

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة  
الاقتصادية  
-دراسة ميدانية شركة توزيع الكهرباء والغاز- غرداية-

من إعداد الطالبة:

- نور الهدى مزي

تم مناقشة المذكرة علنا بتاريخ 2024/06/10 من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
ثامر محمد البشير	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شخوم رحيمة	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مشرف مساعد
بن علي ميلود	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي

2024/2023

## الإهداء

أهدي عملي هذا:

إلى العطف علي وقدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ

أبي " حسين مزي "

إلى الحنونة التي لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني

والعطاء أُمي " أم الخير رزمة "

إلى سندي وعضدي ومشاطري أفرحي وأحزاني أخي " عبد الهادي ياسين " وأخواتي " حفصة "،

" بتول "، " إكرام "، " ريتاج "

إلى من قاسمنا معي دروب الحياة صديقاتي " مروى "، " بشرى "، " مريا "، " مرفوعة "

ولا أنسى ابن عمي الذي كان لي خير سند " أسامة "

إلى جموع الأقارب والأصدقاء وكل عائلة " مزي " ورزمة "

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد



## شكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل ثم نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومدد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث:

إلى كل اللذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى كل من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، فلهم منا كل الشكر.

إلى الأستاذة المشرفة " ثامر محمد البشير " والأستاذة " شخوم رحيمة " اللذان مددا لي يد العون، وذلوا لي

كل عسير، وأخذوا بيدي بينما أخطوا خطواتي الأولى في هذا الميدان الصعب، وأسأل الله العظم أن يجزيهم

بإحسانهم إحساناً.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة جامعة غرداية، وبخصوص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، ونخص بالذكر أساتذة تخصص إدارة أعمال بفضل الله ثم بفضلهم وصلنا إلى هذا

المستوى من المعرفة.

## الملخص

### الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي وأبعاده في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية، حيث قمنا بإستعمال المنهج الوصفي من أجل التوصل من خلال الإستعانة بمجموعة من المراجع والكتب من أجل إنجاز الجانب النظري، أما الجانب الميداني فإستخدمنا أداة الإستبيان حيث وقمنا بتوزيعها على عينية من الموظفين والعاملين في شركة توزيع سونلغاز بقرداية بلغ عددهم (40)، ثم تمت المعالجة الاحصائية بواسطة برنامج SPSS v 24 وتوصلنا من خلاله لمجموعة من النتائج أهمها:

-يزيد الإتصال الداخلي الفعال من وعي الموظفين بقيم وأهداف المؤسسة ويساهم في فهمهم لها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في شركة سونلغاز لولاية قرداية.

-يلعب الإتصال الداخلي الجيد دور أساسي وحساس في المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية قوية وصحيحة، وأيضا يساهم في تعزيز العديد من الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إتصال؛ ثقافة تنظيمية؛ إتصال داخلي؛ إتصال عمودي؛ إتصال أفقي.

### Abstract:

This study sought to explore the impact of internal communication and its various dimensions on strengthening organizational culture within economic institutions. A descriptive approach was employed, utilizing a questionnaire distributed to 40 employees at the Sonelgaz distribution company in Ghardaïa. Supporting the questionnaire, different references and literature were utilized for the theoretical framework. As well as, statistical analysis was performed using SPSS v 24, leading to several crucial findings as it follows:

- Effective internal communication enhances employees' understanding of the organization's values and goals, thereby improving their grasp of these concepts, which positively influences organizational culture.
- There is a statistically significant impact of the dimensions of internal communication on the organizational culture at Sonelgaz in Ghardaïa.
- Strong internal communication is vital for fostering a robust organizational culture and encourages various beneficial aspects within the institution.

Keywords:

Communication; Organizational Culture; Internal Communication; Lateral communication  
(Vertical Communication), upward communication( Horizontal Communication.)

## قائمة المحتويات

### قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11	يوضح دراسة حنان محمد حافظ براهيمة، 2009	1-I
12	يوضح دراسة برباوي كمال، 2015/2014	2-I
13	يوضح دراسة روشام بن زيان ، 2021	3-I
13	يوضح دراسة ليليا عين سوية، 2021	4-I
14	<b>Sónia Pedro Sebastião, and other, 2017</b> يوضح دراسة	5-I
15	<b>2019, Shabriena Wardhani, Dorien</b> يوضح دراسة <b>Kartikawangi</b>	6-I
16	<b>Yaser Sharbaji, 2021</b> يوضح دراسة	7-I
17	<b>Wafa'a F Ta'an, 2024</b> يوضح دراسة	8-I
17	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة	9-I
31	يوضح الإستمارات الموزعة والمستردة	1-II

الصفحة	قائمة المحتويات	
I	الإهداء	
II	شكر والعرفان	
III	الملخص	
IV	قائمة المحتويات	
VI	قائمة الجداول	
VII	قائمة الأشكال	
VII	قائمة الملاحق	
أ	مقدمة	
01	الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة	الفصل الأول
02	تمهيد	
03	مفاهيم حول الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية	المبحث الأول
03	ماهية الاتصال الداخلي	المطلب الأول
06	تعريف أساسية حول الثقافة التنظيمية	المطلب الثاني
10	العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية	المطلب الثالث
11	دراسات السابقة	المبحث الثاني
11	دراسات العربية	المطلب الأول
14	دراسات الأجنبية	المطلب الثاني
17	لتعليق حول الدراسات السابقة	المطلب الثالث
33	يوضح مقياس ليكارت الخماسي للإجابات وأوزانها	2-II



20	خلاصة الفصل	
21	دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية سونلغاز	الفصل الثاني
22	تمهيد	
23	مجتمع وأدوات الدراسة	المبحث الأول
23	تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة	المطلب الأول
30	عينة ومتغيرات الدراسة	المطلب الثاني
32	أدوات الدراسة	المطلب الثالث
37	تحليل ومناقشة النتائج	المبحث الثاني
37	عرض نتائج الدراسة	المطلب الأول
43	دراسة النتائج بمجالات الدراسة وأهدافها	المطلب الثاني
52	إختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
59	خلاصة الفصل	
61	خاتمة	
64	قائمة المراجع	
67	الملاحق	

34	يوضح مقياس المقبولة	3-II
34	يوضح اختبار الثبات للاستبيان	4-II
35	يوضح إختبار الاتساق الداخلي لمحور الإستبيان مع الإستبيان الكلي	5-II
36	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	6-II
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي للمستجيب	7-II
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية للمستجيب	8-II
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للمستجيب	9-II
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية للمستجيب	10-II

42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مسمى الوظيفي للمستجيب	11-II
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإتصال الصاعد	12-II
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإتصال النازل	13-II
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإتصال الأفقي	14-II
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور وسائل الإتصال الداخلي	15-II
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الثقافة التنظيمية	16-II
53	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	17-II
54	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	18-II
55	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19-II
56	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20-II
57	إختبار الفرضية الرئيسية	21-II



### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
09	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	1-I
25	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	1-II
31	متغيرات الدراسة	2-II
38	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الاجتماعي للمستجيب	3-II
39	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية للمستجيب	4-II
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي للمستجيب	5-II
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية للمستجيب	6-II
43	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي للمستجيب	7-II

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	إسم الملحق
01	الإستبيان
02	قائمة المحكمين

# مقدمة عامة

تسعى المؤسسات والإدارات الحديثة اليوم، لتعزيز عملية الاتصال بجميع أنواعه للدور الفعال الذي يؤديه في إيصال المعلومة بشكل جيد وفعال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. بصفته عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، تساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر قنوات رسمية مستهدفة لتعزيز العلاقة التنظيمية بين الموظفين، ورافق هذا الإدراك بضرورة نجاح العملية الاتصالية الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها وتأثيرها بالعملية الاتصالية، فالمدرء الناجحون بالمؤسسات يوفقون بين القيم والأهداف والأفكار وهو ما نسميه بالقيم التنظيمية، والعمل على ترقيتها عن طريق ممارسات ومهارات إتصالية تحتوي هذه القيم وتسمح بسريراتها.

حيث يعتبر الاتصال الداخلي من بين أهم العمليات الفعالة والمحفزة للعنصر البشري داخل المؤسسة في جميع اتجاهاته، كما أن ضمان الاتصال المستمر يسمح بتحسين المورد البشري وكذا تحفيزه على الإبداع وتنمية قدراته ومساهمته في إتخاذ أنجح القرارات .

ونظرا لأهمية الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية المحسدة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة كعمليتين تنظيميتين تعملان على توحيد أفراد المؤسسة وسير مختلف المهام والأنشطة بالطريقة التي تحدد بها المؤسسات أهدافها وتضمن فعاليتها واستمراريتها، جاء موضوع دراستنا للبحث في الدور الذي يجسده الاتصال الداخلي في الثقافة التنظيمية .

## ب- إشكالية الدراسة:

يساهم الإتصال الداخلي في تفاعل العاملين فيما بينهم داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يخلق جو من الإتصال المستمر الذي يتم من خلاله نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين الموظفين والعاملين، مما ينتج عنه فهم لسلوك التنظيمي السائد في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للعمل، فيزيد التعاون بين العاملين على أداء لمهام وهذا التعاون يساهم في التقليل من الضغط وتقديم العمل في أفضل صورة ، حيث نجد أن للإتصال الداخلي علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هنا تنبثق فكرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من طرف المؤسسات.

وللإلمام أكثر بجوانب الموضوع نطرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

هل يوجد دور في للاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة اقتصادية -سونلغاز- لولاية غرداية-؟

وللإلمام أكثر بجوانب الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال المساعد على الثقافة التنظيمية في -سونلغاز- لولاية

غرداية؟

2- ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال النازل على الثقافة التنظيمية في -سونلغاز- لولاية

غرداية؟

3- ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على الثقافة التنظيمية في -سونلغاز- لولاية

غرداية؟

4- ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في -سونلغاز- لولاية غرداية؟

### ج- فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في سونلغاز لولاية غرداية..

#### الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد فرق دلالة إحصائية للإتصال المساعد على الثقافة التنظيمية في سونلغاز لولاية غرداية.
- ✓ يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للإتصال النازل على الثقافة التنظيمية في سونلغاز لولاية غرداية.
- ✓ يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على الثقافة التنظيمية في سونلغاز لولاية غرداية.
- ✓ يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في سونلغاز لولاية غرداية
- ✓ هناك وسائل اتصال متنوعة تستخدمها المؤسسة ( إيميل ,فاكس,هاتف نقال )

### د- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بيان الخصائص التي تضيفها الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية؛
- الوقوف على خصائص الإتصال الداخلي للمؤسسات الإقتصادية؛
- الاطلاع على مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية؛
- إبراز دور الإتصال الموجود في المحيط الداخلي للمؤسسة في تعزيز والمساهمة في الرفع من القيم الثقافية في المؤسسات الإقتصادية؛
- إظهار مدى ارتباط الإتصال الداخلي بقيم الثقافة التنظيمية.

### هـ- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في فكرة البحث، والتي تتمثل في أهمية الاتصال الداخلي والأثر الذي يحدثه في المؤسسات الإقتصادية ومدى إرتباطه وقربه من قيم وأبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات، وكذلك تبرز أهمية هذا الموضوع في أنه يعالج عملية الاتصال الداخلي التي يفضلها تستطيع المؤسسة مواكبة المؤسسات الأخرى المتطورة وحصولها على أحدث الألات الحديثة وهذا لغاية تحسين اتصالها الداخلي وثقافتها التنظيمية.

### و- مبررات اختيار الموضوع

#### 1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع أي الموضوع محل الدراسة وهذا بعد مطالعة العديد من المصادر والمراجع؛
- ارتباط الموضوع محل الدراسة بتخصصنا.

#### 2- الأسباب الموضوعية:

- درجة الاهتمام الكبيرة التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية؛
- البحث في الأثر الذي يحدثه الاتصال على المحيط الداخلي للمؤسسة وبخصوص الثقافة التنظيمية.

### ز- حدود الدراسة

- الزمنية: دراسة ميدانية ممتدة من 2024/05/06 إلى 2024/05/23
- المكانية: شركة سونلغاز لولاية غرداية بوهراوة.

### ح- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الإحاطة والإلمام بمختلف أطراف الموضوع ومن أجل تحليله من جميع جوانبه واختبار صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بإعتمادنا على المنهج الوصفي في جوانب دراستنا، ففي الجانب النظري إعتدنا على مجموعة من المصادر والمراجع، أما في الجانب التطبيقي فإستعملنا دراسة حالة بواسطة أداة الإستبيان والمقابلة، حيث سوف يتم توزيع الإستبانة على مجموعة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

### ط- صعوبات الدراسة:

- عرقلة في إسترجاع الإستبانات المقدمة من طرفنا لموظفي المؤسسة.

### ي- هيكل الدراسة

تم تقسيم بحثنا الى فصلين، الفصل الأول خاص بالإطار النظري للموضوع، أما الفصل الثاني فخصص للجانب التطبيقي، وتم تقسيم كل منهما الى:

الفصل الأول قسم الى مبحثين، في كل مبحث، ثلاث مطالب، حيث تضمن المبحث الأول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، وضم هذا الأخير، المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي، المطلب الثاني:

تعريف أساسية حول الثقافة التنظيمية، المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فقد ضم الدراسات السابقة باللغة العربية وهذا في المطلب الأول والدراسات الأجنبية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فكان التعليق حول الدراسات السابقة.

الفصل الثاني هو بدوره قسم الى مبحثين، المبحث الأول خصص للإجراءات المنهجية لدراسة والمتعلقة بتعريف مجتمع وعينة الدراسة ومنهج وأدوات الدراسة المستخدمة، أما المبحث الثاني مناقشة وتحليل النتائج.

### نموذج الدراسة

متغير تابع

متغير مستقل



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي  
والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة



### تمهيد

تتنوع أليات الإتصال وتختلف في المؤسسات الاقتصادية، حيث نجد الاتصالات التي تكون بين العمال والموظفين والزملاء فيما بينهم أي في مستوى واحد وتوجد إتصالات أخرى تكون بين المرؤوسين والعمال، فالاتصالات الذي ذكرناه سابقا هي تتمثل في الإتصال الداخلي الذي يكون داخل محيط المؤسسة فهو يعتبر عملية حيوية تربط بين أفراد العاملين في المؤسسة وتقوي علاقتهم العملية والإنسانية أيضا، فاعلب الباحثين والعلماء يرون أنهم من غير الممكن أن نقوم بفصل التنظيمات عن الاتصال ومن بين التنظيمات نجد الثقافة التنظيمية السائدة، ومن أجل التطرق أكثر لدراسة الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية

من أجل التطرق لجميع جوانب متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمتمثلة في الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية قمنا بتخصيص هذا المبحث حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب، مطلب خصصناه لتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي، والمطلب الثاني خصص لتطرق لمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أما المطلب الثالث فسوف نقوم باستنتاج العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل او الحالات الخاصة حيث يوجد نوعين من الاتصالات الخارجية والاتصالات الداخلية.

### الفرع الأول: تعريف الإتصال الداخلي

يوجد العديد من التعاريف الخاصة بالاتصال الداخلي ونذكر منها:

- يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>1</sup>

- عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات والمبادلات.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابق نعرف الاتصال الداخلي بأنه عبارة عن التعاملات والاتصالات التي تكون بين المرؤوسين والعمال والموظفين أي الأفراد المكونين للمؤسسة، حيث يحظى هذا الأخير بالجزء الأكبر من هذه التعاملات والتي بفضلها يتم التعرف على حاجات العاملين.

### الفرع الثاني: أنواع وخصائص الاتصال الداخلي

#### أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

1- **الاتصال الرسمي:** هو كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات و منافذ اتصال يقررها التنظيم ويتطلبها "، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار ويتكون من:<sup>3</sup>

أ- **الاتصال العمودي** ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

<sup>2</sup> B.Dobiecki , **la communication des entreprises et des organisation** , ellipse ,Paris , 1996 , p

123

<sup>3</sup> الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 3، الجزائر، 2014،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

✓ **الاتصال النازل:** يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي: الأوامر، والتعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل.

✓ **الاتصال الصاعد:** على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات، ويتجسد من خلال تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير، بإضافة إلى تقديم الشكاوى والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.

ب- **الاتصال الأفقي:** يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي.

2- **الاتصال غير الرسمي:** يعرف على أنه مجموعة من التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية، ومن أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن أحوالهم العامة التي تستدعي اهتمامهم، وقد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعة وتغيير الحقائق<sup>1</sup>.

### ثانيا: خصائص الاتصال الداخلي

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

1. الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجرأ في إطار اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس؛
2. الاتصال حقيقة واقعية من حقائق الكون ليست لها بداية أو نهاية محددة؛
3. الاتصال عملية لا تعاد أي تغيير مع تغيير المجتمع والجمهور وكذلك معناها؛
4. الإمكانيات التكنولوجية المتاحة للاتصال كل الإمكانيات التي تحقيق الاتصال ساهمت في دعم وتطوير عملية الاتصال وخاصة الهاتف، الانترنت، المطابع الحديثة وغيرها<sup>2</sup>؛
5. الاتصال الداخلي عملية تفاعلية تعني أن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا أن الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال؛
6. يعتبر الاتصال الداخلي عملية دائرية لأنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وشامل كل الظروف والإمكانيات التي تحيط بها.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 120.

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 128.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

7. الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تنبع منه إلى الجهة التي تستقبلها، فالاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية واهداف الاتصال الداخلي

#### أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه والمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها، وبذلك تتحد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون، وللاتصال الداخلي أيضاً أهمية ودور فعال في المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: من عملية التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، القيادة، المراقبة وغيرها من الأنشطة التي ترتبط بالاتصال؛
- إيصال مختلف المشاكل التي تنشئ بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حل النزاعات؛
- تلعب المعلومة دوراً محددًا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذه المعلومات بالكمية والنوع ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأنواعها.
- الاتصال هو الإجابة عن توقعات مرسله ومستقبله لمعلومات الأشخاص؛
- الاتصال يسمح بخوض مجال الفهم فكل واحد بدوره يستطيع تحسين المعارف حول المؤسسة ويتحكم في مكونات عمله.

#### ثانياً: أهداف الإتصال الداخلي

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى:

- تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس إيجابياً على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة؛
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين؛
- التنسيق بين الأفعال والتصرفات والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص 30

<sup>2</sup> طالب دليلا، حلبي وهيب، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد4،

العدد الخاص، الجزائر، 2021، ص172

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.<sup>1</sup>
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: معوقات الاتصال الداخلي

- هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وتمثل في:<sup>3</sup>
- 1- عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.
  - 2- عوامل ترتبط بعوائق تنظيمية وأخر نفسية.
  - 3- الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة.
  - 4- عدم التطابق مع التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
  - 5- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا النقص في كفاءة الاتصال.
  - 6- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.
  - 7- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

### المطلب الثاني: تعاريف أساسية حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن جملة من السلوكيات والقيم الجماعية والفردية ومجموعة من المبادئ التي تنتهجها فئة من الأفراد في محيط عملهم أو محيطهم المجتمعي، فهي تعتبر بالنسبة لهم دستور أخلاقي، يظهر السلوكيات والتصرفات داخلها في نمط سلوكي موحد، فيجعل لغة السلوك فيها لغة واحدة مشتركة.

### الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية منها:

- يعرفها Petit: "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> برباوي كمال، سليمان الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2016، ص 97.

<sup>2</sup> عبد العزيز شرفة، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر، ط1، مصر، 2005 ص 9

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار الحمدي، الجزائر، 2014، ص 83

<sup>4</sup> Petit.M, Klesta. A, **Management d'equipeconceptetpratique**, Lunod, France,2000, P186.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

- هي المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المؤسسة في مجموعة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين نجد أن الثقافة التنظيمية هي تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الموظفين والعاملين، فهي عبارة عن معايير مبادئ تم وضعها من طرف المرؤوسين لتحديد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك.

### الفرع الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية: تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف من واقع وجود عدد من العوامل (الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية)، بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي اختلف من مجتمع لآخر، فمنهم من حدد أنواعها وفقاً لنوع المنظمة (خدمية، اقتصادية، دينية، اجتماعية، وغيرها)، ومنهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات (مهنية، تطويرية، هرمية، وغيرها)، وتستعرض الدراسة أنواع الثقافة التنظيمية من حيث قوتها، وقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

- **الثقافة القوية:** وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.
- **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
1. تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل.
  2. الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون ثقافة.

<sup>1</sup>عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التسيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 121.

<sup>2</sup>رياب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، المجلد 01، العدد 01، مصر، 2022، ص 62.

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 310.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

3. الثقافة التنظيمية للمؤسسات هي عبارة عن عملية تراكمية ومستمرة حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمتها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
4. الثقافة التنظيمية للمؤسسات هي نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة منظمة.

### الفرع الثالث: عناصر ووظائف الثقافة التنظيمية

- أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ القيم التنظيمية: القيم التنظيمية التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء.
  - ✓ المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
  - ✓ التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل.
  - ✓ الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

### ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها<sup>2</sup>:

- 1- تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

<sup>1</sup> نور طاهر الأقرع، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد6، العدد21، فلسطين، 2022، ص 99.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص18.



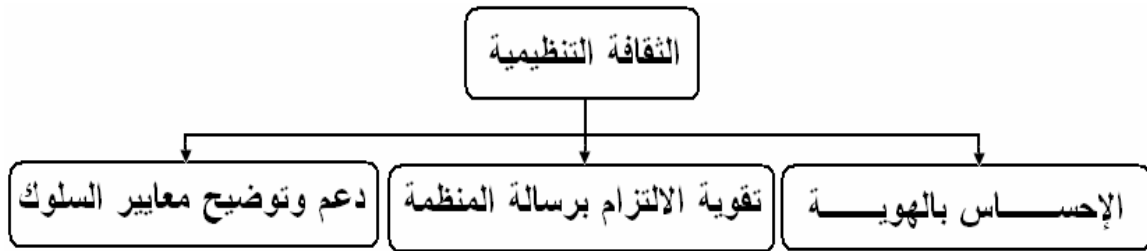
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

2- إيجاد الالتزام برسالة الشركة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيًا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمؤسسة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم I-1: يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 18

الفرع الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

وتتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ القيم: وهي كل شيء يسعى الفرد لاكتسابه يعبر عن نواحي الحب والكره، ووجهات النظر والتحييزات، كالقيم الدينية.

✓ الاتجاهات: أي الاستعداد الذهني نحو الأشياء، وردود الفعل، وغير ذلك.

✓ العادات والتقاليد: كل ما ورثه الفرد من عشيرته من طقوس وغيرها.

✓ الحقوق والواجبات: تعتبر من أهم محددات ثقافة الفرد كونها تحدد سلوكه تجاه المنظمة.

✓ تاريخ المنظمة: يعبر عن مجمل الأحداث التي مرت بها المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ دخول الفرد فيها.

✓ اللغة والتكلم واللهجات: هي أيضا من مكونات الثقافة لأنها تعبر عن قناة اتصال يستعملها الفرد للتواصل بالآخرين.

✓ الرموز: وهي تلك الإشارات التي تستخدم في منطقة دون أخرى لهدف معين، لا يفهمه إلا القاطنون هناك.

✓ الحدود: وهي تلك المناطق التي لا يمكن لفرد معين أن يتجاوزها في أمور معينة.

✓ القوانين: هي أيضا من مكونات الثقافة التنظيمية كونها تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> إيمان عبد الملك حسين رواه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التعليم والتربية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 3، السعودية، 2018، ص 156.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

✓ الشخصية والطباع: التي تحدد ميولات الفرد.

✓ التنشئة الاجتماعية للفرد: تعرف على أنها كل ما يتحصل عليه الفرد طيلة أيام حياته من المجتمع.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية

إن عملية الإتصال 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 (للعاملين) ما يشعرهم بالضغط المحاطة بهم، وهنا نجد أن النمط القيادي للرؤساء يلعب دوراً مهماً وبارزاً في طرق توعية الموظفين بالواجبات المفروضة عليهم، في ردود الفعل بالنسبة لنمط القيادي الذي يتصف بالسلاسة والمرونة أو قد تعتمد المنظمة على نظام الحوافز كطريقة إدارة الصرعات التنظيمية، حيث يخلق هذا النظام رغبة للعاملين وأخص بالذكر الحوافز المعنوية كالترقيات والشهادات الشرفية والتشجيعية التي تشكل عاملاً مهماً في توليد وتنمية الولاء والالتزام التنظيمي وخلق إحساس للعاملين بالانتماء للمنظمة وهذا بدوره ما يخلق لها فرص كبرى في النمو والتطور<sup>1</sup>.

يعبر الإتصال الداخلي عن كل أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة سواء كانت غير رسمية أو رسمية ، أو تلك التي تكون صاعد أي إتصال العاملين بمؤوسسيهم، أو نازل وهي عكس أي إتصال المؤوس بعاملية، أو أفقية وهي التي تكون بين زملاء العمل في نفس المستوى الإداري، أما الثقافة التنظيمية فتتمثل في القيم والالتزام التنظيمي للعاملين وروح الجماعة التي تكون بينهم، ومنه نستخلص أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي هي علاقة طردية فبيئة العمل تحتاج الى بناء مجتمعها بما ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية لتحقيق الاستقرار والانتاج بفاعلية، وهذا من خلال بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وبنائها يتطلب وجود قيادة إبداعية، ولتحقق ذلك لابد من ممارسة عملية إتصالية فعالة مع العاملين، إذا تشكل عملية الإتصال المؤسسي الداخلي العمود الفقري في بناء وتطوير هذه الثقافة، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت الإتصال الداخلي إن هذا الأخير يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فالإتصال الجيد يزيد من بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، تهدف إلى خلق قاعدة متماسكة تربط مختلف عناصر البيئة التنظيمية.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال مفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث، السعودية، 2009، ص 37.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا الحالية وهذا من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، من حيث إختلافها عن دراستنا أي بناء على إختلاف أو مشابهة معالجة مواضيعها وهذا بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

### المطلب الاول: الدراسات العربية

في هذا المطلب سوف نقوم بتقديم مخلص على بعض من الدراسات السابقة العربية المشابهة لدراستنا سواء في المتغير المستقل وهو الإتصال الداخلي أو المتغير التابع هو الثقافة التنظيمية.

الدراسة الأولى: حنان محمد حافظ براهمة، 2009<sup>1</sup>

الجدول رقم I-1: يوضح دراسة حنان محمد حافظ براهمة، 2009

الدراسة/السنة	حنان محمد حافظ براهمة، 2009
عنوان الدراسة	أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية
نوع ومكان	مذكرة ماجستير في تخصص التنمية الريفية المستدامة- القدس - فلسطين
إشكالية الدراسة	ما واقع انماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية؟
أهداف الدراسة	التعرف على واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وأهمية الاتصال الفعال في ترسيخ ثقافة الشركة وقيمها ومدى تطويع الاتصال الفعال لخدمة الثقافة داخل الشركة وانعكاسه على تحسين الأداء والإنتاج
منهج الدراسة	تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بإستعمال أداة الاستبيان، وبرنامج تحليلي إحصائي spss حيث وزعت الاستبانات على موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية سنة 2008
نتائج الدراسة	أن شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم كافة انماط الاتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي: الاتصال الالكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير الرسمي، وظهرت نتائج الدراسة خصائص الاتصال ومعوقاته، وخصائص الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وأهمية دور الاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> حنان محمد حافظ براهمة، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2009.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

لشركة الاتصالات الفلسطينية، تستخدم مستويات أو معدلات الأداء فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل إليه سوى لحظة يكلف بإنجازه، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم.
--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات دراسة حنان محمد حافظ براهمة، 2009  
الدراسة الثانية: برباوي كمال، 2015/2014<sup>1</sup>

الجدول رقم I-2: يوضح دراسة برباوي كمال، 2015/2014

الدراسة/السنة	برباوي كمال، 2015/2014
عنوان الدراسة	دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي
نوع ومكان	مذكرة دكتوراه تخصص التسيير في جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
إشكالية الدراسة	ما أثر الاتصال الداخلي على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
أهداف الدراسة	-الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير. -تزايد الاهتمام بوظيفة الاتصال الداخلي في الندوات والمحاضرات والتكوين بالنسبة لأفراد المؤسسات. -عرض المشكلات التي تحول دون تحقيق كل من فعالية الاتصال ونجاح التغيير التنظيمي.
منهج الدراسة	تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي حيث وزع على عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بشار.
نتائج الدراسة	- إبراز أهمية الاتصال الداخلي لذا أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وعدم حصرها في الجوانب التقنية فقط كما نراه في العديد من المؤسسات. - توظيف الاتصالات غير الرسمية السائدة بصورها الإجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة وأهدافها الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات دراسة برباوي كمال، 2015/2014

الدراسة الثالثة: روشام بن زيان، 2021<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

<sup>2</sup> روشام بن زيان، دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2021، ص 20-35.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

### الجدول رقم I-3: يوضح دراسة روشام بن زيان ، 2021

الدراسة/السنة	روشام بن زيان، 2021
عنوان الدراسة	دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
نوع ومكان	مقال علمي في مجلة العلوم الاقتصادية - الجزائر-
إشكالية الدراسة	ما دور ممارسات مهارات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
أهداف الدراسة	- معرفة مدى إرتباط الاتصال الداخلي بقيم الثقافة التنظيمية. - الخروج بنتائج تعزز من مكانة الاتصال الداخلي للمؤسسة وتأثيره على قيم الثقافة التنظيمية.
منهج الدراسة	تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، بإستعمال أداة الإستبيان وزع على العاملين بمسسة إتصالات الجزائر
نتائج الدراسة	- وجود أتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة - بعدي التمكين والتعبئة هما السائدان وهما أكثر تأثيرا على قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات دراسة روشام بن زيان، 2021

الدراسة الرابعة: ليليا عين سوية، 2021<sup>1</sup>

### الجدول رقم I-4: يوضح دراسة ليليا عين سوية، 2021

الدراسة/السنة	ليليا عين سوية، 2021
عنوان الدراسة	مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة
نوع ومكان	مقال علمي في مجلة المعيار - الجزائر-
إشكالية الدراسة	كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟
أهداف الدراسة	- التعرف على الاتصال الداخلي ومساهمته في بناء ثقافة التنظيمية؛ - معرفة مساهمة الاتصال الداخلي في تشكل الثقافة التنظيمية؛ - إثراء المعارف حول كيفية إسهام الإتصال الداخلي في تحقيق الثقافة التنظيمية.
منهج الدراسة	تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي الذي وزع على عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> ليليا عين سوية، مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 61، الجزائر، 2021، ص

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

نتائج الدراسة	- غرس ثقافة العمل الجماعي والإهتمام بالعامل وتعزيز ثقته بالمؤسسة. - تقوية العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين المسؤولين لتحقيق أهداف المؤسسة.
---------------	---

المصدر: من إعداد طالبة بناء على معلومات دراسة ليليا عين سوية، 2021

### المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالتطرق لمجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تشترك بموضوع دراستنا سواء بالمتغير التابع أو المستقل أو المتغيرين معا.

الدراسة الأولى: <sup>1</sup>Sónia Pedro Sebastião, and other, 2017

الجدول رقم 5-I: يوضح دراسة Sónia Pedro Sebastião, and other, 2017

الدراسة/السنة	Sónia Pedro Sebastião, and other, 2017
عنوان الدراسة	الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية: التفاعل الإداري من وجهة نظر مستشار الاتصال البرتغالي
نوع ومكان	مقال علمي في مجلة <i>Public Relations Review</i>
إشكالية الدراسة	كيف يتم التفاعل الإداري للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية؟
أهداف الدراسة	هدف هذا البحث إلى المساهمة في توسيع المجال النظري للاتصال الداخلي، وربطه بالممارسة المهنية لاستشارات الاتصال في البرتغال، ويهدف إلى فهم الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية من وجهة نظر متخصصي الاتصالات، وتمييزه عن الدراسات الأخرى الأكثر شيوعاً، والتي تركز عادةً على الجمهور الداخلي (القوى العاملة) في المنظمة.
منهج الدراسة	يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، أما في الجانب التطبيقي بإستخدام أداة المقابلة مع العديد مع مستشاري الاتصالات البرتغاليين.
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى تصور العوائق التي تضعها الشركات أمام مشاركة "معلوماتها الداخلية" وبناء الثقة المتبادلة، فضلاً عن بعض الافتقار إلى تقدير عمل المستشار كخبير، قادر على تقديم عمل عالي الجودة خلال فترة زمنية محدودة، والميزة الكبرى للاستشاريين هي الرؤية الأحدث والوعي بالعالم الخارجي وبالسوق.

المصدر: من إعداد طالبة بناء على معلومات دراسة Sónia ,and other, 2017

Pedro Sebastião

<sup>1</sup> Sónia Pedro Sebastião ,and other, **Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant.** *Public Relations Review*, Volume43, Issue 4, usa,2017, P863-871.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

الدراسة الثانية: 2019, Shabriena Wardhani, Dorien Kartikawangi<sup>1</sup>

الجدول رقم I-6: يوضح دراسة 2019, Shabriena Wardhani, Dorien Kartikawangi

الدراسة/السنة	Dorien Kartikawangi, Shabriena Wardhani, 2019
عنوان الدراسة	الاتصال الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية والتوسيم التنظيمي للمؤسسة الحكومية
نوع ومكان	مقال علمي في مجلة SCITEPRESS
إشكالية الدراسة	كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يبني ثقافة تنظيمية وأن يبني في نهاية المطاف علامة تجارية للمؤسسات الحكومية؟
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لكيفية تأثير الاتصال الداخلي في تطوير ونمو الثقافة التنظيمية والتوسيم التنظيمي للمختلف المؤسسات الحكومية الأندونيسية
منهج الدراسة	يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، بإستعمال أداة الإستبيان وبرنامج SPSS20
نتائج الدراسة	تبين نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي يسهم في تكوين ثقافة تنظيمية يمكن أن تساعد في إدارة توسيم المؤسسات الحكومية ومع ذلك، فإن جهود وضع العلامات التجارية لا تكفي إلا إذا لم تساعد في تحسين جودة الأداء ولذلك، سيكون تعزيز الثقافة التنظيمية هاما جدا في تحسين الأداء الفردي في المؤسسات الحكومية، حيث يؤثر الاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية، وسيلعب دوراً في سمعة الشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة ناء على معلومات دراسة Dorien ,Shabriena Wardhani

2019, Kartikawangi

الدراسة الثالثة: 2021, Yaser Sharbaji<sup>2</sup>

الجدول رقم I-7: يوضح دراسة 2021, Yaser Sharbaji

الدراسة/السنة	2021, Yaser Sharbaji
عنوان الدراسة	دور وأثر الاتصال الداخلي فيما بين الموظفين داخل المنظمة في عصر الاتصالات الرقمية

<sup>1</sup> Shabriena Wardhani, Dorien Kartikawangi, **Internal Communication in Building Organizational Culture and Organizational Branding of Government Institution**, SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Volume 01, Indonesia, 2019, P506-514.

<sup>2</sup> Yaser Sharbaji, **role and impact of internal communication among employees within an organization in the digital communication era**, Master's thesis, Department of Business Administration, tallinn university of technology, Estonia, 2021



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

مذكرة ماجستير تخصص إدارة الاعمال جامعة TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY	نوع ومكان
كيف تأثر عدم كفاية إجراءات الاتصال الداخلي وعدم تطوير قنوات الاتصال الداخلية على تحقيق اهداف المؤسسة؟	إشكالية الدراسة
-هدفت هذه الدراسة إلى فهم فعالية الاتصال الداخلي جنبًا إلى جنب مع وسائل الاتصال المختلفة في ممارسات العمل التنظيمية بين الموظفين، والتسلسل الهرمي للموظفين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. -تحديد كيفية مساعدة الاتصالات الداخلية وتحفيزها في أداء الموظفين وما إذا كانت هناك علاقة مهمة بين أداء الموظف والاتصال الداخلي الناجح من خلال قنوات الاتصال الرقمية.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة المقابلة مع عشرة موظفين من مؤسسة Ramirent SSC، إستونيا.	منهج الدراسة
- إن غالبية الموظفين واجهوا صعوبات طفيفة في الاتصال، وكانت النتيجة الأكثر روعة للدراسة أنه على الرغم من أن سياسة الاتصال الحالية لم تكن كافية لضمان زيادة أداء الموظفين. - يؤدي التسلسل الهرمي للاتصالات إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيزه مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات دراسة Yaser Sharbaji, 2021

الدراسة الرابعة: Wafa'a F Ta'an, 2024<sup>1</sup>

### الجدول رقم 8-I: يوضح دراسة Wafa'a F Ta'an, 2024

Wafa'a F Ta'an, 2024	الدراسة/السنة
دور الثقافة التنظيمية ومهارات الاتصال في التنبؤ بجودة الرعاية التمريضية	عنوان الدراسة

<sup>1</sup>Wafa'a F Ta'an, others, **the role of organizational culture and communication skills in predicting the quality of nursing care**, Applied Nursing Research, Volume 75, Jordan, 2024, P320-331.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

نوع ومكان	مقال علمي في مجلة Applied Nursing Research
إشكالية الدراسة	هي يمكن التنبؤ بجودة الرعاية من خلال الثقافة التنظيمية، ومهارات الاتصال، والبيانات الديموغرافية من وجهة نظر الممرضين والممرضات؟
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الرعاية التمريضية ودراسة تنبؤاتها بالنظر إلى البيانات الديموغرافية للممرضات والثقافة التنظيمية ومهارات الاتصال
منهج الدراسة	استعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق في الجانب التطبيقي إلى أداة الإستبيان ووزع على مجموعة من ممرضين وممرضات في المستشفيات الأردنية سنة 2023
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد ارتباطات بين نوع المستشفى والثقافة التنظيمية ومهارات الاتصال مع جودة الرعاية التمريضية مما يشير إلى وجود تأثير غير مباشر بين الثقافة التنظيمية وجودة الرعاية التمريضية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات دراسة دراسة Wafa'a F Ta'an,2024

### المطلب الثالث: تعليق حول الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب الأخير سوف نقوم بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق لها في المطلب الأول والثاني من هذا المبحث.

### الجدول رقم I-9: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة حنان محمد حافظ براهيمة، 2009	المتغير التابع: الثقافة التنظيمية منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS نوع الدراسة: بحث جامعي	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان أنماط الاتصال، أما دراستنا فهو إتصال الداخلي حدود الزمنية والمكانية: في هذه الدراسة كان في شركة الاتصالات الفلسطينية سنة 2008، أما في الدراسة الحالية فهو في مؤسسة سونلغاز 2024
دراسة برباوي كمال، 2015/2014	المتغير لمستقل: الإتصال الداخلي منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS نوع الدراسة: بحث جامعي	المتغير التابع: والذي تمثل في هذه الدراسة في التغيير التنظيمي أما دراستنا فتمثل في الثقافة التنظيمية حدود الزمنية والمكانية: في هذه الدراسة تمثل في مؤسسة سونلغاز لولاية بشار سنة 2015 أما في الدراسة الحالية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

<p>حدود الزمنية والمكانية: مؤسسة الإتصالات الجزائرية سنة 2021، أما في الدراسة الحالية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024 نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)</p>	<p>المتغير المستقل: الاتصال الداخلي المتغير التابع: الثقافة التنظيمية منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS</p>	<p>دراسة روشام بن زيان ، 2021</p>
<p>حدود الزمنية والمكانية: صندوق الضمان الإجتماعي سنة 2021، أما الدراسة الحالية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024 نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)</p>	<p>المتغير المستقل: الاتصال الداخلي المتغير التابع: الثقافة التنظيمية منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS</p>	<p>دراسة ليليا عين سوية، 2021</p>
<p>أداة الدراسة: إستعمل مقابلة أما في الدراسة الحالية فإستعملنا أداة الاستبيان وبرنامج SPSS حدود الزمنية والمكانية: مستشاري الاتصالات البرتغاليين سنة 2016 أما الدراسة الحالية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024 لغة الدراسة إنجليزية أما الدراسة الحالية باللغة العربية نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)</p>	<p>المتغير المستقل: الاتصال الداخلي المتغير التابع: الثقافة التنظيمية منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة other , Sónia Pedro Sebastião 2017</p>
<p>حدود الزمنية والمكانية: مؤسسات الحكومية الأندونيسية سنة 2018، أما الدراسة الحالية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024 لغة الدراسة إنجليزية أما الدراسة الحالية باللغة العربية نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)</p>	<p>المتغير المستقل: الاتصال الداخلي المتغير التابع: الثقافة التنظيمية منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: استبيان وبرنامج تحليل الإحصائي SPSS</p>	<p>دراسة Shabriena Wardhani, Dorien Kartikawangi 2019</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية والدراسات السابقة

<p>المتغير التابع: وتمثل في هذه الدراسة في الاتصال الرقمية أما دراستنا فتمثل في الثقافة التنظيمية أداة الدراسة: استعمل المقابلة أما في الدراسة الحالية فإستعملنا أداة الاستبيان وبرنامج SPSS حدود الزمنية والمكانية: المؤسسة في استونيا سنة أما الدراسة الحالية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية في 2024 لغة الدراسة إنجليزية أما الدراسة الحالية باللغة العربية</p>	<p>المتغير المستقل: الاتصال الداخلي منهج الدراسة: المنهج الوصفي نوع الدراسة: بحث جامعي</p>	<p>دراسة <b>Yaser Sharbaji, 2021</b></p>
<p>المتغير: وتمثل في هذه الدراسة في جودة الرعاية التمريضية وأما دراستنا فتمثل في الإتصال الداخلي حدود الزمنية والمكانية: المستشفيات الأردنية سنة 2023 أما دراستنا في مؤسسة سونلغاز غرداية 2024 لغة الدراسة إنجليزية أما الدراسة الحالية باللغة العربية نوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي بحث جامعي (مذكرة ماستر)</p>	<p>المتغير: الثقافة التنظيمية والتي تمثل في دراستنا بالمتغير التابع اما هذه الدراسة فكان متغير مستقل منهج الدراسة: المنهج الوصفي أداة الدراسة: الإستبيان</p>	<p>دراسة <b>Wafa'a F Ta'an 2024,</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق لمجموعة من التعريفات المتعلقة بمتغيرات دراستنا وهما الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، فمن خلال ما تطرقنا له سابقا وجدنا أنه من أجل الحصول على بيئة عمل جيدة في المؤسسات الاقتصادية يجب أن يتم بناء مجتمع ومحيط يتمشى مع الأهداف الاستراتيجية المخططة وهذا من أجل تحقيق الاستقرار والإنتاجية العالية، فلبلوغ هذه الغاية يجب أن تكون للمؤسسة علاقة إتصالية ممتازة بين المرؤوسين والعاملين أي قيادة إبداعية ومنها نستطيع بناء ثقافة تنظيمية جيدة تساهم في تحقيق مختلف أهداف المؤسسات المخطط لها .

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز  
الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية  
سونلغاز

# الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

## تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق إلى تحديد مجموعة المعارف النظرية المتعلقة بكل من الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية واستعراض الدراسات السابقة، ومن أجل إجراء تحليلا عملي للحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، قمنا بالدراسة الميدانية على شركة سونغاز لولاية غرداية ، وبغية تحقيق ذلك وإختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال الإختبارات المتحصل عليها من خلال تطبيق برنامج SPSS ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

# الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

## شركة سونغاز لولاية غرداية

### المبحث الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

من أجل القيام بدراستنا الميدانية يجب أولاً تقديم جملة من العناصر المنهجية المتعلقة بكل من مجتمع الدراسة وحجم عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات ومنهج الدراسة ومتغيرات الدراسة، لذلك قمنا بتخصيص هذا المبحث للتطرق لجميع العناصر السابقة.

### المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا الموضوع في مؤسسة الوطنية سونغاز الموجودة في ولاية غرداية.

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونغاز بغرداية

#### أولاً: التعريف بالشركة الوطنية "سونغاز"

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية وأوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج بالجزائر تنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 إلى 7200 كلم فقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء بـ 461 ميغاواط، أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961م بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م في حاسي الرمل.

بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من شهر أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر" حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق داخلية من طرف مؤسسة سونغاز لولاية غرداية بوهراوة.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969.



## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

#### ثانيا: التعريف بالمديرية

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع الجزائر - شركة توزيع الوسط - شركة توزيع الغرب - شركة توزيع الشرق) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004. تنتمي المديرية لتوزيع لسونغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة - التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البليدة، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي وبسكرة، إيليزي) يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز.

#### ثالثا: مهام المديرية

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

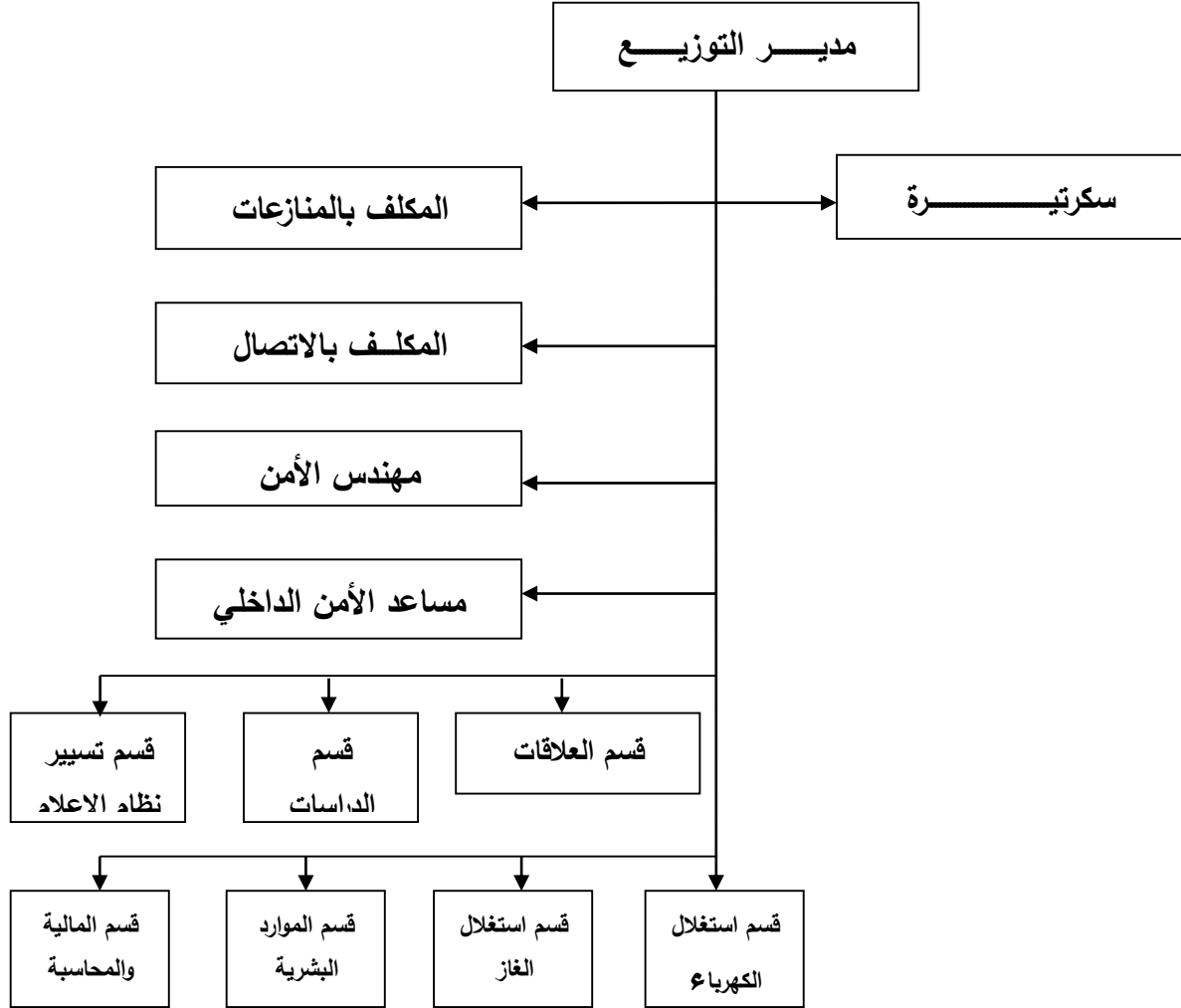
#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتضم المديرية ما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

الشكل رقم II-1: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس تسيير الموارد البشرية

اولا: دراسة مختلف الدوائر والأقسام

● مكتب المدير والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتيرة المديرية.
- القسم التقني للكهرباء.
- قسم الشؤون القانونية.
- الأمن الداخلي للمؤسسة.
- قسم الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

- قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز.
- قسم التخطيط الكهرباء والغاز.
- قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية.
- المكلف بالاتصال.
- القسم التقني للغاز.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- خلية المراقبة والتفتيش.
- قسم الإدارة والصفقات.
- قسم الشؤون العامة.

#### تانيا: مختلف المصالح

- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية.
- شعبة الوسائل العامة.

#### 1: قسم استغلال الكهرباء

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الإتصال المختلفة (télé conduite)، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ضمان تسيير المحولات.
- إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان.
- تسيير العدادات وإصلاحها.
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

### 2: قسم استغلال الغاز:

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.
- متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.
- إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.
- إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها.
- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.
- ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

### 3: قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، شعبة الصفقات، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

- وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.
- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال.
- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- إستقبال وتقييم كل فواتير المؤسسات.
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.
- الإعلان عن المناقصات والاتفاقيات وإنجازها.
- اقتراح اعتمادات مالية إضافية.

#### 4: قسم العلاقات التجارية:

يتكون هذا القسم من: المصلحة التجارية، مصلحة المراقبة والتفتيش، مصلحة التقنيات التجارية، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة بما في ذلك عقود الأشغال وطلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم.
- تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل.
- تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
- إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات .
- فوترة مختلف الخدمات.
- القيام بتحريات حول الزبائن.
- اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- إعداد الميزانية النهائية.
- متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

- التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.

- احترام رزنامة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دوريا.

- القطع والوضع بالخدمة للعدادات.

- التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد

#### 5: قسم الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة التكوين، مصلحة الإدارة، ويقوم هذا القسم بما يلي:

- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية.

- ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين.

- إعداد ومتابعة الأجور.

- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

#### 6: قسم تسيير برامج الإعلام الآلي:

يتكون القسم من: برامج التسيير كتسيير برامج الإعلام الآلي، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- مكلفة بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية.

- ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية وصيانة البرامج.

- صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية.

- تقدير ومراقبة اللوازم المستهلكة.

- ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية.

#### 7: شعبة الوسائل العامة

يتكون هذا القسم من توثيق وأرشيف، موقف السيارات، التموين، الوسائل، تتمثل مهام المصلحة فيما يلي:

- ضمان سير الوسائل والأجهزة والأدوات والبنية التحتية للمديرية.

- متابعة برنامج الحراسة.

- إيصال وتوزيع طرود المؤسسة.

- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

- تسيير الصندوق ومختلف المشتريات.

- تسيير الوقود والقيام بعمليات تصليح السيارات وحفظ المرآب.

- إدارة مكتبة المديرية وتنظيم الأرشيف.

### المطلب الثاني: عينة ومتغيرات الدراسة

إن إختيار عينة ومتغيرات الدراسة تعتبر أهم نقطة أساسية تنطلق منها الدراسة التطبيقية لأي موضوع لدراسة العلاقة بين متغيراتها، ومن أجل دراسة هذه العلاقة لابد من وجود مجتمع يتم تطبيق الجزء النظري عليه من أجل التوصل الى حل مشكلة الدراسة والتأكد من صحة فرضيتها.

### الفرع الأول: عينة ومجتمع الدراسة

في دراستنا الحالية والموسومة بدور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، إختارنا مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في شركة سونغاز لولاية غرداية، حيث تملك للمؤسسة مجموعة من الفروع موزعة على مستوى بلديات ولاية غرداية، ومن أجل تسهيل القيام بدراستنا قمنا باختيار عينة عشوائية من العاملين الموجودين في مديرية فرع الإنتاج المتواجدة في منطقة بوهراوة، حيث تم توزيع 40 إستبانة على مجموعة من موظفي المؤسسة بشكل عشوائي، وتم استرجاع 37 إستبانة، و3 إستبانات لم نسترجعهم من العاملين والسبب أن بعضها قد ضاع ، ومن بين 37 إستبانة مسترجعة وجدنا منها 32 إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، أي تحصلنا على 80% إستبانة صالحة هي نسبة تعتبر جيدة جد بالنسبة للبحث، والجدول التالي يوضح نسب الإستمارات:

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

الجدول رقم II-1: يوضح الإستثمارات الموزعة والمستردة

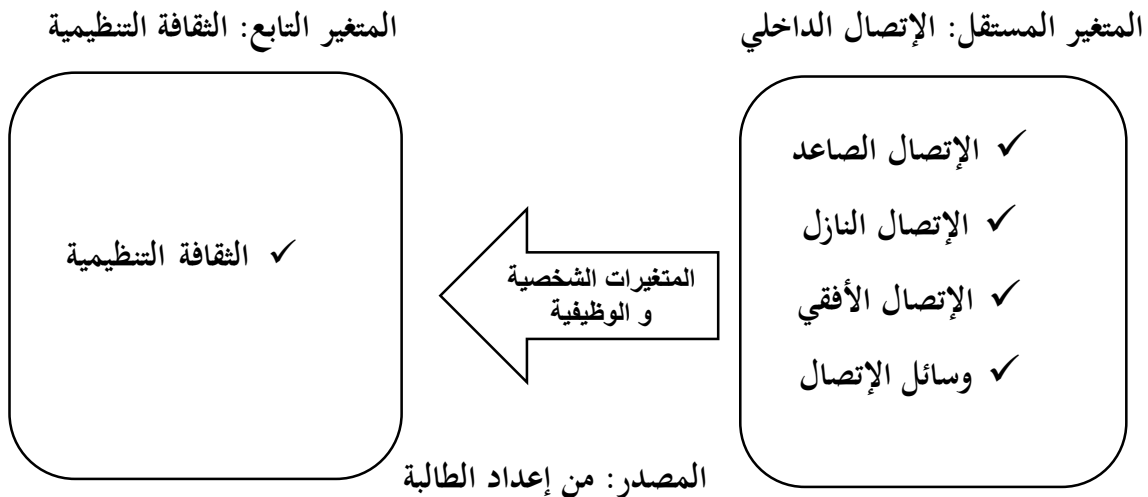
النسبة	عدد الإستثمارات	
100%	40	الإستثمارات الموزعة
92.5%	37	الإستثمارات المسترجعة
7.5%	03	الإستثمارات الغير مسترجعة
80%	32	الإستثمارات الصالحة
12.5%	05	الإستثمارات المستعبدة

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من ضروري تحديد المتغيرات ونوعها للقيام بالدراسة وانطلاقا من السؤال الرئيسي للدراسة، حددنا متغيرين اثنين أحدهما مستقل يتمثل في الإتصال الداخلي، وآخر متغير تابع يتمثل في الثقافة التنظيمية، وكانت فكرة بناء المتغيرات على أساس مجتمع الدراسة المستهدف لجمع البيانات، وعليه سنحاول في هذه الدراسة أن نبرز دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

### الشكل رقم II-2: متغيرات الدراسة





# الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

## المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة هي الوسيلة الوحيدة المستعملة من قبل الباحث من أجل قيامه ببحثها على أكمل وجه، فأول ما يجب قيام الباحث بها هو تحديد الوسائل المناسب لدراسته، من وسائل تساعد في التطرق الى الجانب النظري، ومن أدوات تساعد في جميع البيانات وتحليلها في الجانب التطبيقي.

### الفرع الأول: أدوات المستخدمة لدراسة

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة إستخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، فالإستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تصاغ من طرف الباحث ويجب أن تكون في صياغ موضوع البحث، توزع على العينة المختارة وتتم الإجابة على الأسئلة من قبل هذه العينة، حيث قمنا في موضوعنا بإعداد الاستبيان (الملحق 1) حول موضع دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وذلك وفق ما تناولناه في الجانب النظري وفرضيات الدراسة وهيكلنا الاستبيان كالتالي:

**الجزء الأول:** تتضمن الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجيب

**الجزء الثاني:** يضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل " الإتصال الداخلي " حيث قمنا بتقسيمه الى 04 محاور على أساس أبعاده:

- **المحور الأول:** يتكون من 5 عبارة تخص الإتصال الصاعد؛
- **المحور الثاني:** يضم 5 عبارات تتعلق بالإتصال النازل؛
- **المحور الثالث:** يتضمن 5 عبارات تتعلق بالإتصال الأفقي؛
- **المحور الرابع:** يتضمن 4 عبارات تتعلق بوسائل الإتصال الداخلي؛

**الجزء الثالث:** يضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع " الثقافة التنظيمية " حيث تمثل في محور واحد يضم 16 عبارة تتعلق بأسئلة حول الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

عند أعداد الاستبانة يجب على الباحث أن يختار المقياس الذي يناسبه، ونحن قمنا باختيار مقياس ليكارت الحماسي والذي يحتوي على خمس إجابات (05)، حتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم II-2: يوضح مقياس ليكارت الحماسي للإجابات وأوزانها

المتوسط المرجح	الاتجاه	الرأي
1 إلى 1.80	الاتجاه الأول	غير موافق بشدة
1.81 إلى 2.60	الاتجاه الثاني	غير موافق
2.61 إلى 3.40	الاتجاه الثالث	موافق بدرجة متوسطة
3.41 إلى 4.20	الاتجاه الرابع	موافق
4.21 إلى 5.0	الاتجاه الخامس	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

يلاحظ من الجدول السابق مايلي:

- درجة القبول المتوسط هي الدرجة الثالثة (03)؛
- الدرجتين (1،2) يعبران عن الرفض وعدم الموافقة؛
- الدرجتين (4،5) يعبران عن درجة الموافقة.

ثانيا: أدوات الإحصائي

من أجل تحليل بيانات الاستبيان، وبعد إدخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكارت الحماسي، باستعمال أوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا لما يلي:

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة للفئة}$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{الاتجاه} = \text{طول الفئة} + \text{الحد الأدنى لكل فئة}$$

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

الجدول رقم II-3: يوضح مقياس المقبولة

الوسط الحسابي	المدى	طول الفئة
03	4	0.8

المصدر: من إعداد الطالبة

- من بين الأدوات الإحصائية التي سوف نستعملها للوصول لهدف الدراسة، عن طريق برنامج spss v24
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة إتجاه العينة من خلال إجابات على محاور الاستبانة؛
- قياس الاتساق الداخلي (بيرسون)
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة؛
- إختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

### الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: إختبار معامل الثبات: ويتم قياس مدى ثبات أسئلة الإستبيان وتناسقها بواسطة، مقياس ألفا كرومباخ، حيث كلما كان معدل ألفا كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 60% دل ذلك على ثبات الإستبيان وإمكانية الإعتماد عليه، ويتمثل معدل ألفا كرومباخ في دراستنا كالتالي:

الجدول رقم II-4: يوضح اختبار الثبات للاستبيان

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرومبا
35	91.1%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss ملحق رقم 03

من خلال الجدول السابق قمنا بإستخدام إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الإستبيان حيث تحصلنا على قيمة قدرها  $\alpha = 91.1\%$  وهي نسبة ممتازة بالنسبة لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

المقبول 70%، مما يدل على ثبات وصدق عبارات الإستبيان وتناسقها، لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

ثانيا: إختبار الإتساق الداخلي

من أجل تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الإرتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد النمو والتعلم، تم الاعتماد على معامل الارتباط Pearson كما يبينه الجدول الآتي:  
للعبارة وبعد النمو والتعلم

الجدول رقم II-5: يوضح إختبار الاتساق الداخلي لمحور الإستبيان مع الإستبيان الكلي

المحور	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
الإتصال الصاعد	0.576	0.001
الإتصال النازل	0.521	0.002
الإتصال الأفقي	0.748	0.000
وسائل الإتصال الداخلي	0.345	0.005
الثقافة التنظيمية	0.873	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss ملحق رقم 03

وتحصلنا من خلال الجدول السابق رقم (II-5):

- أن قيمة الإحتمالية لبعء الإتصال الصاعد تقدر ب0.01 وهي ذات دلالة إحصائية أقل من مستوى معنوية (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين بعء الإتصال الصاعد والإستبيان ككل.
- أن قيمة معامل الإحتمالية لبعء الإتصال النازل تقدر ب0.02 وهي ذات دلالة إحصائية أقل من مستوى معنوية (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين بعء الإتصال النازل ومحاور الإستبيان ككل.
- أن قيمة معامل الإحتمالية لبعء الإتصال الأفقي تقدر ب0.000 وهي ذات دلالة إحصائية أقل من مستوى معنوية (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين بعء الإتصال الأفقي ومحاور الإستبيان ككل.
- أن قيمة معامل الإحتمالية لبعء وسائل الإتصال الداخلي تقدر ب0.005 وهي ذات دلالة إحصائية أقل من مستوى معنوية (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين بعء وسائل الإتصال الداخلي ومحاور الإستبيان ككل.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

- أن قيمة معامل الإحتمالية لمحور الثقافة التنظيمية تقدر ب0.000 وهي ذات دلالة إحصائية أقل من مستوى معنوية (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين محور الثقافة التنظيمية والإستبيان ككل.

#### ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي

من أجل إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الإستبيان سوف نقوم بإستخدام

إختبار Kolmogorov\_ smirnov

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

الجدول رقم II-6: يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

المحاور	الإتصال الصاعد	الإتصال النازل	الإتصال الأفقي	وسائل الإتصال	الثقافة التنظيمية
قيمة إختبار Sig	0.075	0.200	0.200	0.200	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss الملحق رقم 05

من خلال الجدول السابق رقم (II-6) قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي لعبارة إستبيان دراستنا الحالية، حيث قمنا بإستخدام إختبار Kolmogorov\_ smirnov، الذي هو عبارة عن إختبار يستعمل لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيع طبيعي أو غير طبيعي، فتحصلنا على قيمة الدلالة الإحصائية لإختبار Kolmogorov\_ smirnov لأبعاد الاستبيان تتراوح بين 0.075 و0.200 وهي جميع أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول أن البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي، وقبول بالفرضية الصفرية  $H_0$  والتي مفادها أن البيانات المستعملة بيانات تتوزع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف نستعمل إختبارات المعلمية من أجل الحصول على النتائج التي نحتاجها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بغرض إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها والوصول إلى إستنتاجات من شأنها إثراء الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان، والتي تمحورت حول كل من النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، حيث كانت تكرارات ونسب الردود كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي: من خلال جمعنا لإستمارات الإستبيان التي قمنا بتوزيعها ثم تنظيمها في برنامج تحليل معطيات SPSS، وتصنيفها على أساس النوع الاجتماعي تحصلنا على النتائج في الجدول التالي:

#### الجدول رقم II-7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي للمستجيب

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	26	81.3
أنثى	6	18.8
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الملحق رقم 05

من خلال الجدول في الأعلى نلاحظ أن النوع الاجتماعي الأكثر هو الذكور فقد قدرت نسبتهم بـ 81.3%، بينما نسبة الإناث فقد قدرت بـ 18.8%، حيث نلاحظ أن نسبة الإناث أقل من ربع نسبة الذكور ويعود السبب في ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة فالعمل في مؤسسة سونغاز تتطلب جهد عمل رجالي، ونسبة الإناث قليلة في هذا النوع من المؤسسة فأغلبهن يزولون الأعمال الإدارية فقط. ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

ثانيا: الفئة العمرية: من خلال جمعنا لإستمارات الإستبيان التي قمنا بتوزيعها ثم تنظيمها في برنامج تحليل معطيات SPSS، وتصنيفها على أساس الفئة العمرية تحصلنا على النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم II-8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية للمستجيب

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	5	15.6
من 31 إلى 40 سنة	11	34.4
من 41 إلى 49 سنة	7	21.9
50 سنة فما فوق	8	28.1
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الملحق رقم 05

من خلال الجدول الأعلى نلاحظ أن فئة من 31 إلى 40 سنة هي أكبر فئة تعمل في مؤسسة سونغاز على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة والتي بلغت نسبتها 34.4 % سبب ان هذه الفئة تحتل أكبر نسبة من وجهة نظرنا يعود إلى أن المؤسسة تستقطع هذه الفئة التي تشمل بين مرحلة الشباب أي يمتلكون طاقة وجهد للعمل بإضافة إلى خبرة فيه، ثم تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة تبلغ 28.1% ، وبعدها الفئة التي يتروح عمرها ما بين 41 الى 49 سنة والتي بلغت نسبتها 21.9%، وفي الأخير فئة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 15.6% ، ومن خلال هذا نقول إن المؤسسة لديها فئة عمال يمتلكون طاقة شبابية ويمكنهم القيام بجهد في العمل ويتمون مهامهم كما هو مطلوب منهم ، ويحققون أفضل النتائج ويوصلون المؤسسة إلى بلوغ أهدافها.

ثالث: المستوى التعليمي: من خلال جمعنا لإستمارات الإستبيان التي قمنا بتوزيعها ثم تنظيمها في برنامج تحليل

معطيات SPSS، وتصنيفها على أساس المستوى التعليمي تحصلنا على النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم II-9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للمستجيب

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	2	6.3

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

28.1	9	تقني سامي
18.8	6	ليسانس
46.9	15	ماستر
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الملحق رقم 05

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يختلفون من ناحية المستوى التعليمي الذي يمتلكونه فنسبة 6.3% منهم يمتلكون مستوى ثانو فأقل، ونسبة 28.1% نجد أنهم يمتلكون شهادة تقني سامي، أما من يمتلكون شهادة ليسانس فهم يقدرون بنسبة 18.8%، بينما المتحصلين على شهادة ماستر فهم يمثلون أكبر نسبة وتقدر 46.9% من النسبة الإجمالية للعينة أي تقريبا نصف العينة، ويدل ارتفاع هذه النسبة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوظيف عاملين ذو شهادات جامعية من أجل أن يصبح عمالها ذو كفاءات ومهارات عالية.

رابعا: الخبرة المهنية: من خلال جمعنا لإستمارات الإستبيان التي قمنا بتوزيعها ثم تنظيمها في برنامج تحليل معطيات SPSS، وتصنيفها على أساس الخبرة المهنة تحصلنا على النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم II-10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية للمستجيب

عدد سنوات العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	1	3.1
من 06 إلى 10 سنوات	11	34.4
أكثر من 10 سنوات	20	62.5
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الملحق رقم 05

نجد من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 62.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات خبرة عمل في مؤسسة سونغاز، أما الذين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات تقدر نسبتهم ب 34.4%، أما باقي العينة والتي تقدر ب 3.1% تتمثل في العمال والموظفين التي يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، وهم فئة الموظفين الجدد، إذا نجد أن أكبر نسبة من الموظفين والعمال يمتلكون خبرة تتراوح أكثر من



## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

10 سنوات وهذا يدل من وجهة نظرنا ان المؤسسة تحافظ على عمالها وأيضاً تستقطب العمال ذو خبرة طويلة في المجال.

خامساً: المسمى الوظيفي: من خلال جمعنا لإستمارات الإستبيان التي قمنا بتوزيعها ثم تنظيمها في برنامج تحليل معطيات SPSS، وتصنيفها على أساس المسمى الوظيفي تحصلنا على النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم II-11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير مسمى الوظيفي للمستجيب

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مسمى الوظيفي
0	0	مدير
46.9	15	رئيس مصلحة
50	16	إداري
3.1	1	عامل
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الملحق رقم 05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة الممثلة لا تحتوي على مجيب ذو رتبة مدير وهذا ما توضحه نسبة 0% المتحصل عليها في خانة المدير، بينما رئيس مصلحة فقد بلغت نسبته 46.9% وهي ثاني أكبر نسبة، فأغلب أفراد العينة يزولون عملهم برتبة إداري وهي أكبر نسبة تحصلنا عليها تقدر بنصف حجم العينة حيث يمثلون 50% من النسب الإجمالي للعينة، ونسبة 3.1% المقدر بفرد واحد يزاول مهنته برتبة عامل.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

### المطلب الثاني: دراسة النتائج بمجالات الدراسة وأهدافها

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS من خلال إدخال البيانات المتحصل عليه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الإستبيان، وتتمثل هذه الإختبارات في المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الدراسة.

الفرع الأول: المتغير المستقل " الإتصال الداخلي "

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإتصال الصاعد

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول وهي موضحة في جدول التالي:

الجدول رقم II-12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإتصال الصاعد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتعامل المؤسسة دائماً بالاتصال الصاعد من العمال الى المدير	3.60	0.915	موافق
02	في المؤسسة يتم الاتصال بالمدير من طرف الإدارات السفلة في حال وقع المشاكل والحوادث	3.83	1.313	موافق
03	نقوم بإعلام المدير باقتراحات العاملين عند اتصالمهم به	1.91	0.588	غير موافق
04	في المؤسسة يتحصل العمال والموظفين على المعلومات بعد إتصالمهم بالمدير	2.69	1.378	موافق بدرجة متوسطة

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

غير موافق	0.915	2.53	في المؤسسة تعد عملية الإتصال بالمدير من قبل الموظفين والعمال سلسلة وسهلة	05
موافق بدرجة متوسطة	0.437	2.65	الإتصال الصاعد	المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات spss الموضح في ملحق رقم 06

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور الإتصال الصاعد في مؤسسة سونغاز كانو في إتجاه الثالث من مقياس ديكرات الحماسي إي الإتجاه الذي مفاده موافق بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لعبارة هذا المحور فقد وجدنا أن العبارة الأولى " تتعامل المؤسسة دائما بالاتصال الصاعد من العمال الى المدير" والعبارة الثانية " في المؤسسة يتم الاتصال بالمدير من طرف الإدارات السفلة في حال وقع المشاكل والحوادث"، في الإتجاه الموافق فقد بلغ متوسط حاسبهما بالترتيب 3.60 و3.83 أي وقع في المجال الثالث، أما بالنسبة للعبارة الثالثة "نقوم بإعلام المدير باقتراحات العاملين عند اتصاليهم به" والعبارة الخامسة "في المؤسسة تعد عملية الإتصال بالمدير من قبل الموظفين والعمال سلسلة وسهلة" فإتجاههما كان غير موافق عكس العبارتين السابقتين، والعبارة الرابعة "في المؤسسة يتحصل العمال والموظفين على المعلومات بعد إتصاليهم بالمدير" فيقع متوسطها الحسابي في المجال الثالث وهو موافق بدرجة متوسطة ، أما بالنسبة للإنحراف المعياري في هذا المحور فقد تراوح ما بين 0.34 إلى 1.73 والإنحراف المعياري للمحور الكلي قدر ب 0.347 وهو مقدر قليلة وهذا ما يدل على أن بيانات عبارات هذا المحور قليلة التشتت عن الوسط الحسابي.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الإتصال النازل

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارة المحور الثاني وهي موضحة في جدول التالي:

الجدول رقم II-13: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارة محور الإتصال النازل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعد في المؤسسة إتصالات نازل من المدير إلى العمال والموظفين بشكل مستمر	2.22	0.792	غير موافق

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

02	يتم تقديم الأوامر والتعليمات من المدير الى الموظفين بشكل مباشر	2.75	1.107	موافق بدرجة متوسطة
03	يعتبر المدير هو المصدر الأساسي للمعلومات داخل المؤسسة	3.34	1.285	موافق
04	يتربح العمال والموظفين إتصالات القادمة من المدير ويشعرون أنهم قريبون لإدارة المؤسسة بغية الحصول على المعلومات	2.34	0.865	غير موافق
05	التواصل المستمر من طرف المدير محفز للعمال على تحسن عملهم	2.91	1.4	موافق بدرجة متوسطة
المحور	الإتصال النازل	2.71	0.828	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات spss الموضح في ملحق رقم 06

من خلال الجدول السابق تطرقنا لمجموعة من الإختبارات والمتمثلة في المتمثلة في المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارة المحور بإضافة إلى المحور ككل ، حيث وجدنا أن عبارة هذا المحور " الإتصال النازل " تتروح قمة متوسط الحسابي ما بين 2.22 إلى 3.34 وهذا يعني أن العبارات واقعة في المجال الثاني والثالث من مقياس ليكارت الخماسي يعبر عن الاتجاهيين الغير موافق والموافق بدرجة متوسطة وبناء على المتوسط الحسابي الخاص بالمحور ككل الذي تحصلنا عليه من خلال إجابات أفراد العينة نقول إن مؤسسة سونغاز تحتوي على إتصالات نازلة من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى ولكن بدرجة متوسطة، حيث قدر ب 2.71 أي يقع في المجال الثالث (2.61-3.40) موافق بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لعبارات هذا المحور فقد تحصلنا أيضا على الإتجاه موافق بدرجة متوسطة في العبارة الثانية والخامسة، والعبارة الأولى "تعد في المؤسسة إتصالات نازل من المدير إلى العمال والموظفين بشكل مستمر" والرابعة "يتربح العمال والموظفين إتصالات القادمة من المدير ويشعرون أنهم قريبون لإدارة المؤسسة بغية الحصول على المعلومات" فقد إتجه آراء المحييين إلى الإتجاه الغير موافق وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا يتم الإتصال بهم من طرف المدير، وواقفة على عبارة الثالثة "يعتبر المدير هو المصدر الأساسي للمعلومات داخل المؤسسة"، وهذا شيء طبيعي لأن المدير هو المسؤول الأول للمؤسسة ومصدر معلومات.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

بالنسبة للانحراف المعياري فقد تحصلنا على قيمة 0.792 في العبارة الأولى، والعبارة الثانية تحصلنا على قيمة 1.107، والعبارة الثالثة على قيمة 1.285، والعبارة الرابعة والخامسة قدر انحرافهما المعياري بالترتيب 0.865 و1.4، أي كل العبارات انحرافها ما بين 0.79 إلى 1.285 بينما الانحراف الكلي للمحور ككل قدر ب 0.828 وهو قيمة قليلة أقل من 1 فنقول إن المسافة بين الوسط الحسابي ونقاط البيانات الفردية المتحصل عليها أقل، وهو ما يعني أن البيانات أقل تشتتًا.

#### ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور الإتصال الأفقي

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث وهي موضحة في جدول التالي:

#### الجدول رقم II-14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإتصال الأفقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العمال والموظفين الموجودون في نفس المستوى بشكل دائم ومستمر	3.62	1.31	موافق
02	بفضل الاتصالات الداخلية الموجودة في نفس المستوى ينبثق العمل الجماعي بين العمال والموظفين	2.34	1.29	غير موافق
03	الاتصالات بين العمال والموظفين والزلاء تخلق جو من المشاركة والتعارف فيما بينهم	2.63	1.50	موافق بدرجة متوسطة
04	تسهل الاتصالات التي تكون بين العمال والموظفين في نفس المستوى الإداري في الحصول على المعارف والمعلومات اللازمة	3.75	1.34	موافق
05	تساهم الاتصالات بين العمال والموظفين في نفس المستوى على تشجيعهم على التعاون والتكامل بين الوظائف داخل المؤسسة	2.72	1.20	موافق بدرجة متوسطة
المحور	الإتصال الأفقي	3.65	0.44	موافق

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات spss الموضح في ملحق رقم 06

تطرقنا من خلال الجدول السابق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور "الإتصال الأفقي" ومن خلال الإختبارات التي قمنا بإجرائها في تطبيق spss تخلصنا على متوسط حسابي قدر 3.65 في القيمة الإجمالي للمحور الكلي وهي قيمة تقع في المجال الرابع من مقياس ليكارت الخماسي والتي تكون قيمة المتوسط الحسابي فيها محصورة ما بين 3.41 إلى غاية 4.20، وهذه النتيجة تفسر أن متوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور هي في إتجاه الموافقة أو الموافقة بدرجة متوسطة أي حسب رأيهم تتوفر المؤسسة على إتصال أفقي في هيكلها، إلا العبارة الثانية "بفضل الاتصالات الداخلية الموجودة في نفس المستوى ينبثق العمل الجماعي بين العمال والموظفين" فقد إتجهت إلى غير موافق وهذا يدل على أن الإتصالات الداخلية التي تكون في نفس المستوى لا ينتج عنها عمل جماعي وهذا حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

أما مقدار الإنحراف المعياري فإلى العبارة الأولى "يوجد في المؤسسة اتصالات بين العمال والموظفين الموجودون في نفس المستوى بشكل دائم ومستمر" قدر إنحرافها ب1.31، أما العبارة الثانية التي تنص على "بفضل الاتصالات الداخلية الموجودة في نفس المستوى ينبثق العمل الجماعي بين العمال والموظفين" فقدر ب1.29، و العبارة الثالثة التي مفادها "الاتصالات بين العمال والموظفين والزلاء تخلق جو من المشاركة والتعارف فيما بينهم" قدر ب1.50، والعبارة الرابعة والعبارة الخامسة "تساهم الاتصالات بين العمال والموظفين في نفس المستوى على تشجيعهم على التعاون والتكامل بين الوظائف داخل المؤسسة" فقد إنحرفهما المعياري على التوالي ب1.34 و1.20، وفي الأخير وجدنا أن الإنحراف المعياري للمحور الكلي "الإتصال الأفقي" قدر ب0.44، وهي قيمة قليلة جد لذلك نقول عنه أن بيانات عبارات هذا المحور قليلة التشتت عن الوسط الحسابي.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور وسائل الإتصال الداخلي

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع وهي موضحة في جدول التالي:

الجدول رقم II-15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور وسائل الإتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المؤسسة على كافة وسائل الإتصال اللازمة لتواصل بين الجميع كالهاتف وشبكة الانترنت	2.84	1.39	موافق بدرجة متوسطة
02	إستخدام في اتصالي في المؤسسة الإيميل ورسائل مكتوبة في الهاتف	2.19	0.86	غير موافق
03	الإتصال الشفوي من بين الوسائل المستعمل للاتصال في المؤسسة	3.13	1.26	موافق بدرجة متوسطة
04	الإجتماعات المتكرر في المؤسسة تساعدنا على تعزيز وتقوية الاتصالات الداخلية فيها	2.31	1.03	غير موافق
المحور	وسائل الإتصال الداخلي	2.62	0.884	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات spss الموضح في ملحق رقم 06

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور " وسائل الإتصال الداخلي " أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل يقع متوسط حسابها ف المجال الثالث من مقياس ليكارت الخماسي وهو المجال الذي تنحصر فيه قيمة المتوسط الحسابي ما بين 2.61 إلى غاية 3.40، ففي العبارة الأولى "تعتمد المؤسسة على كافة وسائل الإتصال اللازمة لتواصل بين الجميع كالهاتف وشبكة الأنترنت " وجدنا أن إتجاهها هو موافق بدرجة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد في كل الأوقات على جميع وسائل الإتصال الداخلية التي

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

توفرها، بينما العبارة الثانية " إستخدام في اتصالي في المؤسسة الإيميل ورسائل مكتوبة في الهاتف" فتقع في الإتجاه الغير موافق وبمعني هذا أن أغلب أفراد العينة المستجيبة لا يقومون بإستخدام الإيميل ورسائل المكتوبة عند قيامهم بعملية الإتصال داخل هياكل مؤسسة سونغاز، وأيضا العبارة الرابعة " الإجتتماعات المتكرر في المؤسسة تساعدنا على تعزيز وتقوية الاتصالات الداخلية فيها" وجدناه في نفس إتجاه العبارة الثانية وهو غير موافق ، أما العبارة الثالثة " الإتصال الشفوي من بين الوسائل المستعمل للاتصال في المؤسسة "فإتجاهها كان موافق بدرجة متوسطة وهذا يعني أنه أحيانا يتم إستعمال الإتصال الشفوي المباشر في المؤسسة، أما بالنسبة للإنحراف المعياري فقدر ب0.88 وهي قيمة أقل من 1 وهذا يعني أن بيانات عبارات هذا المحور المسافة بين وسطها الحسابي ونقاط بياناتها الفردية المتحصل عليها قليلة التشتت.

#### الفرع الثاني: المتغير التابع " الثقافة التنظيمية"

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات محور الثقافة التنظيمية وهي موضحة في جدول التالي:

#### الجدول رقم II-16: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات محور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يسعى العمال والموظفين في المؤسسة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	1.93	0.716	غير موافق
2	تشجع المؤسسة على التواصل بإستخدام الوسائل الرقمية	1.78	0.792	غير موافق بشدة
3	تتوافق أهدافي ومصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها	3.11	1.341	موافق



## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

4	يتحلى مسؤولو المؤسسة بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال غير اللفظي (تعايير الوجه، الاماءات، الإشارات)	3.01	0.994	موافق بدرجة متوسطة
5	يتحلى موظفو المؤسسة بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي والمكتوب	2.93	0.961	موافق بدرجة متوسطة
6	يهتم المدير بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري	2.09	0.689	غير موافق
7	توجد رؤية واضحة للمؤسسة يدركها العمال والموظفين	2.22	0.906	غير موافق
8	تبادل الخبرات بين العمال والموظفين يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة عالية	1.66	1.18	غير موافق بشدة
9	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارات والكفاءات المطلوبة	2.72	1.396	موافق بدرجة متوسطة
10	يقدر المدير مكانتك وقدراتك في العمل	2.56	1.216	غير موافق
11	يهدف العاملون لترك إنطباع وعلاقة طيبة مع مديرهم من أجل تحقيق الإنسجام	3.00	1.391	موافق بدرجة متوسطة
12	تساعد مجلة المؤسسة العمال والموظفين على معرفة القيم والمبادئ الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة	2.34	1.00	غير موافق
13	يعبر العاملون بالمؤسسة على آراءهم بكل حرية	2.66	1.00	موافق بدرجة متوسطة

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

14	يستمتع المسؤول لشكاوى الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم ماديا ومعنويا	2.75	1.04	موافق بدرجة متوسطة
15	تعتمد المؤسسة على ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب	2.59	0.945	غير موافق
16	يحل العمال والموظفين الصراعات فيما بينهم بطرق ودية	2.34	0.827	غير موافق
المحور	الثقافة التنظيمية	2.52	0.5688	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات spss الموضح في ملحق رقم 06

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور " الثقافة التنظيمية" أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل يقع متوسط حسابها في المجال الثاني من مقياس ليكرت الخماسي وهو المجال الذي تنحصر فيه قيمة المتوسط الحسابي ما بين 1.81 إلى غاية 2.60، حيث وجدنا كل من العبارة "الأول، السادس، السابعة، العاشرة، ثاني عشر، خامس عشر، السادس عشر" كلهم في نفس الإتجاه وهو إتجاه الغير موافق، بينما العبارة " تشجع المؤسسة على التواصل باستخدام الوسائل الرقمية" فهي تقع في المجال الأول وهو غير موافق بشدة، وبالنسبة للعبارة "تتوافق أهدافي ومصالحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها" فهي الوحيدة في هذا المحور التي وقعت في المجال الثالث وهو الموافق، أما باقي العبارات فجميعها تقع في المجال الثالث من مقياس ليكرت الخماسي وهو المجال الذي تنحصر فيه قيمة المتوسط الحسابي ما بين 2.61 إلى غاية 3.40، وهو موافق بدرجة متوسطة.

وبالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر الانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية بـ 0.5688 وهو مقدر وهي قيمة أقل من 1 وهذا يعني أن بيانات عبارات هذا المحور المسافة بين وسطها الحسابي ونقاط بياناتها الفردية المتحصل عليها قليلة التشتت.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بتحليل كل من الإختبارات المتعلقة بالبيانات الديمغرافية وكل من متوسطات وإنحراف المعياري لعبارات الإستبيان سوف نقوم في هذا المطلب بإختبار فرضيات دراستنا.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

### الفرع الأول: إختبار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل إختبار صحة فرضيات دراستنا الفرعية والتي تهدف لدراسة إتجاه الأثر أي مدى التأثير هل هو قليل أم كثير، من أجل ذلك سوف نستخدم في هذه الفرضية إختبار الإنحدار البسيط (معامل التحديد) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال المساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال المساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

### جدول رقم II-17: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار					
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية المقبول	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B
0.571	0.326	0.05	0.001	14.528	0.001	3.812	0.744

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 08

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ 0.571 فمن خلال هذه القيمة يتضح وجود علاقة إرتباط قوية بين كل من الإتصال المساعد والثقافة التنظيمية في شركة توزيع سونغاز في ولاية غرداية، بينما بلغ معامل التحديد قيمة 0.326، أي أن الإتصال المساعد يَأثر في الثقافة التنظيمية بنسبة 32.6% وهي نسبة تأثير متوسطة، والباقي أي ما نسبته 67.4% تأثر فيها عوامل الأخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإنحدار  $B = 0.744$ ، وتفسر هذه القيمة أن كل زيادة في الإتصال المساعد بدرجة واحد يزيد من الثقافة التنظيمية في شركة توزيع سونغاز

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

بولاية غرداية بما يقدر قيمته 0.744، أما بالنسبة لقيمة  $T=3.812$ ، ومستوى دلالة يقدر ب 0.001، أي نقول إنها تعتبر دالة عند مستوى معنوية 0.05.

تحصلنا على قيمة  $F=14.528$  وهي قيمة متوسطة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية يبرهن العلاقة المتوسطة بين الإتصال المساعد والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونغاز، ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.001$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهو ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال المساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية في سونغاز لولاية غرداية.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال النازل على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال النازل على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية..

جدول رقم II-18: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار					
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى المعنوية المقبول	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B
0.415	0.173	0.05	0.018	6.257	0.018	2.501	0.285

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 08

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

من خلال الجدول في الأعلى (II-18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ 0.451 تبرهن وجود علاقة إرتباط متوسطة بين كل من الاتصال النازل والثقافة التنظيمية في شركة توزيع سونغاز في ولاية غرداية، وبلغ معامل تحديدها 0.173، أي أن الإتصال النازل يآثر في الثقافة التنظيمية بنسبة 17.3 % وهي نسبة تأثير قليلة، والباقي ما نسبته 82.7% تأثر فيها عوامل الأخرى، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0.285$  ، تفسر هذه القيمة أن كل زيادة في الإتصال النازل بدرجة واحد يزيد من الثقافة التنظيمية في شركة توزيع سونغاز بولاية غرداية بما يقدر قيمته 0.285 ، أما بالنسبة لقيمة  $T=2.501$  ، ومستوى دلالة يقدر بـ 0.018 ، أي نقول إنها تعتبر دالة عند مستوى معنوية 0.05 .

تحصلنا على قيمة  $F = 6.257$  وهي قيمة ضعيفة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية يبرهن العلاقة الضعيفة بين الإتصال النازل والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونغاز، ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.018$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال النازل على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

#### ثالثا: إختبار الفرضية الفرعة الثالثة.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

#### جدول رقم II-19: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدرجة التفسيرية	معنوية نموذج الإنحدار
------------------	-----------------------

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية المقبول	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B
0.706	0.498	0.05	0.000	29.813	0.000	5.460	0.345

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 08

من خلال الجدول في الأعلى (II-19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ 0.706 تبرهن وجود علاقة إرتباط قوية بين كل من الاتصال الأفقي والثقافة التنظيمية في شركة سونغاز في ولاية غرداية، و بلغ معامل تحديدها 0.498، أي أن الإتصال الأفقي يآثر في الثقافة التنظيمية بنسبة 49.8 % وهي نسبة تأثير قوية فهي قريبة للنصف، والباقي ما نسبته 50.2% تأثر فيها عوامل الأخرى، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0.345$ ، تفسر هذه القيمة أن كل زيادة في الإتصال الأفقي بدرجة واحد يزيد من الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز بولاية غرداية بما يقدر قيمته 0.345، أما بالنسبة لقيمة  $T=5.460$ ، ومستوى دلالة يقدر بـ 0.000، أي نقول إنها تعتبر دالة عند مستوى معنوية 0.05 .

تحصلنا على قيمة  $F=29.813$  وهي قيمة قوية تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية يبرهن العلاقة القوية بين الإتصال الأفقي والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونغاز، ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig=0.000$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهو ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية البديلة  $H1$  التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية، ورفض الفرضية الصفرية  $H0$  .

#### رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية ( $H0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفرضية البديلة ( $H1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

جدول رقم II-20: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار					
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية المقبول	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار B
0.486	0.237	0.05	0.004	9.295	0.004	3.049	0.313

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 08

من خلال الجدول في الأعلى رقم (II-20) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ 0.486 يتضح وجود علاقة إرتباط متوسطة بين كل من وسائل الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في شركة سونغاز في ولاية غرداية، وبلغ معامل تحديدها 0.237، أي أن وسائل الإتصال الداخلي تآثر في الثقافة التنظيمية بنسبة 23.7 % وهي نسبة تأثير قليلة، والباقي ما نسبته 76.3% تآثر فيها عوامل الأخرى، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار B 0.313 =، تفسر هذه القيمة أن كل زيادة في وسائل الإتصال الداخلي بدرجة واحد تزيد من الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز بولاية غرداية بما يقدر قيمته 0.313، أما بالنسبة لقيمة T=3.049، ومستوى دلالة يقدر بـ 0.004، أي نقول إنها تعتبر دالة عند مستوى معنوية 0.05 .

تحصلنا على قيمة F =9.295 وهي قيمة متوسطة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية يبرهن العلاقة المتوسطة بين وسائل الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونغاز، ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة sig =0.04 أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في سونغاز لولاية غرداية، ورفض الفرضية الصفرية H0 .

### الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية

من أجل إختبار صحة فرضيتنا الرئيسية والتي تهدف لدراسة إتجاه الأثر أي مدى التأثير هل هو قليل أم كثير وهل مستمر أو لا، من أجل ذلك سوف نستخدم في هذه الفرضية إختبار الإنحدار البسيط (معامل التحديد) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

## الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

### شركة سونغاز لولاية غرداية

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

جدول رقم II-21: إختبار الفرضية الرئيسية

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار					
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى المعنوية المقبول	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B
0.497	0.247	0.05	0.003	9.816	0.003	3.133	0.537

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 08

يوضح الجدول في الأعلى رقم (II-21) أن قيمة معامل الارتباط والتي تقدر ب 0.497 وهي تعبر عن وجود علاقة الارتباط متوسطة بين كل من الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في شركة سونغاز في ولاية غرداية، حيث بلغ معامل التحديد 0.247، أي أن الإتصال الداخلي يَأثر في تعزيز الثقافة التنظيمية بنسبة 24.7 % وهي نسبة تأثير قليلة، والباقي ما نسبته 77.3% تَأثر فيها عوامل الأخرى، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0.537$  ، تفسر هذه القيمة أن كل زيادة في الإتصال الداخلي بدرجة واحد تزيد من الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز بولاية غرداية بما يقدر قيمته 0.537، أما بالنسبة لقيمة  $T = 3.133$  ، ومستوى دلالة يقدر ب 0.003 ، أي نقول إنها تعتبر دالة عند مستوى معنوية 0.05 ، وتحصلنا على قيمة  $F = 9.816$  وهي قيمة متوسطة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية يبرهن العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونغاز، ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig = 0.003$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية، ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .



# الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل والذي خصصناه للدراسة الميدانية الخاصة بدراسة دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث قمنا بتطبيق أداة الإستبيان وقمنا بتوزيعها على موظفي وعمال شركة سونغاز لولاية غرداية المتواجدة في منطقة بوهراوة، وتوصلنا من خلالها لمجموعة إلى:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الصاعد على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال النازل على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الأفقي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.
- غرداية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونغاز لولاية غرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في  
شركة سونغاز لولاية غرداية

---

خاتمة عامة

من خلال هذه الدراسة قمنا بالتطرق لكل من الإطار النظري والتطبيقي لموضوع بحثنا والذي كان بعنوان " دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، حيث قمنا بتخصيص الفصل الأول للدراسات النظرية المتعلقة بكل من المتغير المستقل وهو الإتصال الداخلي والمتغير التابع والمتمثل في الثقافة التنظيمية، و ثم قمنا بإبراز العلاقة بينهم، وأيضا تطرقنا لكل من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ترتبط بموضوع بحثنا وقمنا بالتعقيب عليها، بينما في الفصل الثاني خصصناه لدراسة الميدانية حيث قمنا بدراسة ميدانية على عينية من الموظفين والعاملين في شركة سونغاز لولاية غرداية، قمنا بتوزيع مجموعة من إستمارات الإستبيان على عينية الدراسة ثم قمنا بجمع البيانات وإختبارها في برنامج spss24 وتوصلنا لمجموعة من النتائج والتحليلات على ضوءها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### أولا: نتائج الدراسة

1. إن الإتصال الداخلي الفعال يزيد من وعي الموظفين بقيم وأهداف المؤسسة ويساهم في فهمهم لها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية؛
2. عندما يكون هناك إتصال داخلي فعال في المؤسسة يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات التفاعل والمشاركة بين الموظفين وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتفاعل؛
3. إن الإتصال الداخلي الجيد يساهم في بناء شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة بين الموظفين، مما يعزز الثقافة التنظيمية ويقلل من معدلات الرفض والتغيير؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في سونغاز لولاية غرداية؛
5. إن الإتصال الداخلي الجيد يلعب دور أساسي وحساس في المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية قوية وصحية، وأيضا يساهم في تعزيز العديد من الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة؛
6. الإتصال الداخلي الجيد يمكن أن يساهم في تقليل إنتشار الشائعات والسلبية داخل المؤسسة، مما يعزز الثقة ويحسن البيئة العامة؛
7. الإتصال الداخلي الفعال يرفع من مستوى رضا الموظفين وولائهم تجاه المؤسسة، حيث يشعرون بأن صوتهم مسموع وأنهم جزء من العملية التنظيمية.

#### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

1. يجب على المؤسسة الإهتمام أكثر بتطوير إستراتيجية إتصال داخلي من حيث توفير مختلف الأدوات ووسائل التي يتم من خلالها ممارسة عملية الإتصال مثل المنصات والمواقع الرقمية الخاصة بالمؤسسة فقط، وهذا من أجل تشجيع التواصل الفعال والشفاف داخل المؤسسة؛
2. القيام بدورات تدريبية للمدراء والقادة على مهارات الاتصال الفعالة وكيفية نقل الرسائل بوضوح وفعالية؛

3. القيام بتقديم مجموعة من التحفيزات والتشجيعات للموظفين على تبادل الأفكار والآراء بحرية دون خوف من العواقب.

### ثالثا: آفاق الدراسة

بعد إستخلاص النتائج، المتعلقة بموضوع بحثنا " دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية بوهراوة"، نرى أنه مازالت هناك بعض النقاط يمكن التطرق لها وتكون أساس لدراسات لاحقة منها:

- أثر الإتصال الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- دور الإتصال في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

### • الكتب

1. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
2. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال مفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث، السعودية، 2009.
3. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التسيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
4. عبد العزيز شرفة، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر، ط1، مصر، 2005.
5. محمد حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2006.
6. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
7. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
8. ناصر داوي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2014.
9. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.

### • المقالات والمجلات

10. الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 3، الجزائر، 2014.
11. إيمان عبد الملك حسين رواه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التعليم والتربية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 3، السعودية، 2018.
12. برباوي كمال، سليمان الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2016.
13. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، المجلد 01، العدد 01، مصر، 2022.
14. روشام بن زيان، دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2021.
15. طالب دليلة، حلومي وهيبة، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد الخاص، الجزائر، 2021.

16. ليليا عين سوية، مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 61، الجزائر، 2021.

17. نور طاهر الأقرع، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 21، فلسطين، 2022.

### • الرسائل الجامعية

18. إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

19. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/ 2015.

20. حنان محمد حافظ براهيم، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2009.

• وثائق داخلية مقدمة من طرف شركة سونغاز لولاية غرداية 3

• المرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

21. B. Dobiacki , la communication des entreprises et des organisation , ellipse ,Paris , 1996 .

22. Petit.M, Klesta. A, Management d'equipe concept et pratique, Lunod, France, 2000.

23. Shabriena Wardhani, Dorien Kartikawangi, Internal Communication in Building Organizational Culture and Organizational Branding of Government Institution, SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Volume 01, Indonesia, 2019, P506-514.

24. Sónia Pedro Sebastião ,and other, Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 4, usa, 2017, P863-871.



25. Wafa'a F Ta'an, others, the role of organizational culture and communication skills in predicting the quality of nursing care, Applied Nursing Research, Volume 75, Jordan, 2024, P320-331.
26. Yaser Sharbaji, role and impact of internal communication among employees within an organization in the digital communication era, Master's thesis, Department of Business Administration, Tallinn University of Technology, Estonia, 2021

الملاحق

الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر في إدارة الأعمال



نضع بين يديكم نسخة من الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة "والذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) امام الإجابة التي تختارونها ونؤكد لكم على ان المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

من اعداد الطالبة: مزي نور الهدى

اولا: البيانات الديمغرافية

- 1-النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- 2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  31-40 سنة  41-49  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى العلمي: ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5-المسمى الوظيفي: مدير  نائب مدير  رئيس مصلحة  إداري  عامل

ثانيا- أسئلة الخاصة بالمتغير المستقل أبعاد الإتصال الداخلي

البيان	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا-الاتصال المساعد: وهي الاتصالات الإدارية التي تكون من مستوى إداري أقل إلى المستوى الإداري الأعلى منه					
1 تتعامل المؤسسة دائما بالاتصال المساعد من العمال الى المدير					
2 في المؤسسة يتم الاتصال بالمدير من طرف الإدارات السفلى في حال وقع المشاكل والحوادث					

## الملاحق

					نقوم بإعلام المدير باقتراحات العاملين عند اتصالحم به	3
					في المؤسسة يتحصل العمال والموظفين على المعلومات بعد إتصالحهم بالمدير	4
					في المؤسسة تعد عملية الإتصال بالمدير من قبل الموظفين والعمال سلسلة وسهلة	5
<p><b>ثانيا-الاتصال النازل:</b> وهي الاتصالات الإدارية التي تكون من مستوى إداري اعلى إلى المستوى الأدنى منه أي هي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى</p>						
					تعد في المؤسسة إتصالات نازل من المدير إلى العمال والموظفين بشكل مستمر	06
					يتم تقديم الأوامر والتعليمات من المدير الى الموظفين بشكل مباشر	07
					يعتبر المدير هو المصدر الأساسي للمعلومات داخل المؤسسة	08
					يتربح العمال والموظفين إتصالات القادمة من المدير ويشعرون أنهم قريبون لإدارة المؤسسة بغية الحصول على المعلومات	09
					التواصل المستمر من طرف المدير محفز للعمال على تحسن عملهم	10
<p><b>ثالثا- الاتصال الأفقي:</b> وهي تلك الاتصالات التي تكون بين موظفي وعمال الذين يكونون في نفس المستوى الإداري</p>						
					يوجد في المؤسسة اتصالات بين العمال والموظفين الموجودون في نفس المستوى بشكل دائم ومستمر	11
					بفضل الاتصالات الداخلية الموجودة في نفس المستوى ينبثق العمل الجماعي بين العمال والموظفين	12
					الاتصالات بين العمال والموظفين والزملاء تخلق جو من المشاركة والتعارف فيما بينهم	13
					تسهل الاتصالات التي تكون بين العمال والموظفين في نفس المستوى الإداري في الحصول على المعارف والمعلومات اللازمة	14
					تساهم الاتصالات بين العمال والموظفين في نفس المستوى على تشجيعهم على التعاون والتكامل بين الوظائف داخل المؤسسة	15

## الملاحق

رابعاً: وسائل الاتصال الداخلي: وهي أدوات الإتصال التي يتم إستخدامها داخل المؤسسة من أجل التواصل بين مختلف الأقسام والمستويات

					16	تعتمد المؤسسة على كافة وسائل الإتصال اللازمة لتواصل بين الجميع كالهاتف وشبكة الأنترانات
					17	استخدام في اتصالي في المؤسسة الإيميل ورسائل مكتوبة في الهاتف
					18	الاتصال الشفوي من بين الوسائل المستعمل للاتصال في المؤسسة
					19	الاجتماعات المتكرر في المؤسسة تساعدنا على تعزيز وتقوية الاتصالات الداخلية فيها

### ثالثاً- أسئلة الخاصة بالمتغير التابع الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	البيان	
					يسعى العمال والموظفين في المؤسسة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	1
					تشجع المؤسسة على التواصل بإستخدام الوسائل الرقمية	2
					تتوافق أهدافي ومصالحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها	3
					يتحلى مسؤولو المؤسسة بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال غير اللفظي (تعبير الوجه، الاماءات، الإشارات)	4
					يتحلى موظفو المؤسسة بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي والمكتوب	5
					يهتم المدير بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري	6
					توجد رؤية واضحة للمؤسسة يدركها العمال والموظفين	7
					تبادل الخبرات بين العمال والموظفين يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة عالية	8

## الملاحق

					تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارات والكفاءات المطلوبة	9
					يقدر المدير مكانتك وقدراتك في العمل	10
					يهدف العاملون لترك إنطباع وعلاقة طيبة مع مديريهم من أجل تحقيق الإنسجام	11
					تساعد مجلة المؤسسة العمال والموظفين على معرفة القيم والمبادئ الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة	12
					يعبر العاملون بالمؤسسة على آرائهم بكل حرية	13
					يستمتع المسؤول لشكاوى الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم ماديا ومعنويا	14
					تعتمد المؤسسة على ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب	15
					يجل العمال والموظفين الصراعات فيما بينهم بطرق ودية	16

## الملحق رقم 02

الجامعة	إسم الأستاذ
جامعة غرداية	بوقرة إيمان
جامعة غرداية	عقبة مخنان
جامعة غرداية	قرساس حياة
جامعة غرداية	سايج عبد الله
جامعة غرداية	عزوز فاطمة