

الاتصال الداخلي لبنة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية صحية "دراسة حالة بلدية عزيز بالمدينة"

Internal communication is an essential building block for a healthy organisational culture: A case study of Aziz Municipality in Medea

خنوش صليحة^{1*}، ختيري وهيبة²

¹ جامعة البلدية 02 (الجزائر)، s.khennouche@univ-bouira.dz

² جامعة المدية (الجزائر)، khetiri.wahiba@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/26

تاريخ القبول: 2025/08/03

تاريخ الاستلام: 2025/02/02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر عينة من الموظفين في بلدية عزيز بالمدينة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 40 موظف، تم توزيع عليهم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: المتوسط الحسابي التكرارات، الانحدار البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت موجبة بخصوص وجود الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية بالبلدية محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: اتصال الداخلي؛ ثقافة؛ ثقافة تنظيمية؛ قيم؛ بلدية.

تصنيف JEL: M10؛ M14

Abstract:

This study aims to examine the role of internal communication in developing and enhancing organizational culture based on feedback from a sample of employees at Aziz Municipality in Medea. This study was conducted with a sample of 40 employees, to whom a questionnaire was distributed for data collection. A variety of statistical methods were employed, including arithmetic mean, frequencies, simple regression, and Cronbach's alpha coefficient, using SPSS software. The study yielded several key findings, notably that the participants' attitudes were generally positive regarding internal communication and the values of organizational culture within the municipality being examined. Additionally, the results indicated that internal communication has a significant impact on organizational culture.

Keywords: Internal communication; Culture; Organisational culture; Values; Municipality.

Jel Classification Codes : M10; M14

*د. خنوش صليحة.

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية والفعالة لتوصيل قيم وأهداف المنظمة بشكل واضح، من خلال توضيح الرؤية والرسالة التنظيمية، كما يساهم في تحسين التفاعل بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة، حيث يشمل الاتصال الداخلي تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين الأفراد، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف والسياسات وتعزيز التعاون.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أيضاً عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة، لأنها تشكل الإطار الذي يوجه سلوك الموظفين واتخاذ القرارات، حيث تساعد الثقافة التنظيمية على خلق بيئة عمل متماسكة تعزز التفاعلات الإيجابية بين الأفراد، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتقليل الصراعات، كما تساعد الثقافة التنظيمية الجيدة على جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء والتقدير، وبالتالي زيادة رضاهم والتزامهم بعملهم.

ونظراً لأن الاتصال الداخلي لأي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، فإنه يعد أداة فعالة في بناء وتعزيز هذه الأخيرة حيث يساعد على نقل القيم والمبادئ التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية، تبادل المعلومات والأفكار والأهداف والرؤية، من خلال قنوات الاتصال الداخلية لدعم الهوية الثقافية للمنظمة، عندما يكون التواصل فعالاً فإنه يحسن الشفافية والمشاركة ويزيد من التماسك بين الموظفين، مما يساعد على ترسيخ الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

باعتبار أن كل المنظمات تهدف إلى ضمان بقائها واستمرارها، فإنه من أجل تحقيق ذلك لابد من معرفة متطلبات الأفراد، وتلبية رغباتهم، من خلال تقديم خدمات أكثر تميزاً، التي وإن تحققت فلن يكون ذلك إلا نتيجة وجود أداء عالي من قبل العامل في المنظمة هذا الأخير يسمح باكتساب صفة التميز للخدمة المقدمة، والتي تعكس تميز المنظمة بشكل أو بآخر، والذي بدوره يستدعي ضرورة وجود اتصال داخلي يتميز بالمرونة والسهولة، وثقافة فعالة ومتميزة.

وخلاصة القول يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور الاتصال الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الصحية في بلدية عزيز؟

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة على الأسئلة الرئيسية للمشكلة على النحو التالي:

- هل اتجاهات أفراد عينة الدراسة سالبة حول وجود اتصال داخلي على مستوى البلدية؟
- هل يوجد تطبيق فعلي لقيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية ؟

فرضيات الدراسة:

- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول وجود اتصال داخلي على مستوى البلدية كانت سالبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
- لا يوجد تطبيق فعلي لقيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية.
- التعرف على الخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال الداخلي.
- فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية.
- دراسة كيفية تأثير الاتصال الداخلي الفعال في بناء ثقافة تنظيمية صحية.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على عدة جوانب تحيط بهذا الموضوع.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والمرونة في التعامل مع التحديات.
- مساهمة الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتوازنة.
- كما تكمن أهمية الموضوع في أنه موضوع عصري.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

يتوقف تحديد منهج البحث على الهدف الذي تسعى الدراسة إلى التوصل إليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته، ومن أجل الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات المذكورة أعلاه، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري معتمداً على النتاج العلمي المنشور (ورقياً، إلكترونياً) وتضمن ذلك: الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية، الدوريات، المؤتمرات العلمية، الرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية فتم اختيار المنهج الاستقصائي التحليلي، عن طريق تصميم استبانة وُزعت على عينة مجتمع الدراسة من موظفي بلدية عزير وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وعليه من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول إبراز مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة تنظيمية صحية بالتطرق إلى نقاط أساسية هي:

المحور الأول: المفاهيم النظرية.

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية.

المحور الأول: المفاهيم النظرية

يعتبر الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث يشير الاتصال الداخلي إلى عملية تبادل ونشر المعلومات والتفاعل بين الموظفين داخل المنظمة، بينما تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات التي تحدد كيفية عمل الأفراد والتفاعل فيما بينهم، حيث أن فهم العلاقة بينهما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويحفز الموظفين على الإبداع والابتكار، وبالتالي نمو وتقدم المنظمة.

أولاً: الاتصال الداخلي

1- مفهوم الاتصال الداخلي: هو تلك الأدوات التي تستعملها المنظمة أو المديرين أو توفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة رئيسية وتسهل عمل المديرين والموظفين بالمنظمة، كما عرفته الجمعية الفرنسية: بأنه مجموعة من الأسس والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، ونشر المعلومات، تعزيز العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها (زيان، 2021، صفحة 23)، ويعرف أيضاً بأنه وسيلة تعين المنظمة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف بواسطته علة قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتهم وفهمهم لمضمونها (كمال و سامر، 2017، صفحة 46)، وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والتفاعل بين الموظفين داخل المنظمة، سواء كانت هذه المعلومات موجهة من الإدارة إلى الموظفين أو بين الموظفين أنفسهم، حيث يسعى هذا النوع من الاتصال إلى تحسين التنسيق، تعزيز التعاون، وضمان تدفق فعال للمعلومات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء داخل المنظمة.

2- مميزات الاتصال الداخلي

يتميز الاتصال بمجموعة من المميزات أهمها (العنزي، 2010، الصفحات 17-18):

- أ- الاتصال عملية ديناميكية: حيث يعتبر عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير والتأثر في الأفراد، حيث يمكننا من تعبير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع مختلف الأوضاع الاجتماعية.
- ب- الاتصال عملية مستمرة: أي لا توجد لعملية الاتصال بداية ولا نهاية، فنحن في اتصال دائم مع ذاتنا ومع المجتمع الذي نعيش فيه، وعليه يمكن القول أن الاتصال هو جوهر العملية الادارية.
- ج- الاتصال عملية دائرية: وهذا يعني أن التواصل لا يحدث بشكل خطي من فرد إلى آخر، بل غالبًا ما يكون دائريًا، حيث يتشارك الجميع في عملية التواصل ضمن دائرة تتضمن الإرسال والاستقبال والمشاركة والتأثير المتبادل.
- د- لا يمكن إلغاء الاتصال: وهذا يعني أنه من الصعب إزالة التأثير الناتج عن الرسالة الاتصالية حتى لو كانت غير مقصودة، قد تعتذر للمستقبل، لكن يصعب سحب ما قلته أو الرسالة التي أرسلتها بمجرد توزيعها.
- هـ- الاتصال عملية معقدة: لأنها تحتوي على أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بعناية عند الاتصال، وإلا فإن الاتصال سيفشل.

3- مهارات الاتصال الداخلي

تتجلى هذه المهارات فيما يلي (زيان، 2021، الصفحات 23-24):

- أ- الاعلام: هو الهدف الأول من وجود الاتصال الداخلي، ويهدف لزيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، مما يسمح ببناء استراتيجية فاعلة للاتصال، ويعتبر الاعلام نقطة انطلاق في العملية الاتصالية.
- ب- الإقناع: تغيير السلوكيات والمواقف، وهو أحد المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد المتصل.
- ج- التعبئة: هذه من المهارات الداخلية التي يجب أن يتحلى بها المدير، وتتمثل في القدرة على تعزيز روح الفريق، وإدارة المناقشات بنجاح لتوجيه المسؤولين نحو تحقيق أهداف المنظمة، التعبئة تمثل قدرة القائد المتصل على التواصل مع مجموعة كأنه يتحدث إلى فرد واحد.
- د- التمكين: حيث يتحول الاتصال من كونه وسيلة لتبادل المعلومات إلى أداة تساهم في المشاركة والتيسير، من خلال الحوار المطلوب لإيجاد بيئة ملائمة للتغيير وحل المسائل وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية: وقبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية لابد من معرفة ما المقصود بالثقافة، هذه الأخيرة مشتقة من كلمة "Cultural" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حرث الأرض (مراد و لياس، 2017، صفحة 318).
- وتعرف بأنها: "مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى في اللغة والفن والعلم والدين، حيث أن جميع الأنظمة تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والاجتماعي (مشهور، 2010، صفحة 98)، كما تعد أمرًا مهمًا للغاية من أجل تسيير الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية" (الحسيني، بدون سنة نشر، صفحة 28).
- ولمزيد من التحديد لهذا المفهوم فإننا نرى أن الثقافة تتشكل من ثلاثة مقومات رئيسية هي:
- أ- المعارف والمهارات التي يتحصل عليها الأفراد والجماعات والمجتمعات، نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم بكل عناصرها وموجوداتها.
- ب- المهارات الفنية والتطبيقية التي يتقنها الأفراد والجماعات.
- ج- القيم والعادات التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات.

يجب أن تتفاعل هذه العناصر مع بعضها لتكون نظامًا شاملاً أو نخطاً موحدًا يعطي للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات طابعًا خاصًا يمثل هويتهم الثقافية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- نقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحدث في المنظمة وتؤثر في سلوكيات الموظفين فيها، وهذه الآثار غير ملموسة ولكن يمكن تلمس آثارها (الطراونة، 2012، صفحة 292)

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات (قاسم، 2008، صفحة 286) والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً (الحواس و يرو، 2017، صفحة 426)، والثقافة التنظيمية شيء لا يُشاهد ولا يُحس ولكنه متواجد في كل مكان هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها" (محمود، 2002، صفحة 164).

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مستمرة ومتغيرة، أي أنها في حركة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال أدوار ديناميكية تربط بين هذه العناصر.

02- مكونات الثقافة التنظيمية

تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- القيم التنظيمية: هي القيم المتواجدة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين في سياقات تنظيمية مختلفة، ومن هذه القيم المساواة والاحترام، والاهتمام بإدارة الوقت، و بالأداء... الخ (عزيز، 2012، صفحة 54).

ب- المعتقدات التنظيمية: وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في أذهان وتفكير الأفراد، وتشير إلى كل المعارف، الأفكار القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير، لذلك فإنها معتقدات حول النفس وحول الآخرين، حيث تؤثر هذه الأخيرة على السلوك داخل التنظيم وتضع معايير للأداء وتختلف درجة الالتزام بها بين الموظفين (العربي، 2018، صفحة 318).

ت- الأعراف التنظيمية: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (دولي و سليمان، 2019، صفحة 679)

ث- التوقعات التنظيمية: مجموعة من التوقعات التي يضعها الأفراد أو المنظمات أو يتوقعونها من بعضهم البعض أثناء العمل في منظمة، مثل توقعات الرؤساء إلى المرؤوسين، والمرؤوسين إلى الرؤساء، وزملاء العمل إلى زملاء العمل الآخرين. ويتجلى ذلك في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يساعد على تعزيز الاحتياجات النفسية والاقتصادية للأفراد العاملين (سكارنه، 2009، الصفحات 373-374).

ثالثاً: الاتصال الداخلي ودوره في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية

يمكن تحقيق بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة متنوعة من أنشطة الاتصال، بما في ذلك (منصور):

- عقد اجتماعات وندوات بانتظام مع الموظفين والمديرين المتوسطين والعليا والموظفين على جميع مستويات المنظمة لتعزيز العلاقات بين جميع المستويات وخلق بيئة عمل للتعاون النشط وتبادل الخبرات.

- إجراء ورش عمل وورش عمل تطويرية لإشراك الموظفين في عملية البناء واتخاذ القرار في عمليات الإنتاج من خلال تقنيات الاتصال التصاعدي والتنازلي والأفقي.

- نشر الاستبيانات الوظيفية بانتظام لتحديد مستويات الرضا الوظيفي، من خلال استعراض السياسات واللوائح المؤسسية أمام الموظفين حتى يشعروا بأن أصواتهم مسموعة.
- توزيع الإعلانات والمنشورات بانتظام لتوعية الموظفين بمختلف المهام والمهام التي تنجزها المنظمة، وذلك بهدف خلق شعور لدى الموظفين بأن المنظمة تحتم بمستواهم المعرفي والثقافة، وفهم طبيعة عمل المنظمة، العمل ومهامه.
- الثناء على الموظفين والإدارات الذين أنجزوا المهام بكفاءة، وتقديم مكافآت تحفيزية ومعلومات تحفيزية وهدايا وأنظمة أخرى للسماح للموظفين بالشعور بأن المنظمة تقوم بتقييم وتتبع واحترام العمل المتميز، وأن المنظمة تبذل قصارى جهدها.
- الاهتمام بالموظفين الجدد، وتسهيل عملية اندماجهم مع الموظفين الحاليين في المنظمة، وإظهار الاهتمام بكل عنصر مرتبط بالمنظمة.
- متابعة الموظفين اجتماعياً وخاصة في المناسبات المهمة لخلق حالة متناغمة ومريحة نفسياً.
- تشجيع العمال على تولي الأدوار القيادية، من خلال مناصبهم الوظيفية وتثقيف رؤساء الأقسام حول ضرورة تمكين العمال وبناء علاقة معهم.
- يجب أن تؤدي أنشطة الاتصال الداخلي في النهاية إلى إنشاء بيئة عمل متماسكة ومتراصة ومتناغمة، بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ الأنشطة وإيصال المعلومات دون أهداف واضحة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة رغم الظروف والتغيرات والتطورات والأهداف الاستراتيجية هذا يمكن أن يحدث.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم الدراسة ومنهجية التحليل

1- المعلومات ومصادر الحصول عليها: بعد التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، سيتم محاولة إسقاط هذه المفاهيم على بلدية سبت عزيز بالمدينة، وذلك بالاعتماد على ما يعرف بالاستبيان والذي وجه للموظفين الإداريين على مستوى البلدية، بهدف التعرف آرائهم حول مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث يعتبر الاستبيان من أهم المصادر للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان الموزع على محورين وهما:

- الإتصال الداخلي على مستوى البلدية.

- الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية.

لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً، استخدمنا حزمة البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للحصول على نتائج أدق، تم إدخال البيانات وفقاً لآراء لعينة (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي الأوزان (5،4،3،2،1) بشكل تدريجي، كان المتوسط الافتراضي المفترض لهذا المقياس هو (3)، ((5/(5+4+3+2+1))، وبناءً على هذا المتوسط يتم إجراء مقارنة بين المعدلات الحسابية لكل بند والوسط الافتراضي، تم اعتماد هذا المقياس كونه الأكثر استخداماً.

الجدول 01: مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	(من 1 إلى 1,79)	(1,80 إلى 2,59)	(2,60 إلى 3,39)	(3,40 إلى 4,19)	(4,2 إلى 5)

المصدر: (الفتاح، 2007، صفحة 541)

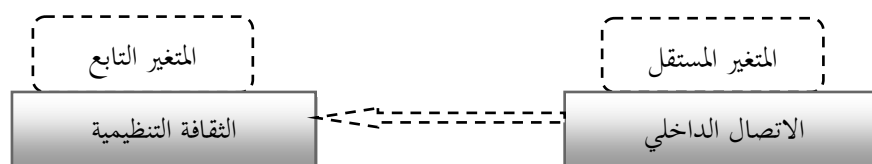
2- عينة ومجتمع الدراسة: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على مسح ميداني لموظفي بلدية سبت عزيز بالمدينة، والمقدر عددهم ب 179 موظف، فقد تم توزيع الاستبانة على فئة الإداريين البالغ عددهم 47 موظف، وقدر أسترجع منها (40) استبانة بنسبة (85.10%)، منها (38) استبانة صالحة لتحليل مشكلة بذلك ما نسبته (80.80%)، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول 02: توزيع الاستثمارات على العينة المبحوثة واسترجاعها

النسبة %	العدد	البيان
100%	47	عدد الاستثمارات الموزعة
85.10%	40	عدد الاستثمارات المسترجعة
4.25%	2	عدد الاستثمارات المستبعدة
80.80%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستثمارات التي تم استرجاعها.

3- نموذج الدراسة: بهدف تحقيق هدف الدراسة تم صياغة نموذج في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، يوضح العلاقة بين المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي، والمتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية، كما هو موضح في الشكل التالي:



ثانيا: الاختبارات الأولية لأداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: لتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، حيث قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات وعلى ضوءها تم تصميم الاستبيان النهائي.

2- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت فوق 60%، وبعد القياس كانت النتائج كمايلي:

الجدول 03: معامل ألفا كرونباخ لكل محور والاستبانة

اسم المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاتصال الداخلي على مستوى البلدية	9	95.9%
الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية	9	96.3%
معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل	18	98.1%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحورين والاستبانة ككل كان مرتفعا، حيث بلغ معامل الثبات العام للاستبيان 98.1 %، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي إذا تم توزيعه على نفس العينة سيتم الحصول على نفس النتائج.

3- الاتساق الداخلي: للتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، حيث يبين الجدول أدناه النتائج المحصل عليها.

الجدول 04: معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig
عبارات المحور الأول	يتم تلقي معلومات واضحة ودقيقة من إدارة العليا	**0.933	0.000
	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في العمل	**0.879	0.000
	هناك استجابة سريعة من قبل الإدارة العليا على مختلف الملاحظات والاستفسارات	**0.908	0.000
	يتم اجراء اجتماعات دورية لمناقشة قضايا العمل وتحسين الاتصال الداخلي	**0.924	0.000
	هناك تعاون بين الموظفين في مختلف الأقسام من حيث تبادل المعلومات	**0.719	0.000
	تتوفر البلدية على قنوات اتصال تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	**0.878	0.000
	يتم إبلاغك بالتغييرات والقرارات الجديدة في الوقت المناسب	**0.897	0.000
	توفر البلدية برامج تدريبية أو ورش عمل لتحسين مهارات الاتصال الداخلي	**0.868	0.000
	الاتصال الداخلي على مستوى البلدية يساهم في تعزيز القيم المشتركة بين الموظفين	**0.897	0.000
	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم	**0.935	0.000
عبارات المحور الثاني	القيم السائدة بالبلدية تنظر إلى الموظفين كمورد هام لهم قيمهم	**0.954	0.000
	توفير القيم التي تشجع الموظفين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية	**0.904	0.000
	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف	**0.927	0.000
	تتبنى البلدية ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات	**0.944	0.000
	ينظر للمشكلة في البلدية من كافة جوانبها دون الانحصر في بعض جوانبها	**0.672	0.000
	تدعم الثقافة التنظيمية للبلدية الموظفين في تقديم أفكار لحل المشكلات	**0.965	0.000
	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	**0.757	0.000
	تساند الثقافة التنظيمية للبلدية الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق	**0.907	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبدرجة عالية، لذلك لا نحذف أية عبارة من الاستبيان ومن التحليل، الأمر الذي يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات كل محور، ومنه فإن عبارات كل محور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة

1- المتغيرات الشخصية

جدول 05: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

النسب المئوية	التكرارات	البيانات	
%73.7	28	ذكر	الجنس
		أنثى	
%7.9	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة
		من 5 إلى 10 سنوات	
		من 10 إلى 20 سنة	
		أكثر من 20 سنة	
%39.5	15	متوسط	المستوى الدراسي
		ثانوي	
		جامعي	
		دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث قدر عددهم ب (28) مفردة أي بنسبة (73.7%)، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة العمل، وفيما يتعلق بالخبرة فإن النسبة الأكبر من الأفراد تمتلك خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات في مجال العمل، أي بنسبة (44.7%)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فإن الفئة الغالبة هي التي تحمل مستوى ثانوي أي بنسبة (47.4%).

2- عرض نتائج آراء عينة الدراسة

جدول 06: درجات الموافقة عن عبارات الاتصال الداخلي على مستوى البلدية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	3.78	1.29	موافق	4
2	3.34	1.21	محايد	6
3	4.13	1.18	موافق	2
4	4.00	1.06	موافق	3
5	4.71	0.73	موافق بشدة	1
6	3.71	0.92	موافق	5
7	2.76	1.68	محايد	7
8	2.10	1.10	غير موافق	9
9	2.50	1.24	غير موافق	8
الدرجة الكلية للمحور	3.45	1.03	موافق	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأغلب العبارات المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي على مستوى البلدية كانت مرتفعة، إلا أن هناك تباين كبير في الاجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2,10)-

4.71)، إذ جاءت العبارة الخامسة والتي تنص هناك تعاون بين الموظفين في مختلف الأقسام من حيث تبادل المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.71) وانحراف معياري قدره (0.73) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة الثامنة والتي تنص توفر البلدية برامج تدريبية أو ورش عمل لتحسين مهارات الاتصال الداخلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2.10) وانحراف معياري قدره (1.10) وبدرجة موافقة منخفضة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد إتصال داخلي على مستوى البلدية من وجهة نظر الموظفين ، وهذا ما يعكسه متوسط الدرجة الكلية للمحور الذي جاء مرتفعاً، حيث قدر ب (3.45)، وهذا يدل على وجود بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للبلدية.

جدول 07: درجات الموافقة عن عبارات الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	2.55	1.30	غير موافق	7
2	3.57	1.17	موافق	4
3	2.65	1.63	محايد	6
4	3.65	1.21	موافق	3
5	3.65	0.90	موافق	3
6	4.65	0.93	موافق بشدة	1
7	3.21	1.16	محايد	5
8	1.71	1.01	غير موافق بشدة	8
9	4.00	1.16	موافق	2
الدرجة الكلية للمحور	3.29	1.04	محايد	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأغلب العبارات المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية كانت مرتفعة، إلا أن هناك تباين كبير في الاجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (1.71- 4.65)، إذ جاءت العبارة السادسة والتي تنص ينظر للمشكلة في البلدية من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.65) وانحراف معياري قدره (0.93) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة الثامنة والتي تنص يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط قدره (1.71) وانحراف معياري قدره (1.01) وبدرجة موافقة منخفضة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه توجد موافقة متوسطة على وجود قيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية من وجهة نظر الموظفين، وهذا ما يعكسه متوسط الدرجة الكلية للمحور الذي جاء متوسطاً، حيث قدر ب (3.29)، وهذا يدل على أن البلدية تمتلك مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية، إلا أنها تحتاج لمزيد من الجهود لتعزيز ثقافتها.

رابعا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول وجود إتصال داخلي على مستوى البلدية كانت سالبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H1: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول وجود إتصال داخلي على مستوى البلدية كانت موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 08: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
الاتصال الداخلي	3.45	1.03	20.336	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 3.45 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على وجود موافقة من قبل العينة المدروسة على عبارات محور الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن قيمة T بلغت 20.336 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي قدرت ب 1.687، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول وجود إتصال داخلي على مستوى البلدية كانت موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا يوجد تطبيق فعلي لقيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H1: يوجد تطبيق فعلي لقيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 09: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
الثقافة التنظيمية	3.29	1.04	19.210	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 3.29 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على وجود موافقة من قبل العينة المدروسة على عبارات محور الثقافة التنظيمية، كما نلاحظ أن قيمة T بلغت 19.210 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي قدرت ب 1.687، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد تطبيق فعلي لقيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أو إذا كان مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha=0.05$)، وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أو إذا كان مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.05$).

الجدول 10: نتائج اختبار الانحدار البسيط

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	T المحسوبة	F المحسوبة	Sig
	0.990	0.979	1.001	41.446	1717.800	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.990 وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين التابع والمستقل، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت 0.979 وهذا يعني أن 97.9% من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ترجع إلى الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 1717.800 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قدرت ب 4.113

بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، أي الاتصال الداخلي له أثر معنوي على قيم الثقافة التنظيمية، وما يؤكد ذلك قيمة المعامل الانحدار B والتي تشير إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1.001 في المتغير التابع، ومن خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

وعليه فإن معادلة خط الانحدار ستكون كما يلي: $Y = -0.115 + 1.001X$ حيث Y هو المتغير التابع، و X هو المتغير المستقل.

الخلاصة:

في الختام يمكن القول أن الاتصال الداخلي يشكل الحجر الأساس لبناء ثقافة تنظيمية صحية، حيث ينمي هذا النوع من الاتصال روح التعاون والمشاركة بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من التحديات التي قد

تواجهها المنظمات في هذا المجال، إلا أن تطوير استراتيجيات تواصل فعالة يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للنجاح، لذلك من الضروري أن تعتمد الجهات المسؤولة أساليب مبتكرة لدعم الاتصال الداخلي وتوفير بيئة تشجع على الحوار، وعليه يعتبر الاستثمار في تحسين الاتصال الداخلي خطوة حيوية وضرورية نحو تحقيق أهداف بلدية سبت العزیز وتعزيز ثقافتها التنظيمية. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوردتها كما يلي:

أولاً: النتائج

- 1- أظهر نتائج الدراسة أن هناك تعاون كبير بين الموظفين في مختلف الأقسام، من حيث تبادل المعلومات، بالإضافة إلى عدم وجود تشجيع كافٍ للموظفين على المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم في العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على بناء ثقافة تنظيمية صحية.
- 2- حسب آراء عينة الدراسة فإن البلدية محل الدراسة لا تتوفر على برامج تدريبية أو ورش عمل لتحسين مهارات الاتصال الداخلي.
- 3- تم التوصل إلى أن البلدية محل الدراسة لا تشجع الموظفين على توليد معارف وأفكار إبداعية، التي من شأنها تحسين أداء البلدية بشكل عام.
- 4- لا توجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على وجود نظام فعال للحوافز، حيث لا يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
- 5- حسب آراء العينة المدروسة فإن هناك استجابة سريعة من قبل الإدارة العليا على مختلف الملاحظات والاستفسارات، كما يتم عقد اجتماعات دورية على مستوى البلدية لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على بناء ثقافة تنظيمية صحية.
- 6- يوجد اتصال داخلي على مستوى البلدية من وجهة نظر الموظفين، وهذا ما يعكسه متوسط الدرجة الكلية للمحور الذي جاء مرتفعاً، حيث قدر ب (3.45).
- 7- توجد موافقة متوسطة على وجود قيم الثقافة التنظيمية على مستوى البلدية من وجهة نظر الموظفين، وهذا ما يعكسه متوسط الدرجة الكلية للمحور الذي جاء متوسطاً، حيث قدر ب (3.29)، وهذا يدل على أن البلدية تمتلك مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية، إلا أنها تحتاج لمزيد من الجهود لتعزيز ثقافتها.
- 8- تبين من خلال نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي وضع استراتيجيات واضحة لتعزيز الاتصال الداخلي بالبلدية، بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية.
- 2- تنظيم ورش عمل ودورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال للموظفين البلدية، وتعزيز قدرتهم على التواصل الفعال.
- 3- توفير بيئة عمل داخل البلدية، حيث تشجع على الحوار والمشاركة الفعالة بين جميع الموظفين لتعزيز التعاون.
- 4- فتح المجال للموظفين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين آدابهم في العمل مع تصميم نظام فعال للحوافز الذي يعتبر كأداة فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 5- إجراء تقييمات دورية لفعالية قنوات الاتصال الداخلية بالبلدية وتعديلها بناءً على الملاحظات والنتائج.
- 6- العمل على زيادة الشفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين لتعزيز الثقة والمصادقية داخل البلدية.

الإحالات والمراجع:

1. أحمد لعربي. (2018). واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأدرار، الجزائر. مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية بأدرار، 17 (04).

2. الحواس خالدي، و محمد يرو. (2017). علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، (13).
3. الرشيد عادل محمود. (2002). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية. أبحاث اليوم، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك، 20(03).
4. القريوتي محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. بلال خلف سكارنه. (2009). التطوير التنظيمي والإداري (الإصدار 01). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. بومقار مراد، و ليلي لياس. (2017). عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (دراسة نظرية تحليلية)، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي (07).
7. ثروت مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (الإصدار 01). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. حسين أحمد الطراونة. (2012). نظرية المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. خالد محمود عزيز. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى. مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل بالعراق، 05(03).
10. روشام بن زيان. (2021). دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة قياسية. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(01).
11. سليم إبراهيم الحسني. (بدون سنة نشر). السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. عز حسني عبد الفتاح. (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي. السعودية: خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
13. لخضر دولي، و إلياس سليمان. (2019). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 03(01).
14. لعقاب كمال، و سامية سامر. (2017). أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسير النزاعات في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج فيتال. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية (02).
15. لمي منصور. (بلا تاريخ). دور الاتصال المؤسسي الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. تاريخ الاسترداد 08 16 2021، من منصة الشكاوى: <https://www.maannnews.net/articles/2047486.html#:~:text=>
16. محمد الله العنزي. (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.