



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الإتصال

بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة
دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي

إعداد الطالب:

قدة فرحات

نوقشت المذكرة علنا

يوم: 2026 /06/08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. رقيق عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. سالم يعقوب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. زكري محمد مسعود

السنة الجامعية: 2026 /2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الإتصال

بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي

إعداد الطالب:

قدة فرحات

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2026 /06/08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. رفيق عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. سالم يعقوب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور	د. زكري مُجَّد مسعود

السنة الجامعية: 2026 /2025

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى القائل في محكم تنزيله " لئن شكرْتُمْ لأزِيدَنَّكُمْ "

فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

نتقدم بجميع كلمات الشكر والثناء وخالص الود والعرفان إلى الأستاذ الفاضل

الدكتور سالم يعقوب المشرف على المذكرة لما قدمه من توجيهات علمية رصينة

وجهوده القيمة ومتابعته المتواصلة التي كانت لها الأثر الواضح فرعاه الله ودام عطاءه

ورزقه أعلى المراتب فكلمات الثناء لا توفيكم حقكم، شكرا لكم على عطائكم.

الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لما سيقدمون ويبدلون جهد

في قراءة المذكرة وتقويمها

دائما نبحث عن كلمات الشكر والعرفان للآخرين

فإن أجمل عبارات الشكر لا بد أن تسبق حروفنا وتنتهي سطورنا معبرة

عن صدق المعاني النابعة من قلوبنا لهؤلاء.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنتم.

إليكم يا من كان لكم قدم السبق في ركب العلم والتعليم نهدي عبارات الشكر والعرفان

قعدة فرحات

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة نبى الرحمة المهداة ونور العالمين
محمد عليه أفضل الصلاة والسلام؛

أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة

وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي؛

إلى روح الوالدين الكريمين عليهما رحمة الله

إلى زوجتي العزيزة التي كانت لي عوناً في إنجاز هذا العمل؛

إلى أولئك الذين كان لهم فضل إلى كل من علمني حرفاً

في كل مسيرة الحياة أساتذتنا الأفاضل؛

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولا يسعهم قلبي؛ وإلى كل سند ومن ساعدني

في طريق دراستي حتى ولو بالدعاء لنا بالتوفيق؛

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

قـدّة فرحات

تهدف الدراسة إلى معالجة موضوع دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية، بالتطبيق على ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي، للوقوف على مدى مساهمة الممارسات الإتصالية في ترسيخ القيم والسلوكيات المهنية.

إذ استخدمنا الاستبيان كأداة للبحث وتم توزيعه على عينة مكونة من 40 موظفاً بالديوان، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالإطار العام للدراسة وجانبها الميداني، فضلاً عن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات. وإن أهم ما توصلنا إليه من نتائج تتمثل في:

- أن الاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي يتميز بمستوى مرتفع، مما يدل على فاعلية انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.
- وجود ثقافة تنظيمية ذات مستوى مرتفع، تعكس تجانساً واضحاً في القيم والسلوكيات المهنية بين أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة.
- رغم نجاح المؤسسة في الاتصال كعملية إدارية (إيصال المعلومات)، إلا أن هذا الاتصال لم يتحول بعد إلى أداة تأثيرية قادرة على صناعة القيم وتعديلها مما يفسر وجود عوامل أخرى تساهم في تعزيز القيم التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- إثبات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)، مما يؤكد شمولية الثقافة السائدة لجميع الفئات.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية، ديوان مؤسسات الشباب.

ABSTRACT

This study aims to address the pivotal role of internal communication in fostering organizational culture, with an empirical application on the Office of Youth Institutions (ODEJ) in the Province of El Oued. It seeks to assess the extent to which communicative practices contribute to consolidating professional values and behaviors.

To achieve this, a descriptive-analytical approach was adopted to encompass both the theoretical framework and the empirical dimension of the study. A questionnaire was deployed as the primary research instrument, distributed to a sample of 40 employees within the institution.

Data processing and statistical analysis were subsequently executed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several key findings, most notably:

- Internal communication within the Office of Youth Institutions in El Oued Province exhibits a high level of efficacy, indicating a streamlined and efficient flow of information across various administrative echelons.
- A robust and high-level organizational culture is prevalent, reflecting a distinct homogeneity in professional values and behavioral patterns among the sampled personnel within the investigated institution.
- Although the institution demonstrates proficiency in managing communication as a functional administrative process (information dissemination), this communication has not yet evolved into an influential strategic lever capable of constructing or modifying values. This accounts for the intervention of other latent variables that contribute to reinforcing organizational values within the institution.
- The findings demonstrated no statistically significant differences in the perception of organizational culture attributable to demographic or professional variables (gender, age, job position, and professional experience). This underscores the omnipresence and inclusivity of the dominant organizational culture across all personnel categories.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, Office of Youth Institutions (ODEJ).



فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية	
فهرس المحتويات	I.
فهرس الجداول الأشكال	II.
قائمة الملاحق	III.
المقدمة	أ
الفصل التمهيدي : طرح الإشكالية	
تمهيد	02
إشكالية الدراسة	02
فرضيات الدراسة	04
أسباب اختيار الموضوع	04
أهمية الدراسة	05
أهداف الدراسة	06
حدود الدراسة	06
منهج الدراسة	06
الفصل الأول : الأدبيات النظرية	07
تمهيد	08
1- تحديد المفاهيم الدراسة	08
1-1- الإتصال الداخلي	09

09	1-1-1- تعريف الإتصال لغة
10	1-1-2- الإتصال اصطلاحا
11	1-1-3- التعريف الإجرائي للإتصال الداخلي
13	1-2- الثقافة التنظيمية للمؤسسة
13	1-2-1- الثقافة لغة
13	1-2-2- تعريف الثقافة اصطلاحا
14	1-2-3- تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة
15	1-2-4- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية للمؤسسة
16	2- العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة
17	3- الأدبيات التطبيقية
17	3-1- الدراسات السابقة
17	3-1-1- الدراسة الأولى
18	3-1-2- الدراسة الثانية
19	3-1-3- الدراسة الثالثة
20	3-1-4- التعقيب على الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
26	تمهيد
27	1- منهجية الدراسة الميدانية:
27	1-1- متغيرات ومجتمع الدراسة:
27	1-1-1- متغيرات الدراسة:
27	1-1-2- مجتمع الدراسة:
27	1-1-3- التعريف بالمؤسسة:
29	1-2- أداة الدراسة:
29	1-2-1- تصميم أداة الدراسة:

31	1-2-2-عرض أداة الدراسة:
32	1-2-3- الدراسة الاستطلاعية: (اختبار الصدق الظاهري والوضوح)
32	2-خطوات المعالجة الإحصائية للاستبيان:
33	2-1- التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:
33	2-1-1-تحليل خاصية الجنس:
35	2-1-2-تحليل خاصية العمر:
37	2-1-3-تحليل خاصية المنصب الوظيفي:
39	2-1-4-تحليل خاصية الخبرة المهنية:
41	2-2- تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة:
41	2-2-1-اختبار ثبات العينة:
42	2-2-2-إجراءات معالجة الاستبيان:
43	2-2-3-اختبار فرضيات الدراسة:
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق



فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (01-02)
31	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	الجدول رقم (02-02)
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (03-02)
35	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث العمر	الجدول رقم (04-02)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	الجدول رقم (05-02)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	الجدول رقم (06-02)
41	اختبار ألفا كرونباخ	الجدول رقم (07-02)
43	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	الجدول رقم (08-02)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال ومستخدمي ديوان مؤسسات الشباب بالوادي حول عبارات الاتصال الداخلي	الجدول رقم (09-02)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في ديوان مؤسسات الشباب بالوادي حول عبارات الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (10-02)
50	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة	الجدول رقم (11-02)
53	نتائج اختبار T-TEST للفروق في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	الجدول رقم (12-02)
54	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	الجدول رقم (13-02)
56	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي	الجدول رقم (14-02)
57	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (15-02)
60	المقاربة التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية وفق الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	الجدول رقم (16-02)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	شكل رقم (01-01)
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم (02-02)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	شكل رقم (03-02)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	شكل رقم (04-02)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	شكل رقم (05-02)

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
03	معامل ألفا كرونباخ
04	معامل الارتباط بيرسون
05	نتائج اختبار One-sample Test
06	نتائج اختبار One- way Anova

مقدمة

تشكل المؤسسة المعاصرة في بيئتها الراهنة مجتمعاً مصغراً لا يتأسس بنيانه على الجوانب المادية والتقنية فحسب، بل يركز على شبكة معقدة من التفاعلات والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في نفس البيئة.

لم يعد الاتصال الداخلي مجرد أداة إدارية لنقل الأوامر والمعلومات، بل تحول إلى فعل اجتماعي ديناميكي، وشريان استراتيجي يسهم في تشكيل السلوك التنظيمي، وإعادة إنتاج القيم والمعايير داخل بيئة العمل.

إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها بات مرهوناً بمدى قوة الهوية المعنوية التي تجمع أفرادها، أو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية والتي تمثل بدورها المنظومة القيمية والرموز، والأسس المشتركة بين العمال، وهذا لا ينشأ من فراغ، بل يتم بناؤها وترسيخها عبر القنوات والعمليات الاتصالية المستمرة.

ومن هنا تبرز العلاقة الجدلية والتكاملية بين المتغيرين فالإتصال هو الأداة الجوهرية لصناعة الثقافة وتثبيتها، والثقافة هي الإطار المرجعي الذي يمنح الفاعلين الاجتماعيين دلالة لأفعالهم وسلوكياتهم.

ضمن هذا الأفق المعرفي، تتبلور دراستنا المندرجة في إطار "علم اجتماع الاتصال" لتقصي الممارسات الميدانية وتحليل أبعادها، مستهدفةً الكشف عن الدور المحوري الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية، وتوجيهه بوصلة سلوك الموظفين بما يخدم الأهداف المشتركة للمؤسسة، وتحقيق تماسك بنيانها الاجتماعي.



الفصل التمهيدي

طرح الإشكالية

تمهيد:

إن تحوّل الفكر الإداري من النظرة الكلاسيكية، التي اختزلت المنظمة إلى مجرد إنتاج مادي، إلى نهج إنساني أعاد التأكيد على أهمية العنصر البشري. واتجه التركيز في عصرنا الراهن نحو إدارة المعنى، حيث أصبح الإتصال الداخلي المحرك الأساسي للتفاعل، والثقافة التنظيمية الإطار القيمي الذي يُحدد هوية المؤسسة، وقد جعل هذا التطور من دراسة التكامل بين الفعل التواصلي والبناء الثقافي ركيزة أساسية لفهم استدامة المؤسسات الحديثة ونجاحها.

1- إشكالية الدراسة:

انتقل الإتصال الداخلي في المؤسسات المعاصرة من مجرد أداة تقنية عمودية لنقل الأوامر، إلى وظيفة إستراتيجية تدمج بين الوسائل التقليدية والحديثة لبناء الهوية التنظيمية. هذا التحول جعل من الاتصال الشريان الحيوي الذي يغذي الثقافة التنظيمية، باعتبارها منظومة القيم والمعايير والسلوكيات المشتركة التي توجه أداء الموظفين داخل بيئة العمل.

ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس اليوم بمتانة هياكلها المادية فحسب، بل بمدى تماسك ثقافتها وقدرتها على التنسيق الفعال لخلق بيئة محفزة على التميز والمشاركة في صنع القرار، حيث تسعى دراستنا الحالية إلى تقصي طبيعة العلاقة بين المتغيرين بالتطبيق على ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي، ومنه يتحدد التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى إسهام الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى موظفي ديوان مؤسسات

الشباب لولاية الوادي؟

ويتبلور عن ذلك جملة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى تطبيق نظام الإتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- ما درجة توافر مقومات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر الإتصال الداخلي في دعم القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تختلف تصورات العاملين حول الثقافة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

2- فرضيات الدراسة:

- يتميز الإتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط.
- تتسم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع.
- يساهم الإتصال الداخلي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في دعم القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

3- أسباب اختيار الموضوع

• الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التعرف على دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- الإسهام في تقديم دراسة علمية يمكن أن تفيد الطلبة والباحثين والمهتمين بمجال علم إجتماع الإتصال.
- الرغبة في تطوير الكفاءات البحثية في مجال التخصص.

• الأسباب الموضوعية:

- الحاجة الى دراسة العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة في ظل التحولات التنظيمية الحديثة.
- ملاحظة وجود نقائص في ممارسات الإتصال الداخلي وانعكاسها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الحاجة الى تقييم فعالية قنوات الإتصال الداخلي الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة.

4- أهمية الدراسة :

• الأهمية النظرية:

- تسعى الدراسة إلى تعميق الفهم النظري وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية.
- تساهم في إثراء المكتبة الأكاديمية، من خلال تناول الموضوع برؤية تجمع بين الأبعاد السوسيولوجية والإتصالية في المؤسسة الإدارية والخدماتية.
- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين المتغيرات السوسيولوجية (كالتفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات) والمتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات الشبابية.

• الأهمية التطبيقية:

- توفير معطيات ميدانية تساعد المؤسسات على تشخيص واقع الاتصال الداخلي والكشف عن انعكاساته على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.
- تمكن نتائج الدراسة القائمين على التسيير والاتصال الداخلي من اتخاذ قرارات عملية لتحسين قنوات الاتصال الداخلي بما يعزز الانتماء التنظيمي ويقوي العلاقات المهنية ويساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

5- أهداف الدراسة :

- التعرف على دور الإتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومكوناتها.
- دراسة العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- التقرب من واقع الاتصال الداخلي ومعرفة مدى تأثيره على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

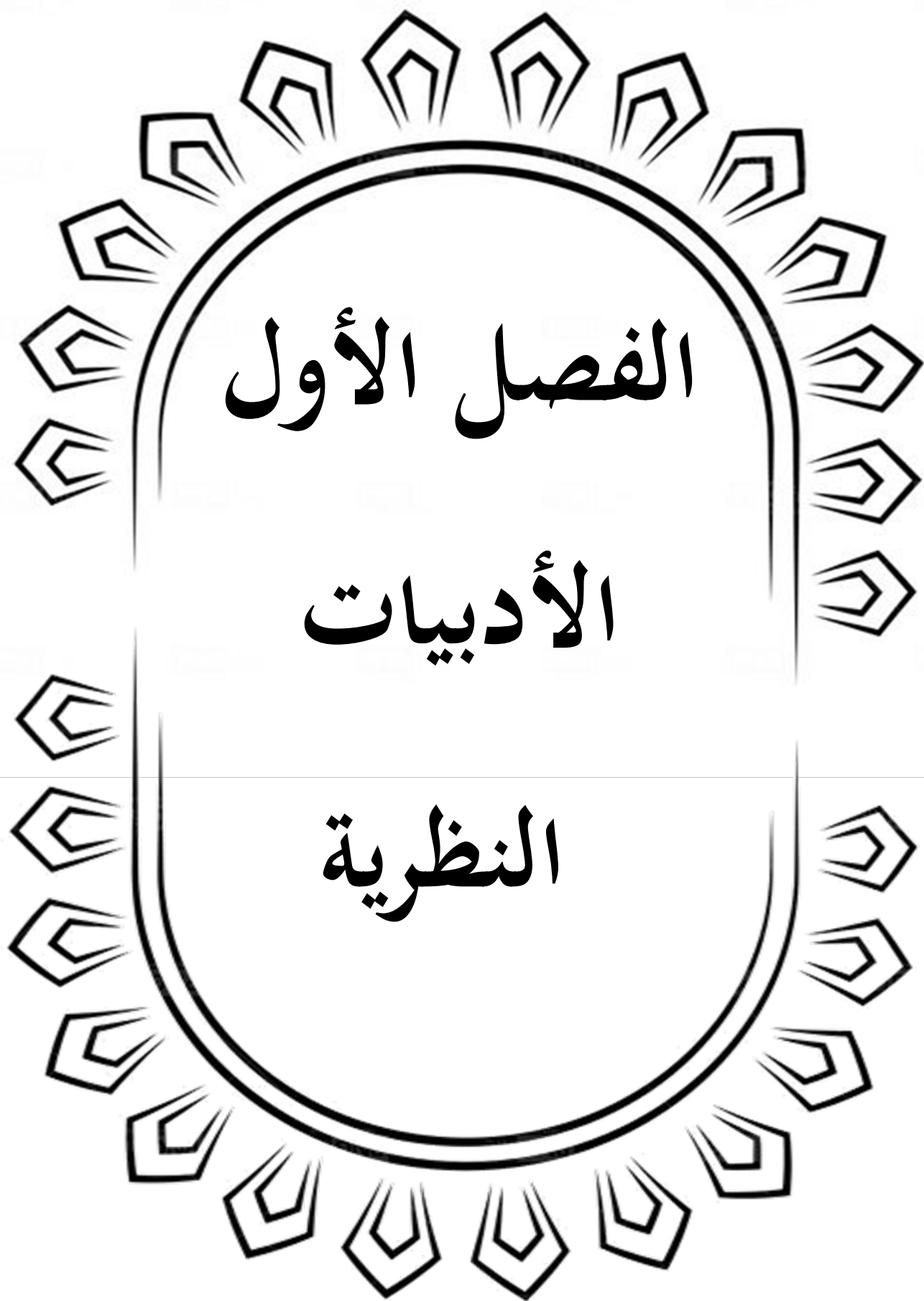
6- حدود الدراسة:

- **المجال الجغرافي:** ديوان مؤسسات الشباب ولاية الوادي.
- **المجال الزمني:** من شهر جانفي إلى شهر ماي 2026
- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة موظفي ومستخدمي ديوان مؤسسات الشباب بالوادي.

7- منهج الدراسة:

يعتبر فالمنهج هو الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير البحث للوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث. حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنها تنتمي إلى حقل الدراسات الوصفية التي تتمثل في وصف دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة. ويعرف بوحوش المنهج على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. (بوحوش، 1990، ص28). ويعرفه العاني بأنه "المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ويقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا". (العاني، 2014، ص16).

لذلك إعتدناه في دراستنا لمحاولة التعرف على مدى فعالية الاتصال الداخلي لتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.



تمهيد:

تُعتبر خطوة تحديد المفاهيم من الخطوات المهمة في أي بحث علمي وذلك لما توضحه من معنى لمتغيرات الدراسة، وهي الإطار الذي تدور حوله الدراسة حيث تزيل الغموض عن المفاهيم وتقرب المعنى للقارئ والباحث على حد سواء.

المفاهيم هي المفاتيح الأساسية التي ينطلق منها الباحث في قيامه بدراسته حيث يعمل على ضبطها وإعطائها صورة واضحة تسهل له عملية نقل الأفكار وتجسيدها في الواقع. (أنجرس، 2004، ص151).

ويُعدّ التأسيس المفاهيمي والنظري خطوةً أساسيةً في بناء أي دراسة علمية. فبدونه تبقى النتائج غامضةً ومبهمّة، فالمفاهيم هي " الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤثر واحد واقع ميدان البحث " (معن، 1995، ص92).

نسعى إلى تسليط الضوء على المتغيرات الجوهرية للبحث من خلال تعريف كلٍّ من الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة، ككيانات ديناميكية تتفاعل ضمن بيئة العمل من خلال تقديم تعريفات لغوية وإصطلاحية وإجرائية لتحديد المصطلحات ودلالاتها.

ثم نقوم بتحليل العلاقة ونتعرف كيف يعمل الإتصال الداخلي كمحرك فاعل في تشكيل وتعزيز القيم والرموز التي تُشكّل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وكيف تؤثر بدورها على نمط وتدفق عمليات الإتصال الداخلي. إضافة إلى التأسيس لمقاربة نظرية لتفسير هذا التفاعل من خلال الدراسة.

1- تحديد مفاهيم الدراسة:

1-1- الإتصال الداخلي:

يُعتبر الإتصال أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق والأفكار. وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري. (محمود، 2002، ص02).

1-1-1- تعريف الإتصال: لغة:

- يعرف الإتصال لغة أنه كلمة مشتقة من كلمة تواصل والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط الشيء بشيء آخر، ويعني أيضا أن الشخص ربط ما عنده بما عند آخر، وتشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني communication وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common شائعا ومألوف. (عيشوش، 2011، ص12).
- وصل بمعنى بلغ أو وصل إليه معنى وصل إليه وُصولا بمعنى بلغه.
- يعني هذا المفهوم في المعجم الوسيط في مادة وصل أصل الفعل، هو بمعنى يصل فلان وصولا أي وصل الشيء أي بلغه وإنتهى (الدسوقي، 2004، ص14).

1-1-2- الاتصال إصطلاحا:

- يعني إنتقال المعلومات وإنسيابها من آراء ومشاعر وإتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك (قاسيمي، 2011، ص10).
- يعرف الإتصال الداخلي بإعتباره عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى أو بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار، والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة.

أي أن الإتصال الداخلي عملية تبادل المعلومات لتحقيق هدف محدد، هو التأثير على السلوكات، والإتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية فيتم ذلك بتخطيط، وإعداد مسبق ومحكم. (نورة، 2014، ص150).

• ويذكر فضيل دليو: أن الاتصال عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد (دليو، 2003، ص16)

• الإتصال الداخلي: هو نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين إثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معا. (محمود، مرجع سبق ذكره، ص164).

• يعرف الإتصال الداخلي أنه: تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين فيها، وتأخذ الإتصالات الداخلية أشكالا متعددة. (مروة، 2004، ص175).

• تعريف فؤاد شريف: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل وإستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الإتجاه صحيحة التوقيت". (شريف، 1967، ص07).

- ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: " عبارة عن إتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". (أبو عرقوب، 1993، ص163).

1-1-3- التعريف الإجرائي للإتصال الداخلي:

يتحدد الإتصال الداخلي إجرائياً في هذه الدراسة بإعتباره المنظومة التفاعلية التي يتم من خلالها تداول البيانات والمعارف والمقترحات بين مختلف الفاعلين داخل ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي، بهدف تنسيق الجهود الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وتضمن انسيابية التعليمات والمقترحات والخبرات أفقياً وعمودياً؛ ويُقاس كمياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول في الاستبيان، حيث تعكس الدرجة المرتفعة وجود بيئة اتصال داخلي عالية الفعالية."

1-2- الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

1-2-1- الثقافة لغة:

قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجدر بنا أولاً تعريف كلمة ثقافة (Culture)، إن أصل

كلمة ثقافة هو: ثقّف، و لها معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية:

- الأول: ثقّف في القاموس: ثقّفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه.

- الثاني: ثقّف يثقّف ثقفاً وثقافاً: صار حاذقاً خفيفاً فطناً ومنه: ثقّف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقّف الولد: هذبه وعلمه، وثقّفه تثقيفاً: سواه. وثاقفه فتقّفه: غالبه فغلبه في الحق.

وورد مصطلح ثقافة في لسان العرب (ثقّف) (ابن منظور، 1996، ص492).

ورجل ثقّف أي رجل حاذق أما في اللغة الإنجليزية كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحياناً معنى الحضارة، وأصل هذه الكلمة هو Itcu وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية و Cultural ومعناها ثقافي أو حضاري.

ثقافة المؤسسة (بالإنجليزية: Corporate Cultures)؛ هي مجموعة من السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل المؤسسي، كما تشمل كافة التوقعات، والخبرات، والفلسفات الخاصة في المؤسسة، وأيضاً تُسهم في عكس طبيعة تفاعلها مع المحيط الخارجي.

1-2-2- تعريف الثقافة إصطلاحاً:

تعددت تعاريف الثقافة من باحث إلى آخر إلا أننا سنحاول التطرق لأهمها.

- تعرف الثقافة على أنها " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك " (بن حبتور، 2004، ص199).

- عرفها مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة: " هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته". (الميلاد، 1992، ص17).

- أما تايلور (Taylor) يقول " هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع ". (ناصر، 2004، ص108).

1-2-3- تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة :

بعد التعرف على مفهوم الثقافة سنحاول تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلا أننا لا بد من الإشارة أن هناك الكثير من التسميات المشابهة والتي تعني نفس المفهوم، فهناك من يطلق عليها ثقافة المؤسسة، وفي دراستنا هذه سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- عرف شاين (Shein) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي إبتدعته أو إكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها 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، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي". (بوذراع، 2021، ص02)

- تعريف كريتر (Kreitner & Kinicki) عرف "كريتر" و"كينيكى" الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الافتراضات والإرتباطات والقيم والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتعمل كمنظومة معانٍ مشتركة تمنح المنظمة هويتها الخاصة، وتميزها عن غيرها من المنظمات".

- تعريف القريوتي: الثقافة التنظيمية تمثل: "القيم والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تشترك فيها جماعة العمل، والتي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح بمثابة دستور غير مكتوب يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة".
- تعريف كوسن: أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من القيم التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تم إستمداها من الثقافة الاجتماعية الأوسع، ليعاد تشكيلها داخل البيئة التنظيمية، مما يساهم في بناء تصور عام مشترك حول خصائص المنظمة وأهدافها". (بن زيان، 2021، ص24).

1-2-4- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية للمؤسسة:

يُقصد بها مدى تبني الموظفين داخل ديوان مؤسسات الشباب بولاية الوادي لمنظومة من القيم، والمعايير، والروح الجماعية، والهوية المهنية السائدة التي توجه سلوك العاملين فيها، وتُقاس كمياً بناءً على إستجابات أفراد العينة على عبارات على المحورين الثاني والثالث في الاستبيان.

2- العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة:

تُعد العلاقة بين الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة علاقة تبادلية وطرديّة قوية، بين الموظفين بشكل مستمر ويومي سواء من المسار الرسمي المقرون بالقوانين والأوامر والتي قد تشكل في بعض الأحيان خناقاً بالنسبة لهم للعاملين ما يشعرونهم بالضغوط المحاطة بهم، حيث يعمل الإتصال الداخلي كأداة رئيسية لنشر وتعزيز وترسيخ قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية. ويساهم التواصل الفعال في بناء الثقة، زيادة الولاء، وتشكيل سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع رؤية المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية. كما تؤثر الثقافة على أنماط الإتصال بشكل مباشر على سلوكيات الإتصال فالثقافة القوية والمفتوحة تشجع على الاتصال الشفاف، بينما الثقافة البيروقراطية قد تحد من تدفق المعلومات وتجعلها رسمية جداً.

وكخلاصة نستنتج أن الإتصال الداخلي هو الجهاز العصبي الذي ينقل ثقافة المؤسسة، وبدون إتصال فعال تبقى الثقافة التنظيمية ضعيفة أو غير واضحة. ويعتبر الإتصال الداخلي الوسيلة الأهم لنقل قيم وثقافة المؤسسة إلى الموظفين وتعزيزها لضمان فهمها وتطبيقها. كما يؤدي التواصل الداخلي الفعال إلى تعزيز الولاء والانتماء.

3- الأدبيات التطبيقية

3-1- الدراسات السابقة:

3-1-1- الدراسة الأولى: دراسة (بن زيان وروشام، 2020)

عنوان الدراسة: دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة قياسية.

منشورة في: مجلة العلوم الاقتصادية، مختبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي الجزائري، جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، المجلد (16)، العدد (01).

- **هدف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى تبين طبيعة الدور الذي تؤديه مهارات وممارسات الاتصال الداخلي بأبعادها المختلفة في تدعيم وترسيخ قيم الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بمؤسسة إتصالات الجزائر، مع محاولة تشخيص واقع هذه المتغيرات ميدانياً وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بينها.

- **منهج الدراسة:** تأسيساً على طبيعة الأهداف المسطرة، إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كأداة منهجية ملائمة للوصف الكمي والكيفي للظاهرة المدروسة.

- **نتائج الدراسة:** أسفرت الدراسة الميدانية عن جملة من النتائج كان من أبرزها:

- تبين وجود إتجاهات إيجابية وبدرجة مرتفعة لدى المورد البشري المبحوث نحو ممارسات وقنوات الإتصال الداخلي بالمؤسسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية (ذات دلالة إحصائية) بين تفعيل ممارسات الإتصال الداخلي وتدعيم قيم الثقافة التنظيمية.
- كشفت الدراسة الميدانية أن بعدي "الصدق والموضوعية" هما الأكثر تأثيراً ومساهمةً (من بين أبعاد الاتصال الأخرى) في تعزيز وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة.

التعقيب على الدراسة (المقارنة بالدراسة الحالية)

بناءا على المعطيات المستخلصة من دراسة (بن زيان وروشام، 2020)، يمكن رصد نقاط التقاطع والتباين مع دراستنا الحالية على النحو الآتي:

أولاً: أوجه التشابه

- الاشتراك الموضوعي (المتغيرات): تتقاطع الدراستان بشكل كامل في المتغيرات البحثية المستهدفة؛ حيث ركزت كلاهما على دراسة نفس المتغيرين وهما (الاتصال الداخلي) كمتغير مستقل، و (الثقافة التنظيمية) كمتغير تابع.
- التطابق المنهجي: وظفت الدراستان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الأبحاث السلوكية والتنظيمية في البيئات المؤسساتية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- تباين البيئة التنظيمية (المجال الميداني): ينعكس الاختلاف الأساسي في طبيعة البيئة التي جرى فيها التطبيق الميداني حيث نُفذت الدراسة السابقة في إطار مؤسسة (إتصالات الجزائر)، في حين تسقط دراستنا الحالية موضوع البحث على مؤسسة ذات طابع خدماتي (مثل ديوان مؤسسات الشباب)، وهو ما يسمح بإستكشاف خصوصية ممارسات الإتصال الداخلي خارج الأطر الاقتصادية البحتة وفي بيئات ذات تفاعل اجتماعي وخدماتي مختلف.

3-1-1- الدراسة الثانية: دراسة (دحماني وفالح، 2022)

عنوان الدراسة: " دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ورقلة".

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

- هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي ومستوى تعزيز الثقة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بمؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة.

كما سعت إلى تحديد الفروق الإحصائية في اتجاهات أفراد العينة والتي قد تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية).

- منهج الدراسة: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهدافها المعرفية.

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الأساسية، أبرزها:

- جاء مستوى الإتصال الداخلي السائد داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.
- تراوح مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بين المتوسط (فيما يتعلق بالعلاقة مع الإدارة العليا والرئيس المباشر) والمرتفع (فيما يتعلق بالعلاقة البينية بين زملاء العمل)
- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاتصال الداخلي ومستوى الثقة التنظيمية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) في تشكيل وتوجيه المتغير التابع (الثقة التنظيمية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، نمط الوظيفة والخبرة).

التعقيب على الدراسة(المقارنة بالدراسة الحالية):

- بناءً على ما تقدم في عرض تفاصيل دراسة (دحماني وفالح، 2022)، يمكن تحديد قواطع التشابه والتباين مع دراستنا الحالية وفق الآتي:

أولاً- أوجه التشابه:

- التكامل المنهجي: تلتقي الدراستان في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لتفكيك الظاهرة وتحليل البيانات الميدانية.

ثانياً- أوجه الاختلاف:

- التباين في المتغير التابع: ركزت الدراسة السابقة على قياس (الثقافة التنظيمية)، في حين تتجاوز دراستنا الحالية هذا الأثر لتبحث في مدى مساهمة الاتصال الداخلي في بناء وتشكيل (الثقافة التنظيمية) كإطار قيمى وسلوكى أشمل للمؤسسة.
- إختلاف البيئة التنظيمية (المجال الميداني): طبقت الدراسة السابقة في مؤسسة ذات طابع اقتصادي/صناعي (مؤسسة سونلغاز)، بينما تسعى دراستنا الحالية إلى إسقاط البحث على بيئة ذات طابع خدماتي (مثل ديوان مؤسسات الشباب)، مما يمنح الدراسة الحالية خصوصية في تفسير طبيعة التفاعلات الإتصالية وفقاً لخصوصية النشاط الخدماتى.
- مستوى المعالجة: إقتصرت الدراسة السابقة على رصد العلاقة والأثر بين المتغيرين، بينما تسعى دراستنا الحالية إلى تقصي آليات المساهمة والتشكيل الإستراتيجى للثقافة التنظيمية من خلال القنوات الاتصالية.

3-1-3 - الدراسة الثالثة: دراسة (مزي، 2024)

- **هدف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة الدور الذي يؤديه الإتصال الداخلي في تعزيز وترسيخ قيم وأبعاد الثقافة التنظيمية في بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية غرداية.

- **منهج الدراسة وأدواتها:** إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتتوعدت أدوات جمع البيانات الميدانية فيها لتشمل: الملاحظة العلمية، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية لتجميع بيانات ومعلومات مجتمع البحث.

- **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها:

- يسهم الاتصال الداخلي الفعال بشكل طردي في زيادة وعي الموظفين بقيم المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، مما يرفع من مستوى فهمهم واستيعابهم لها، ويؤدي بالنتيجة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.
- ثبوت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وممارسات الإتصال الداخلي في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين بشركة سونلغاز لولاية غرداية.
- يلعب الاتصال الداخلي الجيد دوراً أساسياً وحساساً في ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية قوية وصحية، كما يساهم بشكل إيجابي في تحسين العديد من الجوانب الداخلية للمؤسسة.

التعقيب المنهجي المقارن (أوجه التشابه والاختلاف)

بناءً على التمهيد المنهجي والميداني لدراسة (مزي، 2024)، يمكن صياغة قواطع المقارنة مع دراستنا الحالية وفق الآتي:

1. أوجه التشابه:

- **التطابق الموضوعي والمفهومي:** تلتقي الدراستان بشكل كامل في التوجه الموضوعي حيث ركزت كلتاهما على معالجة وبحث المتغيرين نفسيهما وهما الاتصال الداخلي كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، مع محاولة قياس الأثر السلوكي والقيمي بينهما.
- **الاشتراك المنهجي:** إتفقت الدراستان في الاستناد إلى المنهج الوصفي كأداة رئيسية لتوصيف الظاهرة وتحليل أبعادها الميدانية.

2. أوجه الاختلاف:

- **التباين في أدوات جمع البيانات الميدانية:** تميزت الدراسة السابقة بالجمع والتثليث المنهجي بين أدوات متعددة، حيث اعتمدت على (الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان) في جمع بياناتها، بينما إقتصرت دراستنا الحالية في أدواتها لجمع البيانات الميدانية على (الاستبيان) كأداة محورية رئيسية تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً.
- **اختلاف البيئة التنظيمية (المجال الميداني):** طبقت الدراسة السابقة في بيئة ذات طابع اقتصادي/صناعي تهدف إلى الربح (شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية)، في حين تسعى دراستنا الحالية إلى إسقاط البحث على بيئة ذات طابع خدماتي عمومي لا يهدف للربح (ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي)، مما يمنح الدراسة الحالية خصوصية سوسيولوجية في تفسير طبيعة وتدفق الاتصالات وفقاً لخصوصية النشاط الخدماتي الموجه للشباب.

3-1-4- التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يستنتج من القراءة التحليلية والفاحصة للأدبيات والدراسات السابقة المعروضة، أن مسألة الإتصال الداخلي قد حظيت بمقاربات بحثية واسعة النطاق في الحقلين السوسيولوجي والتنظيمي على حد سواء وذلك نظراً لمتوقعه كمتغير محوري يتدخل مباشرة في توجيه التفاعلات البينية، وتشكيل المناخ القيمي للمؤسسات، وضبط الأنماط السلوكية للفاعلين الاجتماعيين داخلها.

ويمكن رصد الخلاصات العامة للتعقيب من خلال المفاصل المنهجية والموضوعية التالية:

- أجمعت الكتلة البحثية للدراسات السابقة على رصد علاقة إرتباطية موجبة بين كفاءة القنوات الاتصالية وترسيخ معالم الثقافة التنظيمية حيث يُمثل الإتصال الداخلي الوعاء الديناميكي المسؤول عن بث ونشر المنظومة القيمية والمعيارية، وتعميق الروابط الاندماجية (الانتماء المؤسسي)، فضلاً عن الإرتقاء بمستويات التفاعل الاجتماعي والأفقي بين مختلف المستويات الهيكلية.
- كشفت الأدبيات السابقة عن تباينٍ ثري في زوايا المعالجة؛ حيث اتجهت بعض البحوث نحو قياس دور الاتصال في إرساء محددات الثقافة التنظيمية (مثل دراسة بن زيان وروشام، 2020؛ ودراسة مزي، 2024)، بينما انصرفت أبحاث أخرى نحو ربطه بمتغيرات مكملة مثل الثقة التنظيمية والأداء الإداري والفعالية المؤسسية (مثل دراسة دحمانى وفالح، 2022).
- تشابهت أغلب التوجهات الميدانية في تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي، مع الإعتماد على أدوات البحث الكمية والكيفية التقليدية كالاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات وتحليلها.

- على الرغم من تقاطع دراستنا الحالية مع التراث البحثي المعروف في تناول متغير الإتصال الداخلي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة تكتسب خصوصيتها المنهجية والمعرفية من خلال نقطتين أساسيتين:
 - تتجاوز دراستنا الحالية الأطر الإدارية الضيقة، لتقارب "الاتصال الداخلي" باعتباره بنية تفاعلية وشبكة من العلاقات الاجتماعية اليومية، وتربطه بـ "الثقافة التنظيمية" بوصفها نسقاً سوسيو-قيماً ومعياريّاً يوجه سلوك الجماعة داخل التنظيم.
 - خصوصية المجال الميداني (المؤسسة الخدمية): ركزت جل الدراسات السابقة على البيئات الاقتصادية والصناعية (مثل مؤسسات سونلغاز واتصالات الجزائر)، في حين تُسقط دراستنا الحالية هذه الديناميكية على بيئة ذات طابع خدماتي شباني عمومي (ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي)؛ مما يتيح لنا رصد وتحليل "الآليات الاجتماعية والتفاعلية" التي يسهم من خلالها الاتصال في بناء ثقافة تنظيمية موجهة لخدمة الصالح العام والشبابي تحديداً، بعيداً عن منطق الربح المادي البحت المحرك للمؤسسات الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

تمثل هذه الدراسة في شقها النظري مسعى علمياً لتفكيك البنى التفاعلية داخل المنظمة؛ حيث يتجاوز "الاتصال الداخلي" وظيفته الآلية لنقل المعلومات، ليتجلى كعملية سوسيو-تنظيمية تضمن نسيج الروابط بين الفاعلين، في حين تبرز "الثقافة التنظيمية" كالمحدد القيمي والسلوكي المشترك داخل المؤسسة.

وبالاستئناس بالرصيد المعرفي للدراسات السابقة، يتأكد تموقع هذين المتغيرين في قلب الاهتمامات السوسيولوجية الحديثة؛ إذ أثبتت التجارب الميدانية في بيئات مؤسساتية رائدة (مثل سونلغاز واتصالات الجزائر) أن استدامة المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدمية تتوقف بنيوياً على مدى قدرة القنوات الإتصالية على صناعة أبعاد الثقة وتعميق الولاء. وهو ما يُعزز منطلقات دراستنا الحالية التي تتقصى آليات إسهام الاتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.

يشكل هذا التأسيس المفهومي القاعدة الصلبة التي ننطلق منها نحو الجانب التطبيقي؛ حيث ينصب مسعانا الميداني القادم على إختبار مدى توافق هذه الأطروحات النظرية مع البيئة الواقعية لـ "ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي"، والوقوف سوسيولوجياً على الآليات الميدانية الفاعلة التي يسهم من خلالها الاتصال الداخلي في صياغة الهوية التنظيمية للمؤسسة.



تمهيد:

بعد تحديد الإطار العام للدراسة وضبط معالمها، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة، حيث تهدف دراستنا إلى الربط المباشر بين الطروحات النظرية والعلمية والنتائج الملموسة التي تم استخلاصها من واقع ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي.

من خلال استقراء الجوانب الميدانية للدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بعد خضوعه للتحكيم العلمي، وذلك لفحص مستوى الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة، ولتحقيق الدقة في اختبار الفرضيات استعنا بأساليب التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS. V22) لمعالجة البيانات وتفسيرها، حيث قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى قسمين أساسيين متمثلين في:

1- منهجية الدراسة الميدانية.

2- خطوات المعالجة الإحصائية.

1- منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على دلالتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها وما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات أولية عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض مستعينين في تحليله على برنامج SPSS. V22

1-1- متغيرات ومجتمع الدراسة

1-1-1- متغيرات الدراسة:

بالاعتماد على الإطار العام للبحث وفرضيات الدراسة تتمثل هذه المتغيرات في:

- المتغير التابع: تمثل في الثقافة التنظيمية فهي دالة في الاتصال الداخلي.

- المتغير المستقل: يمثل الاتصال الداخلي المتغير المستقل الذي يؤثر في الثقافة التنظيمية.

1-1-2- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموع الكلي للعناصر أو الأفراد الذين تشملهم الدراسة والذين تجمعهم خصائص مشتركة ذات صلة بمشكلة البحث المطروحة. وفي إطار هذه الدراسة الميدانية، يتكون مجتمع البحث من جميع الإطارات والموظفين العاملين بديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي، والبالغ عددهم الإجمالي 311 موظفاً وعاملاً حسب البيانات الرسمية المستقاة من مكتب المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة.

1-1-3- التعريف بالمؤسسة:

أنشئ ديوان مؤسسات الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/01 المؤرخ في 06 جانفي 2007، والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب. يعتبر ديوان مؤسسات الشباب مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، الذي يختص بمهام تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب، وكذا تسيير مؤسسات الشباب .

يحدد مقر كل ديوان بقرار من وزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية، وتوضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة . يضم ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي، تحت سلطة المدير:

- مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية التي تتكون من فرعين:

- فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة .

- فرع الأنشطة الاجتماعية والتربوية ومبادرات الشباب والحياة الجموعية .

- مصلحة الإدارة والوسائل والتي تتكون من فرعين :

- فرع الموارد البشرية والمالية

- فرع الوسائل والصيانة .

• **مؤسسات الشباب:** تحدد شروط إنشائها ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع

المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم تطبيقا للمرسوم 07/01 والتي تتمثل في :

- دار الشباب - القاعة المتعددة الخدمات - بيت الشباب - المركب الرياضي الجوّاري مخيم الشباب.

يتولى الديوان مهام الإعلام و الاستقبال، الإصغاء، الاتصال، التوجيه، التنشيط، التكوين.

1-2-مقياس الإجابة والأوزان الإحصائية: (مقياس ليكارت الخماسي):

بغرض قياس وتحليل آراء واتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى تحديد بدائل الإجابات لجميع عبارات الأداة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن خمسة خيارات متدرجة تعطي وزنا إحصائيا دقيقا لكل استجابة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02-01): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: (الصيرفي، 2006، ص115)

1-2-2-عرض أداة الدراسة:

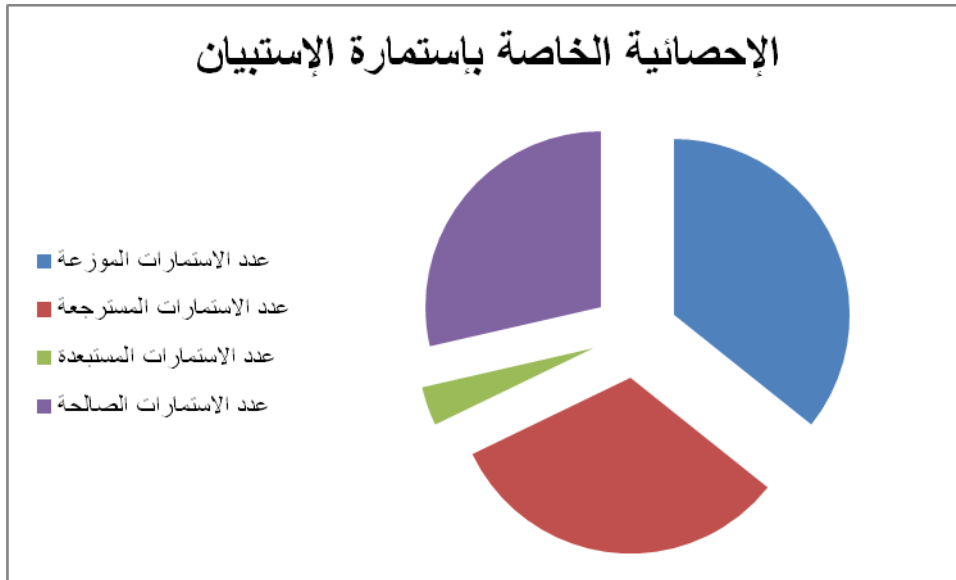
حيث قمنا بتوزيع (50) استمارة إستبيان على عينة الدراسة، من أجل الحصول على المعلومات، وتم ذلك بالطريقة المباشرة (من اليد إلى اليد)، وقد تم استخدام العينة العشوائية أي تم توزيع الاستبيانات بطريقة عشوائية، حيث كان عدد الاستمارات المسترجعة (45) استمارة وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (05) استمارات لعدم جدية الإجابة عليها وعدم استيفائها للشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون الاستبيان الخاضع للدراسة (40) استبيان.

الجدول رقم (02-02): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية %	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
90%	45	عدد الاستثمارات المسترجعة
10%	05	عدد الاستثمارات المستبعدة
80%	40	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على بيانات الاستبيان)

الشكل رقم (02-01): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب (بناء على بيانات الاستبيان)

1-2-3- الدراسة الاستطلاعية: (اختبار الصدق الظاهري والوضوح)

من أجل التأكد من سلامة الاستبيان ومدى وضوح عباراته وقدرة أفراد العينة على فهمها بالشكل الصحيح، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تطبيقه على عينة تجريبية أولية مصغرة من مجتمع الدراسة وتتمثل في 05 أفراد تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة الأساسية الموضحة في الجدول رقم (02-02).

وبناء على ردود أفراد هذه العينة الاستكشافية وملاحظاتهم حول غموض أو تكرار بعض المعاني، تم ضبط الصياغة اللغوية والنهائية للأسئلة وحذف العبارات غير المتسقة ليصبح الاستبيان في شكله الحالي جاهزا للتطبيق الميداني النهائي على العينة الأساسية والبالغ عدد استماراتها الصالحة للتحليل الإحصائي (40) استمارة، وممهدا للانتقال إلى مرحلة القياس الإحصائي لثباته واتساقه الداخلي.

2- خطوات المعالجة الإحصائية للاستبيان

بعد عملية الفرز وتفرغ بيانات الاستبيان تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية.

2-1- التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

بعد ما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من عمال ومستخدمي ديوان مؤسسات الشباب بولاية الوادي وذلك بتوزيعها حسب كل من الجنس والعمر، إضافة إلى المنصب الوظيفي والخبرة المهنية باستخدام البرنامج التحليل الإحصائي SPSS.V22.

2-1-1- تحليل خاصية الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الجدول رقم(02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

تظهر البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير

الجنس، حيث تبين ما يلي:

- سجلت فئة الذكور الحضور الأبرز بتكرار قدره 26 مفرد، وهو ما يمثل نسبة 65%.

- وبلغت فئة الإناث تكرار 14 مفردة، أي ما يعادل نسبة 35% من إجمالي أفراد العينة.

يلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها وجود تباين في التوزيع العددي بين الجنسين

لصالح فئة الذكور، حيث شكلوا أكثر من ثلثي العينة تقريباً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنقاط التالية:

- يعكس هذا التفوق العددي للذكور طبيعة التوظيف والمهام الوظيفية في المؤسسة محل

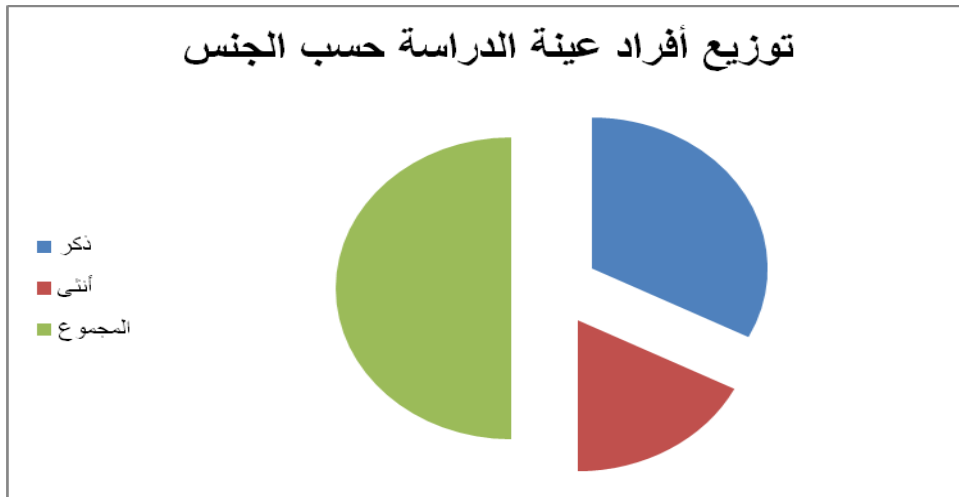
الدراسة، والتي قد تتطلب في كثير من جوانبها جهداً ميدانياً أو إدارياً يميل فيه الهيكل التنظيمي

إلى استقطاب العنصر الرجالي بشكل أكبر.

- تتوافق هذه النتيجة مع الخصائص الديموغرافية لسوق العمل في العديد من المؤسسات العمومية، حيث لا تزال كفة التوزيع تميل للذكور، مع وجود تمثيل معتبر للمرأة يعكس انخراطها المتزايد في القطاع.

- إن وجود نسبة 35% من الإناث يعد مؤشراً إيجابياً يعطي شمولية للنتائج، مما يسمح باستقصاء آراء كلا الجنسين حول متغيرات الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو ما يضيف نوعاً من التوازن الموضوعي على الاستجابات المحصل عليها في الاستبيان.

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

2-1-2- تحليل خاصية العمر

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر

الجدول رقم(02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	09	%22.5
من 30 إلى 45 سنة	23	%57.5
أكبر من 45 سنة	08	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

يظهر الجدول رقم (02-04) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث تصدرت الفئة العمرية المحصورة ما بين (30 إلى 45 سنة) المرتبة الأولى بتكرار قدره 23 موظف، ونسبة مئوية بلغت 57.5%. تلتها في المرتبة الثانية فئة الموظفين الشباب (أقل من 30 سنة) بواقع 09 موظفين بنسبة بلغت 22.5%. وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الموظفين ذوي الخبرة (أكثر من 45 سنة) بتكرار 08 موظفين ونسبة مثلت 20% من إجمالي عينة الدراسة.

كما تعزى هذه النتائج إلى طبيعة التكوين البشري لديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة، ويمكن تفسير كل فئة كالتالي:

- الفئة (30-45 سنة): تمثل العمود الفقري للمؤسسة، وهي تعكس مرحلة الاستقرار الوظيفي وهيمنة هذه الفئة تشير إلى وجود رصيد معرفي ومهاري متراكم يسمح باستيعاب آليات الاتصال الداخلي بفعالية، وقدرة عالية على الاندماج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- الفئة (أقل من 30 سنة): تعكس توجه ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة نحو التجديد ووجود هذه النسبة يشير إلى أن الفئة تمتلك الحيوية والاستعداد لتبني أنماط اتصال حديثة وتقنيات معاصرة، مما يساهم في حركية المؤسسة.

- الفئة (أكثر من 45 سنة): تمثل هذه الفئة مرجعية الخبرة والحكمة التنظيمية بالرغم أنها الأقل عدداً، إلا أن دورها جوهري في الحفاظ على استمرارية القيم داخل المؤسسة، والإشراف على توجيه الفئات الأصغر سناً، مما يضمن توازناً بين الأجيال المختلفة.

الشكل رقم(02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

2-1-3- تحليل خاصية المنصب الوظيفي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم(02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار بيداغوجي	09	%22.5
إطار إداري	25	%62.5
عون تنفيذ	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تباين توزيع أفراد العينة على المستويات الوظيفية المختلفة، وذلك وفقاً للآتي:

- احتلت فئة (إطار إداري) الصدارة بتكرار قدره 25 مفرداً، ونسبة مئوية مرتفعة بلغت %62.5.
- جاءت فئة (إطار بيداغوجي) في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 09 مفردات، وهو ما يعادل نسبة %22.5.
- وفي المرتبة الأخيرة، حلت فئة (عون تنفيذ) بتكرار قدره 06 مفردات، ونسبة قدرت بـ %15.

ويستخلص من النتائج الإحصائية أن الهيكل الوظيفي لعينة الدراسة يركز بشكل أساسي على الجانب الإداري، حيث يمثل الإداريون أكثر من نصف العينة ويمكن تفسير ذلك من خلال النقاط التالية:

- يعكس تركيز العينة في فئة الإطار الإداري الطبيعة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، والتي تعتمد بشكل كبير على التسيير الإداري والعمليات التنظيمية لتسيير شؤونها اليومية.
- تعتبر نسبة الإطارات الإدارية المرتفعة تخدم أهداف البحث كونها الأكثر احتكاكا بالسياسات الاتصالية المشاركة في صياغة القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
- رغم تفاوت النسب إلا أن شمولية العينة لمختلف الأصناف (بيداغوجي، إداري، عون تنفيذ) تسمح بالحصول على رؤية متكاملة حول مدى فعالية الاتصال الداخلي من وجهات نظر وظيفية متباينة، مما يعزز من موضوعية النتائج المتوصل إليها.

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

2-1-4- تحليل خاصية الخبرة المهنية

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم(02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 10 سنوات	11	27.5%
من 10 إلى 20 سنة	20	50%
أكثر من 20 سنة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

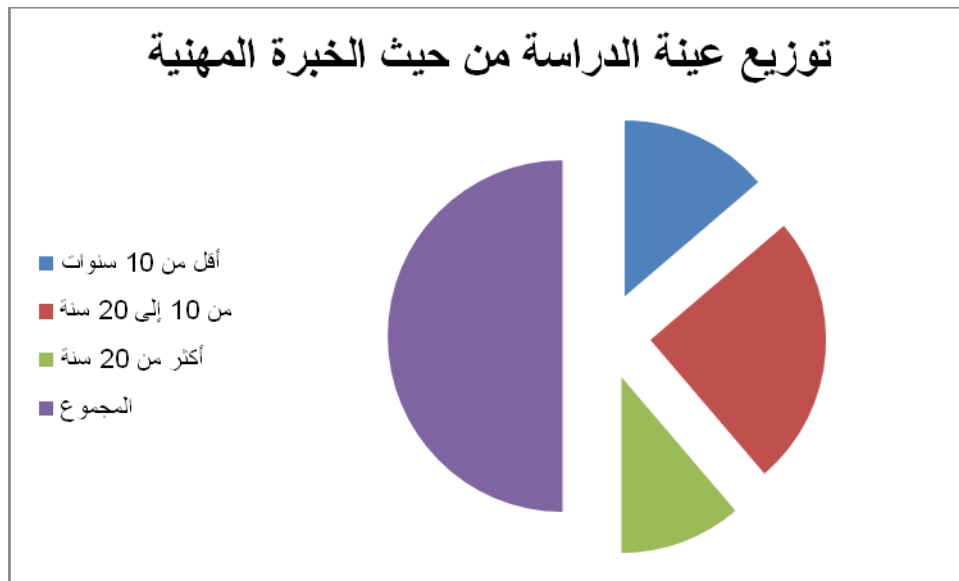
تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية

كما يلي:

- حققت الفئة ذات الخبرة المتوسطة (من 10 إلى 20 سنة) أعلى نسبة حضور في العينة، حيث شملت 20 مفرداً بنسبة بلغت 50% من إجمالي العينة.
 - جاءت في المرتبة الثانية فئة الموظفين ذوي الخبرة الحديثة (أقل من 10 سنوات) بتكرار قدره 11 مفرداً، ونسبة مئوية بلغت 27.5%
 - حلت في المرتبة الأخيرة فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 20 سنة) بتكرار 09 مفردات، ونسبة قدرت بـ 22.5%
- نستنتج من خلال ما سبق أن نصف أفراد العينة يمتلكون رصيداً معرفياً ومهنيًا متوسطاً يتراوح بين 10 و20 سنة من الخدمة. ويمكن تفسير ذلك وفق الآتي:

- تعكس سيطرة فئة الخبرة المتوسطة حالة من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يمثل هؤلاء الكوادر التي تجاوزت مرحلة التدريب والتكيف وباتت تشكل العمود الفقري للعمل الإداري والميداني.
- إن امتلاك 50% من العينة لخبرة تزيد عن 10 سنوات يعد مؤشرا قويا على نضج الثقافة التنظيمية لديهم، وقدرتهم على تقييم قنوات الاتصال الداخلي بوضوح بناءً على تجربتهم الطويلة مع الأنظمة المتبعة.
- وجود نسب متقاربة بين الفئات الأخرى (الحديثة والطويلة) يشير إلى وجود حركية في توظيف الكفاءات الشابة إلى جانب الحفاظ على الخبرات المرجعية، مما يخلق بيئة اتصالية متنوعة تساهم في نقل القيم التنظيمية بين مختلف الأجيال الوظيفية.

الشكل رقم(02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.V22

2-2- تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

لأغراض تحليل البيانات استخدمنا البرنامج الإحصائي (SPSS.V22) كما استخدمنا التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل بيرسون، اختبار T واختبار F.

2-2-1- اختبار ثبات العينة

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. والجدول التالي يبين معاملات الثبات لمختلف محاور الإستبيان:

الجدول رقم (02-07): اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	06	0.862
المحور الثاني	06	0.734
المحور الثالث	06	0.759
المجموع	18	0.801

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عبارات الاستبيان في المحاور الثلاث تتميز بمعاملات مناسبة جدا وتفي بأغراض الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بحيث يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى النتائج والوثوق بها، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية للاستبيان 0.801، وقد حقق المحور الأول معامل ثبات يتمثل في 0.862 بمجموع 6 عبارات، أما المحور الثاني والذي بلغ عدد عباراته 6 عبارات كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.734 كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.759 في المحور الثالث الذي كانت عباراته ب6 عبارات.

2-2-2- إجراءات معالجة الاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول ووزعت الإجابات على حسب التسلسل لل فقرات المدرجة في الاستبيان، وتم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحويل إجابات العينة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة وذلك بإعطاء رقم 1 لخيار غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح بإتباع الخطوات التالية:

حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس: أقل قيمة أي $(5-1) = 4$
حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي $5/4 = 0.80$ ، فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 وهكذا.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02-08): مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي

المتوسط المرجح	التقييم	المستوى
1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
1.81 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
2.61 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
3.41 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
4.21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: (الصيرفي، 2006، ص115)

2-2-3- اختبار فرضيات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع تم صياغة أربعة فرضيات وسيتم اختبارها كما يلي:

• اختبار الفرضية الأولى:

تتمثل في "يتميز الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية كأداة لوصف استجابات أفراد العينة والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت تلك الاستجابات، حيث تم تفسير النتائج بناء على مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه والذي يعتمد على تقسيم المدى إلى خمس مستويات تبدأ من ضعيف جدا إلى مرتفع جدا.

الجدول رقم(02- 09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة حول عبارات الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.	3.55	1.197	05	مرتفع
02	تصليني التعليمات والأهداف المتعلقة بمهامي الوظيفية بدقة ومن مصادرها الرسمية.	3.73	1.154	02	مرتفع
03	تشجع الإدارة تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد) للاستماع للمقترحات.	3.48	1.154	06	مرتفع
04	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقليص الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.	3.73	0.987	01	مرتفع
05	توجد انسيابية في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين في نفس المستوى (اتصال أفقي).	3.68	0.944	03	مرتفع
06	يتميز نظام الاتصال بالشفافية والوضوح مما يمنع من انتشار الإشاعات.	3.63	1.213	04	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02-09)، يتبين أن استجابات أفراد العينة

حول واقع الاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي جاءت بمستوى مرتفع

في مجملها. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.48) كحد أدنى و(3.73)

كحد أقصى. وبالرجوع إلى مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي، نجد أن جميع هذه القيم تقع

ضمن النطاق المرتفع (أكبر من 3.41).

كما تشير قيم الانحرافات المعيارية التي سجلت مستويات منخفضة (أقل من 1.3) إلى وجود تجانس كبير واتفاق في آراء المبحوثين، مما يؤكد أن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة يتسم بالاستقرار والوضوح لدى أغلب أفراد العينة.

ويمكن إرجاع هذه النتائج الإيجابية إلى عدة عوامل موضوعية داخل بيئة العمل وأبرزها:

- تصدرت العبارة رقم (04) المتعلقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة الترتيب بمتوسط (3.73) مما يفسر نجاح المؤسسة محل الدراسة في استغلال الرقمنة لتسريع تدفق المعلومات.
 - إن حصول العبارة رقم (02) على متوسط مرتفع يشير إلى أن التعليمات والأهداف تصل بدقة من مصادرها الرسمية، مما يقلل من احتمالات التأويل الخاطئ أو انتشار الشائعات، وذلك للمساحة المحدودة للمؤسسة محل الدراسة وتقارب مصالح الإدارة من بعضها البعض.
 - أما العبارة (03) والمتعلقة بالاتصال الصاعد والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48) مما يدل على تبني الإدارة سياسة الباب المفتوح والسماح بقبول المقترحات من العمال والمستخدمين إلى الإدارة، وإن كانت بدرجة أقل نسبياً من الاتصال النازل.
- وبناء على ما تقدم من قراءات إحصائية وتفسيرات ميدانية، نلاحظ أن النتيجة الفعلية للمتوسط العام للمحور قد تجاوزت النطاق المتوسط (2.61 - 3.40) لتستقر في النطاق المرتفع؛ وعليه تقرر:

رفض الفرضية الأولى التي نصت على أن: **يتميز الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، وقبول الفرضية البديلة المنبثقة من الواقع الميداني والتي تنص على أن: يتميز الاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي بمستوى مرتفع.**

وهذا ما ظهر من خلال الدراسة وبناء على هذه النتيجة الإحصائية، ويشير هذا الرفض إلى أن الواقع الفعلي للاتصال الداخلي في المؤسسة قد تجاوز سقف التوقعات البحثية التي وضعت في الفرضية.

وبالعودة لنتائج الدراسات السابقة، فدراستنا تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (حنان دحماني وفاطمة فالح، 2022)، التي أشارت نتائجها إلى أن الاتصال الداخلي جاء بمستوى متوسط. ويعزى هذا التباين والارتفاع في نتائج الدراسة الحالية إلى جملة من المبررات الموضوعية، أهمها:

- خصوصية المؤسسة محل الدراسة والتي تمتلك نظاما اتصالي أكثر مرونة وكفاءة مقارنة بالمؤسسات التي تناولتها الدراسات السابقة.
 - قد يعود الارتفاع إلى تبني المؤسسة لتقنيات حديثة في الاتصال ساهمت في سرعة تدفق المعلومات ووضوحها، مما رفع من تقييم أفراد العينة لمستوى الاتصال الداخلي.
 - وجود مناخ تنظيمي داعم يشجع على الشفافية والاتصال المفتوح بين القيادة والمرؤوسين، وهو ما قد لا يكون متوفرا بنفس الدرجة في الدراسات التي سجلت مستويات متوسطة.
- ومما سبق يعتبر بلوغ الاتصال الداخلي لمستوى مرتفع في هذه الدراسة يمثل مؤشرا إيجابيا على نجاح الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، ويجعل من هذه النتيجة إضافة علمية تؤكد إمكانية ارتقاء الممارسات الاتصالية في المؤسسات الجزائرية إلى مستويات ريادية عند توفر الظروف التنظيمية الملائمة.

• اختبار الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية في ما يلي: تتسم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع. ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية كأداة لوصف استجابات أفراد العينة والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت تلك الاستجابات، حيث تم تفسير النتائج بناء على مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه والذي يعتمد على تقسيم المدى إلى خمس مستويات تبدأ من ضعيف جداً إلى مرتفع جداً.

الجدول رقم(02-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العمال

في ديوان مؤسسات الشباب بالوادي حول عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	أدرك تماماً القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها.	4.08	1.023	02	مرتفع
08	تتوفر معايير واضحة للسلوك المهني يلتزم بها الجميع كمرجعية أساسية للعمل.	4.05	0932	03	مرتفع
09	يسود روح الفريق والتعاون كقيمة جوهرية في تنفيذ المهام اليومية.	4.03	0.974	04	مرتفع
10	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالمحافظة على العادات والتقاليد المهنية التي تعزز هويتها.	4	0.961	05	مرتفع
11	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وبالهوية الجماعية التي تجمعهم.	4.10	0.982	01	مرتفع
12	تساهم الثقافة السائدة في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع.	3.80	1.224	06	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V22

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (02-10)، والتي تعكس استجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم القراءة التحليلية التالية:

تشير المعطيات الإحصائية إلى تحقق الفرضية ميدانياً بتقدير مرتفع، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.80) و (4.10). هذا الارتفاع المتسق في المتوسطات يعكس وجود قاعدة صلبة من القيم والمعايير المشتركة التي يتبناها الموظفون داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة مما يعزز من ضبط السلوك التنظيمي وتوحيد الرؤى ووضوحها.

– احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10)، مما يثبت أن الثقافة السائدة في ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة تركز بشكل أساسي على الجانب الوجداني والهوية الجماعية. هذا المؤشر يعكس نجاح المؤسسة في خلق بيئة اجتماعية يشعر فيها الموظف بالاعتزاز بالانتماء، وهو ما يعد من أقوى ركائز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الناجحة.

– جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.08)، مما يدل على وعي مرتفع لدى الموظفين بالقيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة، وهو ما يحد من الصراعات في بيئة العمل

– رغم حصول العبارة رقم (12) المتعلقة بـ التحفيز والإبداع على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.80)، إلا أنها تظل ضمن النطاق المرتفع. ويفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية قد تميل أحياناً نحو الاستقرار والالتزام بالمعايير.

– تؤكد قيم الانحرافات المعيارية التي اقتربت في معظمها من الواحد الصحيح (مثلاً العبارة 10 بقيمة 0.961) على وجود نوع من الوفاق التنظيمي؛ أي أن هناك رؤية موحدة بين الموظفين باختلاف رتبهم حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، مما يقلل من وجود ثقافات فرعية متصارعة داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة.

وبناءً على ما تقدم، وإحصائياً من خلال وجود مستوى مرتفع في كافة الاستجابات، نقبل الفرضية الثانية ونؤكد أن الثقافة التنظيمية في ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة هي ثقافة حية وفاعلة، تشكل إطاراً مرجعياً قوياً يوجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الهوية الجماعية والالتزام بالقيم التنظيمية.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية عن وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة، وعند ربط هذه النتيجة بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة (روشام بن زيان، 2020)، والتي أظهرت نتائجها إلى وجود اتجاهات إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ويعكس هذا الاتفاق وجود وعي تنظيمي متنام في المؤسسات الجزائرية المعاصرة حول أهمية الثقافة التنظيمية كركيزة أساسية لاستقرار الإداري، وهو ما قد يعزى إلى نجاح القيادة الإدارية في ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة في غرس قيم تنظيمية واضحة ومحفزة للعمل. إن قبول الفرضية وبلوغها مستوى مرتفع قد يعود لعدة أسباب نذكر منها:

- وضوح الرؤية والأهداف لدى العاملين، مما ساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء.
- قوة الروابط الاجتماعية والمهنية بين أعضاء المؤسسة، مما أدى إلى تماسك تنظيمي انعكس في استجابات المبحوثين.
- تناغم القيم الفردية للموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الثالثة:

تتمثل في: يساهم الاتصال الداخلي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في دعم القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كأداة إحصائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (11-02): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصال الداخلي

والثقافة التنظيمية للمؤسسة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	العدد N
الاتصال الداخلي	0.286	0.073	40
الثقافة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

بناءً على المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول رقم (11-02)، حيث تشير مخرجات برنامج (SPSS.V22) إلى أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ (0.286)، وهي قيمة موجبة تضع العلاقة في كونها طردية ضعيفة. إلا أنه عند النظر إلى مستوى الدلالة الإحصائية نجد أنها بلغت (0.073)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه نرفض الفرضية الثالثة، مما يعني أن مساهمة الاتصال الداخلي في تشكيل ودعم القيم والسلوكيات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لم تصل إلى حد التأثير الإحصائي المعتمد به.

ويمكن تفكيك هذه النتيجة وتفسيرها سوسيولوجياً من خلال التركيز على طبيعة التفاعل بين المتغيرين ما يلي:

- يكشف واقع الدراسة الميدانية عن وجود فجوة بين قنوات الاتصال الداخلي الرسمية المعتمدة (مثل تدفق المعلومات الإدارية والاجتماعات الدورية) وبين الممارسات السلوكية الفعلية للموظفين. سوسيولوجياً، هذا يعكس أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة محكومة بالنمط التنفيذي؛ حيث يُختزل الاتصال الداخلي في التنسيق الإداري ونقل التعليمات لتنظيم الأداء اليومي فقط، بينما يفتقر للمضامين الثقافية والرمزية الموجهة خصيصاً لغرس القيم وتوجيه الأنماط السلوكية المشتركة، مما يفسر ضعف أثره الإحصائي على الثقافة التنظيمية.

- بالنظر إلى الخصوصية الميدانية للمؤسسة وحجم العينة المحدود والمتجانس قوامه (40 موظفاً)، نجد أن التفاعل المباشر والاحتكاك اليومي التلقائي يمثل بيئة اتصالية بديلة وأكثر حيوية. سوسيولوجياً، تُظهر النتيجة أن الثقافة التنظيمية (القيم والسلوكيات) تنمو وتشكل نسقاً معنوياً مستقلاً لا يتبع بالضرورة حركة أو كفاءة القنوات الاتصالية الرسمية؛ فحينما يفتقر الخطاب الاتصالي الإداري للمضامين القيمية، يميل الفاعلون إلى تبادل ونقل قناعاتهم المهنية وسلوكياتهم عبر الروابط الإنسانية والتفاعلات التلقائية المباشرة، وليس استجابةً للمناشير أو الآليات الرسمية التي يقيسها الاستبيان.

- يُتيح رصد المتغيرين تفسير سر الاختلاف البنوي بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة (كدراسة روشام بن زيان، 2020، ودراسة نور الهدى مزي، 2024 التي أُجريت في بيئة صناعية كشركة سونلغاز):

- في المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية الكبرى: يكون الاتصال الداخلي مدمجاً بشكل ميكانيكي صارم في صلب العملية التنظيمية، حيث يرتبط تدفق الاتصال بالوظيفة والسلوك مباشرة لحماية الإنتاج، مما يجعل الثقافة التنظيمية تابعة بشكل طردي ودال للاتصال الداخلي.

- في ديوان مؤسسات الشباب (محل الدراسة): تختلف هذه الديناميكية تماماً نظراً لطبيعة النشاط ذات الطابع الإداري والشبابي المرن؛ حيث تتفصل مستويات الاتصال الداخلي -رغم كفاءتها الإخبارية والتنسيقية- عن عملية البناء القيمي المشترك لأفراد المؤسسة. فالقيم والسلوكيات تظل محكومة بخصوصية الممارسة الميدانية والتربوية، ولا تتأثر بالمنظومة الاتصالية المعتمدة مهما ارتفعت مستوياتها الوظيفية، ليظهر الاتصال هنا كقناة إخبارية لا يتعدى دورها حدود التنسيق الإداري الأولي.

ونستنتج مما سبق أن عدم تحقق الفرضية الثالثة إحصائياً لا يعني عدم وجود صلة بين المتغيرين مبدئياً، بل يؤكد سوسيولوجياً حالة من الانفصال الوظيفي بين البنية الاتصالية والبنية الثقافية داخل المؤسسة؛ حيث يعاني الإتصال الداخلي الحالي من ركود خطابه عند المستوى الإجرائي والتنسيقي دون أن يتغلغل ليصبح أداة فاعلة في هندسة وصياغة الثقافة التنظيمية (القيم والسلوكيات)، مما يستدعي إعادة بناء وتطوير مضامين الاتصال الداخلي لتقوم بدورها الأساسي في توجيه وتوحيد الأنماط السلوكية لأفراد المؤسسة.

• اختبار الفرضية الرابعة:

تتمثل في: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس. العمر. المنصب الوظيفي. الخبرة المهنية).

1- خاصية الجنس: للكشف عن الفروق في إدراك أفراد العينة للثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار T والذي يهدف إلى المقارنة بين متوسطي إجابات الذكور والإناث ومعرفة مدى جوهرية الفروق بينهما إحصائياً والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-12): نتائج اختبار TEST-T للفروق في إدراك الثقافة التنظيمية

تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	26	4.10	0.553	1.161	0.260	غير دالة
	أنثى	14	3.82	0.833			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

يُظهر الجدول رقم (02-12) نتائج اختبار (Test-T) للمقارنة بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور بلغ (4.10)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.82). وعند فحص الدلالة الإحصائية للفروق بين هذين المتوسطين، نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.161) عند مستوى دلالة (Sig) قدره (0.260). وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه أن الفروق الملاحظة بين المتوسطات هي فروق غير دالة إحصائياً.

وبناءً على سبق نقبل الفرضية الرابعة، ونؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير ذلك فيما يلي:

– خضوع الموظفين (ذكورا وإناثا) بديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة لنفس اللوائح الإدارية والقوانين المسيرة للمسار المهني، أدى إلى تشبعهم بنفس القيم التنظيمية وبناء إدراك موحد تجاه هوية المؤسسة.

– تعكس النتائج غياب التمييز التنظيمي في توزيع المهام أو قنوات الاتصال، حيث يتفاعل الجنسان مع ثقافة المؤسسة ككتلة واحدة، مما جعل الفوارق النوعية تذوب أمام قوة الثقافة المهنية الموحدة للمؤسسة محل الدراسة.

2- **خاصية العمر:** للكشف عن دلالة الفروق في إدراك أفراد العينة للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير العمر إستخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي **One -Way ANOVA**، وذلك نظرا لكون هذا المتغير يحتوي على أكثر من فئتين ويهدف الاختبار للتحقق مما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه الفئات ذات دلالة إحصائية والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (02-13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق في إدراك

الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1.997	02	0.999	2.392	0.105
داخل المجموعات	15.444	37	0.417	/	/
المجموع	17.442	39	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (02-13) المعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.392) وعند فحص مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) المرافق لهذه القيمة، نجد أنه بلغ (0.105).

وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة 0.05 يتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المفترض ($0.05 < 0.105$) وهذا يعني إحصائياً عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.

وعليه نقبل الفرضية التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر، ونقرر بأن تصورات الموظفين تجاه الثقافة التنظيمية داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة متقاربة بغض النظر عن فئاتهم العمرية.

ويمكن تفسير هذا التقارب في الإدراك وعدم تأثره بمتغير العمر من خلال الاعتبارات التالية:

– يظهر أن الثقافة التنظيمية تتسم بالثبات والوضوح داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة، مما جعلها تنتقل بشكل متساوي بين مختلف الأجيال الوظيفية.

– إن اعتماد ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة على قنوات اتصال رسمية تخاطب جميع الموظفين بنفس الدرجة، ساهم في تذويب الفوارق الفكرية المرتبطة بالعمر مما خلق نوعاً من الانسجام بيئة العمل.

– إن خضوع كل الفئات العمرية لنفس الضوابط الإدارية ونفس نظام الحوافز يؤدي بالضرورة إلى توحيد في إدراك الثقافة السائدة داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة.

3- خاصة المنصب الوظيفي: للكشف عن دلالة الفروق في إدراك أفراد العينة للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير المنصب الوظيفي تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وذلك نظرا لكون هذا المتغير يحتوي على أكثر من فئتين ويهدف الإختبار للتحقق مما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه الفئات ذات دلالة إحصائية، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (02-14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق

في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1283	02	0.642	1.469	0.243
داخل المجموعات	16.158	37	0.437	/	/
المجموع	17.442	39	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الجدول رقم (02-14) المعتمد على إختبار تحليل التباين الأحادي، نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.469) أما مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) فقد بلغت قيمته (0.243). وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 < 0.243$)، فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمنصب الوظيفي، ونستنتج أن الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (سواء كانوا بيداغوجيين أو إداريين أو أعوان تنفيذ) يملكون إدراكاً متقارباً للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك فيما ما يلي:

– أن القيم والمبادئ التنظيمية داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة تصل لجميع الموظفين بشكل متساوي، مما خلق رؤية مشتركة تتجاوز الترتيب الهرمي للمناصب.

– يظهر أن تدفق المعلومات والرسائل الاتصالية داخل ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة يتسم بالشمولية، حيث تصل نفس التوجهات والقيم إلى كافة المناصب الوظيفية، مما يوحد من فهمهم للثقافة التنظيمية.

– نظراً لطبيعة التفاعلات اليومية والتعاون بين مختلف المناصب يؤدي إلى التجانس الوظيفي بغض النظر عن طبيعة مهامهم الرسمية.

3-خاصية الخبرة المهنية: للكشف عن دلالة الفروق في إدراك أفراد العينة للثقافة التنظيمية

تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي Way – One

ANOVA، وذلك نظراً لكون هذا المتغير يحتوي على أكثر من فئتين ويهدف الإختبار

للتحقق مما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه الفئات ذات دلالة إحصائية

والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (02-15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق

في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1.623	02	0.811	1.898	0.164
داخل المجموعات	15.819	37	0.428	/	/
المجموع	17.442	39	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الجدول رقم (02-15) المعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي، نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.898) وعند فحص مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) المرافق لهذه القيمة، نجد أنه بلغ (0.164).

وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة 0.05 يتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.164 < 0.05). وهذا يشير إحصائياً إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. وبناء على القرار الإحصائي أعلاه، يتم قبول الفرضية التي تقترض عدم وجود فروق في إدراك الثقافة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة، ونستنتج أن الموظفين الجدد وذوي الخبرة الطويلة يتقاسمون نفس الفهم والتقدير للقيم والمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا التجانس في الإدراك رغم تباين سنوات الخبرة من خلال الاعتبارات التالية:
- يظهر أن ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة يمتلك آليات فعالة لاستيعاب الموظفين الجدد ودمجهم في نظامها القيمي بسرعة، مما يجعل إدراكهم يتطابق مع إدراك الموظفين القدامى في فترة وجيزة.

– تعكس النتيجة وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة، تفرض نفسها على جميع المنتسبين للمؤسسة بغض النظر عن أقدميتهم، حيث تصبح القيم المشتركة هي الموجه الأساسي للسلوك والإدراك للجميع.

– قد يعود السبب إلى استقرار النظم الإدارية والاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب محل الدراسة، مما يجعل الخبرة المتراكمة لا تغير من نظرة الموظف لثقافة المؤسسة، بل تعزز من قناعاته بالنمط السائد والمنقول عبر الأجيال الوظيفية.

أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية). وبناءً على ذلك تقرر قبول الفرضية الرابعة بكامل جزئياتها. وتشير هذه النتيجة إلى أن نظرة الموظفين وتقييمهم للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة تتسم بالاتساق والانسجام، بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية أو مراكزهم الوظيفية.

وتأتي هذه النتيجة متوافقة تماما مع ما توصلت إليه دراسة (حنان دحماني وفاطمة فالح، 2022)، التي أكدت نتائجها أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية). ويعزز هذا التطابق بين الدراستين فكرة أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة هي ثقافة جامعة وشاملة، حيث يمتلك جميع الموظفين بمختلف فئاتهم وتصنيفاتهم إدراكا وفهما مشتركا للقيم والقواعد السلوكية السائدة. ويعود هذا التجانس في الآراء إلى عدة عوامل:

– عندما تكون الثقافة التنظيمية واضحة وقوية (كما أثبتت الفرضية الثانية)، فإنها تذيب الفوارق الفردية وتجعل الجميع ينظرون إليها من منظور موحد.

- إن تعرض جميع الموظفين لنفس الأنظمة والقوانين والإجراءات داخل المؤسسة، يؤدي إلى تشبعهم بنفس القيم بغض النظر عن أقدميتهم (الخبرة) أو طبيعة عملهم (المنصب).
- قد يكون لمستوى الاتصال المرتفع (الذي ظهر في الفرضية الأولى) دور في نقل وتوحيد المفاهيم التنظيمية بين جميع الفئات داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق من عرض كمي وبيانات كمية لبيانات الدراسة الميدانية، يسعى هذا العنصر إلى تقديم مقارنة تحليلية تلخص نتائج الفرضيات الميدانية الحالية ومقارنتها بالتراكم البحثي والدراسات السابقة، وذلك من خلال الأبعاد الأساسية التالية:

1. مستوى الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

أظهرت نتائج دراستنا الميدانية الراهنة أن مستوى الاتصال الداخلي داخل ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي جاء بدرجة مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة الميدانية مع ما توصلت إليه دراسة (نعماتي وفالح، 2022) والتي رصدت مستويات متوسطة في كفاءة التنسيق والاتصال الإداري بالمؤسسة محل دراستهم، وهو ما يعكس أن المؤسسة محل دراستنا الحالية تتمتع بقنوات إخبارية رسمية وانسيابية واضحة في تدفق المعلومات اليومية.

2. مستوى الثقافة التنظيمية:

سجلت نتائج الدراسة الميدانية الحالية مستوى مرتفعاً في أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والسلوكيات المهنية السائدة). وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما أسفرت عنه دراسة (روشام بن زيان، 2020) التي أكدت نتائجها وجود اتجاهات قيمية مهنية إيجابية ومرتفعة لدى المبحوثين، مما يشير إلى تماسك البيئة المهنية والروابط القيمية المشتركة بين الموظفين داخل القطاع.

3. أثر الاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية (الفرضية الثالثة المرفوضة):

كشفت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الحالية عن وجود علاقة طردية ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين المتغيرين، مما أدى إلى رفض الفرضية الثالثة. وتختلف هذه النتيجة الميدانية

بشكل واضح مع ما توصلت إليه دراسة (مزي نور الهدى، 2024) وكذا دراسة (روشام بن زيان، 2020)، حيث أثبتت كلتا الدراستين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية واضحة للاتصال الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. ويُفسر هذا التباين والانفصال الوظيفي الميداني بين المتغيرين في دراستنا بالنظر إلى الخصوصية البنيوية لطبيعة نشاط المؤسسة؛ فديوان مؤسسات الشباب يكتسي طابعاً خدماتياً وإدارياً مرناً يختلف تماماً عن بيئات المؤسسات الاقتصادية والصناعية المعقدة (كشركة سونلغاز محل دراسة مزي، 2024). فبينما يرتبط الاتصال بالوظيفة والسلوك مباشرة في المؤسسات الصناعية لحماية الإنتاج، نجد أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الشبانية الحالية لا يزال ركيكاً وواقفاً عند السطح الإخباري والتنسيقي الإجرائي، مما يجعله عاجزاً عن النفاذ والتشابك السببي مع المنظومة القيمية والسلوكية التي تتشكل بطرق أخرى، وهو ما يرفع أي تناقض ظاهري في النتائج ويؤصل لضرورة بناء التوصيات والمقترحات العلاجية المقترحة في نهاية المذكرة لإعادة هندسة وتطوير مضامين هذا الاتصال مستقبلاً.

4. الفروق الديموغرافية والشخصية:

خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مزي نور الهدى، 2024) التي أثبتت وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ويُعزى سبب هذا التباين ميدانياً في دراستنا الراهنة إلى حالة التجانس الاجتماعي والمهني العالي لأفراد العينة والذين يعملون ضمن بيئة عمل متقاربة تذوب فيها الفوارق الشخصية لصالح نمط ممارسة موحد.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة، وبعد تحليل النتائج التي جاء بها الاستبيان والمدرجة في برنامج (SPSS V22)، لاحظنا أن واقع الاتصال الداخلي يتميز بمستوى مرتفع مما جعل عينة الدراسة تتمتع بإدراك عال للثقافة التنظيمية السائدة، مع وجود قنوات إتصال داخلي فعالة تساهم في تدفق المعلومات وانسيابيتها، على الرغم أن التحليل الإحصائي أظهر استقلالية نسبية لمتغير الاتصال الداخلي لدى أفراد العينة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة التي أجريت في ديوان مؤسسات الشباب لولاية الوادي إلى أن المؤسسة تتمتع ببيئة إتصال واضحة وبنية قيمية قائمة بذاتها، وعلى الرغم من جودة القنوات الاتصالية المتبعة وتبني الإدارة لسياسات تواصلية مرنة، إلا أن هذه الدراسة كشفت ميدانياً عن حالة من الاستقلالية والوجود المنفصل للثقافة التنظيمية عن التأثير المباشر لعمليات الاتصال الداخلي الرسمي وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة. كما أظهرت النتائج حالة من التجانس والانسجام بين الموظفين، حيث لم تظهر المتغيرات الشخصية والمهنية أي تفاوت في إدراكهم للقيم السائدة، مما يعكس وحدة الهوية المؤسسية داخل ديوان مؤسسات الشباب.

نتائج الدراسة:

- لقد كشفت النتائج أن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب تعيش حالة من الاستقرار الاتصالي؛ حيث سجلت قنوات الاتصال الداخلي مستويات مرتفعة من حيث مرونة التدفق الإداري وانسيابية الرسائل اليومية بين مختلف المصالح.
- أظهرت الدراسة الميدانية أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً، وهو ما يترجم حالة من التوافق والانسجام حول القيم المهنية المشتركة والشعور بالانتماء، مما يحقق الاستقرار المهني للموظفين داخل القطاع.
- أثبتت المعالجة الإحصائية غياب الأثر الإحصائي ذي الدلالة للاتصال الداخلي الرسمي في دعم وتشكيل الثقافة التنظيمية (القيم والسلوكيات)؛ حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة وغير دالة. وهو ما يقودنا إلى استنتاج مفاده أن القيم والأنماط السلوكية السائدة لا تتشكل بمجرد التدفق الإداري أو الإعلامي الرسمي المعتمد داخل المؤسسة، بل تنمو بشكل مستقل عبر قنوات الاحتكاك الإنساني المباشر والتفاعلات اليومية التلقائية التي تفرضها طبيعة النشاط الشباني والخدماتي المرنة للديوان.

- خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية، مما يؤكد تجانس مجتمع الدراسة وتشبعهم بنفس الثقافة المهنية بغض النظر عن تباين خصائصهم الفردية.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما تقدم من نتائج ميدانية، وتجاوزاً للنمطية الإجرائية الجافة للاتصال الداخلي وعجزه الميداني الحالي عن النفاذ للمنظومة السلوكية، يمكن اقتراح التوصيات التالية كحلّ علاجية لتفادي التناقض المنهجي:

- تطوير وتطعيم مضامين الاتصال الداخلي بأبعاد رمزية وقيمية: نوصي بضرورة الانتقال بالخطاب الاتصالي من مستواه الإداري التنفيذي البحت إلى خطاب يحمل معاني ومضامين ثقافية تسعى لترسيخ قيم المسؤولية والولاء المؤسساتي وتوجيه السلوك الوظيفي بشكل مباشر.

- تفعيل قنوات الاتصال المرنة (الأفقي والصاعد): نقترح تجاوز النمط النازل الصارم والاعتماد على قنوات اتصالية تفاعلية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في صياغة القرارات، مما يقلص الفجوة بين البنية الاتصالية والبنية القيمية للمؤسسة.

- استثمار قنوات الاحتكاك المباشر والتفاعلات التلقائية: نوصي الإدارة بتبني ورشات عمل دورية وفضاءات حوارية رسمية مرنة تستوعب التفاعلات الإنسانية اليومية للموظفين، وتوجيهها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بدلاً من ترك القيم والسلوكيات تتشكل بمعزل عن الخطط الاتصالية الرسمية.

آفاق الدراسة:

- القيام ببحوث مستقبلية تركز على دراسة المتغيرين (الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية) في قطاعات خدماتية وشبانية أخرى لإثراء التراكم البحثي حول طبيعة العلاقة الثنائية بينهما.

- دراسة أثر التحول الرقمي والوسائط الاتصالية الحديثة على بناء الهوية والقيم التنظيمية المعاصرة داخل المؤسسات.



قائمة

المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع:

• الكتب

1. ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (ط1). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
2. أبو عرقوب، إبراهيم. (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي (ط1). الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
3. الدسوقي، عبده إبراهيم. (2004). وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
4. بوخريسة، بوبكر. (2012). ماكس فيبر "الدولة والبيروقراطية" (ط1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
5. دادي، عدون ناصر. (2004). الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية "دراسة نظرية وتطبيقية (ط1). الجزائر: دار المحمدية العامة.
6. الميلاد، زكي. (1990). مالك بن نبي ومشكلات الحضارة (ط1). بيروت: دار الصفوة.
7. بوحوش، عمار. (1990). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية (ط2). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
8. العاني، عبد القهار داود. (2014). منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية (ط1). دمشق: وحي القلم.
9. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
10. عيشوش، فريد. (2011). الاتصال في إدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجا. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
11. دليو، فضيل. (2003). الاتصال مفاهيمه ونظرياته ووسائله (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.

12. مروة، فاطمة.(2004).الاتصالات المهنية(ط1). لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
 13. شريف، فؤاد.(1967). نظام الاتصال وعملية الإدارة(ط2). القاهرة:المعهد القومي للإدارة العليا.
 14. بن منظور، محمد بن مكرم(1996). لسان العرب لابن منظور(ط1، ج15). بيروت، لبنان: دار صادر.
 15. أنجريس، موريس.(2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية(ط2)، ترجمة صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر.
 16. عمر، معن خليل(1995). مناهج البحث في علم الاجتماع(ط1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
 17. محمود، منال طلعت(2002). مدخل إلى علم الاتصال(ط1). جامعة الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
 18. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006). البحث العلمي:الدليل التطبيقي للباحثين(ط1).عمان: دار وائل للنشر.
 19. قاسمي، ناصر(2011).الاتصال في المؤسسة(ط1). الساحة المركزية بن عكنون،الجزائر:ديوان للمطبوعات الجامعية.
- الرسائل والأطروحات:
1. دحماني، حنان. وفلاح، فاطمة(2022). دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 2. خلفلاوي، حكيم(2018). ثقافة المؤسسة وأثرها على الانضباط والتسيب، دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات ، جامعة وهران.

3. يبالة، سميرة(2004). المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة:دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

• المقالات والمنشورات والتقارير:

01. آيت طالب، نورة(2014). الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
02. بوذراع، فوزي(2021). ثقافة المؤسسة "المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،المجلد 09 العدد 02، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02 ، الجزائر ..
03. برقية، سهيلة (2022). التناول النظري للاتصال التنظيمي:عرض لأهم النظريات المفسرة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
04. بن زيان، روشام(2021). دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية(المجلد 16، العدد 01)، مجلة العلوم الاقتصادية.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

بعنوان

دور الإتصال الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية ديوان مؤسسات الشباب بولاية الوادي

إشراف الأستاذ

د. سالم يعقوب

إعداد الطالب

قده فرحات

في إطار إعداد بحث علمي نقدم لك عددا من العبارات التي يمكن أن تصف بها خبراتك ومشاعرك أو انفعالاتك وتفكيرك وإحساساتك الجسدية وتتفاعل معها، من فضلك اقرأ كل عبارة واختر الإجابة التي تنطبق عليك تماما من بين الإجابات الخمس وضع علامة (x).الرجاء ملاحظة أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، كل ما عليك هو تحري الدقة في اختيار ما ينطبق عليك ويصفك انت.

المحور الأول: البيانات الأولية

الجنس: () ذكر () أنثى.

العمر: () أقل من 30 سنة () من 30 إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة.

المنصب الوظيفي: () إطار بيداغوجي () إطار إداري () عون تنفيذ.

سنوات الخبرة: () أقل من 10 سنوات () من 10 إلى 20 سنة () أكثر من 20 سنة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: واقع نظام الاتصال الداخلي						
01	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.					
02	تصلني التعليمات والأهداف المتعلقة بمهامي الوظيفية بدقة ومن مصادرها الرسمية.					
03	تشجع الإدارة تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد) للاستماع للمقترحات.					
04	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقليص الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.					
05	توجد انسيابية في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين في نفس المستوى (اتصال أفقي).					
06	يتميز نظام الاتصال بالشفافية والوضوح مما يمنع من انتشار الإشاعات.					
المحور الثاني: درجة توافر مقومات ثقافة المؤسسة						
07	أدرك تماماً القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها.					
08	تتوفر معايير واضحة للسلوك المهني يلتزم بها الجميع كمرجعية أساسية للعمل.					
09	يسود روح الفريق والتعاون كقيمة جوهرية في تنفيذ المهام اليومية.					
10	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالمحافظة على العادات والتقاليد المهنية التي تعزز هويتها.					
11	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وبالهوية الجماعية التي تجمعهم.					
12	تساهم الثقافة السائدة في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع.					
المحور الثالث: دور الاتصال في تعزيز الثقافة التنظيمية						
13	يساهم الاتصال الداخلي الفعال في غرس قيم المؤسسة لدى الموظفين الجدد.					
14	تعمل اللقاءات والاجتماعات الدورية على تعزيز الفهم المشترك لرموز ومعاني الثقافة التنظيمية.					
15	يساعد الاتصال الداخلي في تحويل الأهداف الفردية إلى التزام جماعي برؤية المؤسسة.					
16	يساهم التفاعل المستمر في تقليص الفجوات بين الإدارة والموظفين مما يقوي الثقافة الموحدة.					
17	الاتصال الجيد يساهم في انسجام النسق الإجتماعي بين الموظفين.					
18	نجاح الاتصال الداخلي يؤدي إلى تعزيز الانتماء الجماعي لدى العاملين					

الملحق رقم (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.197	3.55	5	1	40	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.
1.154	3.72	5	1	40	تصلنى التعليمات والأهداف المتعلقة بمهامي الوظيفية بدقة ومن مصادرها الرسمية.
1.154	3.47	5	1	40	تشجع الإدارة تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى) اتصال صاعد (للاستماع للمقترحات.
.987	3.73	5	1	40	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقليص الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.
.944	3.67	5	1	40	توجد انسيابية في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين في نفس المستوى) اتصال أفقي.(
1.213	3.62	5	1	40	يتميز نظام الاتصال بالشفافية والوضوح مما يمنع من انتشار الإشاعات.
				40	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.023	4.07	5	1	40	أدرك تماماً القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها.
.932	4.05	5	1	40	تتوفر معايير واضحة للسلوك المهني يلتزم بها الجميع كمرجعية أساسية للعمل.
.974	4.02	5	1	40	يسود روح الفريق والتعاون كقيمة جوهرية في تنفيذ المهام اليومية.
.961	4.00	5	2	40	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالمحافظة على العادات والتقاليد المهنية التي تعزز هويتها.
.982	4.10	5	1	40	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وبالهوية الجماعية التي تجمعهم.
1.224	3.80	5	1	40	تساهم الثقافة السائدة في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع.
				40	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.051	4.15	5	1	40	يساهم الاتصال الداخلي الفعال في غرس قيم المؤسسة لدى الموظفين الجدد.
.871	4.10	5	2	40	تعمل اللقاءات والاجتماعات الدورية على تعزيز الفهم المشترك لرموز ومعاني الثقافة التنظيمية.
.751	4.28	5	3	40	يساعد الاتصال الداخلي في تحويل الأهداف الفردية إلى التزام جماعي برؤية المؤسسة.
.672	4.40	5	2	40	يساهم التفاعل المستمر في تقليص الفجوات بين الإدارة والموظفين مما يقوي الثقافة الموحدة.
.679	4.52	5	3	40	الاتصال الجيد يساهم في انسجام النسق الاجتماعي بين الموظفين.
.639	4.55	5	3	40	نجاح الاتصال الداخلي يؤدي إلى تعزيز الانتماء الجماعي لدى العاملين
				40	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.197	3.55	5	1	40	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.
1.154	3.72	5	1	40	تصلني التعليمات والأهداف المتعلقة بمهامي الوظيفية بدقة ومن مصادر رسمية.
1.154	3.47	5	1	40	تشجع الإدارة تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى) اتصال صاعد (للاستماع للمقترحات.
.987	3.73	5	1	40	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقليص الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.
.944	3.67	5	1	40	توجد انسيابية في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين في نفس المستوى) اتصال أفقي.(
1.213	3.62	5	1	40	يتميز نظام الاتصال بالشفافية والوضوح مما يمنع من انتشار الإشاعات.
1.023	4.07	5	1	40	أدرك تماماً القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها.
.932	4.05	5	1	40	تتوفر معايير واضحة للسلوك المهني يلتزم بها الجميع كمرجعية أساسية للعمل.
.974	4.02	5	1	40	يسود روح الفريق والتعاون كقيمة جوهرية في تنفيذ المهام اليومية.
.961	4.00	5	2	40	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالمحافظة على العادات والتقاليد المهنية التي تعزز هويتها.
.982	4.10	5	1	40	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وبالهوية الجماعية التي تجمعهم.
1.224	3.80	5	1	40	تساهم الثقافة السائدة في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع.
1.051	4.15	5	1	40	يساهم الاتصال الداخلي الفعال في غرس قيم المؤسسة لدى الموظفين الجدد.
.871	4.10	5	2	40	تعمل اللقاءات والاجتماعات الدورية على تعزيز الفهم المشترك لرموز ومعاني الثقافة التنظيمية.
.751	4.28	5	3	40	يساعد الاتصال الداخلي في تحويل الأهداف الفردية إلى التزام جماعي برؤية المؤسسة.
.672	4.40	5	2	40	يساهم التفاعل المستمر في تقليص الفجوات بين الإدارة والموظفين مما يقوي الثقافة الموحدة.
.679	4.52	5	3	40	الاتصال الجيد يساهم في انسجام النسق الاجتماعي بين الموظفين.
.639	4.55	5	3	40	نجاح الاتصال الداخلي يؤدي إلى تعزيز الانتماء الجماعي لدى العاملين
				40	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Sum	Maximum	Minimum	N	
1.197	3.55	142	5	1	40	تتوفر قنوات اتصال رسمية واضحة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.
1.154	3.72	149	5	1	40	تصلني التعليمات والأهداف المتعلقة بمهامي الوظيفية بدقة ومن مصادرها الرسمية.
1.154	3.47	139	5	1	40	تشجع الإدارة تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى) اتصال صاعد (للاستماع للمقترحات.
.987	3.73	149	5	1	40	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقليص الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات.
.944	3.67	147	5	1	40	توجد انسيابية في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين في نفس المستوى) اتصال أفقي.(
1.213	3.62	145	5	1	40	يتميز نظام الاتصال بالشفافية والوضوح مما يمنع من انتشار الإشاعات.
					40	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean		Maximum	Minimum	N	
Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
1.023	.162	4.07	5	1	40	أدرك تماماً القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتميزها عن غيرها.
.932	.147	4.05	5	1	40	تتوفر معايير واضحة للسلوك المهني يلتزم بها الجميع كمرجعية أساسية للعمل.
.974	.154	4.02	5	1	40	يسود روح الفريق والتعاون كقيمة جوهرية في تنفيذ المهام اليومية.
.961	.152	4.00	5	2	40	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالمحافظة على العادات والتقاليد المهنية التي تعزز هويتها.
.982	.155	4.10	5	1	40	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وبالهوية الجماعية التي تجمعهم.
1.224	.193	3.80	5	1	40	تساهم الثقافة السائدة في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع.
					40	Valid N (listwise)

الملحق رقم (03) معامل ألفا كرونباخ

Reliability

Notes		
Data	Active Dataset	DataSet1
Filter	Filter	<none>
Weight	Weight	<none>
Split File	N of Rows in Working Data	<none>
Missing Value Handling	Definition of Missing	... User-defined missing values ...
Syntax	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 TO Q18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	88.9
	Excluded ^a	5	11.1
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.801	18

Reliability

Notes		
Data	Active Dataset	DataSet1
Filter	Filter	<none>
Weight	Weight	<none>
Split File	N of Rows in Working Data	<none>
Missing Value Handling	Definition of Missing	... User-defined missing values ...
Syntax	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	88.9
	Excluded ^a	5	11.1
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.862	6

Reliability

Notes		
Data	Active Dataset	DataSet1
Filter	Filter	<none>
Weight	Weight	<none>
Split File	N of Rows in Working Data	<none>
Missing Value Handling	Definition of Missing	... User-defined missing values ...
Syntax	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	88.9
	Excluded ^a	5	11.1
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.734	6

Reliability

Notes		
Data	Active Dataset	DataSet1
Filter	Filter	<none>
Weight	Weight	<none>
Split File	N of Rows in Working Data	<none>
Missing Value Handling	Definition of Missing	... User-defined missing values ...
Syntax	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	88.9
	Excluded ^a	5	11.1
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.759	6

الملحق رقم (04) معامل الارتباط بيرسون

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
culture_total	4.0083	.66875	40
comm_total	3.6292	.85692	40

Correlations

		culture_total	comm_total
culture_total	Pearson Correlation	1	.286
	Sig. (2-tailed)		.073
	N	40	40
comm_total	Pearson Correlation	.286	1
	Sig. (2-tailed)	.073	
	N	40	40

الملحق رقم (05) نتائج إختبار One_sampleTest

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
culture_total	ذكر	26	4.1090	.55366	.10858
	أنثى	14	3.8214	.83324	.22269

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
culture_total	Equal variances assumed	4.862	.034	1.309	38	.198	.28755	.21969	-.15719-	.73228
	Equal variances not assumed			1.161	19.347	.260	.28755	.24775	-.23038-	.80547

الملحق رقم (06) إختبار نتائج اختبار One_way Anova

ANOVA

culture_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.623	2	.811	1.898	.164
Within Groups	15.819	37	.428		
Total	17.442	39			

ANOVA

culture_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.283	2	.642	1.469	.243
Within Groups	16.158	37	.437		
Total	17.442	39			

ANOVA

culture_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.997	2	.999	2.392	.105
Within Groups	15.444	37	.417		
Total	17.442	39			