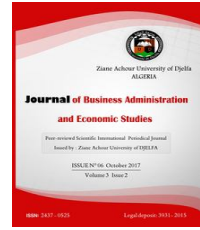




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/



مدى تأثير الثقافة التنظيمية المدركة في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بولاية بالجلفة

The Extent of the Impact of Organizational Culture on Enhancing the Internal Communication in the Office of Real Estate Management and Promotion in Djelfa

قويدر عبد الوهاب هصك،^{1*} Kouider Abdelouahab Hassak, hassakkouider@gmail.com

محمد بن موسى،² Mohammed Benmoussa, m.benmoussa@univ-djelfa.dz

¹ طالب دكتوراه، مخبر مكيماد MQEMADD، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

² أستاذ محاضر قسم أ، مخبر مكيماد MQEMADD، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/11/16

تاريخ القبول: 2022/11/15

تاريخ الإرسال: 2022/07/31

الكلمات الدالة

ملخص

الثقافة التنظيمية؛
ثقافة المؤسسة؛
الاتصال الداخلي؛
ديوان التسيير والترقية العقارية
OPGI بولاية بالجلفة.

تهدف الدراسة للكشف عن اتجاهات العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بولاية بالجلفة (الجزائر) حول أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الداخلي، ولتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة استخدامنا أسلوب دراسة الحالة ضمن المنهج الوصفي، حيث وزعنا استبيان على عينة من العاملين مقدره بـ 48 مفردة. خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تحقق مستوى متوسط لإدراك الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وتسجيل مستوى متوسط لإدراك الاتصال الداخلي لدى العاملين، حيث كان لبعدهم (التوجه نحو النتائج) الأثر الوحيد في تعزيز الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بولاية بالجلفة.

تصنيف JEL: M19, M14, M12, M1

Abstract

The current study aims to uncover the employees' attitudes in the Office of Real Estate Management and Promotion in Djelfa (Algeria) about the impact of Organizational culture on enhancing internal communication, we used the case study method within the descriptive approach, The research was conducted on a sample of 48 employees.

The research concluded with several results, the most important of which were: we recorded an average level of Organizational culture recognition by the staff; we found an average level of Internal communication awareness; the dimension of Orientation toward results had the only impact on enhancing the internal communication in the Office of Real Estate Management and Promotion in Djelfa.

Keywords

Organizational culture;
Internal communication;
Office of Real Estate Management and Promotion in Djelfa.

JEL Classification Codes : M19, M14, M12, M1

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: ka.hassak@univ-djelfa.dz ، hassakkouider@gmail.com

Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Hassak-Kouider-Abdelouahab>

Orcid : <https://orcid.org/0000-0003-3431-4553>

1. مقدمة:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام واسع من طرف الباحثين والمنشغلين في عالم الإدارة والمختصين النفسيين في مجال العمل والأفراد الذين لهم سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، نظرا لدورها في توجيه كفاءة المؤسسة وسلوكيات العاملين بها وبالتالي التأثير على كفاءة القرارات الإدارية، وتختلف الثقافة السائدة من مؤسسة لأخرى باختلاف بيئة ومجالات عملها وتنوع الدول التي تنتمي لها.

من جهة أخرى يعتبر الاتصال الداخلي للمؤسسات عماد العلاقات التي تنشأ بين العاملين، وهو أمر ضروري لكونه وسيلة فاعلة للتنسيق بين العاملين من خلال جمع ونقل المعلومات وتدريب وتطوير وتوجيه سلوكيات العاملين ومساعدة المديرين في ممارسة السلطة واتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب، بالإضافة للمساعدة في إنجاز التخطيط الإداري وإطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ومدى إنجازهم للمهام.

في هذا الصدد تأتي دراستنا هذه للكشف عن اتجاهات العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة حول تأثير ثقافة المؤسسة المدركة وانعكاسها على الاتصال الداخلي.

إشكالية الدراسة وأسئلتها:

بناء على ما سبق فإن إشكالية هذه الدراسة يمكن بلورتها في السؤال الآتي:
إلى أي درجة يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية
العقارية OPGI بالجلفة ؟

- استنادا لهذه الإشكالية فإن البحث يسعى لإيجاد إجابات على الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل يوجد إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها؟
 - هل هناك ممارسة للاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها؟
 - هل تؤثر ثقافة المؤسسة المدركة في الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها؟

فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها نضع الفرضيات التالية:
- يوجد إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.
 - هناك ممارسة للاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.
 - تؤثر ثقافة المؤسسة المدركة في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.

أهداف الدراسة:

محاولة التعرف على أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، بالإضافة للتعرف على عنصر مهم من عناصر التوجيه في الإدارة وهو الاتصال الداخلي وأهم أشكاله في المؤسسة، ومحاولة دراسة درجة التأثير بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على الاتصالات الداخلية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها تقديم الاقتراحات المناسبة التي يمكن أن تكون لها فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة المؤسسات بالجزائر.

أهمية الدراسة:

على المستوى العلمي تعتبر هذه الدراسة من الموضوعات المهمة التي تهتم بالجانب الاجتماعي للمؤسسة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين، أما على المستوى التطبيقي يستمد البحث أهميته مما يلي: تكوين تصور واضح لمستوى إدراك أبعاد كل من الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، بالإضافة الى تنمية الوعي لدى المنظمات بضرورة التوصل إلى كيفية زيادة فاعلية الاتصالات الداخلية من خلال ترسيخ الثقافة التنظيمية بناء على النتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصر البحث بشكل موضوعي على دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الاتصال الداخلي للمؤسسة، وقد قمنا بتوزيع استبيان يحتوي فقرات تعكس بوضوح أبعاد المتغيرات على عينة من العاملين مقدره بـ (60) مفردة، حيث وزعنا 70 استبانة جمعنا منها 59 استبيان، وقد تبين أن 11 استمارة لا تصلح للتحليل أما الاستمارات الصالحة للتحليل بلغ عددها 48 استمارة والمقدرة بـ: 50% من المجتمع الكلي باختلاف مراكزهم في هيكل المؤسسة، أما فيما يخص الحدود الزمنية فقد أجريت هذه الدراسة خلال شهر جوان من سنة 2022.

الدراسات السابقة:

- دراسة (مسراتي و دريوش، 2020) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: هدفت إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية بمكوناتها المتمثلة في القيم والمعتقدات التنظيمية والأنماط السلوكية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي وبالضبط في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة البليدة، وقد توصل الباحثين إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الاتصال التنظيمي من خلال المعتقدات التنظيمية فقط، وهذا راجع إلى أن ثقافة المؤسسة ليست واضحة بشكل يمكنها من التأثير بكل مكوناتها على الاتصال التنظيمي.

- دراسة (دعيلي و محجر، 2021) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست: هدفت لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتحصلين على منصب دائم، وقد شملت عينة من العاملين مقدره بـ 112 فرد، من مجتمع أصلي يتكون من 146 موظفا وذلك خلال 2014-2015 ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة للثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي واستبانة للأداء الوظيفي، وأسفرت النتائج على قبول الفرضيات الثلاثة بعد حساب معامل الارتباط الذي كان موجبا.

- دراسة (بهلول و بوقرة، 2020) بعنوان: التنوع الثقافي وتأثيره على الاتصال داخل المؤسسة: دراسة مقارنة بين الثقافة اليابانية والأمريكية: هدفت لتوضيح تأثير التنوع الثقافي على الاتصال بين العمال من خلال مقارنة (إدوارد تي هول) للثقافة، الذي صنف التنوع الثقافي إلى نوعين: السياق العالي والسياس المنخفض، أين تختلف فيها أساليب الاتصال اللفظية وغير اللفظية من ثقافة إلى أخرى، بالإضافة لتحديد المعوقات التي قد تعيق التواصل الثقافي بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى هذا قام الباحثين بالمقارنة بين ثقافتين إحداهما تنتمي إلى ثقافة السياق العالي وهي الثقافة اليابانية، والأخرى تنتمي إلى ثقافة السياق المنخفض وهي الثقافة الأمريكية وهذا من ناحية أسلوب التواصل في العمل، ليصلوا في الأخير إلى ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية مشتركة بين الثقافتين لضمان نجاح وسيرورة الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

أوضحت الابحاث السابقة لنا كيفية صياغة منهجية الدراسة بالإضافة لإسهامها في الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك الاستفادة من الاساليب الإحصائية والمقاييس المستخدمة في الحصول على المعلومات وتوضيح العلاقة بين محاور الدراسة والاستفادة من المقارنة بين النتائج الدراسات السابقة والنتائج التي وصلت لها هذه الدراسة. ومما تقدم تأتي هذه الدراسة لتشكل ويتواضع إضافة وإسهام فكري في إثراء متغيرات الدراسة نظريا خصوصا أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا موضوع الاتصالات الداخلية بالمؤسسة، إضافة إلى تعدد المتغيرات المعدلة الشخصية والوظيفية مثل: الجنس، عمر الموظف، التأهيل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة الوظيفية، ومن ثم تطبيق هذه الدراسة عملياً بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، ليتسنى لنا الوصول إلى استنتاجات واقتراحات تقيد المؤسسات المماثلة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد.

هيكل الدراسة:

سيتم تناول الدراسة من خلال جانبان هما: جانب نظري (نتناول فيه الوصف النظري لمتغيرات الدراسة) وجانب تطبيقي نتناول فيه التحليل الوصفي للبيانات المسترجعة من الأفراد العاملين، حيث سنقوم بامتحان الفرضيات ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي بالإضافة إلى خاتمة نستعرض فيها أهم نتائج واقتراحات الدراسة.

II. الجانب النظري:

1. الثقافة التنظيمية:

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية:

ترجع بداية الأبحاث في هذا الموضوع إلى بداية ثلاثينات القرن الماضي من خلال دراسات مصانع "الهيونورن"، إلا أن الاهتمام المتزايد تجاه هذا المفهوم زاد خلال السبعينات والثمانينات عندما كانت المنافسة مشتتة بين مؤسسات الأعمال في اليابان وأمريكا، حيث لم يستعمل هذا المصطلح في مجالات الإدارة حتى سنة 1970، لكن المبادئ الرئيسة لمفهوم ثقافة المؤسسة وضعت في ثمانينات القرن الماضي بفضل كل من Allan Kennedy و Terrence Deal اللذان أصدرتا أول كتاب في الثقافة التنظيمية بعنوان: "Corporation culture"، وبذلك أصبح هذا الموضوع واحدا من أهم المواضيع في علم الإدارة (رياحي و مانع، 2021، ص 344)، وعرفها Davis بأنها المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة بين العاملين، حيث تعد دليلا للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة (Michel & Audrey, 2000, P 178)، ويعد تعريف الذي قدمه (Edgard Schein) من بين التعاريف الأكثر شمولية للثقافة التنظيمية حيث يعرفها: بأنها المبادئ التي اخترعتها أو شكلتها الجماعة، بهدف التعود على حل مشاكل والتأقلم والتفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، هذه المبادئ يجب ترسيخها لكل فرد جديد حيث أنها الأسلوب الملائم والأمثل للمقدرة على الإحساس بالمشاكل الناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنه أو رموز وعادات وتقاليد وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى (بعاج و باصور، 2019، ص 108)، كذلك يشير مفهوم ثقافة المؤسسة الى مجموعة الممارسات والرموز بالإضافة للطقوس التي تتطور مع الوقت، يتسم بها أفراد المنظمة وتؤدي إلى فهمهم الجيد حول خصائص التنظيم في المؤسسة والسلوكيات المتوقعة من الأفراد داخلها. (بن سليم و بقادير، 2021، ص 141).

انطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن لنا أن نستنتج التعريف الإجرائي التالي للثقافة التنظيمية: "هي منظومة مشتركة من القيم والأعراف والمعتقدات والسلوكيات والتي تكونت داخل المنظمة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن

والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وبيدولوجيا تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، والتي يمكن أن تظهر في سلوكيات العاملين وكذا في الترتيب المادي داخل المؤسسة، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل للتغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع بالإضافة لعوامل التعلم والتغيير الداخلي".

ب. أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمن أهميتها في أن لها دور مؤثر في تميز أو فشل كفاءة المؤسسة وأدائها وتتلخص أهميتها في الآتي:
- **توحيد العاملين:** توضح الثقافة التنظيمية والسلوكيات الأدوار وترسخ القيم المشتركة وتعزز معايير الأداء المتميز؛
- **زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين:** يعزز هذا الانتماء من خلال أنظمة العمل، حيث تمنح لهم الاستقرار الوظيفي كذلك توضيح جوانب الاختيار الأمثل للأفراد وتدريبهم وتطويرهم؛
- **إحساس العاملين بتاريخ المنظمة:** الثقافة العريقة للمؤسسة تكون بمثابة منهج تاريخي تسرد فيه بين العاملين حكايات الأداء الاستثنائي والأشخاص المثابرين والبارزين في تاريخ المنظمة؛
- **زيادة التنسيق بين العاملين:** يزداد التنسيق بين العاملين أكثر من خلال العمل بفرق العمل وتعزيز مشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها، كذلك التوجيه الفعال بين المستويات المختلفة والجماعات والأعضاء العاملين بالمؤسسة. (بركاتي، 2021، ص 228).

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها على العاملين، حيث تشكل أنماط سلوكياتهم المفروض أن يسلكونها في المنظمة والتنبؤ بسلوكيات الجماعات والأعضاء، حيث يتصرف الفرد العامل وفقا لثقافته عند مواجهته لمشكلة أو مواقف معينة، ويصعب التنبؤ بسلوكه عند عدم معرفة الثقافة التنظيمية التي ينتمي إليها. (بلعابد، 2021، ص 311).

وما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن لنا أن نجعلها في ثلاثة وظائف أساسية: الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها.

ج. عناصر الثقافة التنظيمية:

- **المعتقدات:** تعتبر أفكار يشترك فيها العاملين داخل المؤسسة حول بيئة العمل وطبيعة والمهام وكيفية إنجازها، تركز على تمكين العاملين في صنع القرارات وتنفيذها ودورها الفعال في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة. (خرموش و بحري، 2021، ص 123).
- **القيم التنظيمية:** يتم اعتبارها كمعايير يلجأ لها الأفراد عند القيام بمقارنات بين مجموعة من الخيارات السلوكية وكعامل موحد للثقافة التنظيمية، كما تعتبر محدد لرسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها بحيث تكون هذه الأهداف منسجمة مع القيم السائدة بالمؤسسة. (دحية و علوطي، 2022، ص 961).
- **التوقعات التنظيمية:** هي تعاقب سيكولوجي غير مكتوب، ونعني بها ما تتوقعه المؤسسة من العاملين بها وما يتوقعه الفرد العامل من مؤسسته، أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين، كذلك توقعات

زملاء العمل والتي تفترض أن تبنى على الاحترام المتبادل بينهم، بالإضافة لعمل المؤسسة على تهيئة البيئة التنظيمية التي تلبي الرغبات النفسية والاجتماعية للعاملين. (سارة و بومنقار، 2019، ص 173).

– **الأعراف التنظيمية:** هي معايير مفيدة للمؤسسة تكون غير مكتوبة ويجب على الافراد إتباعها والالتزام بها حيث أنها معايير مدركة وغير ملموسة، وكل هذه الأعراف يعتبرها خبراء الإدارة رصيذا معرفيا إنسانيا يساهم في بناء سمعة الشركة وفي تكوين أفرادها، وتتشكل الأعراف بفعل احتكاك الأفراد في أماكن ونقاط التقاء والتقاطع لا يمكن التخلي عنها، مثل: المطعم أو الزاوية المخصصة للموزع الآلي للقهوة، الرواق الذي بين المكاتب، قاعات الانتظار، عند مدخل المؤسسة، في المكتبة وفي حظيرة السيارات وغيرها. (عبد الجبار وبياض، 2022، ص 153).

د. أبعاد الثقافة التنظيمية:

أكدت مختلف الدراسات الأجنبية والعربية أن لثقافة المؤسسة العديد من الأبعاد وتختلف من مؤسسة لأخرى، وبالرجوع إليها اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد تؤثر بدورها في سلوكيات الأفراد، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

– **بعد اتساق وتجانس القيم التنظيمية:** يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة (عبد اشتيوي، 2012، ص 54).

– **بعد الاحتواء والترابط الوظيفي:** مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي يمثل اتجاه المؤسسة نحو تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (Paulus, 2000, P 238)، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تمكينهم وتعليمهم وتدريبهم (Davies, 2008, P 11)، والاتجاه نحو التقدير والتحفيز من خلال احترام وتقدير العاملين ونشر ثقافة المكافأة وتشجيع الإنجاز، بالإضافة لإشعار العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وتوفير لهم بيئة وظيفية صحية وأمنة، كما تتجه المؤسسة نحو تعزيز الاتصالات لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي. (جغلولي، 2011، ص 209).

– **بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار القيم والمعتقدات التنظيمية التي تساهم في تقديم الأفكار الجديدة وخلق روح الإبداع، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختبارها بشكل علمي. (بن عودة، 2016، ص 130).

– **بعد التوجه نحو النتائج:** يتضمن بعد التوجه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح لغايات المؤسسة وأهدافها والاعتماد عليها في التخطيط والتوجيه في مختلف مستويات ومجالات عمل المؤسسة (بومدين، 2006، ص 125)، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين وكذا العمل على سد الفجوة في الأداء من خلال وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف. (علوط، 2013، ص 171).

- **بعد التوجه بالفريق:** يتضمن هذا البعد عمل الأفراد مع بعض بروح الفريق الواحد، من خلال زيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وخلق بيئة عالية للتحفيز واستجابة أسرع للتطورات التكنولوجية، من أجل تحسين كفاءة الإنتاجية وتعزيز قدرات المؤسسة في التغلب على مشاكل بيئات العمل المتغيرة والغير المستقرة، وهذا ما يمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية تسمح للمنظمة بالتميز. (بن عودة، 2016، ص 139).

2. الاتصال الداخلي:

أ. مفهوم الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي العديد من التعريفات، يرجع هذا إلى اختلاف وجهات نظر مختلف المفكرين، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي: الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات من أي فرد داخل المؤسسة إلى فرد آخر من أجل إحداث تغيير ما (روشام، 2021، ص 23)، كذلك يعرف الاتصال الداخلي على أنه كل اتصال بشري منطوق أو مكتوب يتم داخل المؤسسة بشكل الفردي أو الجماعي، حيث يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمساهمة في تطوير أساليب الاعمال (بودالي و زرقط، 2020، ص 154)، وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي على انه مجمل المبادئ والتطبيقات التي تهدف لتبسيط نشر المعلومات وتبسيط العمل الجماعي وترقية ثقافة المؤسسة وتشجيع سلوكيات الاستماع من أجل تحسين الفاعلية الفردية والجماعية فيها (Francois & Bruno, 1998, p15)، كما يعرف على أنه تبادل للمعلومات التي يتم من خلالها تعديل سلوكيات الأفراد والجماعات بالمؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية (سليمان، 2022، ص 486)، وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن لنا أن نستنتج التعريف الاجرائي التالي: الاتصال الداخلي عبارة عن عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأعضاء في المؤسسة بتحريك الأفكار والمعلومات الكتابية أو الشفهية من خلال وسيلة معينة من وسائل الاتصال إلى الطرف الآخر بحيث تكون الأفكار والمعلومات المرسله إليه مفهومة وبالتالي فهو ينفذ المهام الموكلة إليه على أتم وجه وهذا كله سيساهم في تطور واستمرارية المؤسسة.

ب. أهمية الاتصال الداخلي:

يمكن تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي في النقاط الآتية: * إعطاء صورة للمرؤوسين عن الخطط والسياسات والبرامج التي وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة، * إقناع المرؤوسين بالقواعد والإجراءات التنفيذية، وذلك من خلال شرحها وتفسيرها وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنظمة، * متابعة الانجاز من خلال التقارير والمعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، لمعرفة مدى تجسيد سياسات وبرامج المنظمة على أرض الواقع وبذلك يتم تقييم الإنجاز والأداء، * الاتصال الأفقي الذي يتمثل في نشر المعلومات وتبادلها بين المستويات الادارية الواحدة، يساعد في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدقة وبسرعة، * استمالة الأفراد وحثهم وإثارة دوافعهم من أجل زيادة حب العمل والإقبال عليه بجد وإخلاص، * تأكيد روح الفريق وروح الجماعة في إنجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية وتدعيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة (مهدي و بن بريكة، 2020، ص 361)، في إطار هذه الأهمية بدأت المؤسسات الرائدة عالمياً باستعمال مصطلح "الحقوق الاتصالية للموظف"، كما أن القانون البريطاني يجرم المنظمات إذا ثبت أنها أخفت أو منعت عن أفرادها شيئاً من المعلومات التي تقع ضمن حقوقه الاتصالية، وهذا ما أدى بالعديد من المنظمات إلى تخصيص مديريات خاصة بالاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة تتولى تأدية مهامه، كل هذا يؤكد في كل مرة الأهمية المتزايدة للاتصال الداخلي (مقبل و بن مكي، 2019، ص 172).

ج. عناصر الاتصال الداخلي:

يعتمد الاتصال الداخلي على عدة عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة مع الظروف النفسية والاجتماعية التي تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

– **المرسل (المصدر):** هو الشخص العامل أو مجموعة الافراد أو الإدارات التي تود أن تؤثر في العاملين الآخرين بشكل معين ويقوم بتحديد ما يرغب في توجيهه، حيث يقوم بشرح وتوضيح ذلك إما شفويا أو بوسيلة يختارها، فالمرسل هو كل من يقوم ببعث المعلومات والاشارات بهدف إثارة سلوكيات محددة لدى الطرف الاخر. (جندي، 2021، ص 49).

– **الرسالة:** وهي المضمون والفحوى والرمز والإشارة والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المرسل اليه، وتؤدي إلى حدوث الاستجابة بين أطراف الاتصال، هذه الرسائل تحمل معاني عدة كما أنها تقع على ثلاثة أنواع سواء كان المرسل فردا أو جماعة أو منظمة ومن هذه الأنواع: الرسائل الشفهية والغير شفوية والمكتوبة، بالإضافة للحديث غير المباشر (مكالمة هاتفية) والمحادثة المباشرة (وجها لوجه) بالإضافة إلى المخاطبات التحريرية، أو عبر الأجهزة والأشخاص. (ملال، 2015، ص 197).

– **الوسيلة:** هي عبارة عن القناة أو المسار الذي تمر من خلاله الرسالة من الفرد الذي يرسلها إلى الفرد الذي يستقبلها، وبدونها تتوقف العملية الاتصالية، وتعرف بأنها قنوات للاتصالات الداخلية ونقل المعرفة حيث تتعدد الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الاتصالات الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات المؤتمرات، الهاتف والمحادثات الشخصية، وهناك أيضا الاتصالات المكتوبة كالتقارير، المذكرات، المقالات المنشورات الدورية، اللوائح وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة (عجموط، 2021، ص 146).

– **المستقبل:** ويقصد بها مستقبل الرسالة أي الفئة المستهدفة سواء كان شخصا واحدا أو جماعة، هذه الأخيرة التي تقوم بفك رموز الرسالة وتفسير محتواها وفهم معناها. (محمودي و محمودي، 2021، ص 65).

– **التغذية الرجعية:** ويعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق للنظر إلى التغذية الرجعية، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا وقد يكون داخليا يصدر من شعور المرسل بتأثير رسالته وقد تكون هذه التغذية العكسية خارجية وتتبع من المتلقي، بشكل عام فالتغذية الرجعية هي قيام المستقبل بالرد على الرسالة بناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لها (عجموط، 2021، ص 147).

– **بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال وتتمثل البيئة الاتصالية في الزمان والمكان والافراد، بالإضافة للبيئة الخارجية للمؤسسة لأنها قد تسهل أو تعيق أو تشوش أو تحذف الاتصال. (شوشة و دلاسي، 2018، ص 78).

د. أنواع الاتصال الداخلي:

- للالاتصال الداخلي عدة الأنواع، وتنقسم حسب درجة الرسمية إلى ما يلي:
- **الاتصالات الرسمية:** تخضع في مساراتها وقنواتها للقوانين والأنظمة والسياسات والقواعد المتبعة في هذه المنظمة (خلفوني، 2021، ص 776)، ويتخذ هذا النوع من الاتصال الداخلي صوراً متعددة هي:
 - ✓ **الاتصالات الصاعدة:** تنج من المستويات الدنيا للمؤسسة إلى المستويات العليا، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للعاملين في إيصال المعلومات لرؤسائهم والتي تخص تقارير الأداء والنتائج المحققة، حيث تعزز الاتصالات الصاعدة من دور الأفراد العاملين في مشاركتهم في صناعة القرارات، وتتم عن طريق الاجتماعات والتقارير الرسمية وصناديق الاقتراحات وأنظمة حل النزاعات وسياسة الباب المفتوح وغيرها. (دالة و سليم، 2020، ص 210).
 - ✓ **الاتصالات النازلة:** وهي الاتصالات من الأعلى للأسفل، حيث تنتقل من خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي مع انسياب خطوط السلطة، تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات. (دعيلي و محجر، 2021، ص 188).
 - ✓ **الاتصالات الأفقية:** من خلالها تنشأ علاقات بين المصالح الإدارية على مستوى واحد، بمعنى أن الاتصال يكون بين شخصين أو مصطلحتان من نفس المستوى أو الدرجة في السلم الإداري، ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة. (العقاب و سامر، 2017، ص 47).
- **الاتصالات غير الرسمية:** تنشأ هذه الاتصالات نتيجة للعلاقات الاجتماعية الشخصية بين العاملين باختلاف مستوياتهم ومناصبهم، وقد تكون في صالح المؤسسة أو قد تكون ضد أهدافها ومن عيوبها نشر الإشاعات، ويعود الفصل في الأمر إلى الإدارة الحكيمة التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصال غير الرسمي وقنواته والتعرف على أهدافها وتحليل محتوياتها ومحاولة تزويدها بالمعلومات والحقائق التي من شأنها تهيئة العاملين نحو التعاون لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (بلقاضي، 2014، ص 72).

III. طريقة وإجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة قمنا بانتهاج المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة).

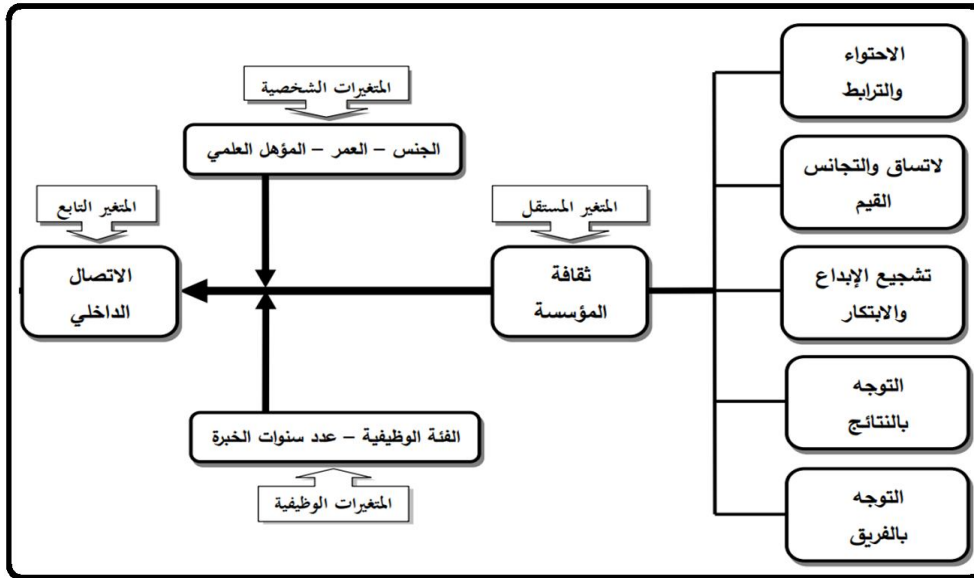
2. فرضيات الدراسة:

- محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بتبني ثلاث فرضيات رئيسية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:
- الفرضية الأولى H_{1-1} : هنالك إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الثانية H_{1-2} : هنالك ممارسة للاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الثالثة H_{1-3} : تؤثر ثقافة المؤسسة المدركة في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.

3. نموذج الدراسة:

في ضوء القيام بمراجعة مجموعة منتقاة من الأبحاث السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية وأبعادها، وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بتطوير هذا النموذج:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح.



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى الدراسات السابقة.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ عدد الموظفين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة 96 موظف على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية)، وقد وزعنا 70 استبانة على مجموعة من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وكانت عشوائية جمعنا منها 59 استبيان، وقد تبين أن 11 استبانة لا تصلح للتحليل، وتبقت منها 48 استبانة تصلح للتحليل والتي تقدر بـ: 50% من المجتمع الكلي.

5. اختبار التوزيع الطبيعي:

أولا يستلزم منا أن نتأكد من أن المعلومات المسترجعة من الأفراد العاملين تخضع للتوزيع الطبيعي أو العكس، وهذا قبل قيامنا بإجراء مختلف التحليلات الإحصائية ومناقشة نتائجها، والجدول الآتي يوضح اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (01): اختبار (K-S)

القيمة الاحتمالية. Sig.	المتغير
0,200*	الثقافة التنظيمية
0,089	الاتصال الداخلي
0,200*	متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

نرى أن قيمة الاحتمالية لمتغيرات الدراسة أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه فإن محاور البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم بمختلف الاختبارات المعملية من أجل الإجابة على أسئلة وفرضيات هذه الدراسة.
6. ثبات أداة الدراسة:

من أجل تأكيد ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا أعدنا توزيع نفس الاستبانة على نفس الأفراد، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وكانت قيمه موضحة كما يلي:

الجدول رقم (02): نسبة الثبات للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	الثبات
الثقافة التنظيمية	20	0,91
الاتصال الداخلي	16	0,82
متغيرات الدراسة ككل	36	0,92

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

معامل الثبات للدراسة كانت قيمته (0,920) وهي قيمة ممتازة تدل على الثبات العالي للدراسة ككل، وهذا يعني لنا أننا سنتحصل على نفس النتائج بنسبة 92% عند إعادة توزيعنا للاستبيان لنفس عينة الدراسة.
7. الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

الجدول الآتية تبين اختبارات الارتباطات الداخلية بين فقرات الدراسة مع الأبعاد التي تنتمي لها، من خلال حساب معاملات (بيرسون) للارتباط:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين فقرات الثقافة التنظيمية مع ابعادها

بعد التوجه بالفريق		بعد التوجه بالنتائج		بعد تشجيع الإبداع والابتكار		بعد اتساق والتجانس القيم		بعد الاحتواء والترابط الوظيفي	
الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم
0,727**	17	0,870**	13	0,718**	09	0,496**	05	0,760**	01
0,759**	18	0,690**	14	0,628**	10	0,745**	06	0,783**	02
0,746**	19	0,836**	15	0,777**	11	0,698**	07	0,853**	03
0,739**	20	0,779**	16	0,807**	12	0,615**	08	0,833**	04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

جميع فقرات الثقافة التنظيمية لها دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أنه توجد علاقات طردية للارتباط بين جميع فقرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع الأبعاد التي تنتمي لها، حيث تراوحت بين 0,870 في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم 13 وبين 0,496 في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم 05.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين فقرات الاتصال الداخلي مع ابعادها

بعد وضوح الاتصال		بعد مرونة الاتصال		بعد الاتصال الإلكتروني		بعد الاتصال الشفوي والكتابي	
الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم
0,641**	33	0,666**	29	0,619**	25	0,814**	21
0,844**	34	0,769**	30	0,723**	26	0,568**	22
0,713**	35	0,527**	31	0,900**	27	0,740**	23
0,588**	36	0,555**	32	0,741**	28	0,667**	24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

نلاحظ أن جميع الفقرات كانت لها دلالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن هنالك علاقات ارتباطية طردية بين جميع فقرات المتغير التابع (الاتصال الداخلي) مع الأبعاد التي تنتمي لها، حيث تراوحت بين 0,900 في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم 27 وبين 0,527 في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم 31.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة):

1. تشخيص المعلومات الشخصية لمفردات الدراسة:

الجدول الاتي يلخص نتائج توزيع مفردات الدراسة على حساب المتغيرات المعدلة المتكونة من العمر وجنس

الأفراد العاملين مستويات تأهيلهم العلمي:

الجدول رقم (05): البيانات الشخصية للأفراد

النسبة	التكرار	البيان		النسبة	التكرار	البيان	
6,3%	3	ثانوي فأقل	المؤهلات العلمية	81,3%	39	ذكر	الجنس
6,3%	3	تقني		18,8%	9	أنثى	
14,6%	7	تقني سامي		100%	48	المجموع	
45,8%	22	ليسانس	العمر	6,3%	3	أقل من 30 سنة	
22,9%	11	ماستر		75,0%	36	من 31 الى 40 سنة	
4,2%	2	مهندس		16,7%	8	من 41 الى 50	
/	/	/		2,1%	1	أكبر من 51 سنة	
100%	48	مجموع البيانات		100%	48	مجموع البيانات	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

يتبين أن الذكور العاملين بالمؤسسة أكثر من الإناث حيث بلغت نسبتهم 81.3% أما نسبة الإناث فقد بلغت 18.8% وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بالتسيير والترقية العقارية والتي تعتبر أعمالا رجالية بالدرجة الأولى وتتطلب الكثير من الجهد والعمل الشاق، كما نلاحظ أن 81% من مفردات عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن غالبية العاملين في هذه المؤسسة مازال مستقبلهم الوظيفي ممتدا إلى سنوات أخرى وبالتالي قادرين على التميز في أداؤهم، كما نلاحظ أن 73% من الأفراد لهم مستوى أعلى من ليسانس حيث يتبين

لنا أن نسبة كبيرة من العاملين مؤهلين جيدا وهذا ما يزيد من شفافية إجاباتهم على فقرات الاستبانة، وهو ما ساعدنا أكثر على الوصول لنتائج أكثر واقعية عن موضوع الدراسة.

2. تشخيص المعلومات الوظيفية لمفردات الدراسة:

الجدول الآتي يلخص نتائج توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات المعدلة التي تتكون من عدد سنوات العمل والفئة الوظيفية التي يشغل بها الافراد:

الجدول رقم (06): البيانات الوظيفية للأفراد

النسبة	التكرار	البيان		النسبة	التكرار	البيان	
22,9%	11	من 01 إلى 06 سنوات	عدد سنوات الخبرة	66,7%	32	الإدارة الإشرافية	
45,8%	22	من 07 إلى 12 سنوات		25,0%	12	الإدارة الوسطى	
16,7%	8	من 13 إلى 18 سنة		8,3%	4	الإدارة العليا	
14,6%	7	أكثر من 19 سنة		/	/	/	
100%	48	مجموع البيانات		100%	48	مجموع البيانات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics.

مفردات الدراسة كان توزيعها يتوافق مع الواقع العملي للمؤسسة حسب الفئات الوظيفية للعاملين، حيث يتبين لنا أن العاملين بالإدارة الإشرافية هم الفئة الأكثر انتشارا بنسبة فاقت 66.7%، تليها الإدارة الوسطى بنسبة 25% ثم الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة 8.3%، وهذا ما يدعم قدرة ومصداقية العينة على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل، أما بالنسبة للخبرة نلاحظ أن 77.1% من الأفراد خبرتهم تفوق سبعة سنوات فأكثر يضاف إلى ذلك أن حوالي 22.9% من العاملين في عينة الدراسة تقل خبرتهم عن سبعة سنوات.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

أ. تحليل الفرضية الأولى H₁₋₁:

والتي تنص على أن "هناك إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها"، ولغرض الإجابة على الفرضية أعلاه واختبار مدى صحتها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية من أجل تحديد مستويات ادراك العاملين لها، ونتائج التحليل مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): مستوى إدراك الأفراد لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد ثقافة المؤسسة
متوسط	0,91	3,41	الاحتواء والترابط الوظيفي
مرتفع	0,60	3,94	انساق والتجانس القيم
متوسط	0,87	3,00	تشجيع الإبداع والابتكار
متوسط	0,89	3,22	التوجه بالنتائج
متوسط	0,94	3,06	التوجه بالفريق
متوسط	0,68	3,34	المستوى العام لأبعاد ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

إدراك العاملين للثقافة المؤسسة كان مستواه متوسطا، وهذا راجع لقيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير إذ بلغ 3.34 بانحراف معياري قدره 0.68 مما يشير إلى وجود اختلافات قليلة في إجابات الأفراد حول فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية.

من حيث ترتيب ابعاد الثقافة التنظيمية فقد جاء بعد انساق وتجانس القيم في المرتبة الأولى إذ سجلنا تحققه بمستوى مرتفع، يليه بالترتيب بعد الاحتواء والترابط الوظيفي وبعد التوجه بالنتائج، يليه بعد التوجه بالفريق، يليه بعد تشجيع الإبداع والابتكار في آخر مرتبة، حيث سجل تحققهم لدى العاملين بمستويات متوسطة، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا لأبعاد أكثر تشتتاً وأقل تجانساً .

كذلك نستنتج من خلال الجدول بأن الثقافة السائدة بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة تتميز بما يلي:

- تتميز بأنها ثقافة متسقة ومتجانسة حيث أنها دائما ما ترسخ لدى العاملين الاتفاق على القيم الجوهرية المتعلقة باحترام المعتقدات والقواعد داخل المؤسسة، وكذا المحافظة على بناء علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين كما أنها غالبا ما تعمل على تكريس روح التعاون بين العاملين عند القيام بمهام.

- تتميز بأنها ثقافة متجهة نحو تحقيق النتائج ذلك أنها غالبا ما تغرس لدى العاملين قيم التركيز على النتائج بالدرجة الأولى وكذا الاهتمام بالتصرفات الموصلة إليها، إضافة إلى أنها غالبا ما تسعى لإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

- تتميز بأنها ثقافة متجهة نحو الفريق ذلك أنه أحيانا ما ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد ودائما ما تشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، إضافة إلى أنه غالبا ما تشجع على العمل الجماعي وتوجد إحساس قوي لدى العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.

- تتميز بأنها ثقافة لا تشجع الإبداع والابتكار وهو ما يؤكد انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة متوسط، فحتى وإن كانت هذه المؤسسة أحيانا ما تشجع الأفكار والمبادرات الإبداعية وكذا تقديم اقتراحات الجديدة للمشاكل التي تحتاج للمعالجة، إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب طالما أن العاملين دائما ما تكون لديهم الرغبة في تعزيز

مهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية، كما أنه غالباً ما تكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، إلا أن هذا البعد يبقى بعيداً عن المستوى المطلوب.

ومما سبق يمكن القول بأن الفرضية الأولى H_{1-1} قد أثبتت، حيث تنص هذه الفرضية على أن: هنالك إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها.

ب. اختبار الفرضية الثانية H_{1-2} :

مفادها أن "هناك ممارسة للاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها"، ولغرض الإجابة على الفرضية أعلاه واختبار مدى صحتها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية من أجل تحديد مستويات ادراك العاملين لها، ونتائج التحليل مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (08): مستوى إدراك الأفراد لأبعاد محور الاتصال الداخلي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محور الاتصال الداخلي
متوسط	1,03	3,45	الاتصال الالكتروني
متوسط	0,77	3,65	الاتصال الشفهي والكتابي
متوسط	0,79	3,31	مرونة الاتصال
متوسط	0,75	3,40	وضوح الاتصال
متوسط	0,63	3,45	المستوى العام لأبعاد الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج IBM SPSS Statistics.

إدراك الأفراد العاملين لمتغير للاتصالات الداخلية بالمؤسسة كان متوسطاً، وهذا راجع لقيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ 3.45 بانحراف معياري قدره 0.63 حيث يشير هذا الانحراف إلى أن هنالك اختلافات قليلة في إجابات الأفراد حول فقرات أبعاد الاتصال الداخلي.

من حيث ترتيب أبعاد الاتصال الداخلي فقد جاء بعد الاتصال الشفوي والكتابي في أول الترتيب يليه بعد الاتصال الالكتروني ثم بعد وضوح الاتصال وفي آخر مرتبة نجد بعد مرونة الاتصال، حيث سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة. وما يمكن أن نستنتج منه غالباً ما يعمل استخدام لوحات الإعلانات من سرعة الاتصال مع الموظفين وغالباً ما تساعد عقد الاجتماعات في حل المشكلات الإدارية وغالباً ما يؤدي الاتصال الإلكتروني في المؤسسة لتسهيل إجراءات المعاملات الرسمية وأحياناً فقط ما تتوفر فيها المعلومات في وقتها وهذا راجع لطول الخط التنظيمي مما يؤدي لصعوبة نقل المعلومات في الوقت المناسب.

ومما سبق يمكن القول بأن الفرضية الثانية H_{1-2} والتي تنص على أن: هنالك ممارسة للاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها قد أثبتت.

ج. اختبار الفرضية الثالثة H_{1.3}:

مفادها ينص على: "تؤثر ثقافة المؤسسة المدركة في الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها"، ولإجابة على الفرضية أعلاه واختبار مدى صحتها قمنا باستخدام اختبار الانحدار التدريجي لتحديد مساهمة كل بعد على حدى في بناء النموذج الرياضي الذي يمثل أثر ثقافة المؤسسة المدركة في الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج الانحدار التدريجي لاختبار أثر ثقافة المؤسسة بأبعادها في الاتصال الداخلي

الأبعاد المستقلة	مطامات النموذج	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig.)	وجود الأثر
β_0	1.993	7.473	0,000	/
التوجه بالنتائج	0.453	5.679	0,000	يوجد
الاحتواء والترابط الوظيفي	0.043 ^b	0.279	0.782	لا يوجد
اتساق وتجانس القيم	0.134 ^b	0.863	0.393	لا يوجد
تشجيع الابداع والابتكار	0.117 ^b	0.674	0.504	لا يوجد
التوجه بالفريق	0.238 ^b	1.636	0.109	لا يوجد
الارتباط (R)	0.642			
معامل التحديد (R ²)	0.412			
اختبار (F)	32.247			
مستوى الدلالة	0.05			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج IBM SPSS Statistics.

نلاحظ أنه لا يؤثر كل من بعد (الاحتواء والترابط الوظيفي، اتساق وتجانس القيم، تشجيع الابداع والابتكار، التوجه بالفريق) في تعزيز الاتصال الداخلي، وذلك لأن القيمة الاحتمالية (sig.) لهاته الأبعاد جميعها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المفروض الذي قيمته $(\alpha \leq 0.05)$.

بينما هناك تأثير لبعدها (التوجه بالنتائج) في تعزيز وتدعيم الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، وذلك استنادا للنتائج الموائية:

- بلغت القيمة الاحتمالية (sig.) لبعدها التوجه بالنتائج 0.000، وهو أقل من مستوى α المفروض 0.05؛
- قيمة معامل (β_0) بلغت 0.453 حيث تشير هذه القيمة إلى أن التغيير بوحدة واحدة في بعد التوجه بالنتائج سيؤدي إلى حصول تغيير في الاتصال الداخلي بمقدار 45.3%؛
- الارتباط (R) بين بعد التوجه بالنتائج والاتصال الداخلي بلغت قيمته 0.642 أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين بين بعد التوجه بالنتائج مع المتغير التابع الاتصال الداخلي؛
- التباين R^2 بلغت قيمته 41.2%، أي أن التغيير في التوجه بالنتائج يؤدي للتغيير في الاتصال الداخلي بـ: 41.2% وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى متغيرات وأبعاد لم تظهر في النموذج المقترح في الدراسة.

- استنادا للنتائج السابقة نستنتج معادلة الانحدار لنموذج هذه الدراسة وفق الصيغة الرياضية الآتية:

$$Y = 1,993 + 0,453 X_1 + \varepsilon$$

حيث أن Y: تمثل تعزيز مستوى الاتصال الداخلي، X_1 : تمثل بعد (التوجه بالنتائج)، أما ε : تمثل الخطأ العشوائي، ويمثل العدد 1,993 قيمة الحد الثابت وهي قيمة تعزيز مستوى الاتصال الداخلي الغير مرتبط بأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة أي قيمة Y لما $(X = 0)$ ، أما 0,453 فتتمثل معامل الانحدار.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة H_{1-3} التي مفادها ينص على أن هنالك تأثير لثقافة المؤسسة المدركة في تعزيز الاتصالات الداخلية بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من وجهة نظر العاملين بها مثبتة لبعدها واحد وهو بعد (التوجه بالنتائج).

V. الخلاصة:

في ضوء الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة اتجاهات العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة نحو تأثير ثقافة المؤسسة المدركة في الاتصال الداخلي، كانت نتائج الدراسة واقتراحاتها كالتالي:

1. نتائج الدراسة:

- خلصنا في هذا بحث أن مستوى المحور الأول والمتعلق بالثقافة التنظيمية، كان متوسطا لدى العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير إذ بلغ 3.34؛
- اتضح لنا أن مستوى إدراك المحور الثاني المتعلق بالاتصال الداخلي كان متوسطا لدى العاملين بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة، وهذا راجع لقيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير الذي بلغ 3.45؛
- فيما يخص مستوى إدراك متغيرات الدراسة ككل فقد كان متوسطا لدى العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ 3.38؛
- نستنتج من خلال نتائج الانحدار التدريجي انه لا يؤثر كل من بعد (الاحتواء والترابط الوظيفي، اتساق وتجانس القيم، تشجيع الابداع والابتكار، التوجه بالفريق) في تعزيز الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة .
- نستنتج من خلال نتائج الانحدار التدريجي أنه يوجد تأثير لبعدها (التوجه بالنتائج) في تعزيز الاتصال الداخلي بديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة .

2. اقتراحات الدراسة:

تقتصر الدراسة في ضل النتائج السابقة ما يلي:

- ضرورة استثمار عناصر القوة في اتساق وتجانس الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل الاستثمار في وضوح القيم الجوهرية لدى العاملين من جهة ومدى تطابقها وتجانسها مع قيم ومعتقدات المؤسسة من جهة أخرى، وكذا الاستثمار أكثر في درجة التنسيق والتكامل الكبيرين بين نشاطات الأقسام المختلفة وبين جهود العاملين في القسم الواحد، وذلك من أجل ضمان إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها من أجل تحقيق الأهداف المنشود بأقصى كفاءة وأكثر فعالية وبأفضل الطرق.

- تعزيز ثقافة التوجه بالنتائج وذلك من خلال غرس وترسيخ قيم التركيز على النتائج بالدرجة الأولى، والاهتمام أكثر بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها والاعتماد عليها في التخطيط والتوجيه في مختلف مستويات ومجالات عمل المؤسسة، وهذا من خلال وضع وتحديد الأهداف التي تحفز الأداء المتميز والتركيز أكثر على الفرد العامل من خلال تحسين قدراته لتحقيق النتائج المسطرة، وكذا التركيز على تصميم محتوى الوظيفة بما يتوافق وينسجم مع مهارات الموظف.
- ضرورة تعزيز ثقافة التوجه بالفريق وذلك من خلال ترسيخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد وتشجيع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.
- ضرورة سعي ديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة على تطوير مختلف أساليب التشجيع على الإبداع والابتكار وتشجيع الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، وأن تعمل على تحفيز العاملين لطرح هاته الأفكار والعمل بها، من خلال غرس وترسيخ القيم والمعتقدات الإبداعية التي من شأنها أن تفجر الطاقات والقدرات الإبداعية وتثير الدافعية وتحرك السلوكيات الإيجابية نحو الأداء المثمر والمبدع خصوصا في ضل وجود الرغبة لدى الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.
- يعاني ديوان التسيير والترقية العقارية OPGI بالجلفة من تخلف نظم الاتصال داخلها، وهنا نؤكد على ضرورة سعيها نحو الاهتمام الدائم بتطوير آليات ووسائل تبادل المعلومات، وبالأخص تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، بما يضمن نفلا دائما وسريعا للمعلومات بمختلف اتجاهاتها في الوقت المناسب، كما نؤكد هنا على الحد من استعمال اللوائح والتعليمات إلا في الضرورة لأنها تقضي على المبادرات الفردية وتفقد العاملين الحيوية والمرونة اللازمة.
- إبراز أهمية الاتصال الداخلي لأفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي، وعدم حصرها في الامور التقنية فقط مثل ما نراه في مختلف المؤسسات.
- اللجوء إلى استعمال كل طرق ووسائل الاتصال المناسبة وعدم حصرها على فئة مهنية فقط، حتى يشعر العاملين بالعدالة وعدم التهميش.

VI. الهوامش والإحالات:

- 01- الأمين بلقاضي. (2014). الاتصال الداخلي في المؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الصفحات 63-77.
- 02- إيمان بهلول، و كمال بوقرة. (2020). التنوع الثقافي وتأثيره على الاتصال داخل المؤسسة: دراسة مقارنة بين الثقافة اليابانية والأمريكية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الصفحات 191-200.
- 03- الباتول علوط. (2013). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر. 2.
- 04- الهاشمي بعاج، و عقيلة باصور. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الاعمال. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الصفحات 102-118.

- 05-** بن زيان روشام. (2021). دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية، الصفحات 20-35.
- 06-** بن عون بودالي، و بولرياح زرقط. (2020). دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، الصفحات 152-167.
- 07-** جميلة جنيدي. (2021). الاتصال وتأثيره على أداء العامل من خلال علاقته بالتغيب داخل المؤسسة. مجلة سوسيولوجيا، الصفحات 45-62.
- 08-** حسين بركاتي. (2021). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحات 206-219.
- 09-** خلفه سارة، و مراد بومقار. (2019). آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، الصفحات 169-180.
- 10-** خولة مسراتي، و نور الهدى دريوش. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الإتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي. مجلة إقتصاد المال والأعمال، الصفحات 323-340.
- 11-** سهيلة عبد الجبار، و مصطفى بياض. (2022). القيم والمعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال. مجلة مجاميع المعرفة، الصفحات 148-163.
- 12-** عائشة سليمان. (2022). أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة المالية & الاسواق، الصفحات 484-502.
- 13-** عبد الوهاب بن علي، و عبد القادر بلعابد. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة آفاق فكرية، الصفحات 307-321.
- 14-** عمر مهدي، و ابراهيم بن بريكة. (2020). الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، الصفحات 355-374.
- 15-** فايزة خلفوني. (2021). الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة. مجلة أبحاث، الصفحات 772-788.
- 16-** كمال العقاب، و سمية سامر. (2017). أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، الصفحات 44-56.
- 17-** كمال بن سليم، و عبد الرحمان بقاير. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، الصفحات 137-156.
- 18-** كمال محمودي، و شهرزاد محمودي. (2021). الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الاساتذة. مجلة المجتمع والرياضة، الصفحات 62-81.
- 19-** ليلي دعلي، و ياسين محجر. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. مجلة آفاق علمية، الصفحات 182-201.
- 20-** ليليا عين سوية. (2021). مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة. مجلة المعيار، الصفحات 771-781.
- 21-** محمد دالة، و بوزبو سليم. (2020). الاتصال الداخلي بالنادي الرياضية الهاوية ودوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية، الصفحات 207-224.
- 22-** محمد عبد اشيتوي. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، الصفحات 39-84.
- 23-** مسعود شوشة، و أمحمد دلّاسي. (2018). الاتصالات الادارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل و النظريات). مجلة العلوم الاجتماعية، الصفحات 76-88.

- 24- مصطفى بن عودة. (2016). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدينة: جامعة يحي فارس.
- 25- معمر رياحي، و فاطمة مانع. (2021). استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات 341.-354.
- 26- مليكة عجموط. (2021). دور الاتصال الداخلي في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. مجلة مجتمع تربية عمل، الصفحات 144.-159.
- 27- منى خرموش، و صابر بحري. (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصفحات 117.-138.
- 28- نبيلة دحية، و عاشور علوطي. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، الصفحات 956.-969.
- 29- نسيمه مقبل، و فطومة بن مكي. (2019). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، الصفحات 161.-180.
- 30- نصيرة ملال. (2015). الاتصال الداخلي في المؤسسة. الحوار الثقافي، الصفحات 196.-200.
- 31- يوسف بومدين. (2006). دراسة أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر. 3.
- 32- يوسف جغلولي. (2011). القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الادارية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر. 2.
- 33- Davies, L. (2008). **Informal learning: a new model for making sense of experience**. UK: Grower publishing.
- 34- Francois, B., & Bruno, H. (1998). **DRH...c'est dé déjà**. édition organisation.
- 35- Michel, P., & Audrey, K. (2000). **management d'équipe concepts et pratiques**. paris: dunod.
- 36- Paulus, P. (2000). **Groups, Teams, and Creativity**. The Creative.