



دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة قياسية

The role of internal communication skills in supporting the organisational culture values

روشام بن زيان

مختبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي الجزائري،

جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)

roucham.benziane@univ-bechar.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/28 تاريخ القبول: 2020/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مهارات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية لدى لعاملين باتصالات الجزائر -المندوبية الجهوية بشار - ومعرفة مدى توافره والنمط السائد به. تم توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة من العاملين، تم استردادها كلها، قمنا باستخدام برنامج Spss لتحليل البيانات باستخدام على المتوسطات الحسابية، الانحدار المتعدد واختبار F لاستخراج النتائج. أظهرت الدراسة النتائج التالية: 1/ اتجاهات العاملين فيها نحو ممارسات الاتصال الداخلي إيجابية وبدرجة مرتفعة، 2/ وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لممارسات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية، 3/ بعدي التمكين والتعبئة هما السائدان وهما الأكثر تأثيرا على قيم الثقافة التنظيمية. و أوصت الدراسة بـ: 1/ الاهتمام ببعدي الإعلام و الإقناع، لأنهما الأقل ممارسة بالمؤسسة، 2/ تنظيم ندوات لتعزيز ممارسات الاتصال الداخلي 3/ العمل على دعم قيم الثقافة التنظيمية والاهتمام بها لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنشودة. كلمات مفتاحية: اتصال داخلي، تعبئة، تمكين، قيم ثقافة تنظيمية، اتصالات جزائر، بشار.

تصنيف JEL: C21-M14-D83

Abstract:

The present study aims at investigating the role of internal communication skills in supporting the organisational culture values at Algeria telecom -Regional delegation (Bechar area). 40 survey was distributed to a sample of employees, 100% of surveys were analyzed by SPSS. Descriptive statistics; F test and stepwise multiple regression were used to obtain the follow results: the attitudes of the employees at the company towards internal communication skills were positive with Middle level of positivity. There was a high positive relationship of the role of internal communication skills with the supporting of the organisational culture values at the company. The mobilisation and the empowerment were the prevailing character had an impact on the organisational culture values at the company studied. The study have three recommendations for future research: Giving importance to the "information" and "persuasion" dimension. Organize seminars and workshops to promote positive internal communication practices serving the organization's goals. Supporting organizational culture values, creativity and teamwork for building a strong organizational culture.

Key words: Internal communication, Mobilisation, Empowerment, Organisational culture values, Algeria telecom, Bechar area.

Classification JEL: D83-M14-C21

المقدمة:

إن الشئ المتفق عليه هو أهمية الاتصال داخل المنظمة والذي يعتبر جزءا أساسيا من مقومات الحضارة البشرية والتي ما كانت لتتقدم وتنشأ لولا العقل البشري وما تم نقله عنه من تجارب عبر الأجيال للاستفادة منها جيلا بعد جيل مما أدى إلي تزايد كم المعلومات والخبرات التي سمحت للإنسان بالتحكم في عملية اتخاذ القرار وبوتيرة سريعة.

إن التطور الهائل الذي شهده العالم في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين في مجال التكنولوجيا عامة ومجال معلومات الاتصال خاصة سمح بتزايد المعرفة وتقريب المسافات إذ أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة خصوصا بعد ظهور الانترنت والتي لعبت دورا هاما في نقل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في كافة أرجاء العالم وفي نفس اللحظة، الأمر الذي انعكس على جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الإعلامية... الخ .

وعليه فإن العملية الاتصالية ولأهميتها اجتذبت اهتمام الباحثين في علوم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع، إذ استخدموا مزيجا غنيا من الاتجاهات الفكرية والفلسفية والسياسية والاجتماعية لاستخلاص أهميتها، إذ لا يمكن أن نتصور شخص يحقق غاياته دون اتصال سواء كان بالحديث، الخطاب أو إلقاء تعليمات أو توجيهات وغيرها من الوسائل لإيصال المعلومة، إذ يعتبر الاتصال ذلك الشريان الذي يسمح بانسياب المعلومة بين مختلف الأفراد بما يسمح بتفاعل وانسجام الأفراد داخل المنظمة.

تعتبر المنظمة مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف معينة وعليه فقد أصبحت اليوم تواجه منافسة شديدة لم تعرفها من قبل في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إذ ساعدت على انتشار ما يعرف بالعولمة المالية والاقتصادية، أي أن المعلومة التي هي بحوزة المنظمة مهمة بدرجة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب، لأن نقل المعلومة الصحيحة ومشاركتها مع الموظفين يسهل العملية الاتصالية كما ونوعا الأمر الذي له تأثير على قيم وعادات وسلوكيات واتجاهات الأفراد العاملة داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية والتي تعد ركنا من أركان المنظمة وذلك من خلال توجيه سلوك الفرد لخدمة أهداف المنظمة والأفراد معا.

إشكالية الدراسة:

نظرا للدور الذي تلعبه العملية الاتصالية داخل المنظمة وما تحققه من نتائج إيجابية في تحقيق أهدافها رافق هذا الإدراك الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها بالعملية الاتصالية، فالمسيرون عليهم التوليف بين القيم والأهداف و الأفكار وهو ما نسميه بـقيم الثقافة التنظيمية والعمل على ترقيتها عن طريق ممارسات ومهارات اتصالية تحتوي هذه القيم و تسمح بـسريانها بشكل فعال، كما تتأثر سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم سلبا لعدم تواصلهم



بما يعيق تداول قيم الثقافة التنظيمية، ومن هذا المنطلق نتساءل عن:

"دور ممارسات مهارات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

فرضيات البحث: تقتضي الإجابة عن الإشكالية وضع مجموعة من الفرضيات أهمها الفرضيات التالية:

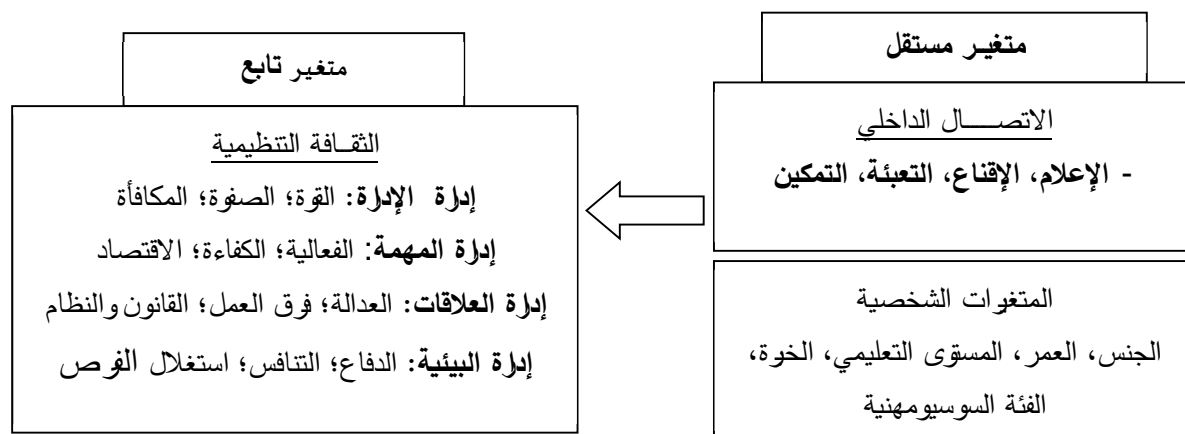
الفرضية العدمية الأولى (H_{0-1}): لا تطبق ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

1. الفرضية العدمية الثانية (H_{0-2}): لا يمارس سلوك قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

2. الفرضية العدمية الثالثة (H_{0-3}): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية للاتصال الداخلي على قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية العدمية الرابعة (H_{0-4}): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأبعاد الاتصال الداخلي (الإعلام، الإقناع، التعبئة، التمكين) على قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

نموذج الدراسة:



النموذج من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية البحث أولاً إلى أهمية الاتصال الداخلي والدور الذي يلعبه داخل المنظمة ومدى ارتباطه بقيم الثقافة التنظيمية؛

كما تظهر أهمية هذه الدراسة كذلك من خلال الإيجابيات العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للعملية الاتصالية التي تؤدي إلى مسايرة المنظمة للتطورات التكنولوجية الحديثة بهدف تحسين اتصالها الداخلي وتطوير ثقافتها التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الفرضيات المطروحة ومعرفة مدى ارتباط الاتصال الداخلي بقيم الثقافة التنظيمية مع محاولة الإلمام ببعض النقائص الحاصلة في البحوث السابقة والخروج بنتائج تعزز من مكانة الاتصال الداخلي للمؤسسة وتأثيره على قيم الثقافة التنظيمية.

أدبيات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

تعريف الاتصال الداخلي:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول الاتصال الداخلي وعناصره ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الاتصال الداخلي: "هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بالمنظمة بتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

- يعرف (الهواري، 2008) الاتصالات الإدارية بأنها "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع، من أي عضوفي الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير"

- تعرفه الجمعية الفرنسية: بأنه مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها (بوسوسة، 2005)

- ويضيف (بدوي، 1997) بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيما يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.

مهارات الاتصال الداخلي:

- الإعلام: وهو الهدف الأول من وجود الاتصال الداخلي، ويهدف لزيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، مما يسمح ببناء استراتيجية فاعلة للاتصال (بوسوسة، 2005). ويعتبر الإعلام نقطة انطلاق في العملية الاتصالية من وجهة نظر (Boneu & Henriet, 1998)

- الإقناع: تغيير السلوكيات والمواقف، وهو من الكفاءات الواجب توافرها في القائد المتصل (Conger, 2011) (Cialdini, 2011).

- التعبئة: وهي من مهارات الاتصال الداخلي التي يجب أن يتصف بها المدراء، وتمثل القدرة على تعزيز العمل الجماعي، وإدارة الحوار بنجاح لتسخير المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، و التعبئة هي قدرة القائد المتصل على التحث لمجموعة كأنه يتحث مع فرد واحد، كما دافع على ذلك (Myatt, 2012).



- التمكين: حيث ينتقل الاتصال من كونه أداة لتقاسم المعلومات، إلى أداة لمشاركة وتمكين العاملين، من خلل الحوار اللازم لخلق بيئة مواتية للتغيير لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة (Fayoyin, 2015)

تعريف الثقافة التنظيمية: أخذت الثقافة التنظيمية عدة تعاريف من بينها:

- عرفها Kreitner: إنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة (Kreitner & Kinicki, 2007)، أما (القريوتي، 2008) يرى أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق قيما عامة بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها، من جهته يعرف Kossen الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، (العميان، 2013).

مكونات الثقافة التنظيمية: هناك مكونات مادية وأخرى غير مادية؛

المكونات المادية: وهي التي يمكن أن ندركها بحواسنا وهي كتالي:

الطقوس والعادات التنظيمية: وهي تلك الأنشطة التي تتكرر باستمرار داخل المنظمة .

الرموز: هي عبارة عن أشكال أو شعارات تعبر عن قيم المؤسسة وتستعملها المنظمة لنقل المعاني للأفراد

كالشعار - الاسم - العلم، اللباس... الخ

الموروث الثقافي للمنظمة: هو كل حدث إيجابي أو سلبي مرت به المنظمة والذي تستعمله كمحفز وخلفية

للاستمرار والتقدم وهو يتكون من:

- **القصص والأساطير:** القصص هي عبارة عن رواية لأحداث وقعت تعبر وتروي فيها حالات التميز والنجاح وكذا حالات الفشل، أما الأساطير فهي تروي قصة مثالية تروي أحداث تاريخية ناجحة جرت في المنظمة بطريقة خرافية ومبالغ فيها وذلك للتأثير على سلوك الأفراد.

- **الأبطال:** هم أشخاص يقتدى بهم في العمل وذلك لكونهم أفراد غير عاديين يتمسكون بقيم المنظمة ويعملون

بشكل منظم.

- **الطابوهات:** هي كل تلك المخاوف من الإخفاقات التي حصلت في المنظمة والتي تخشى هذه الأخيرة

مناقشتها وتكرارها.

المكونات غير المادية: وهي ما لا يمكننا إدراكه بحواسه وتتمثل في:

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة وبيئة العمل، الحياة الاجتماعية، إنجاز

العمل...

القيم التنظيمية: هي تلك القواعد والمفاهيم الإنسانية التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو خطأ وما هو

صحيح، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه وما يجب أن يكون وما هو كائن ... إذن هي تعتبر أهم محرك في

سلوك الإنسان وتوجهاته. وهي تتكون من أربعة أقسام حسب تصنيف (Francis & Woodcock, 1990)
قيم إدارة الإدارة: تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه
الإدارة هي: القوة، الصفوة والمكافأة.

قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي
تتبع إدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاءة والاقتصاد.

قيم إدارة العلاقات: بموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من
موظفيها والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، العمل الجماعي والقانون والنظام.

قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه
البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس واستغلال الفرص
أهمية الثقافة التنظيمية:

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين
الطموحين.

- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك
المطلوب.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، هي كذلك مصدر فخر
واعتراز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون
الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويقبلون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في
سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية.
الدراسات السابقة: من أجل أن تكون لنا خلفية علمية عن موضوع دراستنا نستعرض بعض الدراسات التي
تعرضت إلى جوانب من إشكالية بحثنا، والتي سبق مناقشتها من قبل باحثين مهتمين بالموضوع؛

دراسة بعنوان «Enterprise Social Media: Challenges and Opportunities for Organizational
Communication and Collaboration مقدمة من طرف (Osch et al., 2015)

هدفت الورقة هذه إلى استكشاف التحديات والفرص التي توفرها تطبيقات وسائط التواصل الاجتماعي الخاصة
بالمؤسسات، وأثرها على الاتصال والتعاون التنظيمي، نظرا للاستثمارات الكبيرة التي قامت بها المؤسسات
للحصول على تقنيات الوسائط الاجتماعية في تطوير إعداداتها التنظيمية، استخدم الباحثون أسلوب المقابلة



حيث قابلوا ثلاثة عشر من إدارات مؤسسة متعددة الجنسيات كبيرة، حاولوا دمج الإطار المفاهيمي الحالي حول وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية مع الاتصال و التعاون، تناولت ستة مجالات تحتل الفرص والتحديات وهي تكوين رأس المال الاجتماعي، الحدود في العمل، تركيز الانتباه، تحليل التفاعل الاجتماعي، دوافع المفاضلة بين الوسائل، و الحوكمة، من خلال تحليل النتائج توصل الباحثون أنه بالنسبة لتكوين رأس المال الاجتماعي، قد يؤدي التباين في الثقافات والحوجز اللغوية إعاقا البعض عن الانخراط في الاتصال، في ما يخص الحدود في العمل، فإن اختيار وسائل بعينها من وجهة نظر الإدارة قد يؤدي إلى تقويض رغبة الأفراد في التأثير خاصة إذا لاحظوا أن هناك وسائل أخرى تتفوق على وسائلهم التي تتبناها الإدارة، كما وجد الباحثون أنه الفوضى والعشوائية المتأصلة في نقل المعلومات والأخبار تؤدي إلى تشتيت انتباه الأفراد و المجموعات بدل تركيزه.

دراسة بعنوان مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، (سبع، 2015)

تهدف الدراسة فحص وقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة المؤسسة الاقتصادية (سونطراك) التي تعد الأكبر في الجزائر، المتمثلة في عناصر عامة، مهنية، إدارية وتحفيزية، هذه العناصر تم بناؤها على أساس مجموعة من الشبكات التحليلية وهي المعتمدة في تفكيك مفهوم ثقافة المؤسسة، (1) شبكة Oliver MEIER التي فككت ثقافة المؤسسة 11 بعدا، (2) شبكة OCAI لقياس ثقافة المؤسسة التي تحدد 14 مؤشرا لقياس ثقافة المؤسسة (3) مجموعة تحليل النسيج الثقافي Johnson و Scholas التي حصرت ثقافة المؤسسة الإدارة الرمزية والممارسات الإدارية، وانطلاقا من العناصر الاتصالية الإستراتيجية المتمثلة في كل من الرسالة و الوسيلة الاتصالية، والمعتمدة كقواعد للتحليل في قياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة المؤسسة بين إدارت فرع التكرير بمديرية سونطراك - المصب، تم هيكلة هذه الدراسة الميدانية تناولت الأجزاء، في أجزاء رئيسية: عالجت المعلومات العامة ثم المهنية، الإدارية والتحفيزية) ثم خصص الجزء الأخير من هذه الدراسة لقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر ثقافة بالمؤسسة، باستخدام أداة الاستبانة.

كشف هذا البحث، عن الإسهام الضعيف للعمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين إدارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إدارات هذه المؤسسة حيث: فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر عامة مهنية إدارية و فشل في خلق عناصر تحفيزية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.

دراسة بعنوان « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement »

مقدمة من طرف (Saint-Georges, 1993 mis en ligne le 26 mars 2012) يتم تعريف المنظمة مباشرة باعتبارها فضاء للاتصال البشري، كما يدفعنا الدور البراجماتي للاتصال الداخلي إلى قراءة المنظمة كنظام من السلوكيات والسياقات المتفاعلة التي يفرزها الاتصال نفسه، من هذا المنظور، فإن ثقافة المنظمة -

من وجهة نظر علم الإدارة - تظهر على أنها مخرجات للاضطرابات التي تشهدها استراتيجيات الاتصال الداخلي، ويحاول الباحث من خلال أسلوبه التحليلي تقديم مفارقات وسيناريوهات مختلفة لأثر الاتصال الداخلي على ثقافة المنظمة، أقلها هو عدم الاتفاق على مفهوم الاتصال الداخلي نفسه.

أما هذه الدراسة فتهدف إلى قياس أبعاد الاتصال الداخلي التي هي مرتبة كمراحل تمر بها العملية الاتصالية نحو الأفراد تدريجيا، فالمرحلة الأولى هي تقتصر على الدور الإعلامي، ثم تتطور بتطور الفرد داخل المؤسسة الذي يبحث عن فهم طبيعة مهمته، علاقاته ومحيطه، وهنا يلعب الاتصال دورا مهما في إقناعه لفهم كل ذلك، إن اقتناع الفرد يتطلب من الاتصال دورا إضافيا وهو تعبئة الفرد للانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة فيكون قادرا على تحمل المسؤولية والمبادرة والتعاون مع الآخرين، ثم يأتي أعلى هذه الأدوار هو قدرة الاتصال على تمكين الكفاءات وجعل مساحة حركتهم في المنظمة أكثر استقلالية في أداء أعمالهم التي تحقق أهداف المؤسسة، إن كل مرحلة من هذه المراحل التي تمر بها العملية الاتصالية تفرز أبعادا ثقافيا تعطي للمؤسسة كيانها الخاصة.

أدوات جمع البيانات:

منهج البحث:

لمعرفة أثر الاتصال التنظيمي على قيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عمال وإطارات المندوبية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمنطقة بشار، تم استخدام المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة للدراسة، من حيث وصفه لها وصفا دقيقا للتعبير عنها تعبيرا كيفيا من خلال وصف الظاهرة وخصائصها، أما كميا فيعطي وصفا رقميا لمقدار الظاهرة وحجمها ومعرفة درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وإطارات المندوبية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمنطقة بشار، والبالغ عددهم (150) موزعون على كافة مديريات المؤسسة.

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من أفراد شريطة تمثيلها المجتمع تمثيلا صادقا وصحيحا في ضوء معايير علمية وتجرى الدراسة عليها بدلا من إجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع ويتم اختيارها بطرق عشوائية وبطرق غير عشوائية .

في دراستنا هذه اختيرت عينة عشوائية ممثلة الذين بلغ عددهم (40) موظفا ما نسبته (26.67%) من مجتمع الدراسة الكلي، موزعون على كافة المؤسسة وهم من مختلف المستويات (عمال، إطارات، أعوان...) طرحت عليهم أسئلة مختلفة من أجل معرفة مدى معرفتهم بالاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية وكذا مدى فعالية الاتصال الداخلي وما مدى تأثيره على قيم الثقافة التنظيمية.



أداة الدراسة :

من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي استخدمنا أداة الاستبيان والتي تحتوي متغيري الدراسة، قمنا باستعمال البرنامج الإحصائي Spss أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لا استخراج النتائج تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتكرارات.
استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) استخدام تحليل التباين الأحادي One-Sample T-test.
استخدام تحليل الانحدار المتعدد Regression Analysis بطريقة الانحدار التدريجي Stepwise regression

*مدى الإستجابة يتراوح من (1-5) وفق مقياس ليكرت: 1= غير موافق تماما؛ 5= موافق تماما.
*درجات المتوسط المرجح: [1-2.33]= منخفضة؛ [2.34-3.67] متوسطة؛ [1-5] مرتفعة.

الجدول (1) يوضح محاور استبانة الدراسة

الاتصال التنظيمي		قيم الثقافة التنظيمية	
البعد	عدد الفقرات	البعد	عدد الفقرات
الإعلام	5	إدارة الإدارة	15
الإقناع	3	إدارة المهمة	15
التعبئة	5	إدارة العلاقات	14
التمكين	5	إدارة البيئة	11

المصدر: من إعداد الباحث

ثبات واعتمادية أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات واعتمادية الأداة تم استخدام معامل الإعتمادية Reliability والمعروف بمعامل الإتساق كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والتي بلغت قيمتها على الشكل التالي:

الجدول (2) معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الاتصال الداخلي	0.897	18
قيم الثقافة التنظيمية	0.947	55
الإستبانة ككل	0,961	73

المصدر: من إعداد الباحث

نتائج الإحصاء الوصفي للدراسة:

الجدول (3) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:



الجدول (4) المتوسطات الحسابية للمتغير الاتصال الداخلي

المتغير	العدد	المتوسط	مستوى
الاتصال الداخلي	40	3,5021	متوسط
الإقناع	40	3,683	مرتفع
التعبئة	40	3,670	مرتفع
الإعلام	40	3,510	متوسط
التمكين	40	3,150	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن متغيرات الاتصال الداخلي لها اتجاهات إيجابية في الدراسة وهذا يعني أن المؤسسة تطبق مهارات الاتصال الداخلي، إذ نجد أن الاتصال الداخلي بأبعاده الأربعة (الإعلام، الإقناع، التعبئة، التمكين) له مستوى استجابة متوسط حيث نجد أن متغير الإقناع هو المساهم الأكبر في الاتصال الداخلي إذ يبين أن العاملين داخل المؤسسة يستطيعون التواصل فيما بينهم بكل سهولة وفي كل المستويات مما يجعل قرارات المؤسسة تؤثر في سلوكيات الأفراد من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ثم تليه التعبئة والتي توضح أن المؤسسة تسود فيها روح العمل الجماعي والتعاون.

جدول (5): المتوسطات الحسابية للمتغير قيم الثقافة التنظيمية

المتغير	العدد	المتوسط	مستوى الاستجابة
قيم الثقافة التنظيمية	40	3,5134	متوسط
إدارة البيئة	40	3,6403	متوسط
إدارة العلاقات	40	3,5517	متوسط
إدارة المهمة	40	3,4917	متوسط
إدارة الإدارة	40	3,3700	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال مخرجات SPSS نلاحظ أن قيم الثقافة التنظيمية هي الأخرى لها اتجاهات إيجابية في الدراسة إذ نجد أن إدارة البيئة تحتل المرتبة الأولى من حيث المساهمة وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بالدفاع عن مصالحها ومصالح أفرادها كما تحاول بعث روح التنافس بين العمال.

اختبار الفرضيات:

الفرضية العدمية الأولى (H0-1): لا تطبق ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر -
المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول (4) تحليل التباين الأحادي One-Sample Test للمتغيرين

مهارات الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية

t	t	الانحراف	المتوسط	
4.09	36.601	0.6051	3.5021	مهارات الاتصال الداخلي
4.09	36.530	0.6083	3.5134	قيم الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أن قيمة t المحسوبة للمتغير الاتصال الداخلي هي 36.601 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية (H_{0-1}) ونقبل الفرضية البديلة:

النتيجة الأولى: يوجد تطبيق للاتصال الداخلي داخل المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار -

الفرضية العدمية الثانية: (H_{0-2}) لا يمارس قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أن قيمة t المحسوبة للمتغير الاتصال الداخلي هي 36.530 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية (H_{0-2}) ونقبل الفرضية البديلة:

النتيجة الثانية: يوجد ممارسة قيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار -

الفرضية العدمية الثالثة: (H_{0-3}) لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية للاتصال الداخلي على قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

جدول (5) تحليل التباين Anova

النموذج	R	R ²	Sig	F	Durbin - Watson
أثر الاتصال الداخلي على قيم الثقافة التنظيمية	0.834	0.696	0.000	86.916	1.659

a. Predictors: (Constant), الاتصال الداخلي b. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

جدول (6) المعاملات^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,577	0,320	0,834	1,806	0,079	10,000	10,000
	الداخلي_الاتصال	0,838	0,090		9,323	00,000		

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

باستخدام الانحدار البسيط Linear Regression ، وجدنا أن هناك ارتباطاً قوياً بين الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عمال وموظفي اتصالات الجزائر بمنطقة بشار، حيث أظهرت نتائج الجدول (5) أن ($R=0.834$ الارتباط الثنائي)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.696$) مما يعني أن (69.6%) من التغير في قيم الثقافة التنظيمية يعود إلى التغير في تطبيق الاتصال الداخلي، والباقي يعود لعوامل أخرى. وحيث أن قيمة F بلغت (86.916) هي أعلى من قيمتها الجدولية 4.10، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً، وهو أقل من (0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

النتيجة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على قيم الثقافة التنظيمية

الفرضية العدمية الرابعة: (H0-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الداخلي (الإعلام، الإقناع، التعبئة، التمكين) على قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

باستخدام طريقة الانحدار التدريجي المتعدد Stepwise multiple regression لمعرفة أكثر أبعاد الاتصال الداخلي تأثيراً على قيم الثقافة التنظيمية، وجدنا النتائج التالية:

جدول (7) ملخص النموذج^c

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,789 ^a	0,623	0,613	0,37823
2	0,838^b	0,702	0,686	0,34102

a. Predictors: (Constant)، التمكين b. Predictors: (Constant)، التعبئة، التمكين

c. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

بلغ معامل الارتباط للنموذج الثاني $R=0.838$ وهو ارتباط قوي جداً بين متغيري التمكين - التعبئة وقيم الثقافة التنظيمية، بينما بلغ معامل التحديد $R^2=0.702$ ما يعني أن في الثقافة التنظيمية يعود بنسبة 70.2 %، إلى متغيري التمكين والتعبئة معاً.

جدول (8) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,994	1	8,994	62,872	0,000 ^b
	Residual	5,436	38	0,143		
	Total	14,430	39			
2	Regression	10,127	2	5,064	43,543	0,000^c
	Residual	4,303	37	0,116		
	Total	14,430	39			

a. Dependent Variable: قيم الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant)، التمكين c. Predictors: (Constant)، التعبئة،

المصدر: من إعداد الباحث

كما بلغ مستوى الدلالة $0,000^c$ مما يدل على وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين التمكين - التعبئة وقيم الثقافة التنظيمية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - عند مستوى الدلالة 0.05

جدول (9) المعاملات^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,845	0,219	0,789	8,434	0,000	0,789	0,789	0,789
	التمكين	0,530	0,067		7,929	0,000			
2	(Constant)	1,124	0,304	0,589	3,698	0,001	0,789	0,659	0,479
	التمكين	0,395	0,074		5,333	0,000			
	التعبئة	0,313	0,100		3,122	,003			

Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

النتيجة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التمكين والتعبئة على قيم الثقافة التنظيمية، وهما الأكثر تأثيرا معا على المتغير من المهارات الأخرى للاتصال الداخلي، كما جاءت معادلة الانحدار كما يلي

$$Y = 0.395 (\text{التمكين}) + 0.313 (\text{التعبئة}) + 1.845$$

الخاتمة:

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات الاتصال الداخلي، حيث بلغ المتوسط العام للاتصال الداخلي (3.50)، كما دلت النتائج على وجود اتصال داخلي بدرجة متوسطة لدى المؤسسة.

جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر مهارات الاتصال الداخلي كما يلي:

المرتبة الأولى: الإقناع، حيث جاءت فقراته بمتوسط مرتفع بلغ (3.68)، وقد جاء متوسطه العام أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات الاتصال الداخلي، وهذا يعني أنه هو البعد السائد.

المرتبة الثانية: بُعد التعبئة، حيث جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.67) وقد جاءت فقراته أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات الاتصال الداخلي، ويعني أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية



الجهوية بشار - حيث هناك عموماً رضا على بيئة العمل، كما يمتلك العاملون روح فريق، زاد من تعبئتهم تشجيع الإدارة لمشاركتهم والتزام وشعورهم بالمسؤولية.

المرتبة الثالثة الإعلام ثم التمكين بدرجة متوسطة بمتوسطين (3.51)، (3.15) على التوالي،
- أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في قطاع اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - أن اتجاهات عينة البحث إيجابية ولكن بدرجة متوسطة نحو جميع متغيرات قيم الثقافة التنظيمية، حيث جاء المتوسط العام بمتوسط حسابي (3.51)، وأن درجة توافر جميع قيم الثقافة التنظيمية متوسطة.
جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر قيم الثقافة التنظيمية بدرجات متوسطة كما يلي: إدارة البيئة (3.64)، إدارة العلاقات (3.55)، إدارة المهمة (3.49)، إدارة الإدارة (3.37)
بعدي التمكين والتعبئة هما السائدان وهما الأكثر تأثيراً على قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

التوصيات

- تعزيز الاتصال الداخلي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المندوبية الجهوية بشار - من خلال:
- تحسين الدور الإعلامي بتوفير الإدارة للمعلومات الكافية عن استراتيجيتها وأهدافها، وتسهيل وصول المعلومة المناسبة في وقتها المناسب؛
- على إدارة المؤسسة الاهتمام بتوضيح أهدافها المسطرة، لتكون قراراتها مقنعة ومؤثرة على القيم الثقافية التنظيمية للعاملين.
- تنظيم الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للاتصال الداخلي بما يخدم أهداف المؤسسة وخططها.
- العمل على دعم قيم الثقافة التنظيمية والاهتمام بها قصد بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- عقد لقاءات تثقيفية للعاملين من أجل ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في المؤسسة.

قائمة المراجع:

1. Adebayo Fayoyin .(2015) .Internal Communication Challenges in International Development Organizations .*International Journal of Research in Engineering and Applied Sciences*-155 ، (5) 5 ، 170.
2. Boneu, F., & Henriet, B. (1998). *DRH, c'est déjà demain! Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines*. Edition d'Organisation.
3. Conger, A. J. (2011). The Necessary Art of Persuasion. (H. B. Press, Ed.) *Harvard Business Review* .
4. Francis, D., & Woodcock, M. (1990). *Unblocking organizational values*. Foresman: Glenview, Ill : Scott.
5. International Energy Agency .(2018) .IEA من 2018 ، 12 19 .iea.org: <https://www.iea.org/topics/renewables/>
6. Myatt, M. (2012). *10 Communication Secrets Of Great Leaders*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/04/04/10-communication-secrets-of-great-leaders/3/>
7. oxford university press .(2018) .*english oxford living dictionaries* من 2018 ، 12 19 . en.oxforddictionaries.com: https://en.oxforddictionaries.com/definition/renewable_energy
8. Pierre de Saint-Georges 1993) .mis en ligne le 26 mars 2012 .(Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement) .France les Presses universitaires de Bordeaux, (*Communication et organisation*).
9. Robert B Cialdini .(2011) .*Harnessing the Science of Persuasion* .*Harvard business review*.(9) 79 ،
10. احمد ركي بدوي. (1997). معجم المصطلحات الاعلام. مصر: دار الكتاب المصري.
11. سيد محمود الهواري. (2008). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة. القاهرة: قرطبة للنشر و التوزيع.
12. فضيلة سبع. (2015). دراسة بعنوان مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك . مجلة معارف (19) ، 148-185.
13. محمد قاسم القريوتي. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم* (الإصدار الطبعة الثالثة). دار حنين الأردن.
14. محمود سلمان العميان. (2013). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر.
15. نعيمة بوسوسة. (2005). *الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة*. جامعة الجزائر، ماجستير إدارة اعمال.