حرية التعبير واحترام رأي الآخر" لا يفوقوا نسبة 37% ، بينما مدى تشجيع التفكير الإبداعي بنسبة 15.6%.

ومنه يمكن القول ان القيم الأكثر تجسدا هي "الشعور بالانتماء والتفاني في العمل" وكذلك "سيادة روح المودة والنظام" سيادة روح الفريق" و" الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات نظر " هي قيم من وجهة نظري اذا ما تواصل الاخذ بها سوف تدفع البلدية الى نجاحات اكبر و رقي وتطور

الجدول رقم (33-34-35-36-37) :تمثل الاجابة عن السؤال " كيف يساهم

المسؤول في تعزيز القيم السائدة في البلدية ؟ "

الجدول رقم 33:

النسب المئوية	التكرار	تكريم العمال
52.3%	57	نعم
47.7%	52	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 34 :

النسب المئوية	التكرار	إقامة احتفالات
6.4%	7	نعم
93.6%	102	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 35:

النسب المئوية	التكرار	المسابقات
9.3	9	نعم
91.7	100	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 36 :

النسب المئوية	التكرار	تقديم الجوائز
14.7%	16	نعم
85.3%	93	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 37

النسب المتوية	التكرار	ترقية العمال
72.5%	79	نعم
27.5%	30	لا
100%	109	المجموع

تمثل الجداول السابقة رقم (33-34-35-36-37) الاجابة عن السؤال " كيف يساهم المسؤول في تعزيز القيم السائدة في البلدية؟ " ونلاحظ ان المسؤول يساهم في تعزيز القيم السائدة في البلدية من خلال " ترقية العمال " حيث أخذت النسبة الأكبر وهي 72.5% وكذلك نجد ان المسؤول يساهم المسؤول في "تكريم العمال " بنسبة 52.3%،بينما "تقديم الجوائز " و " إقامة المسابقات و احتفالات " لا يتجاوزون نسبة 15%.

ومنه يمكن القول ان المسؤول يساهم في تعزيز القيم السائدة في البلدية من خلال ترقية العمال و تكريمهم .

الجدول رقم 38 : يمثل الاجابة عن السؤال التالي " هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي؟ "

النسب المتوية	التكرار	هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي؟
90.8%	99	نعم:
9.2%	10	لا
100%	109	المجموع

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال التالي " هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي؟" حيث نلاحظ ان أكثر الإجابات كانت ب "نعم" بنسبة 90.8% أما الاجابة ب "لا" بنسبة 9.2%.

ومنه يمكن القول من خلال ما سبق ن اغلب الموظفين والعمال التزامهم بالتعليمات هو من يحسن أدائهم المهني والتنظيمي.

تمثل الجداول التالية امتداد لهذا السؤال أنه اذا كانت إجابتك بنعم فيما يتمثل حسن الاداء والتنظيم.

الجدول رقم (39 - 40 - 41) تمثل فيما يتمثل حسن الاداء والتنظيم ؟

الجدول رقم 39:

النسب المئوية	التكرار	الالتزام بالوقت عند الانجاز
97.2%	106	نعم
2.8%	3	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 40:

النسب المئوية	التكرار	الالتزام بالدقة
99.1%	108	نعم
0.9%	1	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 41:

النسب المئوية	التكرار	زيادة الاداء
93.6%	102	نعم
6.4%	7	لا

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

المجموع	109	%100
---------	-----	------

تمثل الجداول السابقة رقم (39 - 40 - 41) اذا كانت إجابتك بنعم عن السؤال السابق (هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي؟) فيما يتمثل حسن الاداء والتنظيم؟ ونلاحظ ان حسن الاداء والتنظيم يتجلى من خلال الالتزام بالدقة بنسبة 99.1%، الالتزام بالوقت عند الانجاز 97.2%، زيادة الاداء 93.6%.

ونستنتج من خلال ماسبق من التحليل ان حسن الاداء والتنظيم لدى العمال والموظفين في البلدية يتجلى من خلال الالتزام بالدقة والالتزام بالوقت عند الانجاز و زيادة الاداء.

الجدول رقم 42 : يمثل الاجابة عن السؤال التالي " هل تتواجد قوانين تحد من عملية

التواصل بينكم كعمال وموظفين بالبلدية

النسب المئوية	التكرار	هل تتواجد قوانين تحد من عملية التواصل بينكم كعمال وموظفين بالبلدية؟
%9.2	10	نعم
%52.3	57	لا
%38.5	42	أحيانا
%100	109	المجموع

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال التالي " هل تتواجد قوانين تحد من عملية التواصل بينكم كعمال وموظفين بالبلدية؟ وكانت أكثر الاجابة هي " لا " بنسبة 52.3% ، بينما الاجابة ب " نعم " بنسبة 9.2% و الاجابة ب " "أحيانا " بنسبة 38.5%.

ومنه يمكن القول ان تواجد قوانين تحد من عملية التواصل بين العمال و موظفين بالبلدية يكون أحيانا مثل اوضاع كورونا تتطلب التباعد

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

الجدول رقم 43: يمثل الاجابة عن السؤال التالي " من وجهة نظرك كعامل وموظف في المؤسسة هل تعتبر الثقافة السائدة في بلديتك هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة مؤسستك؟"

النسب المئوية	التكرار	من وجهة نظرك كعامل وموظف في المؤسسة هل تعتبر الثقافة السائدة في بلديتك هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة مؤسستك؟
69.7%	76	نعم
30.3%	33	لا
100%	109	المجموع

يمثل هذا الجدول الاجابة عن السؤال التالي " من وجهة نظرك كعامل وموظف في المؤسسة هل تعتبر الثقافة السائدة في بلديتك هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة مؤسستك؟" كانت معظم الإجابات ب "نعم" بمعنى ان الثقافة السائدة في بلدية هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة المؤسسة بنسبة 69.7%، بينما الاجابة ب "لا" بنسبة 30.3%.

ومنه يمكن القول ان الثقافة السائدة في بلدية هي الاصوب و الانجح لبناء و نجاح سمعة المؤسسة من وجهة نظر العمال والموظفين و البلدية .

الجداول رقم (44- 45 - 46- 47 - 48 - 49- 50- 51 - 52- 53- 54):

تمثل الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها الموظفين والعمال لتطوير بلديتهم

الجدول رقم 44:

النسب المئوية	التكرار	الاقتداء بالبلديات الاخرى
20.2%	22	نعم
79.8%	87	لا
100%	109	المجموع

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

الجدول رقم 45:

النسب المئوية	التكرار	زيادة الأجور
29.4%	32	نعم
70.6%	77	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 46 :

النسب المئوية	التكرار	مواكبة العصر من تكنولوجيا الإعلام لانجاز الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة
34.1%	47	نعم
56.9%	62	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 47 :

النسب المئوية	التكرار	تحفيز العمال وتقديم الجوائز
47.7%	52	نعم
52.3%	57	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 48 :

النسب المئوية	التكرار	التنسيق ما بين المصالح في الأعمال
55%	60	نعم
45%	49	لا
100%	109	المجموع

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

الجدول رقم 49:

النسب المئوية	التكرار	القيام بدورات تكوينية و أيام دراسية للاطلاع على ماهو جديد في المجال
%26.6	29	نعم
%73.4	80	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 50:

النسب المئوية	التكرار	يجب ان يكون الرجل المناسب في المكان المناسب
%49.5	54	نعم
%50.5	55	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 51:

النسب المئوية	التكرار	إعادة النظر في القوانين السارية
%43.1	47	نعم
%56.9	62	لا
%100	109	المجموع

الجدول رقم 52:

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

النسب المتوية	التكرار	توفير الظروف الملائمة للمواطنين لطرح انشغالهم
26.6%	29	نعم
73.4%	80	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 53 :

النسب المتوية	التكرار	تعين عمال النظافة و توفير لباس العمل
19.3%	21	نعم
80.7%	88	لا
100%	109	المجموع

الجدول رقم 54 :

النسب المتوية	التكرار	الاطلاع للموظفين بكل أنواعه
60.6%	43	نعم
39.4%	66	لا
100%	109	المجموع

تمثل الجداول السابق رقم (44- 45- 46- 47 - 48 - 49- 50- 51 - 52- 53- 54-) الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها الموظفين والعمال لتطوير بلديتهم وكانت من أهم الاقتراحات الاطلاع بكل أنواعه للموظفين من طرف المسؤولين بنسبة 60.6% ثم تلاه التنسيق ما بين المصالح في الأعمال بنسبة 55% ، ثم يأتي اقتراح يجب ان يكون الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة 49.5% و يأتي اقتراحا "إعادة النظر في القوانين السارية" و " تحفيز العمال وتقديم الجوائز" لا يفوقا نسبة 48% ، وكذلك مواكبة العصر من تكنولوجيا الإعلام لانجاز الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة بنسبة 34.1% بينما "الافتداء بالبلديات الاخرى" و "زيادة الأجور" و "القيام بدورات تكوينية و أيام دراسية للاطلاع على ماهو جديد في المجال" و "توفير الظروف

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

الملائمة للمواطنين لطرح انشغالهم " و " تعين عمال النظافة و توفير لباس العمل " لا يتجاوزون نسبة 30%.

ومنه يمكن القول أهم الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها الموظفين والعمال لتطوير بلديتهم تتمثل في الاطلاع بكل أنواعه للموظفين من طرف المسؤولين و التنسيق مابين المصالح في الأعمال و ان يكون الرجل المناسب في المكان المناسب و كذلك مواكبة العصر من تكنولوجيا الإعلام لانجاز الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة .

المبحث الرابع: نتائج عامة واقتراحات وتوصيات متعلقة بالدراسة

المطلب الأول: التأكد من الفرضيات

الفرضية الأولى: يسود بلدية بونورة إتصال تنظيمي جيد .

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- نوع الاتصال السائد في البلدية هو نازل من المدير إلى العمال والموظفين وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة بنسبة 90.8% فالاتصال النازل يساعد على تعليم الموظفين والعمال وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جوى عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا.
- بجانب الاتصال النازل نجد الاتصال المحوري وهذا من خلال النسب الظاهرة في نتائج الدراسة انطلاقا من الإجابة على السؤال التالي "هل يقتصر تواصلك مع الموظفين والعمال الذين هم في نفس ربتك في العمل؟" وكانت الاجابة ب لا على هذا السؤال بنسبة 84.4% هذا مايدل على الاتصالات المحورية والقطرية التي هي عبارة عن اتصالات مع مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة من أجل أمور تخص العمل كأن يتصل أحد أفراد مصلحة الرقمنة والعصرنة في البلدية مع مصلحة الوسائل العامة من أجل نظافة البلدية .
- لجوء موظفي بلدية بنورة إلى الاتصال الغير رسمي من أجل إتمام العمل خارج المؤسسة وهذا ما أشارت إليه الدراسة بنسبة 82.6% من خلال الإجابة بنعم على السؤال التالي هل تلجئ بصفتك موظف وعامل في البلدية إلى إجراء لقاء مع أحد زملاءك فيما يخص العمل خارج المؤسسة "فالالاتصال الغير الرسمي يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه
- تلجئ بلدية بنورة إلى استخدام التواصل الشفهي بنسبة 82.6% أما الكتابي بنسبة 51.4% فالالاتصال الشفوي يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة وهو الأفضل في التعبير عن المشاعر والاتصال الكتابي هو الأفضل في الرسائل الصعبة والمعقدة وبالإمكان الرجوع إليه ، أما الفيسبوك بنسبة 47.7% فهو من وسائل التواصل الاجتماعي التي تساعد العمال والموظفين على طرح انشغالاتهم . أما الهاتف بنسبة 65.1% فهو الوسيلة الثانية بعد الاتصال الشفوي.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- أما من حيث الصعوبات فلا توجد صعوبات في الاتصال بالمسؤولين و هذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات بنسبة 59% من خلال الاجابة ب لا على السؤال "هل توجد صعوبات في الاتصال بالمسؤولين "

- ومن خلال الطرح سابق يمكن القول أن الفرضية الأولى "سود بلدية بنورة إتصال تنظيمي جيد " بالفعل يتواجد إتصال تنظيمي جيد بالبلدية فهناك اتصال نازل من المدير الى الموظفين والعمال وهناك أيضا إتصال محوري بين أحد الموظفين في فروع مختلفة وبالإضافة الى الاتصال الغير رسمي لإنهاء وإكمال العمل خارج المؤسسة وتوفر الأسلوب الشفهي والكتابي بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي والهاتف فهم من الامور الضروري ومن الوسائل التقليدية و الحديثة لازمة لأي مؤسسة ولايمكن الاستغناء عنها .

الفرضية الثانية "تتواجد بلدية بنورة ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة "

- تكون الثقافة السائدة في بلدية بنورة من إنتاج المدير و الجهات الرسمية بنسب متقاربة لايتجاوزون 30 %

- تتجسد في بلدية بنورة "الشعور بالانتماء والتفاني في العمل " و "سيادة روح المودة والنظام " و "سيادة روح الفريق " و " الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات " بنسب تفوق 40 % من خلال الاستبيان

- يساهم المدير في تعزيز الثقافة التنظيمية في البلدية من خلال : - تكريم العمال والموظفين بنسبة 52.3%

- ترقيت العمال والموظفين بنسبة 72.5%

ومن خلال الطرح سابق يمكن القول أن الفرضية الثانية "تتواجد بلدية بنورة ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة " بالفعل تتواجد بلدية بنورة ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة ذلك من خلال تجسد قيم "الشعور بالانتماء والتفاني في العمل " و "سيادة روح المودة والنظام " و "سيادة روح الفريق " و " الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات"، وكذلك مساهم المدير في تعزيز الثقافة التنظيمية في البلدية من خلال تكريم العمال والموظفين وترقيتهم

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بونورة

الفرضية الثالثة: للاتصال التنظيمي السائد في بلدية بونورة عدة أدوار في تعزيز الثقافة التنظيمية

- نجد أنه بالرغم من أن نوع الاتصال السائد في بلدية بونورة هو الاتصال النازل من المدير إلى الموظفين بنسبة كبيرة قدرت ب 90.8% وما يتميز به من صرامة في بعض الأحيان إلا أنه لا توجد قوانين تحد من عملية التواصل بين العمال والموظفين وهذا ما أشارت إليه نتائج الاستبيان في السؤال التالي "هل توجد هناك قوانين تحد بينكم كعمال وموظفين بالبلدية؟" وكانت الاجابة بلا هي أكبر نسبة قدرت ب 52.3% مقارنة مع الاجابة ب "نعم" التي قدرت ب 2.9% و الاجابة ب "أحيانا" قدرت بنسبة 38.5% .

- كما أن الاتصال التنظيمي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال ترقية العمال والموظفين وتكريمهم.

- كما أن القيم المتجسدة في البلدية مثل الشعور في الانتماء والتفاني في العمل . . إلخ مصدرها أو الجهة المنتجة لها هو المدير بنسبة 30.3% وهذا دليل على مدى دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالدراسة

- يغلب بلدية بونورة فئة الذكور أكبر من فئة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور ب 67%
- يسود بلدية بونورة اتصال نازل أي التعليمات من المدير إلى العمال بنسبة 90.8%
- يتواصل عمال وبلدية بونورة في أمور خارج إطار العمل لكنها قدرة بنسبة قليلة وهي 42.2% وتتمثل هذه الامور في الامور الاجتماعية والأمر الشخصية والترفيهية والسياسية

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- يوجد نوع آخر للاتصال وهو الاتصال المحوري حيث يلجئ عمال وموظفي البلدية الى إجراء إتصال مع زملائهم في العمل من غير النظر الى الترتيب الهرمي بنسبة 84.4%
- يوجد في البلدية إتصال غير رسمي حيث يلجئ عمال البلدية الى إكمال العمل خارج المؤسسة بنسبة 82.6%
- تلجئ بلدية بنورة إلى استخدام الأسلوب الشفهي بنسبة 82.6% و الأسلوب الكتابي بنسبة 51.4% والهاتف بنسبة 65.1% والفيسبوك بنسبة 15%
- توجد صعوبات ومشاكل تواجه بلدية بنورة لكنها بنسبة قليلة لا تتجاوز نسبة 45.9%
- تكون روابط الاتصال بين العمال وموظفي البلدية من إنتاج المدير بنسبة 30.3% وهي أكبر نسبة مقارنة مع الجهات الاخرة .
- تتجسد في بلدية بنورة الشعور بالانتماء والتفاني في العمل وكذلك سيادة روح المودة والنظام وأيضا سيادة روح الفريق والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر وهي أكثر القيم تجسدا .
- يساهم المسؤول في بلدية بنورة في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية من خلال تكريم العمال والموظفين بنسبة 52.3% وكذلك في ترقية بنسبة 72.5%
- نلاحظ أن أغلب موظفي وبلدية بنورة يلتزمون بالوقت عند الانجاز بنسبة 2.97% وكذلك يلتزمون بالدقة بنسبة 99.1% وكذلك يلتزمون بزيادة الاداء بنسبة 93.6%
- لاتوجد قوانين تحد من عملية التواصل بين موظفي وبلدية بنورة بنسبة 52.3% وهي أكبر نسبة مقارنة مع النسب الاخرة .

المطلب الثالث: أهم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة

كانت من أهم اقتراحات الموظفين والعمال في البلدية هي :

- الاطلاع بكل أنواعه للموظفين والعمال .
- التنسيق ما بين المصالح في الأعمال.

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية بلدية بنورة

- أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - مواكبة العصر من تكنولوجيا الإعلام لإنجاز الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة .
 - القيام بدورات تكوينية وأيام دراسية للإطلاع على ماهو جديد في المجال .
- وبصفتنا متربصين في البلدية نوصي المسؤولين بمايلي :
- حبذا لو استعملت المؤسسة تقنيات حديثة في التواصل مع الموظفين والمواطنين كتقنيات الاجتماع عن بعد .
 - حبذا لوكان بالمؤسسة بعض المكيفات الهوائية و مقاعد للانتظار للمواطنين خاصة في الجهات العليا .
 - حبذا لو كان مكتب خاص للاستماع بإنشغالات الموظفين واقتراحاتهم وشكاويهم .
 - حبذا لو هناك احتفالات سنوية في البلدية .
 - حبذا لوكان المدير يحفز العمال والموظفين من خلال وضع مسابقات وتقديم جوائز لهم .

خاتمة

خاتمة :

لقد كان من الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية لبلدية بنونورة ، محاولة إبراز أثر نوع الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة والوسائل المستخدمة في تشكيل ثقافة قوية مستمرة ومتماسكة ، فالإتصال التنظيمي هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء اللازمة للاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين وبالإستعانة بمجموعة من الأسس والوسائل والأساليب فإدا سار على الطريقة المذكورة سابقا فإنه يخلق جوا إيجابيا داخل المؤسسة والعكس وهادالجو هو ما يسمى بالثقافة التنظيمية واذا ما تم التمسك بأصل هاد الجو أو بمعنى آخر الثقافة التنظيمية التي هي مجموعة من المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما حول خصائصها والسلوك المتوقع بين أعضائه.

وبالتالي كلما كان الاتصال ساريا فعلا على أسسه وقواعدها على ما يدرس حاليا فالجامعات والمعاهد كان نتاجه على العمال والموظفين والعمال الترسخ إلى أن يصبح قيمة ومعتقد من معتقدات المؤسسة لا يمكن تغييرها .

المصادر والمراجع

أ- المصادر:

الكتب :

- بشار حزي :الاتصال التنظيمي . جامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع . سوريا . 2000.
- بلال خلف السكارنة: مهارات الاتصال . دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط 1. عمان. 2015 .
- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة . الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع . ط . 10 . القاهرة . 2012 .
- حسين جلوب :مهارات الاتصال . (الاتصال مع الآخرين) . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . ط 1. عمان . 2010 .
- حسين عبد الحميد رشوان:في مناهج العلوم . مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع . الإسكندرية . 2002.
- جمال الدين محمد المرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . 2006 .
- خالد محمد أبو شعير :ثائر احمد غباري الثقافة وعناصرها . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع . ط 1. عمان . 2015 .
- خالد محمد أبو شعير، ثائر احمد غباري: الثقافة وعناصرها . دار الأغصان العلمي للنشر والتوزيع . ط . 1 . عمان . 2015 .
- خضرة عمر المفلح:الاتصال ،المهارات النظرية و أسس عامة . دار الحامد للنشر والتوزيع . ط.1. عمان. 2015 .
- دنيس كوش ، ترجمة منير السعيداني ، مراجعة الطاهر لبيب : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية . المنظمة العربية للترجمة . ط . 1 . بيروت . 2007 .
- سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية . دار الفكر العربي للنشر والتوزيع . القاهرة . ط . 1 . 2008 .

- صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون : كتاب الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات . دار الجامد للنشر والتوزيع . ط. 1 .
- عبد الفني عماد :سوسيولوجيا الثقافة "المفاهيم و الإشكالياتمن الحداثة الى العولمة" . مركز دراسات الوحدة العربية .بيروت .
- عبد المعطي محمد عساف :السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة . عمان . 1999 .
- عمر محمد دره :مدخل إلى الإدارة . دار الباسل للنشر والتوزيع . حلب . 2009 .
- غني دحام تناي الزبيدي: إدارة السلوك التنظيمي. دار غيداء للنشر والتوزيع .ط.1 . عمان . 2015 .
- مدحت أبو النصر : مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين . المجموعة العربية للتدريب والنشر . ط . 1 . القاهرة. 2012.
- محمد الصيرفي :الاتصالات الإدارية . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .الإسكندرية . القاهرة . 2006 / 2007 .
- محمد منير حجاب : نظريات الاتصال. دار الفجر للنشر والتوزيع . القاهرة . 2012 .
- محمد يوسف القاضي :السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع . ط. 1 . عمان . 2015 .
- ناهدة عرفة :مناهج البحث العلمي . مركز الكتاب للنشر والتوزيع . ط . 1 . 2006 .
- نعمة عباس الحفاجي :ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .عمان . 2009 .

المجلات :

- التجاني مياطة :دور التراث المادي واللامادي لمجتمع وادي سوف في تحديد ملامح الهوية الثقافية وتكاملها. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. العدد السادس .جامعة الوادي . أفريل 2014 .

- حسان هشام ؛ رحيمة غضبان : الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد السابع . الجزائر .
- خالد بن صالح العضيبي : أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين . مجلة الإدارة العامة . المجلد السادس والخمسين . العدد الأول . السعودية . أكتوبر 2015 م .
- رويم فائزة ؛ مهيري بلخير : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية . مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية . عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل . جامعة ورقلة . الجزائر .
- زوزو رشيد ؛ بوراس نور دين : الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد التاسع (الجزء الثاني) . بسكرة . الجزائر .
- عائشة سعدي ؛ حبيبة عليي : ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . الجزائر .

المقالات:

- دليل المعاينة الإحصائية . مركز الإحصاء . أدلة المنهجية والجودة . www.scad.ae
- محمد غربي، إبراهيم قلاواز : النظرية البنائية الوظيفية نحوى رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية . مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي . الجزائر . العدد 18 أكتوبر 2016 . نشر يوم 15 أكتوبر 2016 .

- السعدى الغول السعدى .العينات وأنواعها .الدبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام .
- إيكسان سومية :أدوات البحث العلمي .محاضرة في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي .سنة أولى ماستر . جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف - معهد التربية البدنية والرياضة .
- براهيمية صونيه :محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية . مطبوعة دعم بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم . جامعة محمد الأمين دباغين سطيف -2- . الجزائر . 2018/2017

المذكرات :

- أحمد عارف ملحم :الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس .قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراء في الإدارة التربوية بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان .
- أميرة جرمان :الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء - نموذجاً " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2012- 2013 .
- بلغوثي محمد :الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية "دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان -" . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال تنظيمي . جامعة عبد الحميد بن باديس .مستغانم . الجزائر . 2018 . 2019 .
- بوخونة خديجة . خوف فاطمة :الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير - جيجل .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل .جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل . 2015 . 2016 .

- بوزيد غلابي : مفهوم المؤسسة العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2010 / 2011
- بوصفار صدام حسين : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2018-2019.
- بوكرموش عمر ، عبد السلام كمال : واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الاتصالي في الإدارة العمومية الجزائرية - دراسة حالة لمصلحة "خلية الإعلام والعلاقات العامة لبلدية بونورة على مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . قسم الإعلام و الاتصال . جامعة غرداية . 2019 / 2020 م
- بن حمودة رنده ؛ زيارة وفاء ؛ بونوه فاطمة : إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية"دراسة حالة البريد والمواصلات- تقرت - " . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي الشعبة إعلام واتصال التخصص اتصال وعلاقات عامة. جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . الجزائر . 3102/3102 .
- خولة عقون : مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز العلاقات الانسانية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي" دراسة ميدانية بالمديرية المقر للمصالح الفلاحية لمدينة أم البواقي". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2017 / 2018 .
- ذبيح عز الدين ؛ سراح الميلود : إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة"دراسة حالة بلدية بلعانة المسيلة " . مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر مهني إدارة أعمال المؤسسات . جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . الجزائر . 2019 / 2020 .

- سلامات كريمة ، شاححة صورية : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية بونورة ولاية غرداية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال . قسم الإعلام والاتصال . جامعة غرداية . الجزائر . 2020 / 2019 م .
- سويسي أحمد : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط". مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل - . جامعة زيان عاشور . الجلفة . الجزائر . 2013 / 2012 .
- عائشة بوقفة : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2015 - 2014 .
- عبد المالك لعامرة : فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة -دراسة حالة "بلدية برج بوعريبيج " . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . جامعة محمد بوضياف . مسيلة . الجزائر . 2016- 2015 .
- عدة سكران فاطيمة : ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية "حالة مديرية الضرائب بملسرى " . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التجارية تخصص تسويق جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم . الجزائر . 2015 / 2014 .
- فراق مريم ؛ صابري أمينة : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال عين البيضاء - أم البواقي -" . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص

إتصال و علاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي .الجزائر . 2014 / 2015 .

- قمار خولة :الرقابة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية "دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي".مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ..جامعة العربي بن مهيدي .أم البواقي . الجزائر . 2014 / 2015 .

- كرازة موسى :دور الاتصال التنظيمي في الرفع من كفاءة المؤسسة الصحية الخاصة بالجزائر "دراسة حالة بالمصلحة الاستشفائية الخاصة (الأمير) _عين البيضاء - "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . الجزائر . 2018. 2019 .

- كمال بوقره :المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة - . دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة الحاج لخضر .باتنة . 2007-2008 .

- ليندة بورويس :دور الاتصال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية وحدة صناعة الفخار القنطرة " . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات .جامعة محمد خيضر .بسكرة . الجزائر . 2018. 2019 .

- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.بحث مقدم إستكمالالمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية . بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض .سنة 2005ميلادي الموافق1435هجري.

- ماجد معتق عايد العنزي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة ط . قسم الإدارة . كلية الأعمال . جامعة عمان العربية . 2014 .
- مداح يوسف : فئات المؤسسات العمومية في الجزائر . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون تخصص قانون إداري . جامعة محمد بوضياف . المسيلة . الجزائر . 2015 - 2016 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- Jason S .Wrench ; NarissraPunyanunt- Carter : An Introduction to Organizational Communication . Dzember 29 .2012.
- Sana Noureddine ,HananaEllioua:Essai de conceptualisation de la communication interne au sein des organisations . Vol 5 N01 Maroc.
- SardarHassan Khal Hamza : The Influence Of National Culture in Private ans Public Sector Organisations in Iraqi Kurdistan ,A Cross _ SectorialComparison. ID NO .1518.,Iraqi
- Israa Mahmoud Aldada:Impact of Organizational Culture in Quality Management in construction projects in Caza Strip . Athesis submitted in partial fulfilment of the requirements

for the degree of Master of Science in Civil Engineering _
Engineering projects Management. Faculté of Engineering
Civil . Gaza .2018.

المواقع :

www.Almaodo.com -

www.bts- academy.com -

www. Grhumaines.blogspot.com -

www. Moonamony .blogspot.com -

www.Wikipedia.com -

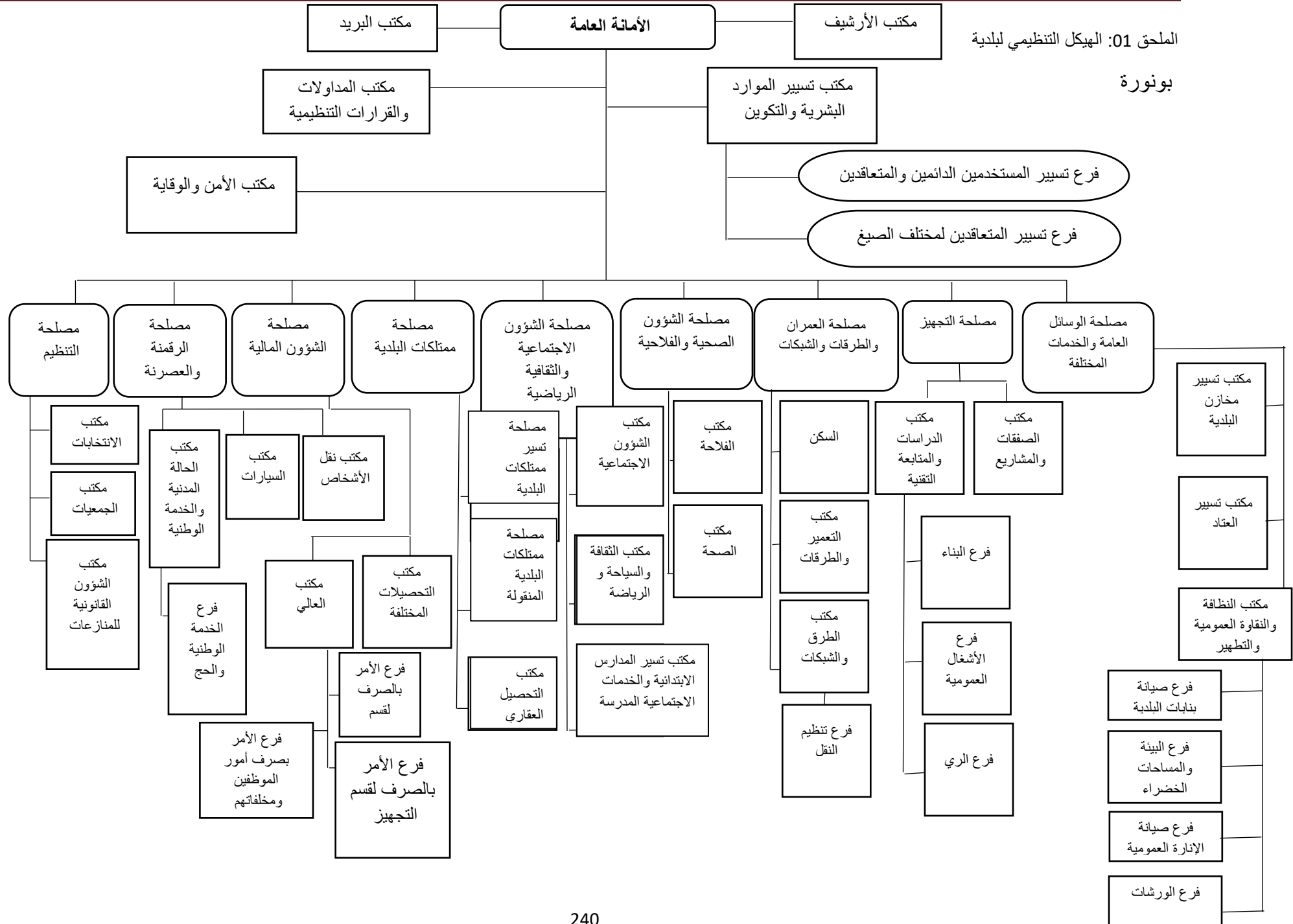
m.Facebook.com مفهوم الثقافة التنظيمية على صفحة علم النفس - السلوك

التنظيمي .

الملاحق

الملحق 01: الهيكل التنظيمي لبلدية

بونورة



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة الموجه الى موظفي وعمال بلدية بنورة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بنورة-.

إخواني موظفي وعمالبلدية بنورة :

في إطار إنجازنا لمذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان دور الاتصال التنظيمي في تعزيز القيم الثقافية التنظيمية في المؤسسة العمومية - بلدية بنورة نموذجاً - يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية . علماً أن البيانات التي ستدلون بها سوف لن تستخدم إلا لغرض الدراسة والبحث العلمي.

(ملاحظة:الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المحددة لذلك)

تحت إشراف الاستاد :

من إعداد الطالبتين: أبي إسماعيل قاسم

- بن عراب وردة

- داودي مجدة

السنة الجامعية: 2020- 2021

المحور الأول : محور البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. السن :

- من 20 سنة إلى 25 سنة

- من 26 سنة إلى 35 سنة

- من 36 سنة إلى 45 سنة

- من 46 سنة إلى 55 سنة

- أكثر من 56 سنة

3. المستوى :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4. الاقدمية في العمل :

- من 3 سنوات إلى 6 سنوات

- من 6 سنوات إلى 9 سنوات

- من 9 سنوات إلى 12 سنة

- أكثر من 12 سنة .

5. المنصب الذي تشغله:

- موظف عادي - إطار
- عامل مهني - رئيس مصلحة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي السائد ببلدية بونورة

1. مانوع الاتصال السائد في بلدية بونورة ؟

- نازل (التعليمات صادرة من المدير إلى العمال والموظفين)
- صاعد (السجلات والاقتراحات الصادرة من الموظفين و العمال الى المدير)

2. هل لديك تواصل مباشر مع ذلك مسؤول آخر :

- نعم لا

3. هل يقتصر تواصلك مع مسئولك في الأمور المهنية فقط ؟

- نعم لا

- اذا كانت إجابتك ب لا ما الأمور الاخرى التي تتواصلون فيها ؟

.....

4. هل تواصلك يقتصر فقط مع الموظفين و العمال الذين هم في نفس رتبتك في العمل ؟

- نعم لا

5. هل تتواصل مع بقية الزملاء الموظفين و العمال في امور خارجة إطار العمل ؟

- نعم لا

6. هل تلجئ أنت بصفتك عامل أو موظفي بلدية بنونورة الى إجراء لقاء مع أحد زملاءك

فيما يخص العمل خارج المؤسسة؟

نعم لا

7. ما الأساليب المستخدمة في التواصل مع بعضكم كعمال والموظفين في مجال العمل؟

شفهيا كتابيا باستخدام الهاتف باستخدام الايميل

باستخدام الفاكس باستخدام الفيسبوك

8. هل توجد صعوبات و مشاكل لديكم كعمال والموظفين في البلدية في الاتصال

بالإدارة؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ففي ما تتمثل؟

.....

.....

.....

9. هل لإدارة البلدية مكتب خاص للاستماع بانشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم

وشكاويهم؟

نعم لا

10. عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب :

مسئولك المباشر رئيس المصلحة احد الزملاء

مكتب الانشغالات آخر

المحور الثالث : طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية بنونورة

1. تكون روابط الاتصال فيما بينكم من إنتاج ؟

- الجهات الرسمية المدير باحتكاك واقتباس من المجتمع
- كل الجهات سابقة معا جهات أخرى
- (أذكرها):

2. تتجسد القيم السائدة في بلدتك في مايلي :

ملاحظة : يمكن اختيار أكثر من إجابة في هذا السؤال

- سيادة روح الفريق
- سيادة روح المودة والنظام
- سيادة حرية التعبير واحترام رأي الآخر
- مدى تشجيع التفكير الإبداعي
- الاستعداد لتحمل المخاطر
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
- الشعور بالمساواة بين العاملين
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات نظر

- إذا كانت هناك قيم أخرى تتجسد في بلدتك خلاف ما ذكرناه سابقاً أذكرها ؟

.....

.....

.....

.....

3. يساهم المسؤول في تعزيز القيم السائدة في البلدية من خلال:

- تكريم العمال
- إقامة احتفالات
- المسابقات
- تقديم الجوائز
- ترقية العمال

4. هل ترى ان التزامك بالتعليمات يحسن أدائك المهني والتنظيمي

نعم لا

- اذا كانت إجابتك بنعم فيما يتمثل حسن الاداء والتنظيم ؟

الالتزام بالوقت عند الانجاز

الالتزام بالدقة

زيادة الاداء

.....أخرى(اذكرها).....

.....

.....

5. هل تتواجد قوانين تحد من عملية التواصل بينكم كعمال وموظفين ؟

نعم لا أحيانا

6. من وجهة نظرك كعامل وموظف في المؤسسة هل تعتبر الثقافة السائدة في بلدتك هي

الاصوب والانجح لبناء و نجاح سمعة مؤسستك ؟

نعم لا

7. ما الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لتطوير بلدتك؟

.....

.....

.....

.....

.....