

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بعنوان :

واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية  
مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات نموذجا

تحت إشراف:

أ. حفصة كويبي

من إعداد الطالبة:

كنزة قدور بن عطية

الموسم الجامعي: 2022/2021

الإهداء

إلى أمي وأبي حفظهم الله وأطال أعمارهم وأدامهم

لي

سندا ونورا

إلى إخوتي كل باسمه

إلى كل الأساتذة الذين درسوني خلال مشواري

الدراسي خاصة الأساتذة حفصة كوبيبي

إلى جميع الأصدقاء الذين عشت معهم أحلى وأمرّ

أيام الجامعة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطـار المنهجي
1	1-1- إشكالية الدراسة
2	1-2- أهداف الدراسة
2	1-3- أهمية الدراسة
3	1-4- أسباب اختيار الموضوع
3	1-5- منهج الدراسة
4	1-6- أدوات الدراسة
5	1-7- مجتمع وعينة الدراسة
6	1-8- تحديد المفاهيم
8	1-9- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطـار النظري
11	2-1- ثقافة الاتصال في المؤسسة .
12	2-2- تعريف وأهمية ثقافة المؤسسة .
18	2-3- أنواع ثقافة المؤسسة.
20	2-4- خصائص ثقافة المؤسسة.

21	2-5- دور ثقافة المؤسسة.
23	2-6- علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال.
	<b>الفصل الثالث: الإطـار التطبيقـي.</b>
26	تمهيد
27	لمحة عن بلدية سيرات
27	أصل التسمية
27	النشأة
30-28	مصالح البلدية

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الجنس	01
31	الفئة العمرية	02
32	المستوى الدراسي	03
33	يوضح إن كانت المؤسسة تتوفر على جهاز مكلف بالاتصال	04
34	يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع الموظفين	05
35	يوضح الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة	06
36	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الداخلي	07
37	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى	08

	الخارجي	
39	يوضح مظاهر الثقافة الاتصالية	09
40	يوضح الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تعزيز الاتصال بين العمال	10
41	يوضح الطريقة المنتبعة في المؤسسة لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة	11
42	يوضح نشاطات المؤسسة	12
43	يوضح كيف يتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة	13
44	يوضح أهداف نشاطات المؤسسة	14

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	الجنس	01
32	الفئة العمرية	02
33	المستوى الدراسي	03
34	يوضح إن كانت المؤسسة تتوفر على جهاز مكلف بالاتصال	04
35	يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع الموظفين	05
36	يوضح الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة	06
37	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الداخلي	07
38	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الخارجي	08
39	يوضح مظاهر الثقافة الاتصالية	09
40	يوضح الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تعزيز الاتصال بين العمال	10
41	يوضح الطريقة المتبعة في المؤسسة لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة	11
42	يوضح نشاطات المؤسسة	12
43	يوضح كيف يتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة	13

44	يوضح أهداف نشاطات المؤسسة	14
----	---------------------------	----

## مقدمة

يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة ، مهما كان طابعها ، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار و الآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها ، تكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي في كل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل المؤسسة ، فهو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات .وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام معينة ، فهو بمثابة همزة وصل بينها وبين العمال والعالم الخارجي ، وأي خلل في نظام الاتصال يؤدي إلى تعطيل سيرورة العمل بالمؤسسة.

شغل الاتصال اهتمام الباحثين والمفكرين في سوسيولوجيا المنظمات والباحثين في حقول الإعلام والاتصال ، فأدركوا أهمية وأثر العملية الاتصالية وفعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أداء موظفيها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وبتقان ، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجود الاهتمام بالثقافة الاتصالية في عملية تنمية المجتمع ، وليس من المبالغ أن نقول أن الاتصال هو الركيزة الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة ، فالالاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة سلسة ومنظمة وبالتالي يعود بالإيجاب على المؤسسة نفسها. فهو يعتبر أداة لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام والمؤسسات الأخرى المنافسة.

تعد الثقافة الاتصالية عاملا مهما من خلال تفعيل أداء العاملين في المؤسسة والعمل على تحسين مستوى العمل لديهم ، كما أن الثقافة الاتصالية بعناصرها ووظائفها تترك تأثيرا قويا على المؤسسة وأفرادها مما يسمح بمواجهة التغيرات البيئية والتحديات الصعبة التي



تواجه المؤسسة. حيث تساعد الثقافة الاتصالية على إحاطة الإدارة بالتحديات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم. بحيث تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار ، إضافة إلى ذلك فثقافة المؤسسة أو الثقافة الاتصالية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى ارتباط ثقافة المؤسسة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها ،وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي ، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها. ولإنجاز هذه الدراسة ،اعتمدت على خطة بحث مكونة من ثلاث فصول ،بداية بالفصل الأول الذي يحتوي على الإطار المنهجي للدراسة بحيث تناولت فيه مقدمة عامة حول الموضوع ألا وهو الاتصال والثقافة الاتصالية في المؤسسات ثم انتقلت إلى الإشكالية التي حددت فيها التساؤل الرئيسي وهو > ما واقع الثقافة الاتصالية في مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات؟ إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة مرورا بالمنهج المتبع وتحديد المفاهيم المفتاحية للدراسة وصولا إلى الدراسات السابقة. ثم الفصل الثاني يندرج تحت عنوان الإطار النظري للدراسة ،وتكلمت فيه عن الثقافة الاتصالية من خلال التعريف بمفهومها وأنواعها ،خصائصها ،دورها وعلاقتها بالاتصال . وأخيرا الفصل الثالث وهو عبارة عن الإطار الميداني .....

## إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسة جملة من المتغيرات والتحولات، تفرض عليها البحث عن التطور المستمر في كل المجالات والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات ، لذلك تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحسين أدائها الوظيفي من خلال عدة مداخل ، من أبرزها المدخل الثقافي.

يحظى موضوع الثقافة الاتصالية باهتمام كبير من طرف المختصون باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، فالثقافة الاتصالية في المؤسسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى ولو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس القطاع ، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة والنهوض بها في الأسواق ، فنظرا للتغيرات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات اليوم ،تعمل على دمج الثقافة الاتصالية في خططها وبرامجها التنموية لتحقيق السير الحسن للمؤسسة . إضافة إلى ذلك فإنها تسهل مهمة المؤسسة من خلال توحيد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة وتساعد في خلق الالتزام في العمل بين الموظفين وبالتالي تكسب المؤسسة سمعة طيبة لدى جمهورها.

إن الأهمية التي تكتسبها الثقافة الاتصالية في محيط الشركات ، جعلت الدول المتطورة تعتبره ركنا أساسيا في نجاح أو تطور أو ضعف الشركات والمؤسسات ، ولأنها تعتبر من أهم المحددات لسير الإنتاج وعنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية تسيير الشركات ، لأنه يوفر المعطيات الصحيحة والضرورية لاتخاذ القرارات.

وقد ازدهرت أهمية الثقافة الاتصالية في الآونة الأخيرة ، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى شركات ومؤسسات قوية وقادرة على أداء ما يستند إليها من

مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها الساحة الدولية وبالتالي فإن الثقافة الاتصالية أصبحت تحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم ، وإذا أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة ومنتزيدة للثقافة الاتصالية .

وانطلاقا مما سبق ، فإن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة يلخصها السؤال الرئيسي

التالي :

ما واقع الثقافة الاتصالية في مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات ؟

**تساؤلات الدراسة:**

كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تطور أو تماسك مصلحة الحالة المدنية؟

ما مدى فعالية الثقافة الاتصالية بالمؤسسة ؟

هل تحظى الثقافة الاتصالية بالاهتمام داخل مصلحة الحالة المدنية؟

**أهداف الدراسة:**

التعرف على فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية وأثرها على الموظفين.

الإشارة إلى أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

تسليط الضوء على علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال.

**أهمية الدراسة:**

لكل دراسة أكاديمية أهمية تدفع الباحث لكشف أسرارها ومحاولة التوصل إلى نتائج

تجيب عن التساؤل المطروح، وتكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

○ تعتبر ثقافة المؤسسة ركيزة هامة من ركائز نجاح أو فشل المؤسسات.

○ لثقافة المؤسسة دور مهم في تحديد هوية المؤسسة باعتبار أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها.

○ يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي والهام في كل المؤسسات.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الأسباب التي دفعتني إلى اختيار الموضوع ، أذكر منها:

### ❖ الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع الثقافة الاتصالية في المؤسسات العمومية.
- الفضول العلمي لمعرفة الطرق الاتصالية داخل المؤسسات العمومية.

### ❖ الأسباب الموضوعية:

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات وضرورتها.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

### منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العمود الفقري لأي بحث علمي، كما عرفه "عمار بوحوش" بأنه "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم" فهي عملية مهمة جدا بحيث أن النتائج الدقيقة التي يحققها الباحث ومدى صحتها تتوقف على الاختيار الصحيح والمناسب لأدوات جمع البيانات.

فمهما اختلفت وتعددت أدوات جمع البيانات ، تبقى طبيعة الدراسة هي التي تحدد النوع والأداة المناسبة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته<sup>1</sup>. بحيث اعتمدت في دراستي هذه على منهج دراسة حالة .

### أدوات الدراسة:

إن موضوع الدراسة ومشكلة البحث تدفع الباحث أن يختار الأداة المناسبة في عملية جمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة وبلوغ أهداف الدراسة مما يتطلب من الباحث اختيار الأداة التي تتلاءم مع المنهج المعتمد في هذه الدراسة ، ومن هنا استجب عليا الاعتماد في دراستي على أداة مهمة لجمع المعلومات وهي المقابلة

### المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث. فاعتمدت في دراستي على المقابلة المفتوحة من أجل التقرب من الموظفين.

- عرفها "موريس أنجرس" بأنها " أداة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا ، قصد الحصول على المعلومات.<sup>2</sup>

### مجتمع الدراسة:

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش محمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001 ،ص99.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي :القواعد والمراحل التطبيقية، دار وسائل للنشر ،الأردن، 1999، ط2 ، ص63.

يعتبر تحديد مجتمع البحث مرحلة جد مهمة من مراحل البحث ، فهو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

ويعرف مجتمع البحث بأنه عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تشترك في مجموعة من السمات ، التي تجعلها متشابهة وقد يحتوي المجتمع الواحد على بعض المجتمعات الفرعية التي قد توجد فيها بعض الاختلافات البسيطة ، وبلغة أخرى هو المجتمع الكلي للأفراد الذين يشكلون مجتمع الدراسة للباحث بغض النظر عن مجموع الأفراد .  
ويقوم الباحث باختيار مجموعة أفراد (عينة) من هذا المجتمع لإجراء الدراسة عليهم ويقوم بتعميم نتائج دراسة العينة على المجتمع الذي سحبت منه العينة.<sup>1</sup>  
ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة العاملين في بلدية سيرات بدراسة فعالية الثقافة الاتصالية ، ومن خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الاتصال داخل المؤسسة والثقافة الاتصالية.

### **عينة الدراسة:**

تعتبر العينة هي النموذج الذي يُجري الباحث مجمل محور عمله عليها أو هي جزء من مجتمع البحث الذي يتناوله الباحث بالبحث والتحليل ، بهدف النتائج التي يحصل عليها على المجتمع الذي سُحبت منه هذه العينة ، ويجب أن تمثل مجتمع الأصل وتحقق أغراض البحث العلمي وتُغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي بأكمله وتلاغي موانع ذلك.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> شكري فرحاتي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، بسكرة ، بعنوان " الثقافة الجماهيرية للدراما التركية وتأثيرها على القيم الاجتماعية للشباب الجامعي ، 2019/07/04، ص 11.

<sup>2</sup> محسن علي السعداوي، سليمان الحاج عكاب الجنابي، أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، 2013 ،ص 33.

وفي دراستي ، اخترت العينة المتمثلة في " مصلحة الحالة المدنية " نظرا لاختلاطها مع الناس بشكل دائم وبالتالي يكون التواصل فيها بشكل كثيف .

وبالتالي كانت العينة المختارة هي عينة قصدية.

### تحديد المفاهيم:

#### تعريف الاتصال:

**لغة:** جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة: ما اتصل بالشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة. والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل ("ولقد وصلنا لهم القول") أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون ، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه ، انتهى إليه وبلغه ووصله إليه وأوصله وأنهاه وأبلغه إياه.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** يؤكد stanly أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة ، وليس عملا فرديا منعزلا ، حيث تقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل ، وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة .<sup>2</sup>

يعرفه أندرسون بأنه " النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات " ، ويعرفه nigro بأنه " العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين .<sup>أ</sup>

<sup>1</sup> -ابن منظور : لسان العرب ، دار الفكر العربي ، بيروت د س ن ، ص 936- 937

<sup>2</sup> - بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار البازوردي للنشر عمان 2000 ص 17-18.

**الثقافة:** في اللفظ العربي مأخوذة من تثقيف الرمح أي تسويته ، يقال ثقف الرمح ويراد قومه ونفى عنه الاعوجاج وجعله أداة صالحة من أدوات الحرب ، ثم اتسع معناه شيئاً فشيئاً ، فأصبح المهارة في الصناعة ثم تجاوز هذا المعنى وانتقل إلى معنى يتصل بالحياة والعقل والذوق.<sup>1</sup>

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد ، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية ، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى . إن هذا الاختلاف بين الثقافات حثّ منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصوير واضح ومحدد يتسم بالدقة.

### التعريف الإجرائي:

تمثل الثقافة صفات اكتسبها الإنسان البالغ من مجتمعه عن طريق التعلم المنظم أو الحركات والاستجابات الشرطية ، ويدخل في إطار ذلك المهارات الفنية المختلفة والنظم الاجتماعية والمعتقدات وأنماط السلوك.

### الثقافة الاتصالية:

هي مجموع القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات والذهنيات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة العمومية .

\_ الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تمثل مجموعة من الأفكار والقيم والمعايير والمرجعيات التي يحملها الفاعلون إلى المؤسسة التي ينتمون إليها مما يعني تأثر الممارسات الاتصالية للمؤسسة بهذه المرجعيات وهو ما يفسر اختلاف الأساليب الاتصالية وكذا المحتوى الاتصالي المتبادل بين الفاعلين في التنظيم.

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2004 ، ص191.



## المؤسسة:

يقول محمد عبد الوهاب أن عبارة التنظيم تعني شيئين : وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة ،وتقسيم العمل فيما بينهم ، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ، والتنسيق بين جهودهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع . أما الثاني ، الشكل أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس ، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى الهدف .<sup>1</sup>

## مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات.

المجال الزمني:

الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها ، فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجراؤها في مجال موضوع الدراسة كما يلي:

الدراسة الأولى :

● لطالبة خير الدين جمعة تحت عنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة الاقتصادية " ، هي عبارة عن أطروحة في العلوم الاقتصادية

بجامعة بسكرة ، نُوقشت سنة 2015 حيث عالجت فيها الموضوع المُتمحور حول

---

<sup>1</sup> بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2 ، 2006، ص14.

الإشكالية التالية: - هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد

البشرية بمؤسسة ( EN. I.CA.B )؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية وضعت (08) فرضيات تحت الفرضية الرئيسية وليتم التحقق من هذه الأخيرة تم استخدام أدوات لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان الذي وُزع على عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة ، وبالتالي خلُصت الدراسة أن المؤسسة تتسم بوجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية ، ومستوى عالٍ من أداء الموارد البشرية.

### الدراسة الثانية:

● للطالبة صبرينة رماش ، تحت عنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري - قسنطينة ، نوقشت سنة 2009 .  
عالجت فيها الطالبة الإشكالية الآتية:

تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

حيث أجابت على هذه الإشكالية باستخدام 05 فرضيات حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، بتقنية المسح الشامل ، فاستخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

- ✓ تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.
- ✓ المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها.

✓ هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصادي.

### الدراسة الثالثة:

● للطالبة سليمة سلام تحت عنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير" وهي مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير من جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، سنة 2004/2003، حيث تعرضت هذه الدراسة لثقافة المؤسسة وكل ما يتعلق بها من محددات ومستويات وفوائد وكذا علاقة الثقافة بالإدارة في المؤسسة، كما تناولت جانب التغيير في ثقافة المؤسسة وركزت على دور الإدارة في إحداث التغيير الثقافي الناجح وأهمية تغيير العناصر الثقافية للمؤسسة ولل فرد، هذا بالإضافة إلى تعرض الباحثة إلى بعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية وموقعها من التغيير المنشود ونجاحه.

# الإطار النظري

## المبحث الأول: ثقافة الاتصال في المؤسسة.

- 1 تعريف وأهمية ثقافة المؤسسة.
- 2 أنواع ثقافة المؤسسة.
- 3 خصائص ثقافة المؤسسة.
- 4 دور ثقافة المؤسسة.
- 5- علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال

## المبحث الأول: ثقافة الاتصال في المؤسسة.

### 1 مفهوم ثقافة المؤسسة.

- الثقافة: هي مفهوم واسع ، وذو جوانب متعددة ، لها عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في الأخرى .

- الثقافة لغة: إن جذور كلمة ثقافة هو: ثقف، ولهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية<sup>1</sup>

➤ ثقف في القاموس: أي صادفه أو أخذه أو أظفر به أو أدركه . وبهذا المعنى جاء

قوله تعالى " فَأَمَّا تَتَّقْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذْكُرُونَ"<sup>2</sup>

وقال عز وجل:

<< وَفُتِلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمُوهُمْ وَأَخْرَجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ وَ الْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ >>.

وقال سبحانه:<sup>3</sup>

<< مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا تَقِفُوا أُخِذُوا وَقُتِلُوا تَفْتِيلًا >>.<sup>4</sup>

ثقف، يثقف، ثقفا و ثقافا: صار حاذقا ، خفيفا ، فطنا ومنه :ثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة ، وثقف الولد : هذبه وعلمه ، وثقفه تثقيفا :سواه ، وثاقفه فتقفه :غالبه فغلبه في الحنق.

- ورد مصطلح الثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدد وسوى ،ورجل ثقف: أي رجل حنق ،وثقف الرمح : قومه وسواه.

أما في اللغة الإنجليزية كلمة (culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب ،وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة ،وأصل هذه الكلمة هو (cult) وتعني عبادة ودين ،ومن مشتقاتها (cultivation) وتعني التعهد والتهذيب والرعاية ،و(cultural) معناها ثقافي أو حضاري .

<sup>1</sup> جاسم بن فيجان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة \_ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص13 ص14.

<sup>2</sup> الآية 57 سورة الأنفال ، القرآن الكريم.

<sup>3</sup> الآية 191 سورة البقرة ، القرآن الكريم.

<sup>4</sup> الآية 61 سورة الأحزاب ، القرآن الكريم.

**الثقافة اصطلاحاً:** من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف (taylor) إذ يعتبرها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.<sup>1</sup>

يمكن تعريف الثقافة بأنها: <>مجموعة من القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الإقتصادية والاجتماعية <<، فكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراده ، بحيث تتكون مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد ويعتبر التمسك بها أمراً ملزماً وبديهيًا. كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس ولتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات أخرى. ويمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة ، وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما ، يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر.<sup>2</sup>

### **ثقافة المؤسسة:**

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحيين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

- لقد تنوعت ثقافة المؤسسة ، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية ، ثقافة الشركة ، ثقافة المنظمة أو المؤسسة.

❖ عرف شاين (shein) ثقافة المؤسسة على أنها : "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي \_دراسة نظرية وتطبيقية \_ دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص108.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان ، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد 8 ، الجزائر ، 2008 ، ص76.

التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها،<sup>1</sup> والتي أثبتت نجاحها فاعتبرها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل.<sup>2</sup> ومن خلال التعريف السابق ، فشاين ينظر للجوانب التالية:

- ❖ الثقافة كأعراف وقيم ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليده.
- ❖ احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.
- ❖ الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.
- ❖ تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها، وهي :
  1. البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها.
  2. التكامل الداخلي الذي يمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.
- ❖ تبين الثقافة عملية التكيف الاجتماعي للأعضاء الجدد .
- ❖ الثقافة هي دالة لتاريخ المؤسسة قيادة وإدارةً وعمليات ، ونتائجاً ، مراحلاً وعلاقات.<sup>3</sup>
  - تناول مدحت أبو النصر ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة ، كما أن المؤسسات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة.<sup>4</sup>
  - تكلم محمد قاسم القريوتي عن ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ،وأصبحت سمة خاصة للتنظيم ،بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> George A.Marcoulides .Ronald H.Heck.Organizational culture and performance :proposing and testing a model organization science .INFORMS. VOL 4 ,n02 , 1993 P .211

<sup>2</sup> Shein Edgar ,H ,Organizational culture and Leadership ,Jossey Bass ,San Franciseco 2004 ,P.17

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ،دار لايازوري ، الأردن ، 2009،ص21 ص22.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية \_الاتجاهات المعاصرة \_ مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007، ص412.

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل، الأردن ، 2000 ، ص286.



- عرف **Harrisons** ثقافة المؤسسة على أنها: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل ،طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم ، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي ،وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- عرف مصطفى محمود أبو بكر ثقافة المؤسسة بأنها"انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة ، وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.<sup>2</sup>
- أشار Torrington et al ضمن منطوق إدارة الموارد البشرية ،إلى أن ثقافة المؤسسة تعني "المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمؤسسة ، إذ يحصل الاهتمام بالثقافة في محاولة فهم واقعية الحياة الجمعية في المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها فضلا عن الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة،خاصة تنوع القيم الثقافية والوطنية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات ".<sup>3</sup>

### أهمية ثقافة المؤسسة:

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي، وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية ،وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية . إضافة إلى ذلك فتثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها .

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007،ص238.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ،إدارة الموارد البشرية \_مدخل تحقيق الميزة التنافسية \_الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2004،ص78.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ،ص22،ص23.

وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.<sup>1</sup>

- إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداة المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية ، إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة ، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي ، مما يقلل النتائج غير المرغوب فيها.<sup>2</sup>
- يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع (04) وظائف وهي:

- ✓ تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم ، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
  - ✓ نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .
  - ✓ ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
  - ✓ توحيد السلوك ، أي حدوث أشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.<sup>3</sup>
- إن ثقافة المؤسسة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها

<sup>1</sup> خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية\_دراسة حالة (EN.I.CR.B) رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، ص08.

<sup>2</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف \_مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11 ، الجزائر ، 2001، ص240، ص241.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية \_المؤسسة العمومية بالجزائر \_دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص190.

كما تهدف إلى تثقيف العاملين ،وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية وكالعائلة أو المدرسة.

- ويمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع (04) خطوات التالية:

1. **بناء إحساس بالتاريخ History**: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجا تاريخيا

تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

2. **إيجاد الشعور بالتوحد Oneness**: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى

للأدوار وتعزز القيم المشتركة.

3. **تطوير إحساس العضوية والانتماء Membership**: تعزز هذه العضوية من خلال

مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا ، توضح جوانب الاختيار

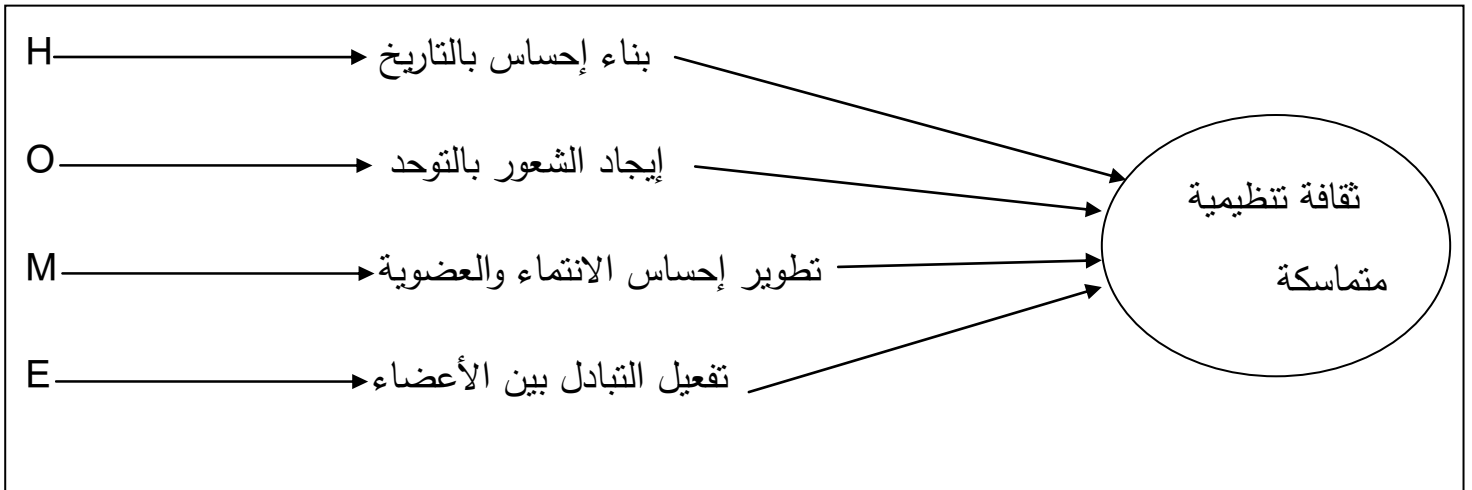
الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange**: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ

القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

شكل رقم (01) : أهمية الثقافة التنظيمية.



<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ،منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، 2007،ص296.

**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية  
\_منظور متكامل \_ دار وائل للنشر 2207، ص296.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على  
كلمة **HOME** باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

## أنواع ثقافة المؤسسة:

لثقافة المؤسسة عدة أنواع منها:

### 1) **أنواع ثقافة المؤسسة حسب كوين ومكارثي: Quinn & Mc garthey:**

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تنتميها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد  
خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف  
المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الاجتماعية لبناء اجتماعي  
وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي ،لذا فإن ثقافة المؤسسة تنقسم إلى:

#### ● **ثقافة مهنية:** تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن

توضيح الهدف، وأحكاما منطقية، وتحديد الاتجاه، وعلى انها وسائل تهدف إلى  
تطوير الأداء ،الكفاءة،الإنتاجية،الربحية أو تأثيرات أخرى.

#### ● **ثقافة تطويرية:** تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من

إبداع وابتكار ،مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول  
على الموارد لغرض النمو ، كما في الجامعات ومراكز التطوير.

#### ● **ثقافة اجتماعية:** تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات ، وتتمثل في

المناقشة ،والمشاركة والاجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي  
والروح المعنوية، والعمل بروح الفريق.

● **ثقافة هرمية:** تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق،

حسابات، تقييم ووسائل الاستمرار والبقاء وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.<sup>1</sup>

(2) أنواع ثقافة المؤسسة حسب أمل مصطفى عصفور: قسمتها إلى ثقافة المؤسسة

الإيجابية وثقافة المؤسسة السلبية:

✚ **الثقافة الإيجابية (القوية):** وهي التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم

المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

✚ **الثقافة السلبية (الضعيفة):** وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين

وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطور تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.<sup>2</sup>

(3) أنواع ثقافة المؤسسة حسب ولاش (Wallach): قسمها إلى ثلاثة (03) أقسام

وهي :

○ **ثقافة بيروقراطية:** وهي تتسم بالسلطة والمسؤولية ، ويكون العمل على درجة

عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

○ **ثقافة إبداعية:** تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالإنجاز

والمخاطرة، وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، ويكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة لكونها خلاقية ومتحدية.. نجد في

مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسسي هو ثابت من ثوابت المؤسسة ، ففي سنة 2006 ، شدد ميشال دوفيرفيل \_ Michel de virville مدير

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال\_ المفاهيم والأسس والتطبيقات\_ معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2009 ، ص 102 ، ص 103.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008، ص

65، ص 68.

الموارد البشرية ل (Renault) على فكرة أن المؤسسة ومسيرتها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم وتوجهاتها.

- **ثقافة داعمة:** حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي.<sup>1</sup>

### خصائص ثقافة المؤسسة:

من بين الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة هي:

- 1 - ثقافة المؤسسة نظام مركب باعتبار أنها تتكون من عدة مكونات وعناصر تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وثقافة المؤسسة كنظام مركب يتكون من 03 عناصر :
  - الجانب المعنوي: أي نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
  - الجانب السلوكي: معناه عادات وتقاليد لأفراد المؤسسة، الآداب والفنون ..... وغيرها.
  - الجانب المادي: أي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة .... الخ.

- 2 ثقافة المنظمة نظام متكامل باعتبار أن ثقافة المؤسسة تتجه إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة وبالتالي أي تغيير يطرأ على أي جانب من جوانبها ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي ، وثقافة المؤسسة نظامي تراكمي متصل ومستمر إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة أي يتم نقلها

<sup>1</sup> أكرم عبد الحميد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية\_دراسة مسحية \_مؤتة للبحوث والدراسات ،المجلد 18، العدد 4، الأردن ،2003،ص197.

وتوريثها عبر أجيال المنظمة المختلفة وبالتالي تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال اللاحقة إلى عناصر ومكونات هذه الثقافة .

3 ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف فهي تتصف بالمرونة إلى جانب قدرتها على التكيف ، وهذا استجابة لمطالب العانسان البيولوجية والنفسية وكي تتلائم مع البيئة الجغرافية والتطورات الثقافية المحيطة بالفرد واستجابة لخصائص بيئة المنظمة.<sup>1</sup>

\* إضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى لثقافة المؤسسة وأهمها:

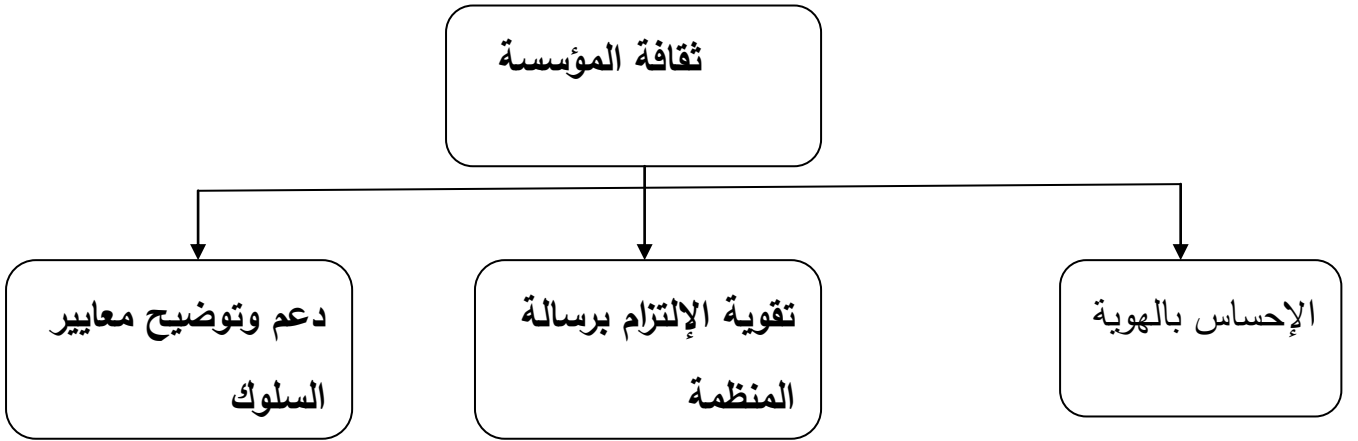
- حرية الموظفين والعاملين في التصرف أثناء العمل وما يتمتعون به من مبادرة فردية.
- أن تكون للعاملين توقعات وأهداف واضحة.
- أن يكون هناك تكامل في التنظيم بين مختلف الوحدات.
- وجود رقابة من خلال الإجراءات والتعليمات وكذا الإشراف على العاملين .
- درجة الولاء للمؤسسة وتقلبها على الولاءات الفرعية للمؤسسة.
- وجود التباين والاختلاف من خلال سماع وجهات النظر المختلفة .
- طبيعة نظام الاتصال وخاصة فيما يتعلق بالنمط التسلسلي الرئاسي فيما إذا كان مقتصرًا على القنوات الرسمية أو على شبكة يسمح بتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات.

### دور ثقافة المؤسسة:

- تلعب الثقافة أدوارًا متعددة في المنظمات ، فهي قوة خفية لها ذات تأثير متعدد الجوانب، فمن هذه الأدوار أن الثقافة تزود كل منظمة بالإحساس بالهوية ، فكلما زاد التعرف على القيم والأفكار السابقة في المنظمات، كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها ، مثلًا: نجد العمال في شركة "ساوث وست" للطيران يشعرون بالتميز كونها تسمح وتتيح لهم الفرصة للترويج عن أنفسهم أثناء العمل وبالتالي كان شعورهم بالارتباط بهذه الشركة والانتماء إليها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 152.

كما تلعب الثقافة دوراً آخر جد مهم وهو خلق الإلتزام برسالة الشركة، ففي العادة ينحصر تفكير الناس كلما يؤثر عليهم شخص، لكن هذا التفكير يتغير إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة حيث يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية وهذا معناه أن الثقافة تذكرهم دائماً بمنظمتهم هي أهم شيء لهم. كما تساهم المنظمة في تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة باعتبار الثقافة أقوال وأفعال العاملين، وهذا ما يحدد سلوك ما ينبغي أن يقال وأن يفعل في المواقف المختلفة وبهذا يتحقق الاستقرار والسلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذا السلوك المتوقع من العاملين في نفس الوقت، ومن هذه الأدوار الثلاثة لثقافة المؤسسة، يتضح أن لها تأثير واضح وكبير على السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>



شكل رقم (02) : يبين الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة.

ومثال على ذلك، سلسلة مطاعم ماكدونالد، كانت تركز في بداية ظهورها على قيمة ضرورة حصول العملاء على طعام جيد وأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة، نجد أن هذه القيمة ما زالت موجودة حتى الآن، ونجد كذلك القيمة الأسرية التي غرسها "الت ديزني" في شركته لازالت موضوع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 152.



## علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال:

يكتسب الإنسان ثقافته المتراكمة على مرّ العصور عن طريق الاتصال ، حيث تتميز بإمكانية انتقالها من فرد إلى آخر والعكس صحيح.

ولعل جوهر الاتصال الإيجابي يتشكل من عمليات التربية والتعليم والتنشئة الاجتماعية وحتى وسائل الإعلام، ومن خلال وسائل الاتصال تعد التأثيرات الثقافية أحد أهم نواتج هذه الوسائل ومن التأثيرات التي يمكن ملاحظتها مايلي:

✓ **العودة إلى قضية الإمبريالية الثقافية :** هناك نتائج إجمالية للانتشار العالمي للبرامج

الإعلامية والوسائل الاتصالية أشارت إليها دراستان، أولها أنجزت عام 1983 تؤكد أن سيطرة البرامج التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية لا جدال فيها.

✓ **ظهور أشكال جديدة للثقافة.**

✓ **تثاقف التقنيات الحديثة.**

في حين دراسة " اليونسكو" أشرف عليها "شون مالبيار" عن الدور الثقافي الذي يؤدي فيه دور الناقل الأساسي للثقافة وهي تعتبر من الأدوات الثقافية التي تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها، وكذا نشر الأنماط السلوكية وحفز وتعزيز وتحقيق التكامل الاجتماعي، وكل ذلك يجب أن يلعب دور أساسي في تطبيق السياسات الثقافية وفي تسيير طابع ديمقراطي على الثقافة ونفي هذه السيطرة الثقافية ، أشار إليها "أحمد حجازي" وهو يتحدث عن بلورة عالمية تتميز بخصائص خاصة تستفيد منها الفئات المسيطرة على العمليات الاقتصادية والسياسية والإعلامية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تسيير أبو عجلة، الإعلام والثقافة العربية، الموقف والرسالة، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003، 1424، ص113، ص114.

# الإطار التطبيقي

## تمهيد:

كان اختيارنا لدراسة تطبيق تطبيق الدراسة تطبيقية النظرية لموضوعي و ذلك لزيادة كثير من المؤسسات الخدماتية بالاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق سياسة الثقافة الاتصالية تطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب مع الظروف الثقافية التي بها المؤسسة في الوقت الحالي.

و قد اعتمدت في دراستي باختبار عينة لغرض معالجة الاستبيان، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الأوراق الخاصة بالمؤسسة.

## 1. لمحة عن بلدية سيرات و نشأتها:

البلدية: سيرات

الدائرة: بوقيرات

رمز البلدية: 2720

الرمز البريدي: 27021

### 1.1 أصل التسمية:

« يعتقد أن دلالة كلمة "سيرات" نابعة من معنى "الطريق المعبد" و المشتق من « SETRATA " ستراتا" اللاتينية، على ما ذكره يعقوب في كتابة " دراسة في فقه اللغة" »

### 2.1 نشأتها:

#### 1.2.1 تعريف البلدية تاريخيا:

تم إنشاء بلدية سيرات بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 تبعد البلدية عن مقر الولاية بـ 20 كلم، و عن مقر دائرة بوقيرات بـ 07 كلم يمر بها الطريق الوطني رقم 23.

#### 2.2.1 تعريف البلدية جغرافيا:

المناخ: مناخ البحر الابيض المتوسط.

الحدود: من الشمال بلدية الطواهرية، من الجنوب بلدية الغمري ولاية معسكر، من الشرق بلدية بوقيرات، و من الغرب بليتي النويصي و الحسيان.

المساحة: 70.92 كلم<sup>2</sup>

عدد السكان: 21340 نسمة ( إحصاء سنة 20..).

البريد و المواصلات: تحتوي البلدية على مركز بريدي واحد.<sup>1</sup>

**الفلاحة:**

تعد بلدية سيرات منطقة فلاحية بمساحة صالحة للزراعة تقدر بـ 1530 هكتار، بحيث يزور البلدية تجار أكثر من 20 ولاية.

**السياحة:** تحتوي البلدية على نقاط سياحية و أثرية لم تستغل بعد، فهناك منطقة معروف عنها بتسمية " الدبة" لم يتم الكشف عن محتواها لحد الآن، و عن سبب وجودها، كما هناك جمعية تسمى "جمعية الديون السياحي لبلدية سيرات" التي تنشط في مجال السياحة و ذلك بتنظيم رحلات لمناطق سياحية عبر كامل التراب الوطني.

**مؤهلات البلدية:** تعتبر الفلاحة من أهم مؤهلات البلدية، حيث تعتبر مركز موسم جنى البطاطا، و تتميز بتوافد تجار الشرق الجزائري على المنطقة.

**الصحة:** تمتلك البلدية مركز صحي واحد و 05 قاعات علاج متواجدة بكل من: الزرق، جديات، سيدي شارف، القلاوزية، و أولاد عطية.<sup>2</sup>

2. الهيكل التنظيمي للبلدية: (أنظر ملحق رقم 02)

**مصالح البلدية:**

**مصلحة المستخدمين بإشراف حراث غوثي:**

<sup>1</sup>، على الساعة 10:00. رئيس المجلس الشعبي البلدي 2022/09/11

<sup>2</sup>مرجع نفسه.

تتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظفين بداية من التعيين على إنهاء علاقة العمل،  
مثل تحضير جداول الترقية في المدرجات و تنفيذه، تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد  
البشرية.

**مصلحة المحاسبة بإشراف قدور بن عطية الحاج:** تتكفل هذه المصلحة بـ:

- إعداد الميزانيات و الحسابات.
- متابعة مخططات البلدية للتنمية.
- حساب أجور و مرتبات المستخدمين.
- إعداد حوالات التحصيل و الدفع.
- مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخل.

**مصلحة التنظيم و الشؤون العامة بإشراف قابورة عمر/ كمال بودوح:**

تتكفل بـ: التنظيم العام، الحالة المدنية، الخدمة الوطنية، العقود و الصفات العمومية،  
الإحصاء العام للسكان الانتخابات المصادقة على التوقيعات و النسخ المطابقة للأصل،  
تنظيم الأسواق، رسم خريطة النقل.

المصلحة التقنية: بإشراف المهندس الرئيسي بلغالي العربي/ المهندس عدة بن عطية علي/  
و المتصرفة الرئيسية غزالي يمينة، ضم:  
مكتب الصيانة: و تضم بدورها مكتبين:

أ/ مكتب الاستغلال المباشر: يقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.

ب/ مكتب الترميم: يتولى هذا المكتب متابعة الترميمات، التنسيق مع مصلحة العتاد و  
المخازن، مراقبة الأشغال ميدانيا و به 03 فروع على التوالي ( إنارة، طرق، تنظيف).  
مكتب التوثيق و الأرشيف/ بإشراف مالكي فاطمة/ طالبة ذعبيية/ حمشريفاسمهان:

يعتبر مكتب الأرشيف و المحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق مصالح البلدية، حيث يتم حفظ كل الوثائق، يحتوي على جهاز المسح الضوئي سكانار الذي يساعد في حفظ الوثائق القديمة بشكل آلي و يحميها من التلف، خصوصا و أن شروط الحفظ في مكتب الأرشيف لبلدية سيرات شبه منعدمة ( طلاء الجدران غير مناسب تماما عليه بعض ترسبات المياه، و أيضا دخول الحمام و الطيور إلى غرفة الأرشيف عند فتح النافذة، مكان ضيق بحيث لا تستطيع التحرك بأريحية، و مكتب الأرشيف هو نفسه غرفة حفظ الوثائق.

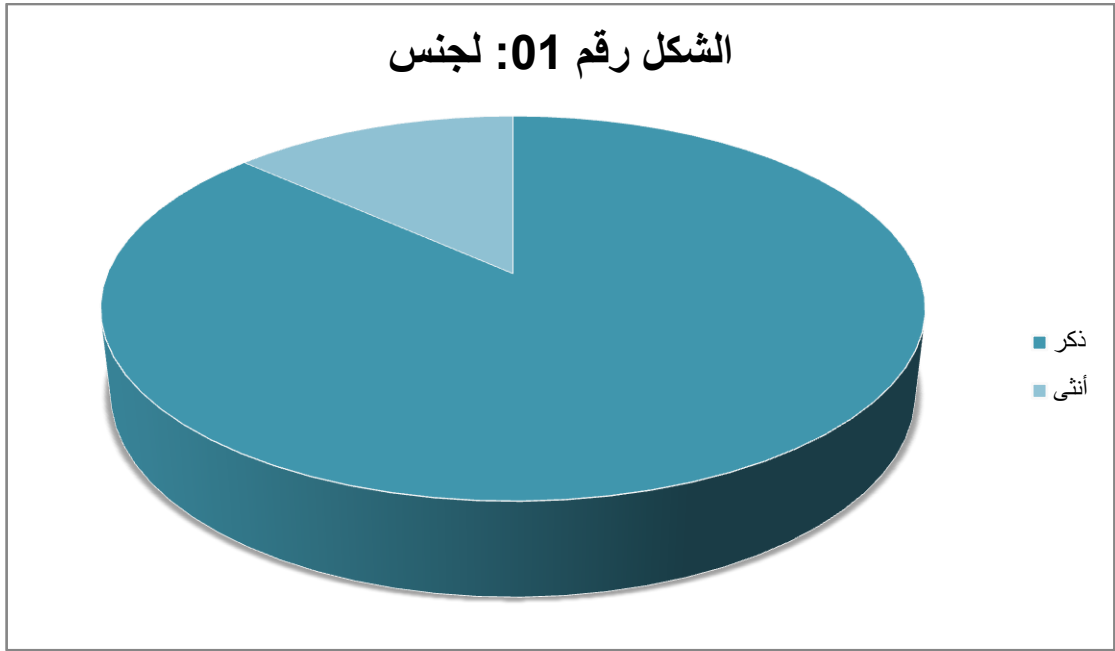
. عرض و تحليل نتائج الاستمارة:

1.3 بيانات شخصية:

جدول رقم 01: الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
86.6%	13	ذكر
13.33%	02	أنثى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول رقم 01 و الشكل الموضح أعلاه جنس العينة في المؤسسة و من هنا يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمثلون في ذكور بنسبة 86.6 %، أما نسبة الإناث في المؤسسة تتمثل 13.33%.

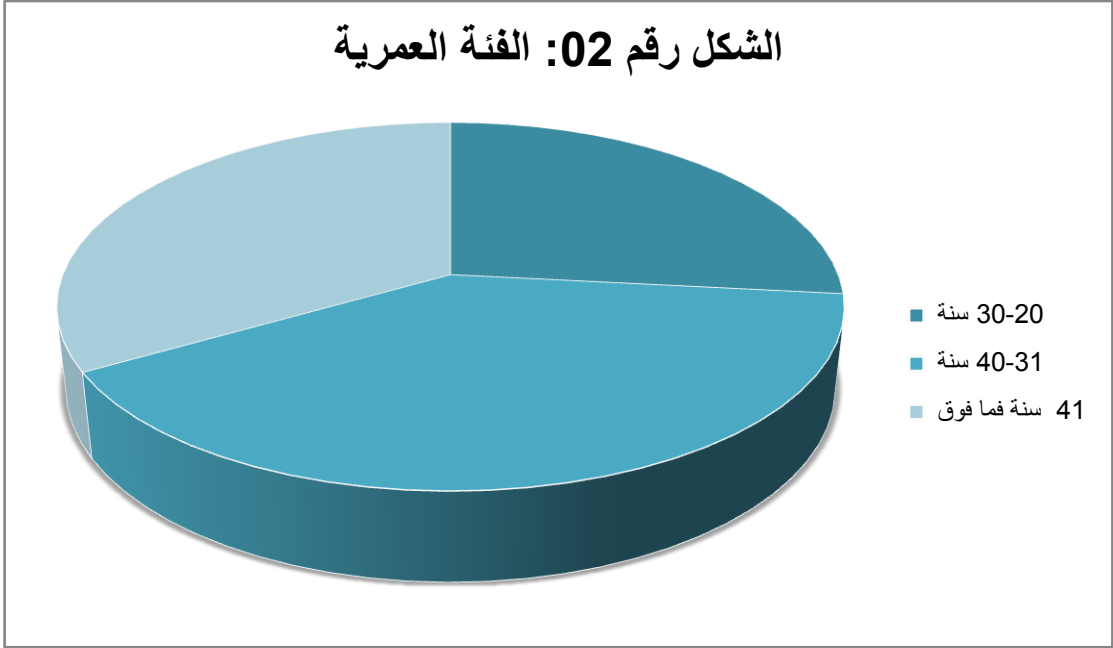
**جدول رقم 02: الفئة العمرية**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26.66%	04	30-20 سنة
40%	06	40-31 سنة
33.33%	05	41 سنة فما فوق
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.



### الشكل رقم 02: الفئة العمرية



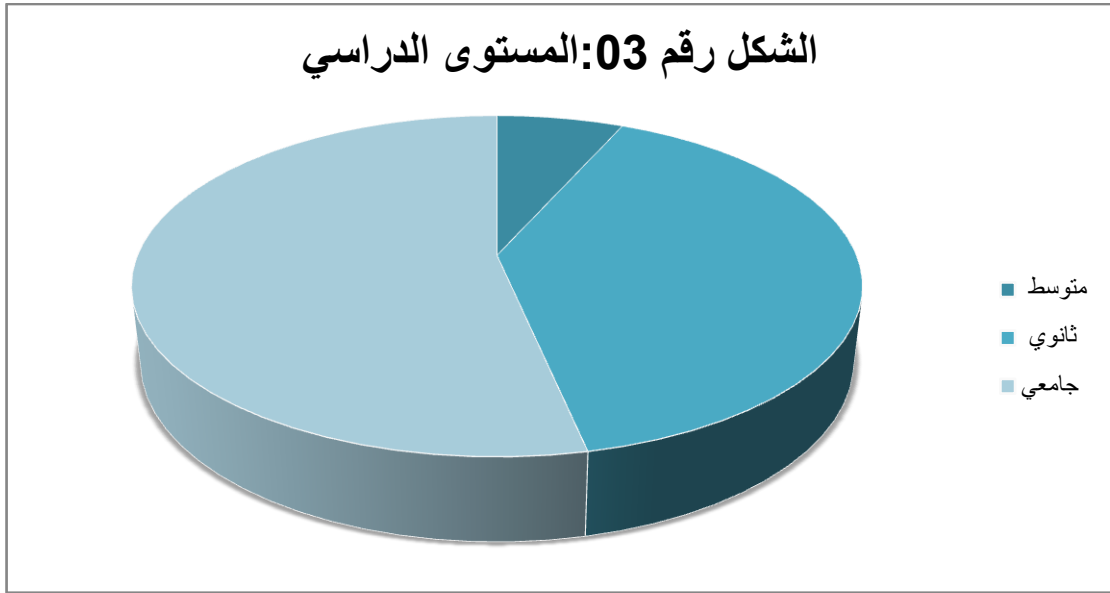
المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول رقم 02 و الشكل الموضح أعلاه اللذان يمثلان الفئة العمرية في المؤسسة، أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 40 سنة أي بنسبة 40 %، أما الفئة التي تليها تتراوح أعمارهم فوق 41 سنة بنسبة 33.33%، أما نسبة 26.66 % تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة.

### جدول رقم 03: المستوى الدراسي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	6.66%
ثانوي	06	40%
جامعي	08	53.33%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول رقم 03 و الشكل الموضح أعلاه المستوى الدراسي لأفراد العينة، و من خلالهما يتضح أن معظم أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 53.33 %، أما نسبة 40 % مستواهم الدراسي ثانوي، أما بالنسبة لنسبة 6.66 % مستواهم الدراسي متوسط.

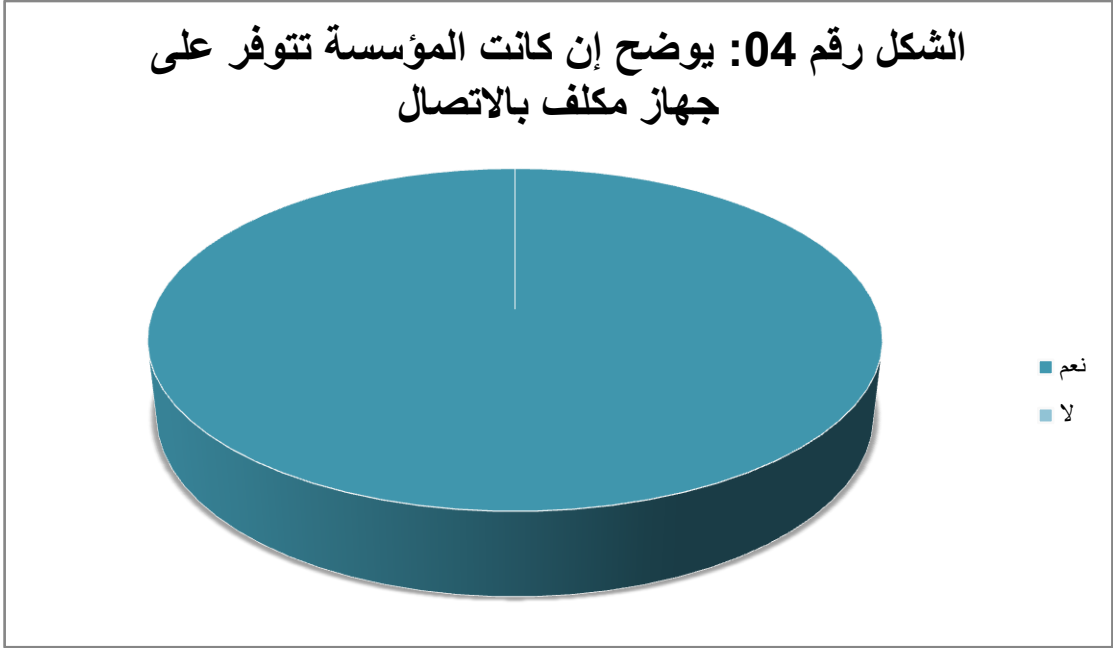
### 2.3 المحور الأول: الاتصال في المؤسسة

جدول رقم 04: يوضح إن كانت المؤسسة تتوفر على جهاز مكلف بالاتصال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	100%
لا	00	00%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبة.

**الشكل رقم 04: يوضح إن كانت المؤسسة تتوفر على جهاز مكلف بالاتصال**



المصدر من إعداد الطالبة .

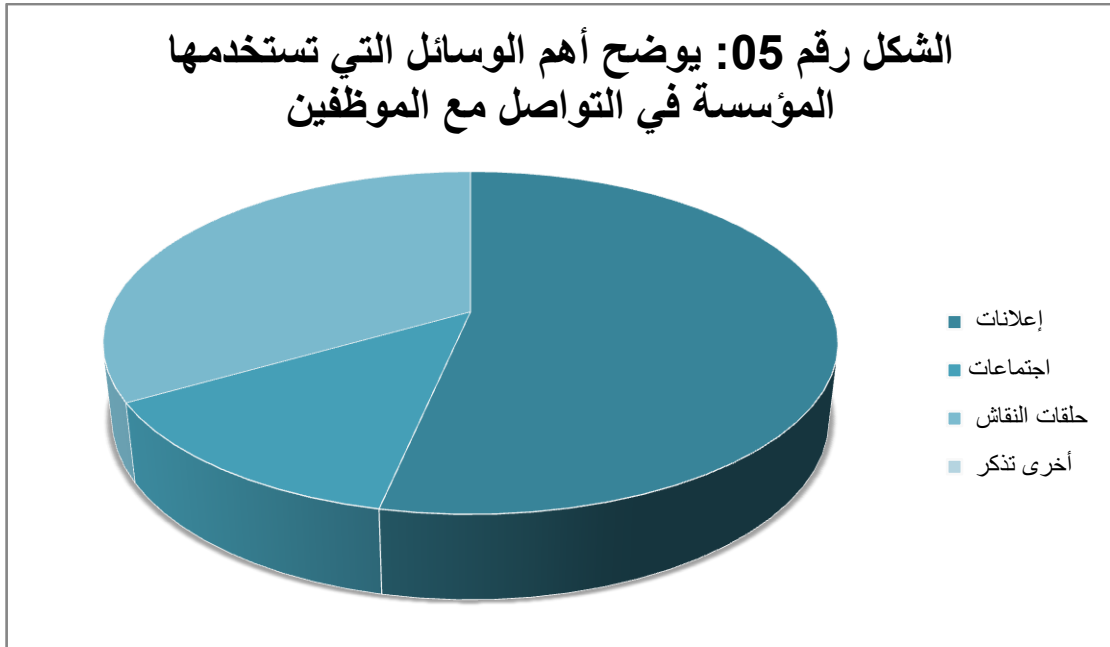
يوضح الجدول رقم 04 و الشكل الموضح أعلاه إن كانت المؤسسة تتوفر على جهاز مكلف بالاتصال، و من خلال الجدول و الدائرة النسبية يتبين أن المؤسسة كانت تمتلك جهاز مكلف بالاتصال بنسبة 100%، و من هنا يتضح أن الاتصال له أهمية بالغة في أي مؤسسة كانت أي أنه يلعب دورا أساسيا في تناول المشكلات و طرق علاجها، كما أنه نسق بين المهام و الوحدات المختلفة. في حين أنه يواجه العاملين و تقييم أدائهم.

**جدول رقم 05: يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع الموظفين**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إعلانات	08	53.33%
اجتماعات	02	13.33%
حلقات النقاش	05	33.33%
أخرى تذكر	00	00%

المجموع	15	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

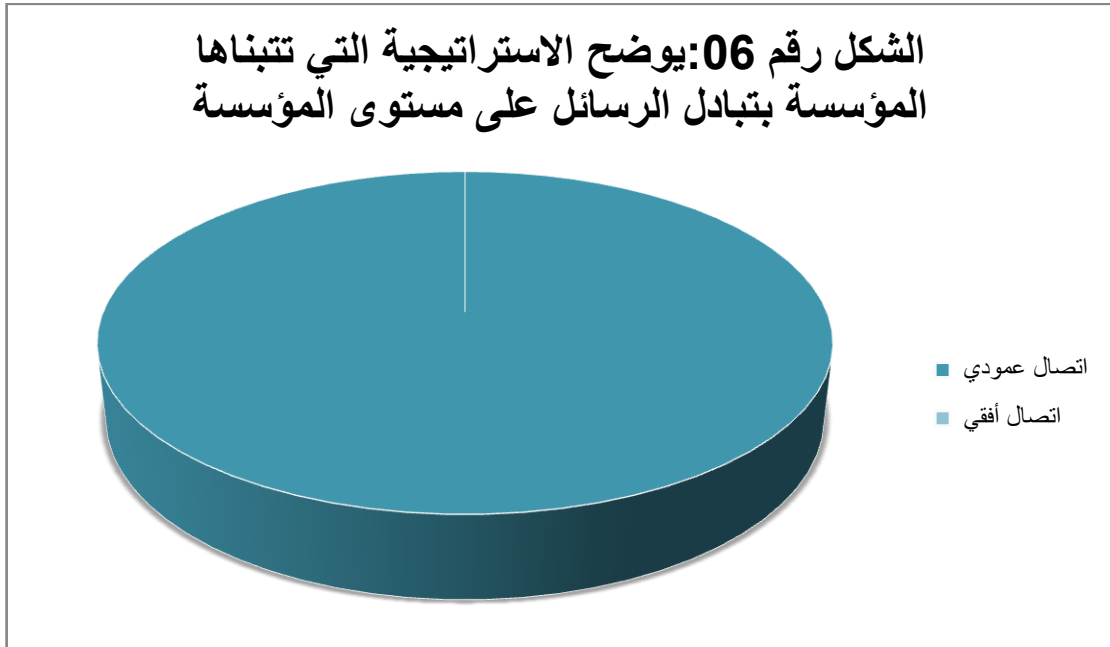
يوضح الجدول رقم 05 و الشكل الموضح أعلاه أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع الموظفين، و من خلال الجدول و الشكل تبين لنا أن الإعلانات هي أكثر الوسائل المستخدمة في المؤسسة بنسبة 53.33 %، و تليها نسبة 33.33% التي تتمثل في حلقات النقاش، في حين اجتماعات في المؤسسة تتمثل بنسبة 13.33 %، و من هنا يتضح أن المؤسسة تعتمد على الإعلانات في التواصل مع الموظفين.

**جدول رقم 06: يوضح الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال عمودي	15	%100

اتصال أفقي	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

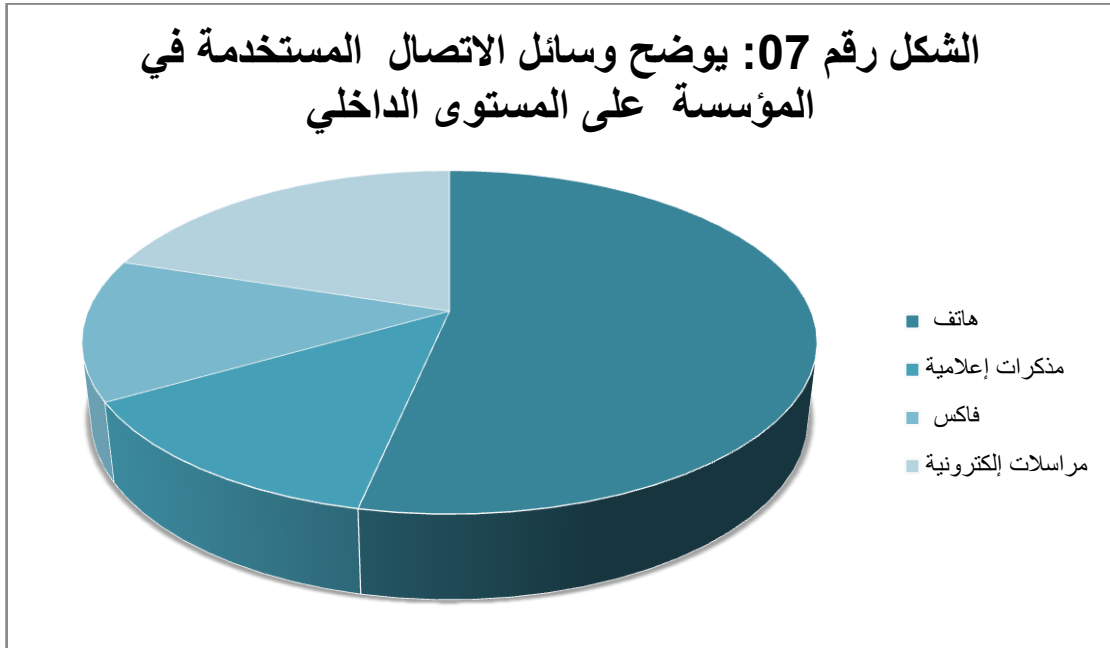
يوضح الجدول رقم 06 و الشكل الموضح أعلاه الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن المؤسسة تتبنى الاتصال العمودي بنسبة 100 % لتبادل الرسائل على مستواها، أما الاتصال الأفقي فليس له استراتيجية في المؤسسة.

**جدول رقم 07: يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الداخلي**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
هاتف	08	%53.33
مذكرات إعلامية	02	%13.33

فاكس	02	%13.33
مراسلات الكترونية	03	%20
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



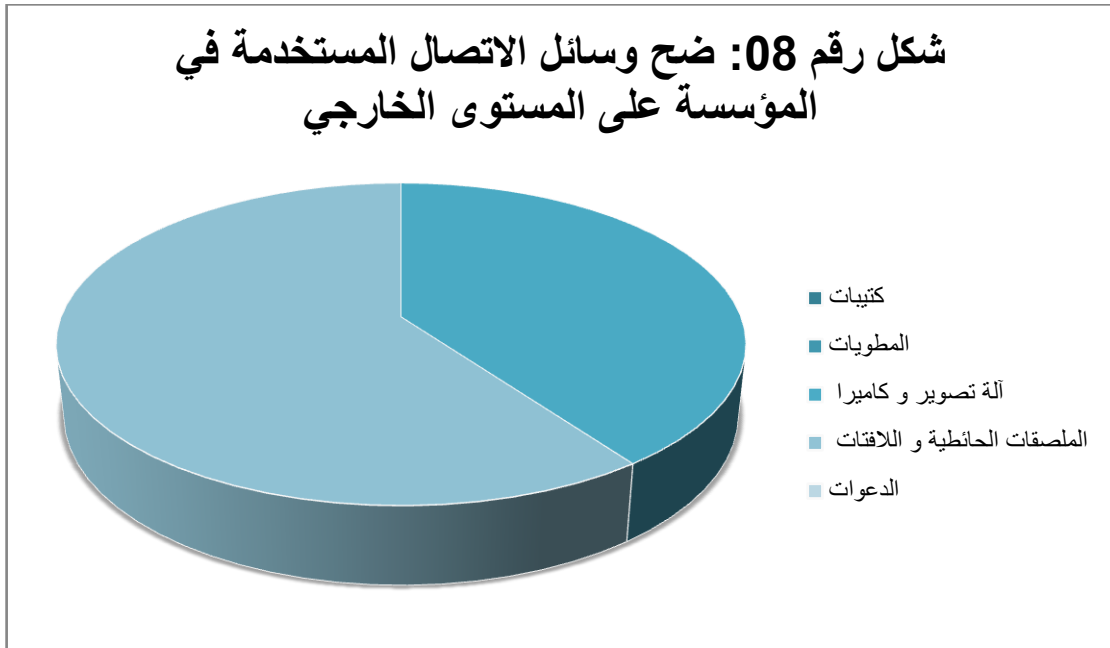
المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم 07 و الشكل الموضح أعلاه وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الداخلي، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن المؤسسة تستخدم الهاتف بنسبة 53.33 %، كما تستخدم مراسلات الكترونية بنسبة 20 %، أما المذكرات الإعلامية و الفاكس بنسبة 13.33 %، و من هنا يتضح أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الهاتف بصفته يحسن و يبسط إجراءات العمل، كما يعتبر وسيلة تسريع وتيرة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

**جدول رقم 08: يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على المستوى الخارجي**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كتيبات	00	%00
المطويات	00	%00
آلة تصوير و الكاميرا	06	%40
الملصقات الحائطية و اللافتات	09	%60
الدعوات	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم 08 و الشكل الموضح أعلاه الوسائل المستخدمة في المؤسسة على المستوى الخارجي، و من خلال الجدول و الشكل يتضح لنا أن المؤسسة تستخدم الملصقات الحائطية و اللافتات بنسبة 60 %، كما تستخدم آلة تصوير و كاميرا بنسبة 40 %، أما الكتيبات و المطويات و الدعوات المؤسسة غير مبالية بهم أي كانت نسبتهم

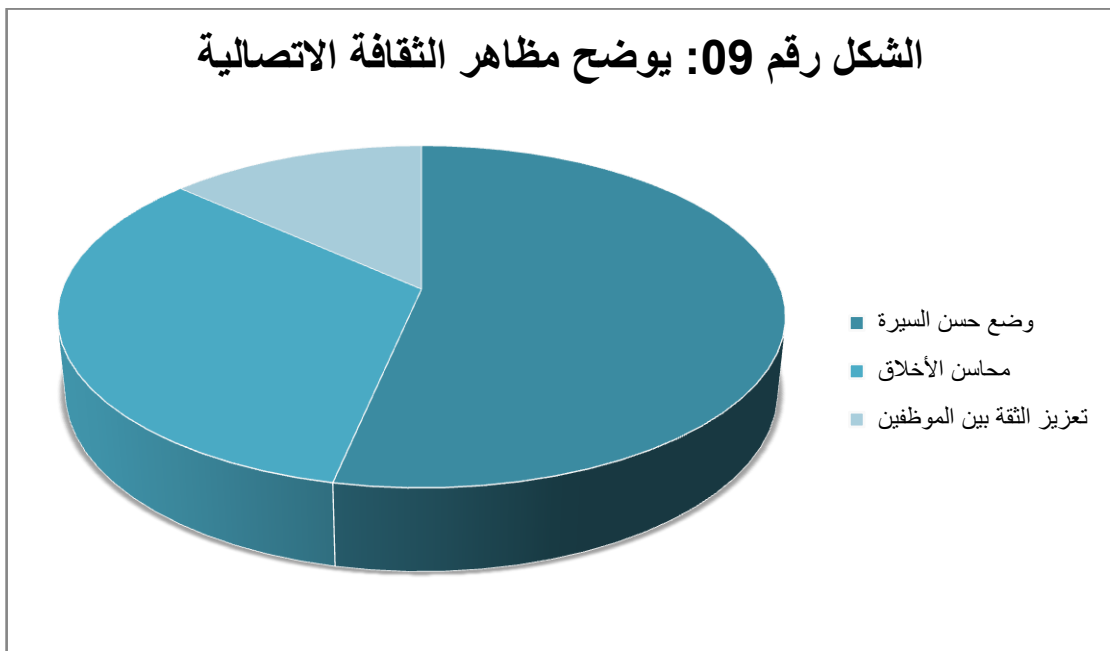
00%. و من هنا يتضح أن الملصقات الحائطية و اللافتات من الوسائل المستخدمة على المستوى الخارجي لكونهما من أكثر الأمور أهمية في الدعاية و الإعلان

### 3.3 المحور الثاني: واقع الاتصال و الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية - بلدية سيرات - مستغانم

جدول رقم 09: يوضح مظاهر الثقافة الاتصالية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
وضع حسن السيرة	08	53.33%
محاسن الأخلاق	05	33.33%
تعزيز الثقة بين الموظفين	02	13.33%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبة



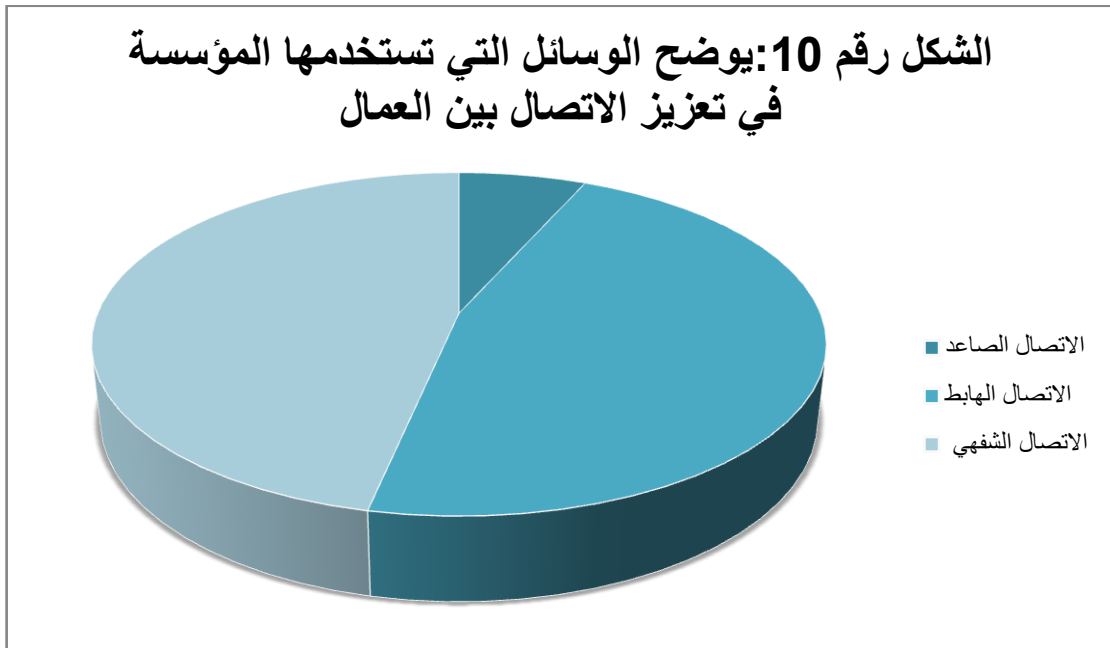


يوضح الجدول رقم 09 و الشكل الموضح أعلاه مظاهر الثقافة الاتصالية في المؤسسة، و يتضح من خلال الجدول و الشكل الموضح أن وضح حسن السيرة من أهم مظاهر الثقافة الاتصالية في المؤسسة أي كانت نسبته 53.33 %، و تليها نسبة 33.33 % أي محاسن الأخلاق، و في الأخير تعزيز الثقة بين الموظفين بنسبة 13.33 %، و من هنا يتضح أن المؤسسة تعتمد على وضح حسن السيرة لكونها مرآة الإنسان.

**جدول رقم 10: يوضح الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تعزيز الاتصال بين العمال**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	01	6.66%
الاتصال الهابط	07	46.66%
الاتصال الشفهي	07	46.66%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبة



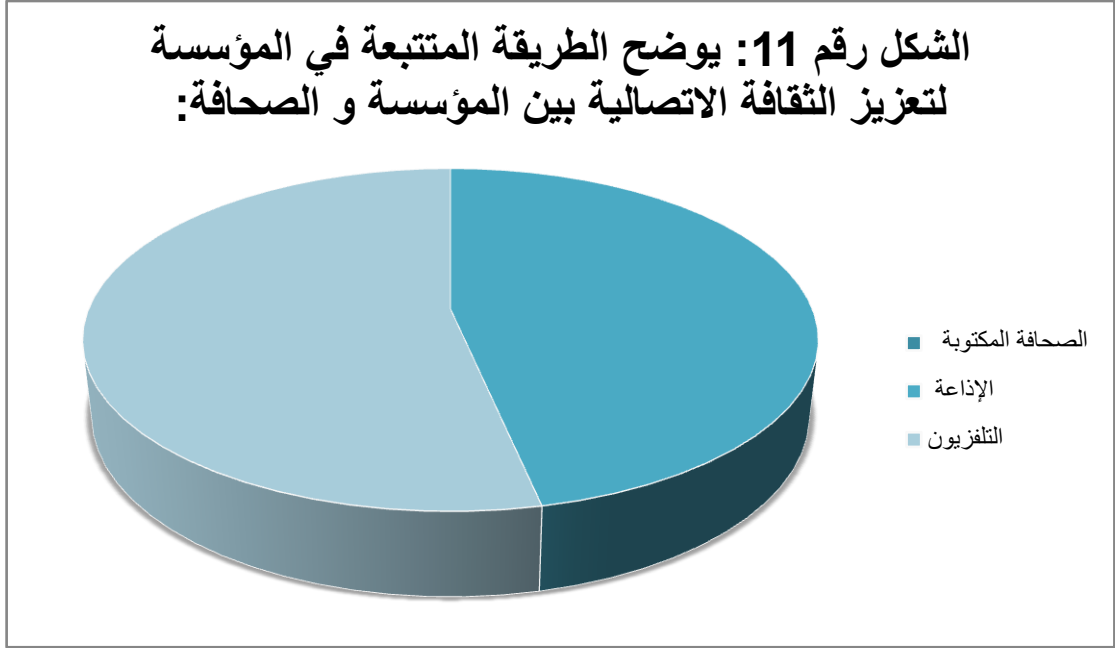
يوضح الجدول رقم 10 و الشكل الموضح أعلاه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تعزيز الاتصال بين العمال، من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الهابط و الشفهي بنسبة 46.66 %، و الاتصال الصاعد بنسبة 6.66 %، و من هنا يمكننا القول أن الاتصال الهابط و الشفهي لهما أهمية بالغة في المؤسسة لكون الاتصال الصاعد هو المتمثل بالمعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، أما الاتصال الشفهي من خلاله يتم الحصول على رد فوري من المتلقي و حل النزاعات .... إلخ.

**جدول رقم 11: يوضح الطريقة المتبعة في المؤسسة لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الصحافة المكتوبة	00	%00
الإذاعة	07	%46.66
التلفزيون	08	%53.33
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

**الشكل رقم 11: يوضح الطريقة المتبعة في المؤسسة لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة:**



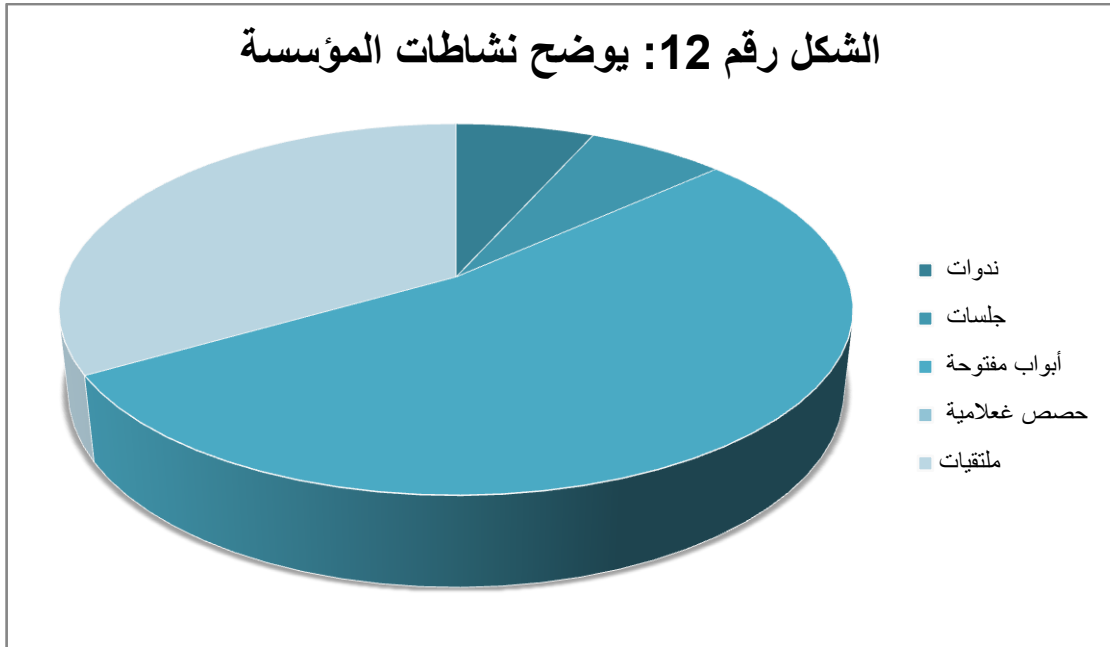
يوضح الجدول رقم 11 و الشكل الموضح أعلاه الطريقة المتبعة في المؤسسة لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن التلفزيون يمثل نسبة 53.33 % و هو أعلى نسبة، ثم تليه الإذاعة بنسبة 6.66 %، أما الصحافة المكتوبة فهي طريقة غير متبعة في المؤسسة، و يتضح لنا أن التلفزيون هو الوسيلة أكثر تنبعا لتعزيز الثقافة الاتصالية بين المؤسسة و الصحافة كونه من أهم وسائل الإعلام كما له دور في صناعة الرأي العام للشعوب.

**جدول رقم 12: يوضح نشاطات المؤسسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ندوات	01	6.66%
جلسات	01	6.66%
أبواب مفتوحة	08	53.33%
حصص إعلامية	00	00%
ملتقيات	05	33.33%

المجموع	15	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة

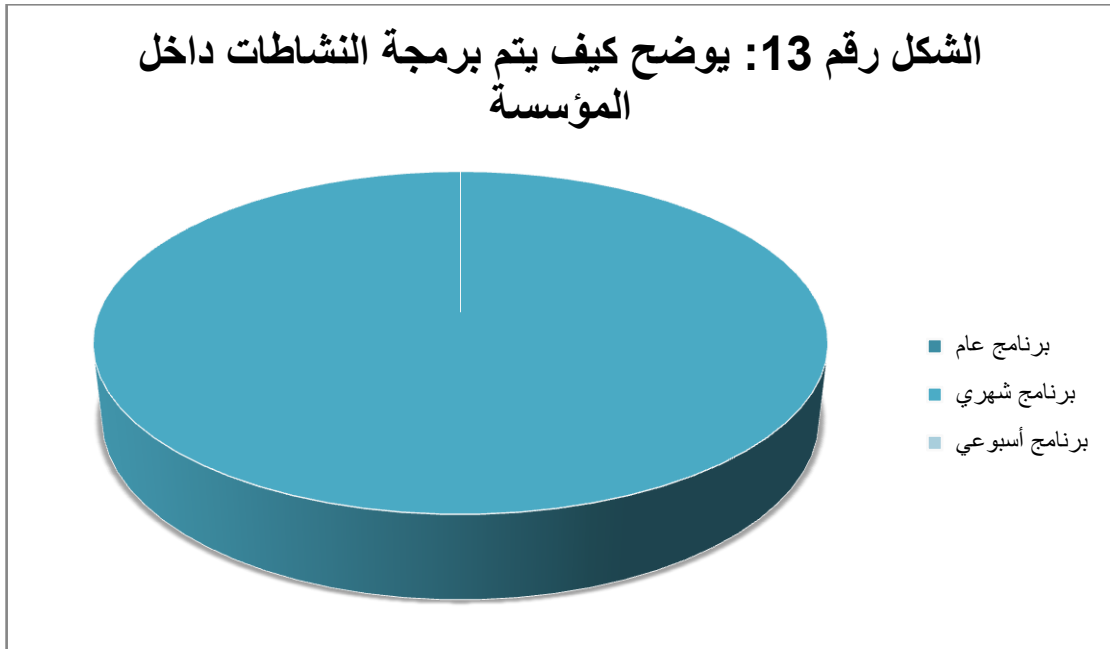


يوضح الجدول رقم 12 و الشكل الموضح أعلاه نشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن الأبواب المفتوحة تمثل نسبة 53.33 %، ثم تليها الملتقيات بنسبة 33.33 % ثم الندوات و الجلسات بنسبة 6.66 %، أما الحصص الإعلامية فليس لها نشاط في المؤسسة أي تمثلت نسبتها بنسبة 00%، و من هنا يمكننا القول أن الأبواب المفتوحة هي من أهم النشاطات التي تستخدمها المؤسسة.

### جدول رقم 13: يوضح كيف يتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
برنامج عام	00	%00
برنامج شهري	15	%100
برنامج أسبوعي	00	%00
المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



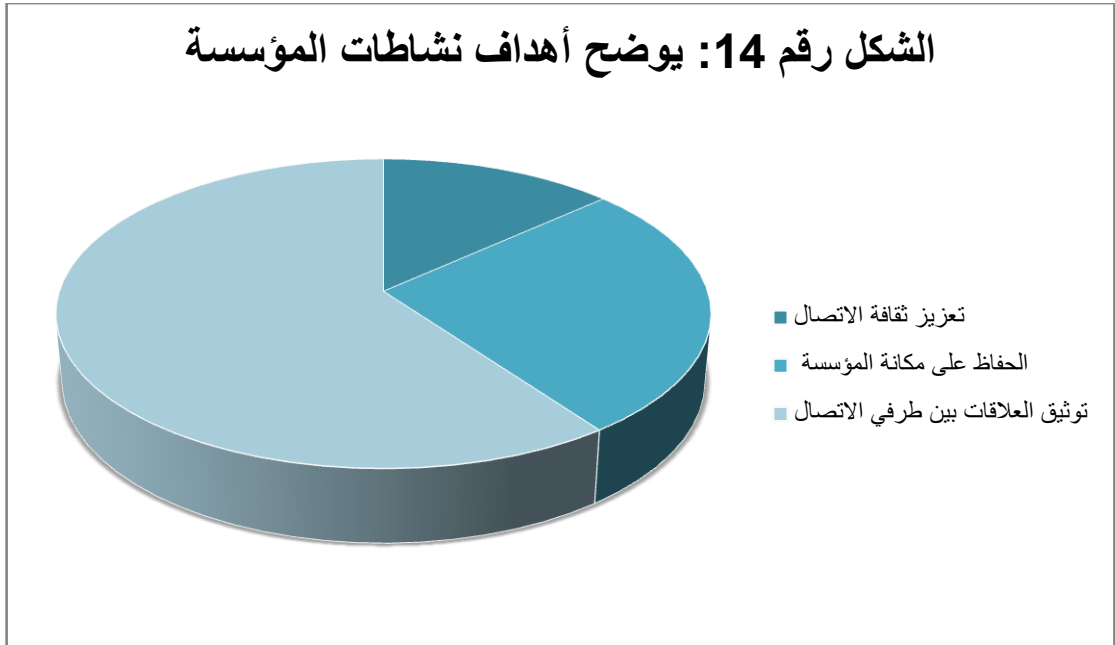
المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم 13 و الشكل الموضح أعلاه كيفية برمجة النشاطات داخل المؤسسة، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على البرنامج الشهري بنسبة %100.

جدول رقم 14: يوضح أهداف نشاطات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13.33%	02	تعزيز ثقافة الاتصال
26.66%	04	الحفاظ على مكانة المؤسسة
60%	09	توثيق العلاقات بين طرفي الاتصال
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم 14 و الشكل الموضح أعلاه أهداف نشاطات المؤسسة، و من خلال الجدول و الشكل يتبين لنا أن توثيق العلاقات بين طرفي الاتصال هي الهدف الأساسي في نشاطات المؤسسة حيث تمثلت بنسبة 60 %، ثم تليها الحفاظ على مكانة المؤسسة بنسبة 26.66 %، ثم تعزيز ثقافة الاتصال بنسبة 13.33 %، و من هنا يمكننا القول أن المؤسسة تعتمد على توثيق العلاقات بين طرفي الاتصال.

## خاتمة

من خلال ما سبق ذكره، فإن للثقافة الاتصالية أثر فعال في تقديم صورة جيدة حول المؤسسة . كونه يساعد على إيجاد مناخ جيد تستطيع من خلاله البلدية أن تصل به لتحقيق أهدافها والثبات واستقرار الموظفين داخل المؤسسة ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة والعكس، فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المؤسسة . فالثقافة الاتصالية ترفع من فعالية الأداء لذلك لا بد أن تعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من أنماط الاتصال الإدارية كلما اقتضت الحاجة .

و هذا ما يخلق نوع من المرونة في المؤسسة من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية . خاصة مع التطور الذي يشهده المجتمع الجزائري من خلال الاعتماد على الانترنت كنظام تنقيفي جديد ومن ثم لا بد من توفير آليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للعمال، وذلك بالاعتماد على مديرية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين حول دور الثقافة الاتصالية في خلق التفاهم وتقوية الصورة الذهنية للمؤسسة.



# الملاحق

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة ،  
تقوم الباحثة بدراسة حول:

واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية لبلدية سيرات

لذا نرجو من فضلك الإجابة على العبارات الواردة في استمارة الاستبيان ،علما أن كل البيانات الواردة بالاستمارة هي خدمة للعلم  
والبحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة ، بالتوفيق.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ.كوبيبي حفصة

كنزة قدور بن عطية

بيانات شخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية

20-30 سنة

31-40 سنة

41 فما فوق

3. المستوى الدراسي

متوسط

ثانوي

جامعي

### المحور الأول: الاتصال في المؤسسة

4. هل تتوفر مؤسستكم على جهاز مكلف بالاتصال

نعم  لا

5. ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع الموظفين

إعلانات

اجتماعات

حلقات النقاش

.....أخرى تذكر.....

6. ما هي الاستراتيجية في تتبناها المؤسسة لتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة

اتصال عمودي

اتصال أفقي

7. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي

هاتف مذكرات

فاكس مراسلات  تونية

8. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الخارجي

كتيبات

المطويات

آلة تصوير و الكاميرا

الملصقات الحائطية و اللافتات

الدعوات

**المحور الثاني: واقع الاتصال و الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية - بلدية**

**سيرات - مستغانم**

9. فيما تتجلى مظاهر الثقافة الاتصالية

وضع هدف استراتيجي

محاسن الأخلاق

تعزيز الثقة بين الموظفين

10. ما هي الوسائل التي تستخدمونها داخل مؤسستكم في تعزيز الاتصال بين العمال ؟

الاتصال الصاعد

الاتصال الهابط

الاتصال الشفهي

11. ما هي الطريقة المتبعة في مؤسستكم لتعزيز الثقافة الاتصالية بين مؤسستكم و الصحافة؟

الصحافة المكتوبة

الإذاعة

التلفزيون

12. فيما تتمثل نشاطات المؤسسة؟

ندوات

جلسات

أبواب مفتوحة

حصص إعلامية

ملتقيات

13. كيف يتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة

برنامج عام

برنامج شهري

برنامج أسبوعي

14. فيما تتمثل أهداف نشاطات المؤسسة؟

تعزيز ثقافة الاتصال

الحفاظ على مكانة المؤسسة

توثيق العلاقات بين طرفي الاتصال



الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل

الدراسة (بلدية سيرات)

## قائمة المراجع

الكتب:

- 1 - محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2004 ، ص191.
- 2 - ابن منظور : لسان العرب ، دار الفكر العربي ، بيروت د س ن ، ص 936- 937
- 3 - الآية 191 سورة البقرة ، القرآن الكريم.
- 4 - الآية 57 سورة الأنفال ، القرآن الكريم.
- 5 - الآية 61 سورة الأحزاب ، القرآن الكريم.



- 6 - <sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 65، ص 68.
- 7 - <sup>1</sup> بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوردي للنشر عمان 2000 ص 17-18.
- 8 - <sup>1</sup> بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006، ص 14.
- 9 - <sup>1</sup> تسيير أبو علجة، الإعلام والثقافة العربية، الموقف والرسالة، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- 10 <sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال\_ المفاهيم والأسس والتطبيقات\_ معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 102، ص 103.
- 11 <sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.
- 12 <sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.
- 13 <sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 8، الجزائر 2008، ص 76.
- 14 <sup>1</sup> محسن علي السعداوي، سليمان الحاج عكاب الجنابي، أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 33.
- 15 <sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل التطبيقية، دار وسائل للنشر، الأردن، 1999، ط 2، ص 63.
- 16 <sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص 286.
- 17 <sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية \_ الاتجاهات المعاصرة \_ مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 412.
- 18 <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية \_ مدخل تحقيق الميزة التنافسية \_ الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 78.
- 19 <sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي \_ دراسة نظرية وتطبيقية \_ دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 108.
- 20 <sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية \_ المؤسسة العمومية بالجزائر \_ دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 190.
- 21 <sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار ليازوري، الأردن، 2009، ص 21، ص 22.
- 22 <sup>1</sup> منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص 99.

## المجلات:

- 23 <sup>1</sup> أكرم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية \_ دراسة مسحية \_ مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003، ص 197.
- 24 <sup>1</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف \_ مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص 240، ص 241.

## المذكرات:

- 25<sup>1</sup> - جاسم بن فيجان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة \_ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص13 ص14.
- 26<sup>1</sup> - خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية \_ دراسة حالة ( EN.I.CR.B ) رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص08
- 27<sup>1</sup> - شكري فرحاتي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، بسكرة ، بعنوان " الثقافة الجماهيرية للدراما التركية وتأثيرها على القيم الاجتماعية للشباب الجامعي ، 2019/07/04 ، ص 11.

## المراجع باللغة الاجنبية:

- 28-<sup>1</sup> George A.Marcoulides .Ronald H.Heck.Organizational culture and performance :proposing and testing a model organization science .INFORMS. VOL 4 ,n02 ,1993 P .211
- 29-<sup>1</sup> Shein Edgar ,H ,Organizational culture and Leadership ,Jossey Bass ,San Franciscoco 2004 ,P.17

---