



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة تبسة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال في التنظيمات LMD

# الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية - دراسة ميدانية بإذاعة -

إشراف الدكتور:

طبي منير

إعداد الطلبة:

ربوح وهيبة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب     | الدرجة العلمية | الصفة       |
|------------------|----------------|-------------|
| د. عز الدين منصر | أستاذ محاضر ب  | رئيسا       |
| د. منير طبي      | أستاذ محاضر أ  | مشرفا       |
| أ. أميرة نويب    | أستاذ مساعد أ  | عضوا ممتحنا |

2019/2018

# الشكر والعرفان

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا المصطفى  
وعلى اله وصحبه.

بادئ ذي بدء نشكر الله كثيرا لتوفيقه لنا في هذا العمل المتواضع.  
كما نتقدم بخالص شكرنا للأستاذ: طبي منير الذي منى علي بإشرافه  
على هذا العمل، كما نشكر كل أساتذة قسم العلوم الإنسانية خاصة  
تخصص علوم الإعلام والاتصال، والى كل من أسدى لنا نصحا  
وساعدنا بكلمة أو دلنا على مصدر أو قام بتشجيعنا ولو بكلمة طيبة.



فهرس  
الموضوعات

شكر وعران

- فهرس الموضوعات..... □-□
- I- I..... فهرس الجداول والأشكال
- أ-ج..... مقدمة

**الفصل الأول : إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية**

- المبحث الأول : إشكالية الدراسة وموضوعها..... 2
- المطلب الأول : الإشكالية..... 2
- المطلب الثاني : تحديد المفاهيم..... 7\_4
- المطلب الثالث : أسباب اختيار الموضوع..... 7
- المطلب الرابع : أهمية الدراسة..... 7
- المطلب الخامس : أهداف الدراسة..... 7
- المطلب السادس : الدراسات السابقة..... 12\_9

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة**

- المطلب الأول : مجالات الدراسة..... 13
- المطلب الثاني : مجتمع البحث وعينة الدراسة..... 14
- المطلب الثالث : منهج الدراسة..... 15
- المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات..... 16

**الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية والمؤسسات الإعلامية**

**المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية**

- المطلب الأول : نشأة الثقافة التنظيمية..... 19
- المطلب الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية..... 20
- المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية..... 21

|  |  |
|--|--|
| 23.....  | المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية.....      |
| 25.....  | المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية.....        |
| 28.....  | المطلب السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.....        |
| 31.....  | المطلب السابع: وظائف الثقافة التنظيمية.....        |
| <b>المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الإعلامية</b>             |  |
| 33.....  | المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الإعلامية.....        |
| 34.....  | المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الإعلامية.....   |
| 36.....  | المطلب الثالث: نشاط المؤسسات الإعلامية.....        |
| 37.....  | المطلب الرابع: تقسيمات المؤسسات الإعلامية.....     |
| 40.....  | المطلب الخامس: خصائص المؤسسات الإعلامية.....       |
| 40.....  | المطلب السادس: وظائف المؤسسات الإعلامية.....       |
| 41.....  | المطلب السابع: أهداف المؤسسات الإعلامية.....       |
| 43.....  | المطلب الثامن: طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية..... |
| <b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي - الدراسة الميدانية -</b> |  |
| 45.....  | المبحث الأول: التعريف بإذاعة تبسة.....             |
| 53.....  | المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها .....        |
| 68.....  | نتائج الدراسة .....                                |
| 73.....  | خاتمة.....   |

قائمة المصادر والمراجع

الاستبيان

الملاحق

ملخص الدراسة

## فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | نوع المبحوثين   | 53     |
| 02    | سن المبحوثين  | 53     |
| 03    | المستوى التعليمي للمبحوثين  | 54     |
| 04    | الخبرة المهنية للمبحوثين  | 55     |
| 05    | طبيعة عمل المبحوثين   | 56     |
| 06    | نسبة توفير المؤسسة فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات بإذاعة تبسة الجهوية                                   | 56     |
| 07    | مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة ولاء العاملين بإذاعة تبسة الجهوية                                  | 57     |
| 08    | قبول الافكار الجديدة والابداع من طرف المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية  | 57     |
| 09    | اهتمام المنظمة بوجهات نظر واقتراحات الموظفين بإذاعة تبسة الجهوية  | 58     |
| 10    | مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة شعور العاملين بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي بإذاعة تبسة الجهوية | 58     |
| 11    | نسبة تحفيز العاملين المجتهدين قبل أداء العمل بإذاعة تبسة الجهوية  | 59     |
| 12    | تكريم العاملين المثابرين في عملهم بعد الاداء بإذاعة تبسة الجهوية  | 60     |
| 13    | الزيادة في الانتاجية عند الحصول على الحوافز بإذاعة تبسة الجهوية   | 60     |
| 14    | يبين اذا كان يوجد تقدير معنوي من قبل الرئيس المباشر في حال القيام بعمل مميز بإذاعة تبسة الجهوية                     | 61     |

## فهرس الجداول والأشكال

|    |  |    |
|----|--|----|
| 61 | مساهمة الحوافز في زيادة الشعور بالالتزام بإذاعة تبسة الجهوية                                     | 15 |
| 62 | تشجيع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل التطوير بإذاعة تبسة الجهوية                          | 16 |
| 62 | تنافس العاملين مع بعضهم منافسة شريفة بإذاعة تبسة الجهوية   | 17 |
| 63 | يبين اذا كان المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة كفيلا بتشجيع المنافسة والابتكار بإذاعة تبسة الجهوية | 18 |
| 63 | الاساليب التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية بإذاعة تبسة الجهوية                                | 19 |
| 64 | هل تؤدي المنافسة بين العاملين الى اختفاء روح الفريق الواحد بإذاعة تبسة الجهوية                   | 20 |
| 65 | التزام العاملين بالانضباط في مواعيد العمل بإذاعة تبسة الجهوية                                    | 21 |
| 65 | التزام العاملين بتأدية عملهم بكل امانة وصدق بإذاعة تبسة الجهوية                                  | 22 |
| 66 | التزام العاملين بإذاعة تبسة الجهوية بالضوابط المهنية "الدقة والموضوعية"                          | 23 |
| 66 | دور القيم المجتمعية للفرد في شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله بإذاعة تبسة الجهوية                     | 24 |
| 67 | هل يقوم العامل بالمشاركة في حل المشاكل والازمات بإذاعة تبسة الجهوية                              | 25 |

فهرس الاشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                 | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------|------------|
| 01        | الهيكل التنظيمي لإذاعة تبسة | 48         |

مقدمة



يشهد محيط المؤسسة تغيرات سريعة وتحولات متعدد فرضت على المؤسسة البحث عن التحسين المستمر في كل المجالات، والتنافس على تحقيق ميزة تنفرد بها عن باقي المؤسسات لذلك تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية من خلال عدة مداخل، من ابرزها المدخل الثقافي فالمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وانماط الاتصالات واسلوب الادارة و الاشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع اسس مشتركة لاتخاذ القرارات، اذ تحتاج كل منظمة الى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، اما من حيث الثقافة التنظيمية فإن هناك معتقدات سائدة في اذهان اعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الابداع ودرجة قبول المخاطر، والانجاز والاداء العالي، والتركيز على النتائج كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم اذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء العمال، وقد اصبحت كثير من منظمات الاعمال تبدي اهتماما كبيرا بثقافة المنظمة وتعطيها الاولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول اوسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

ومن بين المؤسسات التي تهتم بأمر الثقافة التنظيمية أيضا نجد المؤسسات الاعلامية، وهي مؤسسات ضخمة تعتمد في انتاجها على تضامن جهود آلاف البشر العاملين فيها على اختلاف مواقعهم وتكامل العديد من العمليات والأنشطة الفنية والإدارية التي يقومون بها، فمدير المؤسسة

يدرك أن للثقافة التنظيمية تأثيرا في سلوك العاملين وفي ممارستهم التي ينبغي أن تتسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة المتعلقة بالسماوات الجوهرية للمنظمة التي تتصف بالاستمرارية، ولا تقتصر مخرجات المنظمة سواء كانت صناعية أم خدمية على منتجاتها فقط بل تشمل كذلك عددا من المكونات الاجتماعية كالأعراف والادوار والهوية.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات سنحاول دراسة موضوع -الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية- من خلال الفصول التالية:

الفصل الاول تضمن اشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية حيث ادرج فيها: المبحث الاول تحت عنوان اشكالية الدراسة وموضوعها تناولنا في هذا المبحث الاشكالية، اسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، اهداف الدراس، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، ثم المبحث الثاني بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات ثم الفصل الثاني بعنوان الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية انقسم الى مبحثين المبحث الأول تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية ادرج فيه: نشأة الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، انواع الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، وبعدها المبحث الثاني تحت عنوان ماهية المؤسسات الاعلامية ادرجنا فيه: مفهوم المؤسسات الاعلامية، دورة حياة المؤسسات الاعلامية، نشاط المؤسسات الاعلامية، تقسيمات المؤسسات الاعلامية، خصائص المؤسسات الاعلامية، وظائف المؤسسات الاعلامية، أهداف المؤسسات الاعلامية، طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية.

بعدها الفصل الثالث بعنوان الجانب التطبيقي ادرجنا فيه مبحثين المبحث الاول فيه التعريف بإذاعة تبسة ادرجنا فيه: نشأة إذاعة تبسة المحلية، الامكانيات المادية والبشرية لإذاعة تبسة، الهيكل

## مقدمة

---

التنظيمي لإذاعة تبسة، توصيف المهام حسب الهيكل التنظيمي لإذاعة تبسة، ثم بعدها المبحث الثاني تفرغ البيانات وتحليلها، وصولاً إلى النتائج العامة والجزئية للدراسة لتكون آخر مرحلة خاتمة ومقدمة.

# الفصل الأول: اشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

المبحث الأول: اشكالية الدراسة وموضوعها

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

### المبحث الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

#### المطلب الأول: الإشكالية

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في المؤسسات إذ يعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع، فثقافة المنظمة بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها كما أنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قيم وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراس ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافة وتتأثر بالكثير من سماتها وخصائصها، وينظر الى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة وقد أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم، كما أنها تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط الصرامة، تشجيع الاقتراحات، المعتقدات السائدة في أذهان المنظمة وتشجيع المبادرات الفردية داخل المؤسسة، وخاصة المؤسسة الإعلامية التي تضم مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون أدوارا وفق قواعد معينة، وتتميز كذلك بإنتاج وتوزيع المعرفة وتعتبر كذلك همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط كل فرد بمجمعه، فهي ذات نظام متعدد المجالات تستهدف تحديث المجتمعات وإعادة بناءها لمواكبة عصر المعلومات والتطورات وتختلف أيضا المؤسسات الإعلامية لتشمل المؤسسات السمعية والبصرية ووكالات الأنباء، وقد شكلت صناعة المضمين الإعلامية بشتى صورها قطاعا ذا قيمة اقتصادية متأثرة بما يملكه الانتاج السمعي البصري من قدرة على تنمية عديد المجالات فضلا، عن مساهمته الفعالة في الرفع من مستوى الوعي الاجتماعي وتشجيع الابداع الثقافي، ومعالجة كافة الانشغالات والظواهر والمشاكل السائدة، وهنا نجد أن الادارة الناجحة للمؤسسات الإعلامية هي التي تستطيع أن تتعامل مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتأثر الثقافة التنظيمية على افراد المنظمة فهي بمثابة القاسم المشترك على تحقيق الربط بين الفرد والمؤسسة فهو ما يجسد جوهر دور الثقافة التنظيمية في

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

المؤسسة الاعلامية مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتميزها ومن هنا يمكن صياغة التساؤل

الرئيسي التالي:

### ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في اذاعة تبسة المحلية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في :

- ✓ ما واقع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة الجهوية؟
- ✓ كيف تساهم طبيعة الحوافز في تعزيز الولاء والالتزام بإذاعة تبسة الجهوية؟
- ✓ هل تؤدي ثقافة التنافس بين فريق العمل الى تحسين جودة المنتجات الاعلامية بإذاعة تبسة الجهوية؟
- ✓ هل الشعور بالمسؤولية يؤدي الى خلق الانضباط الذاتي للعامل بإذاعة تبسة الجهوية؟

### المطلب الثاني : تحديد المفاهيم

#### 1. الثقافة:

اصطلاحاً : يعرف تايلور الثقافة بأنها كل مركب يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن القانون والاخلاق والتقاليد والقابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين إلا أن "لاروش" يعرف الثقافة بان لها علاقة بطرق التفكير و الشعور و العقل ،وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واحدة اكتسبها ونقلها وشارك فيها جمع من الأشخاص وهي تستخدم بصوره موضوعيه ورمزية في آن معا من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جامعه خاصة مميزة ،أما "ودوارد" فيعرف الثقافة بأنها: أي شيء ينقل من جيل الى جيل، ان ثقافة شعب هي تراثه الاجتماعي كل مركب يشمل العقائد والفن والقيم والقانون واساليب طهو الطعام و مائدته و طرق الاتصال، ومن هنا يمكن ان نقول ان الثقافة هي: العادات والمعلومات والمهارات والحياه الخاصة والعامة في السلم والحرب والدين والعلم والفن وتتمثل في نقل تجارب الماضي للجيل الجديد ويمكن ايضا القول بانها: مجموعه الادوات المادية و الفكرية التي يستطيع بها ذلك الشعب إشباع حاجاته الحيوية والاجتماعية وتكيف نفسه لبيئته<sup>(1)</sup>

---

(1) فاديا ابو خليل ،الثقافة والتنشئة الاجتماعية واثرها في تكوين شخصية الفرد، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص ص ، 143-146.

### 2\_ التنظيم:

اصطلاحاً: سنعتمد هنا تعريف "وارين بلنكت" و"ريموندأتر" في كتابهما "مقدمة الإدارة" حيث عرفا وظيفه

التنظيم على انها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات.(1)

كما يعرف أيضا بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمه لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل

تكلفة ممكنة ويعرف التنظيم أيضا بأنه تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول الى الهدف.(2)

### 1. الثقافة التنظيمية :

ان مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والادارة هو مستعار من علم الانسان، ولذا فان التعريفات التي

قدمها الكتاب، والتي ستذكر بعضا منها، لا تخرج عن اطار تعريف الثقافة الاجتماعية، ولقد عرف الكاتب

Gbsan وزملائه ثقافة المنظمة بانها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم

واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير واشياء من صنع الانسان، وانماط سلوكية مشتركة، فثقافة

المنظمة هي شخصيتها ومناخها او الاحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الافراد،

اما الكاتب "كيرت ليون" فقد عرف ثقافة المنظمة بانها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد

والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عملة فيها، ويمكن

الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، او ثقافة وجدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه

حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.(3)

(1) عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2007، ص5.

(2) محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، ط4، دار المسيرة، عمان، 2007، ص128.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009،



## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

وفي تعريف آخر تعرف على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات التي يشترك فيها افراد منظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضا الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة، كما تعرف على انها مجموعة من المبادئ الاساسية التي اخترعتها واكتشفتها او شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام او التكامل الداخلي، اذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات تأثير كبير على سلوك الافراد في المنظمة وتتمثل الاطار سلوك الافراد اثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة.<sup>(2)</sup>

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموع القيم والمعتقدات التي يمتلكها اعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموع الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وانماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.<sup>(3)</sup>

### إجرائيا:

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات داخل المؤسسة حيث تضبط تفاعلات العاملين داخلها مع بعضهم البعض ومع العملاء والافراد خارج المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة.

(1) على السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، د ط ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص244

(2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص358.

(3) جمال الدين المرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، د ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص13.

### المطلب الثالث : أسباب اختيار الموضوع

#### 1- أسباب ذاتية

- الرغبة من الباحث في معالجة الموضوع

- تقديم إضافة جديدة لحقل المعرفة.

-علاقة الموضوع بمجال التخصص

#### 2- أسباب موضوع

- المساهمة في توضيح الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية

- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة

- تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال العمل الاعلامي

- التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية

### المطلب الرابع :أهمية الدراسة

حيوية الموضوع الذي نتناوله من خلال وعي المؤسسات الاعلامية لدور الثقافة التنظيمية وأثرها على السير

الحسن للمؤسسة، و مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاعلامية، وايضا

معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية، ثم اهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها

محدد من محددات نجاح المنظمات

### المطلب الخامس: أهداف الدراسة

- محاولة التعرف على واقع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة المحلية

- الكشف عن مدى مساهمة طبيعة الحوافز على تعزيز الولاء والالتزام بإذاعة تبسة المحلية

- هل تؤدي ثقافة التنافس بين فريق العمل الى تحسين جودة المنتجات الاعلامية بإذاعة تبسة المحلية

- الكشف عن دور الشعور بالمسؤولية يؤدي الى خلق الانضباط الذاتي للعامل بإذاعة تبسة المحلية

### المطلب السادس: الدراسات السابقة :

- الدراسة الاولى: دراسة يونسى مختار :الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة ،من اعداد الطالب يونسى مختار قسم العلوم

الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 حيث تطرق الباحث في

هذه الدراسة الى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بالجلفة استخدم في ذلك المنهج الكمي الذي يعتبر احد المناهج المستخدمة في تنفيذ الابحاث العلمية

ويحتوي في طياته على أدوات دراسية يمكن عن طريقها الوصول الى واقع رقمي له مدلوله ومن ثم يجد

الباحث نفسه امام بيانات او معلومات ينطوي على تبويبها وفحصها، وهذا من اجل الاجابة على التساؤل

التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل على طريقة المسح الشامل وتمثلت أداة جمع البيانات

في استمارة الاستبيان من خلال عينة مكونة من 70 شخص وكانت من اهم نتائج هذه الدراسة التي توصل

اليها الباحث كالتالي :

ان للثقافة التنظيمية دور كبير في الرضا عن محتوى العمل

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الاجور والحوافز

الثقافة التنظيمية تساهم في الرضا الوظيفي للعاملين

علاقة هذه الدراسة بدراستنا

تعد الدراسة السابقة التي اعتمدها مشابهة للدراسة الحالية وذات علاقة مباشرة حيث تشترك معها في المتغير الاول الا وهو الثقافة التنظيمية وكذلك تشترك كل من الدراستين في اهتمامهما بموضوع رفع مستوى المؤسسة وكذلك في تحسين تسيير المؤسسة.

### - الدراسة الثانية:

دراسة إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGA-وحدة EARA بالمسيلة من اعداد الطالب إلياس سالم قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعه محمد بوضياف المسيلة 2006، تطرق الباحث في هذه الدراسة الى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGA - وحدة EARA بالمسيلة استخدم الباحث في ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى دارسه ظاهرة لها خصائصها وابعادها في اطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حوله ثم محاوله الوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ،وبالتالي الوصول الى نتائج قابله للتعميم حيث قام الباحث بطرح تساؤلات التالي:

كيف تؤثر ثقافه المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وتمثلت أداء جمع البيانات في الاستمارة ،المقابلة ،الملاحظة ،من خلال عينه تمثلت في ثلث المجتمع 92 عاملا من مجموع 276 مؤسسه وفق إحصائيات شهر ديسمبر 2005 يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنيه

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

وقد تم توزيع 88 استمارة من مجموع 92 استمارة ومن أهم نتائج هذه الدراسة التي توصل إليها الباحث نذكر:

- تؤثر ثقافته المؤسسة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين
- تؤثر ثقافته المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على أداء العاملين
- للثقافة التنظيمية تأثير على أداء الموارد البشرية

علاقته هذه الدراسة في دراستنا:

تعد الدراسة السابقة التي اعتمدها دارسه مشابهاً للدراسة الحالية حيث تشترك معها في المتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية وإيضاً تشترك معها في أهميه الثقافة التنظيمية في السير الحسن للمؤسسة.

### - الدراسة الثالثة :

دراسة خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B استخدم الباحث في ذلك المنهج الافتراضي الاستنباطي للإجابة على التساؤل التالي:

هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاساليب التالية: الاسلوب المكتبي، الاسلوب الميداني ولقد اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان بصفة أساسية، من خلال عينة عشوائية بسيطة من الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B وقد قدر حجمها

ب 229 عامل في المؤسسة

ومن أهم نتائج هذه الدراسة التي توصل إليها الباحث نذكر :

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة EN.I.CA.B، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.254 واحتل بعض القيم التنظيمية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.254 ثم بعد قواعد السلوك اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.240.
- وجود مستوى عالي أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.T.CA.B

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

تعد الدراسة السابقة التي اعتمدها دراسة مشابهة للدراسة الحالية حيث تشترك معها في المتغير الاول وهو الثقافة التنظيمية وأيضا تشترك معها في أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل ولقد ساعدتني هذه الدراسة في وضع اسئلة الاستمارة

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المطلب الأول : مجال الدراسة

تقوم اي دراسة ميدانية على تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزمني وبشري من اجل تحقيق الهدف المرسوم ضمن حدود معينة تكون في متناول امكانية الباحث النظرية والمنهجية والمادية وهذه الدراسة لا تخرج عن نطاق هذا التقليد وبالتالي سيتم تحديدها على النحو التالي:

1. المجال الزمني :تم الشروع في انجاز هذه الدراسة من الفترة الممتدة من شهر جانفي الى غاية شهر مارس 2019 حيث قمنا مبدئيا بعملية احصائية للمراجع بشكل مباشر او غير مباشر بموضوع الدراسة ،ثم بعدها مرحلة البحث كانت تبعا لخطة مسطرة منهجيا، ثم الجانب التطبيقي كان انطلاقا من بداية مارس الى غاية اواخر شهر ماي بعد تحديد منهج الدراسة وادوات جمع البيانات وضبط عينة البحث ثم اعداد استمارة استبيان والموافقة عليها من طرف الاستاذ ولجنة التحكيم .

2. المجال المكاني : والذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والمتمثل في اذاعة تبسة الجهوية الكائن مقرها بطريق عنابة بالقرب من المطار واقتصرت هذه الدراسة على ولاية تبسة نظرا للقرب الجغرافي وكذا المعرفة الجيدة بالمكان ومن ثمة سهولة الوصول الى المبحوثين وسهولة توزيع الاستمارات على عينة الدراسة بأكمله وللعلم فان اذاعة تبسة، تأسست في 04 افريل 1995 م، وهي تقع في المنطقة الشمالية لمدينة تبسة.

3. المجال البشري :والمتمثل في جميع العاملين بإذاعة تبسة الجهوية حيث قمنا بدراسة جميع افراد مجتمع البحث في اذاعة تبسة المحلية والمقدر عددهم ب30عاملا .

### 4. المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة

5. بعد تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وجمع المعلومات كان من الضروري تحديد مجتمع البحث، حيث يقصد بمجتمع البحث "هو جميع افراد الظاهرة المقصود دراستها" (1). وهو ايضا "كل العناصر المراد دراستها" (2). وهو "جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة" (3).
6. اذ ان مجتمع البحث الذي اشتملت عليه هذه الدراسة هو جميع العاملين بالمؤسسة الاعلامية.
7. فأساس اي دراسة علمية تتوقف على عملية اختيار عينة البحث اللازمة والممثلة للمجتمع الاصلي، "وهي الجزء الذي تم اختياره من المجتمع لتطبيق الدراسة عليه" (4). وايضا "سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة" (5).
8. حيث قمنا في دراستنا هذه الدراسة بطريقة الحصر الشامل لان مجتمع البحث صغير "المسح طريقة او منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومجددة ذات اهداف ثابتة يساعد في اكتشاف علاقات معينة بين مختلف الظواهر التي لا يستطيع الباحث الوصول اليها بدون مسح" (6).

(1) محمد بن عبد العزيز الحيزان، البحوث الاعلامية، اسسها، اساليبها، مجلاتها، ط2، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2004، ص71.

(2) منذر عبد الحميد الضامن، اساسيات البحث العلمي، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص160.

(3) محمد خليل عباس آخرون، مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص217.

(4) محمد بن عبد العزيز الحيزان، مرجع سابق، ص71.

(5) منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سابق، ص160.

(6) مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لأداء الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص161.



### المطلب الثالث : منهج الدراسة

ان الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والاشكاليات المطروحة والاهداف المراد تحقيقها والتي تعرض على الباحث اتباع منهج معين.<sup>(1)</sup>

وبذلك فالمنهج هو: الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.<sup>(2)</sup>

وبما ان دراستنا تتمحور حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاعلامية فإننا اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الازواض الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، اشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.<sup>(3)</sup>

وهذا يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والاحداث، مع ملاحظة ان المنهج الوصفي يشمل في كثير من الاحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والاحداث التي يدرسها، اما هدفه الاساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهمه ثم اجراء المقارنات وتحديد العلاقات بين العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير اليه البيانات.<sup>(4)</sup>

---

(1) مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الأوراس باتنة -الجزائر نموذجاً-، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر، 2006، ص 132.

(2) عبد الهادي الفضلي، اصول البحث، د ط، دار المؤرخ العربي، بيروت، 1992، ص 50.

(3) ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي اسسه، مناهجه، واساليبه، اجراءاته، د ط، بيت الافكار الدولية، د س ن، ص ص، 47، 48.

(4) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 48.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

يرتبط استخدام المنهج الوصفي غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية والتي استخدمته منذ نشأته وظهوره، ويقوم ايضا المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

#### • الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات حيث استخدمها الانسان الاول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها الى العلوم بشكل عام والى العلوم الاجتماعية والانسانية بشكل خاص، وتعد الملاحظة احدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها احيانا باستخدام الطرق الاخرى لجمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الوثائق)، كذلك تفيد الملاحظة في الحالات التي يرفض فيها مجتمع او عينة الدراسة التعاون مع الباحث، ويمكن تعريف الملاحظة على انها عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين او أكثر، احدها الباحث، والآخر المستجيب او المبحوث، كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاتها.

(1) ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي اسسه، مناهجه، واساليبه، اجراءاته، المرجع السابق، ص، 48، 47

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص، 115 .

### • الاستبيان:

يمكن تعريف الاستبيان بأنه مجموعة من الاسئلة او الاستفسارات المتنوعة ،والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، او الاهداف ، التي يسعى اليها الباحث كعينة لبحثه، ومن المفروض الاجابة عن مثل تلك الاستفسارات، وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها واعادتها الى الباحث<sup>(2)</sup>.

وهو ايضا اداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والاساليب القائمة بالفعل<sup>(3)</sup>.

وهو اداة مفيدة من ادوات البحث العلمي، للحصول على الحقائق، والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف والاحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، يساعد الملاحظة ويكملها وهو في بعض الاحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية<sup>(4)</sup>.

ونظرا لهذه الخصائص التي تميز استمارة الاستبيان، فقد اعتمدناها كأداة رئيسية لهذه الدراسة، حيث تم تقسيمها الى اربعة محاور يضم كل محور منها خمسة اسئلة تخدم ابعاد ومؤشرات تساؤلات الدراسة، حيث يقابل كل تساؤل محورا، هذا الى جانب الجزء الخاص بالبيانات الاولية الذي جاء قصد التعرف العميق على المجال البشري للحالة المدروسة.

(1) ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي اسسه، مناهجه، واساليبه، اجراءاته، مرجع سابق، ص 48.

(2) عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.157.

(3) أحمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، القاهرة، 1996، ص335.

(4) رجاء وحيد دودري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص331.

# الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: المؤسسات الاعلامية

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافه المنظمة لأول مره من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune خاصا تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الاولى لهذا المفهوم، فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة، وكتاب البحث عن الامتياز "لبرتز و ووترمان، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد و مستويات انتاجيتهم وإبداعهم ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في اداره المنظمات مثل اعتمادها على جماعيه العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم قدراتهم الابتكارية اضافه الى المودة والتفاهم بين اعضاء المنظمة.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية "انها الوعي المشترك بين اعضاء التنظيم عن غيره".<sup>(2)</sup>

---

(1) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص11.

(2) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص2.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

وقد اكد "كيشديس" أن هذا المفهوم بصيغته الحالية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية السبعينات وقد ظهر بشكل جلي في ابحاث معاهده مؤسسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم اوروبا خلال السنوات الاولى من الثمانينات، فبدأ علماء السلوكيات وعلماء نظريات التنظيم بترويج هذا المدخل الجديد للتحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية حيث شاعت المقارنة بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية الاكثر تفوقا من الأنماط الاخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الامريكية، وقد كان نجاح التسيير مبنيًا على قيم ومبادئ مختلفة حيث تمت الإشارة الى بعض ابعاد الثقافة كالرموز والاساطير والارث الاداري في الكثير من الدراسات والابحاث ،ومع مطلع الثمانينات وبفعل ازدهار العلوم المرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية بلغ ذروته مما ساهم في دخوله الى الحيز الاكاديمي عام 1984 من خلال مقال petigrew لتزدهر بعدها النظريات المفسرة لها التي سارت في ثلاث دروب أولها عبر عن مظاهرها و خصائصها السطحية ،والثاني ركز على الابعاد الفكرية غير الظاهرة وغير الملموسة والثالث عمل على تبني خصائص قالب ثقافي تنظيمي وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي.(1)

### المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

توجد عناصر كثيرة تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية و هي :

الانماط السلوكية: وهي نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء الى المجموعة او التنظيم القيم السائدة

:المعتقدات المميزة للمجموعات التنظيم الجوده خدمه العملاء.(2)

---

(1) بن خالد عبد الكريم ،جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص86.

(2) جمال الدين محمد مرسي ، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، مرجع سابق، ص14.

وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او الغير مرغوب والجيد او الغير جيد، والمهم او الغير مهم، وتمثل ايضا القيم في مكان العمل حيث تعمل هذه القيم على المساواة بين العاملين وتوجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، الاعراف التنظيمية: وهي عبارته عن معايير يلتزم بها العاملون من المنظمة، على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس منظمة، هذه الاعراف تكون غير مكتوبة واجب الاتباع<sup>(1)</sup>، القواعد: تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، انما تمثل انماط التصرفات الملزمة للأعضاء التي يجب على العاملين التوافق معها الفلسفة: هي الاطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الاعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة و العمليات التنظيمية، المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب اماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات اماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

ويمكننا أيضا ذكر بعض العناصر الأخرى للثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

المراسم: هي احداث و انشطه خاصة يقوم الافراد فيها بممارسه شعائر وطقوس اساطير في ثقافتهم مثلا "اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف"، الشعائر: مجموعه فعاليات، احداث تفصيلية، مخططة تدمج مظاهر ثقافيه متنوعه في حدث معين يتم القيام به من خلال بيع الاجتماعي وتهدف الى نقل رسائل معينه او انجاز اغراض محدد مثل: طقوس التحاق موظف جديد المؤسسة، او ترقية مسؤول او اجتماع غداء.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> رولا محمد حجازي، انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير، قسم اصول تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص18.

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد المرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 14.

<sup>(3)</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص 313 .

الطقوس: وهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيام والمعايير الرئيسية مثلا فتره استراحة يومية لتناول القهوة توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن اشياء، افعال، احداث او علاقه تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط معنى معين لدى الناس، مثل شعائر لمؤسسة او عملها او اسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها واللغة هي منظومه من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الافكار والمعاني الثقافية، في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافه المنظمة، البيئة المادية: ويشير الى الاشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فوريه اثناء القيام بأنشطة ثقافيه تعبيرية وتتضمن كيفيه تصميم المباني والمكاتب الاثاث و موقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.<sup>(1)</sup>

ويمكن ان نميز أيضا بعض الخصائص الأخرى للثقافة التنظيمية وهي:

درجه المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حريه ومسئولية و حريه تصرف، درجه قبول المخاطر و تشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة، درجه وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين، درجه التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، مدى دعم الادارة العليا للعاملين، مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين، مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية، طبيع انظمه الحوافز والمكافئات، وفي ما اذا كان على الاداء او على معايير الأقدمية والواسطة، درجه تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة، طبيعة نظام الاتصالات وفيها اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل او نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.<sup>(2)</sup>

(1) حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص ص 313،314.

(2) احمد السيد كردي، ادارة السلوك التنظيمي، د ط ، د د ن ، 2011، ص 28.



### المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا الى عدد من الجماعات او شرائح المجتمع في وقت واحد ،فالناس يحملون صفات متعددة والتي تتمثل في ثقافات المجتمع ،ثقافة النشاط ، ثقافة المنظمة اضافة الى ثقافه الجماعات المهنية ،وباعتبار التنظيم نسقا مفتوحا يجعلها تقر بالعملية التبادلية المتجهة في الواجهتين (من و الى المؤسسة) الامر الذي يكرس وجود مستويات تتدرج فيها انصهاره الثقافة التنظيمية في المستويات الاتية:

- ثقافه المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، و يتم نقلها من المجتمع الى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافه تنظيميه وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي للنظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و اهدافها و معاييرها وممارساتها لكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها ان تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافق مع ثقافه المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>(1)</sup>

- ثقافه النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة (اختلاف في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة) و يعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمه هي في نفس الوقت تعتنقها معظم او كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة او النشاط.<sup>(1)</sup>

(1) الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة ، مرجع سابق،ص24،23 .

(2) المرجع السابق ،ص 24 .

- ثقافه المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية والمنظمات الكبيرة او البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة ، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع واماكن العمل داخل نفس المنظمة وهنا نحن امام المستوى المباشر بالمؤسسة، كونه قاعدة الهرم الذي تمارس فيه.(1)

- ثقافه الجماعات المهنية: هناك مجموعه من الثقافات الفرعية داخل أي منظمه يمكن تقسيمها حسب مستويات هرميه الإدارة العليا ، الاطارات السامون ، اطارات متوسطة و اعوان التحكم، تقنيين ،اداريين وعمال، او حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم مصلحة ورشه وهذا ما يقصد به فريق (جماعه) العمل، ويتعين على اداره المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين اعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الاداء ذلك ان لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى اداء العاملين.(2)

ويمكن أيضا تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول :بالثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن ان يرى ويسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزائن ،بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزائن ونوعية وطريقة اللبس او الملابس.(3)

---

(1) الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة ، مرجع سابق، ص 24.

(2) بن خالد عب الكريم ، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار)، مرجع سابق، ص24.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

(3) صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 130.

اما المستوى الثاني: فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية والتي نقصد بها القيم الجوهرية او الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الافراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والابداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق واحد.<sup>(1)</sup>

### المطلب الخامس: انواع الثقافة التنظيمية

لثقافة المنظمة عدة أنواع منها:

ثقافة المنظمة حسب handy: قسم ثقافة المنظمة الى اربعة انواع هي:<sup>(2)</sup>

- ثقافة النفوذ (القوة): وقد وصف handy ثقافته النفوذ على انها تشبه نسيج العنكبوت وقد اوضح ان هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسه صغيره او كبيرة في مثل هذا النوع من المؤسسات نجد ان المسؤولية تكون محصورة في اعضاء الأسرة لا افراد بدلا من الخبراء ، وهذا يؤدي الى ايجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت وتتمثل النقطة الهامة الجدير بالذكر بسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الافراد في ان الاستراتيجيين والاعضاء الاساسيين بالأسرة يعملون على ايجاد مواقف يجب على الاخرين تنفيذها إذ من الصعب بالنسبة للآخرين من خارج شبكه العائلة التأثير في الاحداث.

(1) صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 131.

(2) خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة EN.ICAB"، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 18\_16.

- ثقافه الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على انها تشبه المعبد اليوناني، وغالبا ما يتردد انها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثله قمة المعبد مكان اتخاذ القرار وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي اخذت في القمة ان قوه الثقافة تقع في التخصص داخل اعمدها، ويحتل التفاعل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والاجراءات و القواعد والنظم.

ويوضح handy أن الثقافة لا تتلاءم مع المؤسسة التي تتسم غيوم الدائم، فهي تتلاءم مع البيئة التي تتسم بالثبات الدائم، لكنها تكون غير مضمونه في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير.

- ثقافه الوظيفة او العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، ويعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المؤسسات، فهناك صلة وثيقة بين الاقسام والوظائف، لذلك مثلت الثقافة على انها تشبه الشبكة من خلال انها تقدر على التكيف مع التغيرات بسرعه وينبني التأثير في ثقافه هذا الفريق على الخبرة و المعلومات الحديثة حيث تكون الثقافة اكثر انسجاما مع النتائج عن خطورة هذه الثقافة تنشأ عندما يكون هناك قيد على الموارد مما يؤدي الى تحويلها الى التركيز على النفوذ او الدور.

- ثقافه الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد ان الافراد داخل الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي، مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة فان كان هناك هيكل رسمي فانه يميل لخدمة احتياجات الافراد داخل الهيكل ويلاحظ ان المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لا نجاز الاشياء ولكنها توجد لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الاعضاء.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

ويمكن ايضا ان نذكر نوعين آخرين للثقافة التنظيمية وهما:(1)

- الثقافة التقليدية: وتسمى الثقافة البيروقراطية وهذه تتبنى الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، التي يعمل بها الموظفون وفق اجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم والثبات، في هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، و يكون مستوى الرقبة مرتفع.
- الثقافة المعاصرة: وتسمى ايضا ثقافه التغيير لا نها تركز على التحسين المستمر، وهي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادره على الاستمرار والنمو، تمتاز بالانفتاح وقبول الافكار الجديدة، و التغيير الدائم وتشجيع الموظفين على الابتكار و تحمل المخاطر واتخاذ القرارات.

ويمكن ايضا تصنيف ثقافة المنظمة بصورة عامة الى نوعين رئيسيين، وهما:(2)

- ثقافة قوية /مكثفة thickstrong culture
- ثقافة ضعيفة/ركيكة thickweak culture

---

(1) لعنان مسيكة، دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، عدد 1 ، 2013 ،ص ص، 234،235.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ،المرجع السابق، ص315.

وهناك عاملان اساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة: (1)

1. الاجماع consensus او مدى المشاطرة sharedness : لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في

المنظمة من قبل الاعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك اجماع اكبر من الاعضاء على

القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على

عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، اذ أن منع الاعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2. الكثافة او الشدة intensity: ويشير الى مدى تمسك الاعضاء الملتزمين بالقيم والاعتقادات

الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية

والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع

### المطلب السادس: اهمية الثقافة التنظيمية

تأتي اهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوه خفيه ذات تأثير متعدد الجوانب في انشطه المنظمات وعملياتها

ودوره في فعالية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال الإدارة

والتنظيم، اذ تنامي التفكير بقوه الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي بوصفها مشغل القدرات

التنظيمية الكامنة.(2)

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص315.

(2) خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، 2012، ص215.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

و تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعه من الاغراض التي تزيد من اهميتها للمنظمة وهي:<sup>(1)</sup>

- تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعليه
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العلماء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

وتمارس ايضا الثقافة التنظيمية دورا هاما في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها او فشلها وهذه الادوار تتمثل في ما يأتي :

- تشكيل السلوك وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا او مشكله محدد فانه يتصرف وفقا لثقافته
- الاحساس بالهوية التنظيمية، فاشراك اعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في اشعارهم بانهم وحدة متماسكة مع بعضها وانتمائهم لها
- تسهيل الالتزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين اعضاء المنظمة، فانتشار ثقافته مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب من وجهات نظرهم وآرائهم وهذا بدوره يقود الى تنسيق افضل واستقرار النظام.

---

(1) خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مرجع سابق، ص 215.

ويساعد ايضا وجود ثقافه تنظيميه مميزه على تحقيق العديد من المزايا اهمها:<sup>(1)</sup>

- تحقيق الهوية التنظيمية
- تنميه الولاء والانتماء للمؤسسة
- تحقيق الاستقرار التنظيمي
- تنميه الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك
- التعرف على الاولويات الإدارية
- التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة والازمات
- تعزيز الادوار القيادية والإرشادية المرغوبة

---

(1) جمال الدين المرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص18.



### المطلب السابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: (1)

- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية: ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك .

- تسهل الالتزام الجماعي: ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم، فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحوها.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الاسمنتي الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص، 312.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

ويمكن ايضا ذكر بعض الوظائف الاخرى للثقافة التنظيمية نذكرها كالآتي: (1)

- ان الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الاعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية الى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية الى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة ال ترابط اجزاء المنظمة واقسامها.
- تؤدي الثقافة الى التأثير على اهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

---

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص314.

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الاعلامية

#### المطلب الاول: مفهوم المؤسسات الاعلامية

المؤسسات الاعلامية تقدم خدمات متعددة او متخصصة في حقل الاعلام بصورة عامة حيث يمتد النشاط في بعض المؤسسات الاعلامية الى النطاق الدولي ويخدمات متعددة ومتشعبة ومتفرعة لتشمل العديد من الخدمات الاعلامية المختلفة<sup>(1)</sup>، وتقوم المؤسسات الاعلامية وتنظيماتها المهنية التي تسعى الى ضبط المهنة وتحديد ابعاد مسؤولياتها وضمان حرياتهما ولكن هذه اللوائح والقوانين والمواثيق المهنية ليست هي العامل الاساسي في ضمان حرياتهما في ضمان حرية الاعلاميين وتحررهم من ضغوط المؤسسة الاعلامية ذاتها وفي ضمان وصول الحقيقة الى الجمهور والتعبير عن مصالح الجمهور.<sup>(2)</sup>

وينطبق مفهوم المؤسسة على المؤسسة الاعلامية الا انها تختلف في طبيعة عملها والذي هو الاعلام الى جانب انها تحتاج الى مهارات صناعية ومهارات ادارية الى جانب المهارات الاعلامية المتخصصة مثل (البرامج، المونتاج، التصوير، الارسل الاذاعي، التحرير الصحفي، الاخراج) وهي اما ان تكون مؤسسة صحفية واذاعية او تلفزيونية.<sup>(3)</sup>

ويمكن أيضا تعريف المؤسسة الاعلامية بانها مجموعة من الافراد القائمين بالوظائف والجهود في مؤسسة ويمتلكون القدرة على التسيير، وتقوم الادارة على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للسلطة والقيادة، مهامها هي جمع الحقائق من الواقع في مختلف المجالات وعرضها للجمهور.<sup>(4)</sup>

(1) عطاء الله احمد شاكرا، ادارة المؤسسات الاعلامية، د ط، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 21.

(2) صالح خليل ابو اصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 93.

(3) قصعة خديجة، دور الوسائط الالكترونية في حفظ ارشيف-المؤسسات الاعلامية-التلفزيون الجزائري دراسة حالة، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009، ص ص 12، 13.

(4) محمد جيلالي بونعام، مظاهر التغيير التي تعيشها المؤسسات في ظل الوسائط الجديدة، مجلة كلية الفنون والاعلام، الجزائر، العدد الاول، 2015، ص 64.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

ومن بين هذه الوسائل الاعلامية الاذاعة التي تعتبر وسيلة مهمة من وسائل المؤسسات الاعلامية، ويقصد بالإذاعة "الاذاعة المسموعة، الصوتية، الراديو" ما تبث عن طريق الاثير باستخدام موجات كهرومغناطيسية بإمكانها اجتياز الحواجز الجغرافية والسياسية وربط مستمعيها برباط مباشر وسريع.<sup>(1)</sup>

وبلا منازع فالإذاعة الجهوية تعتبر اقوى المؤسسات الاعلامية تأثيرا في الجمهور المتلقي، بحكم الانية التي تتميز بها في تقديم الخبر ونقل مجريات الاحداث في حينها وبحكم ميزة التفاعلية التي تربطها بجمهور المستمعين في الكثير من الفضاءات، وفي العديد من المجالات الاجتماعية، الثقافة، الخدماتية والترفيه، وحتى السياسية.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الاعلامية

البعض دورة حياة المؤسسة الاعلامية بدورة حياة الكائنات الحية بما فيها الانسان، فهي تولد ثم تتطور في النشأة النمو ثم تنتهي وهناك مراحل لدورة حياة المؤسسات الاعلامية هي:<sup>(3)</sup>

- مرحلة الميلاد: هي مرحلة تكوين أو تأسيس المؤسسة فتكون اهدافها غامضة، والهيكل التنظيمي بسيط، وعدد العاملين قليل، والمواد غير مستخدمة بكفاية .
- مرحلة النمو: تبدأ مؤشرات الاداء في الظهور، وتستمر عملية الابتكار والتجديد الاتصال والهيكل يكونان غير رسميان تحاول المنشأة تثبيت موقفان في السوق الاعلامي، تبدأ المؤسسة في اكتساب الخبرات، استثمار مزيد من الموارد لتلبية متطلبات النمو.

---

(1) فائزة بكار، اذاعة الجزائر الحرة المكافحة للفترة من 1956-1962 دراسة تاريخية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص 16.

(2) محمد شلوش، الاذاعة الجزائرية النشأة والمسار، د ط، منشورات الاذاعة الجزائرية، دس، ص 26.

(3) علي عبد الفتاح كنعان، ادارة المؤسسات الاعلامية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص، 57-59.

● مرحلة النضج: يبدأ الهيكل التنظيمي في الاستقرار، تتضح اللوائح والقواعد والاجراءات الخاصة بالعمل، زيادة الاهتمام بالكفاءة والاستقرار، يزيد نماء الهيكل التنظيمي، القرارات تكون مركزية، تتشكل لدى المؤسسة مجموعة من المهارات.

● مرحلة الجمود: مرحلة يصاب فيها الهيكل بعدم المرونة والتعقيد ويميل الى التلقائية تنخفض معدلات الابتكار الى الحد الادنى، وتبدأ مؤشرات الاداء في الثبات والانخفاض التدريجي وتكون للمؤسسة ثلاث بدائل:

- بتجديد دماء المؤسسة وتعني تبني سياسات مبتكرة في كل المجالات بغرض استعادة نمو
- الحفاظ على الحد الادنى من معدلات البقاء وقد تطول الفكرة او تقصر.

● مرحلة التدهور: تبدأ الجماهير في التناقض نتيجة المنافسة وتسعى الادارة لاستعادة الثقة ويرى روبين ايضا ان المؤسسات ليست لها نطاق حياة موروث وانما هناك عوامل تتحكم في حياة المؤسسة الاعلامية هي:

- منظمين لهم رغبة في البقاء الفعال
- وضع خطط واهداف طويلة وقصيرة المدى
- وضع هياكل تنظيمية مرنة وفاعلة
- التكيف مع البيئة

### المطلب الثالث: نشاط المؤسسات الاعلامية

إن نشاط اي مؤسسة هو ثمرة الجهد الانساني سواء كان عقليا او عضليا، و يرتبط نشاط أي مؤسسات ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر ان تكون ثمرة النتائج التي تطمح اليها المؤسسة من خلال اهدافها المعلنة.<sup>(1)</sup>

وفي المجال الاعلامي فان نشاط المؤسسة الاعلامية يختلف بالوسائل وان كان يتفق بالأهداف ذلك ان الطبيعة التقنية لكل وسيلة اعلامية تفرض شكلا مختلفة بعضها عن البعض الاخر.<sup>(2)</sup>

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب ومن ثم فان هذه الوسائل الاعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وان اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الاذاعية او التلفزيونية وان كانت تلتقي في الهدف.<sup>(3)</sup>

والنشاط في اي مؤسسة ليس شكلا واحدا من الاعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبة حسب تخصصه مهما نظر الى هذه الوظيفة من منظار الاهمية او الاحترام او عدمهما وان رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار انه عمل تكاملي يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع احساس بالمسؤولية والتقدير له.<sup>(4)</sup>

---

(1) اياد عمر ابو عرقوب، الاعلام الاذاعي والتلفزيوني نظرة اعلامية هندسية مهنية، ط1، دار البدايات ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص81.

(2) عبد النبي عبد الله الطيب، ادارة المؤسسات الصحفية، د ط، امواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص70.

(3) علي عبد الفتاح كنعان، ادارة المؤسسات الاعلامية، المرجع السابق، ص15.

(4) سميح محمود مصطفى، الاسس الاعلامية المهنية، ط1، دار البدايات ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص69.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والمؤسسات الاعلامية

وهناك نشاطات اخرى للمؤسسة الاعلامية نذكر منها: (1)

- نشاط صحفي: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون.
- نشاط صناعي: ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة واجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.
- نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الاعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة.
- نشاط مالي واداري: ويتولاه المحاسبون والاداريون.

وهكذا نجد ان نشاط المؤسسة الاعلامية وتنوعت وتشعبت واصبح من الضروري ان تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الاكمل.

### المطلب الرابع: تقسيمات المؤسسات الاعلامية

تقسم المؤسسات الاعلامية الى: (2)

■ مؤسسات اعلامية حسب حجم المؤسسة:

يمكن أن يقاس حجم المؤسسة بعدة مؤشرات مثل: رأس المال، التوزيع، وحجم الانتاج، والدخل وغيرها.

لكن المعيار العام لقياس حجم المؤسسة هو عدد العاملين.

مؤسسات صغيرة الحجم عددهم بين 10 الى 100.

مؤسسات متوسطة الحجم عددهم بين 100 الى 500.

مؤسسات كبيرة الحجم عددهم أكثر من 500.

(1) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات صناعة الاعلام، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص، 71، 72.

(2) علي عبد الفتاح كنعان، ادارة المؤسسات الاعلامية، مرجع سابق، ص ص، 53، 54.

▪ المؤسسات الاعلامية حسب طبيعة النشاط : تقسم المؤسسات حسب طبيعة العمل عموماً الى عدة

تقسيمات منها :

مؤسسات الصناعات التحويلية.

ومنشآت الصناعات الاستخراجية.

ومنشآت زراعية وغيرها.

▪ المؤسسات الاعلامية حسب طبيعة العمل الى :

مؤسسات صحفية: وهي تنتج مواد الاعلام المقروء وتكون في الاغلب عبارة عن صحف، ومجلات

مؤسسات إذاعية: وهي التي تقدم مواد الاعلام المسموعة

مؤسسات العلاقات العامة

مؤسسات النشر الالكتروني

مؤسسات الاعلام التفاعلي او الوسائط الاعلامية المتعددة

▪ ويمكن ذكر مؤسسات اعلامية حسب نمط الملكية الى:

مؤسسات عامة او حكومية: وهي المؤسسات التي تملكها الدول وتسهم بكامل راس مالها او الجزء الاكبر

منه، ودائماً تسعى لتقديم خدمات عامة ولا تهدف للربح في الغالب

مؤسسات خاصة وتكون في الاغلب مؤسسات ربحية.

▪ المؤسسات الاعلامية حسب الشكل القانوني والتي تقسم الى: (1)

مشروعات فردية: يمتلكها شخص واحد ويكون مسؤول عنها، ودائماً يكون هذا النموذج في المشروعات

الصغيرة

شركة الاشخاص: وهي تضامنية تنشأ بناء على تعاقد اثنين او اكثر من الناس لكل واحد منهم حصة في

المال وكل شريك له مسئولية خاصة تجاه ديون الشركة، او شركة توصية بسيطة ويتقسم اصحابها الى



صنفين شركاء متضامنين وركاء اما النوع الثالث هو شركة التوصية بالأسهم ويكون لكل شريك نصيب في رأس المال والارباح

شركة الاموال: هذا النوع من الشركات له شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء وتتفصل الملكية عن الادارة وهي:

شركات ذات مسؤولية محدودة

شركات المساهمة

■ المؤسسات الاعلامية من جهة الاستقلالية الى ثلاثة اقسام: (1)

المؤسسات الاعلامية الرسمية: وهي المؤسسات الاعلامية التي تمويلها الدولة وتشرف عليها، وتوجهها لتكون بمثابة لسان حال السياسة الرسمية في مختلف الميادين، وما يميز هذا الاعلام بصورة عامة سواء المسموع منه او المرئي او المقروء، هو الجمود والتخلف عن ركب التطورات المتسارعة التي يزخر بها عصرنا الراهن، كما ان الرقابة الصارمة والتدخلات المستمرة من قبل الاجهزة الحكومية، بالإضافة أي ضعف كفاءة قسم كبير من الكوادر العامة في هذه المؤسسات الاعلامية انفسهم، وفي اطار هذا الاعلام يمكن للمرء ان يقف على معطيات ووجهات نظر مخالفة لتلك التي تسوق رسميا الامر الذي قد يكون من شأنه احيانا الكشف عن الحقائق والوقائع بصورة افضل

المؤسسات الاعلامية المشتركة: والمقصود بها هي تلك المؤسسات الاعلامية التي تعبر بصورة صريحة عن الراي الرسمي لهذه الدولة او تلك مع انها تتلقى الدعم المالي منهم وتخضع في سياستها لتوجهاتها مثل هذا الاعلام يتمتع بقسط من الاستقلالية النسبية في القضايا غير الاساسية وقد تتمكن بدرجات متفاوتة من استقطاب جمهور لأبأس بع من المتابعين اولئك الذين سئمو رتابة الاعلام الرسمي، وتختلف من ميدان ملاحقة الاحداث وتقديم المعطيات عبر اخراج رسمي يفقدها عناصر التشويق والجذب والحيوية

(1) عطا الله احمد شاكر، ادارة المؤسسات الاعلامية ، مرجع سابق، ص ص، 248-250.

### المطلب الخامس: خصائص المؤسسات الاعلامية

تتميز المؤسسة الاعلامية من مجموعة من الخصائص وهي: (1)

- منتج وسائل الاعلام ثقافي.
- مؤسسا الاعلام تجارية تتميز بالعرض والطلب.
- هي مؤسسة تجارية اي تسعى لتحقيق الربح والفائدة ووسائل الاعلام منذ نشأتها الاولى كشفت عن هذا الطابع خاصة مع السينما ومع الاخوان لوميير 1995م.
- العامل في المؤسسة الصحفية ينبغي ان يتسم بصفات معينة من حيث القدرات المهنية والحرفية. والرتبة ان يكون ثقافة واسعة.
- الطبيعة المزدوجة التي تتميز وسائل الاعلام انها تجارية وثقافية في نفس الوقت.

### المطلب السادس: وظائف المؤسسات الاعلامية

لكي تستطيع المؤسسة الاعلامية تحقيق الهدف الذي قامت من اجله فلا بد لها من ممارسة عمل او نشاط، والقيام بالنشاط يتطلب وجود مجموعة من الوظائف التي عليها انجاز المهام، وهناك اربعة وظائف لإدارة المنظمات او المؤسسات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، والمؤسسات الاعلامية تستخدم نفس الوظائف الادارية المعروفة، فيمكن الاستفادة من وظائف الادارة في المؤسسات الاعلامية من خلال الانتاج والتحرير والتوزيع والطباعة والاعلان وغيرها. (2)

(1) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات صناعة الاعلام، مرجع سابق، ص 17.

(2) علي عبد الفتاح كنعان، ادارة المؤسسات الاعلامية، مرجع سابق، ص 53.

### المطلب السابع: اهداف المؤسسات الاعلامية

المقصود بأهداف المؤسسة هي تلك النتائج التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها بجهد افرادها وامكانياتها المتاحة وعلى سبي المثال: فان محطة الاذاعة في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها، وتهدف في العادة الى ربط الاذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن ان يكون لها جملة من الاهداف يمكن ذكرها كالتالي: (1)

- لتحفيز الجمهور ولتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة قومية او لتثير الجمهور ضد غدر خارجي او لتحفيز جماعة من اجل نشاط تنموي ذاتي
- لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة، وتعلن عن احداث هامة تهتم الجمهور
- لتعليم الجمهور حيث يمكن ان تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة او حقول مهارات العمل
- لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للاماكن الكني والريفية المعزولة
- الترفيه والتسلية

كانت تلك خمسة اهداف يمكن ان تطالب بها الاذاعة كمؤسسة اعلامية تحققها لصالح المجتمع، وهذه الاهداف في حقيقة الامر يمكن تقسيمها الى قسمين اهداف استراتيجية واخرى تكتيكية.

(1) محمد فريد عزت، ادارة المؤسسات الاعلامية، د ط، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص ص 22، 23.

وفي مجال الاعلام يمكن الحديث عن: (1)

- اهداف استراتيجية طويلة الاجل: هي اهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك او هدف التعليم لا يمكن ان يتما من خلال اذاعة برنامج او اثنين في صحيفة فهو هدف استراتيجي لأنه من اهداف الاعلام طويلة الاجل، والتي قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الاعلامية وتكرارها.
- اهداف تكتيكية او قصيرة الاجل: لتحقيق الاهداف الاستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الاهداف عبر اهداف قصيرة الاجل، والتي بتواليها واستمراريتها يمكن ان تحقق الهدف الاستراتيجي، في مجال الاذاعة: مثلا يمكن تحقق بعض الغنائية والمنوعات اهدافا آنية قصيرة الاجل: وهو هدف الترفيه وقد تحقق برامج مثل نشرات الاخبار اهداف اعلامية آنية اهداف استراتيجية: مثل تغيير السلوك او التعليم احوج ما تكون الى برمجة لخطط قصيرة، تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي، الذي تهدف اليه تلك المؤسسات الاعلامية.

---

(1) كافي مصطفى يوسف، اقتصاديات صناعة الاعلام، مرجع سابق، ص 59.

### المطلب الثامن: طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية

ان طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من ادارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>

ان طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع وهذا ما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الاعلامية اهمية خاصة

ان طبيعة المواد الاعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الاداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة

ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على انماط متعددة مما يجعل ادارة المؤسسات الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤيا للعملية الادارية

ان طبيعة التنافس في المؤسسات الاعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الاعلامية (كمواد) وانما ايضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية (معلومات وفكر) ومن ثمة فان التنافس يكمن في الحصول على افضل الكفاءات التي تستطيع تقديم افضل الرسائل الاعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في اغلب الاحيان من الادارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

ان ادارة المؤسسات الاعلامية تحتاج الى وعي كامل بأهمية الانسان والآلة والزمان والمكان في اطار تخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة افضل الاداء في سبيل تحقيق الاهداف

ان طبيعة العمل الاعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الاساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فان هذا الادراك لأهمية الافراد يستلزم ادراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وانماطها واتصالها واسلوب القيادة فيها.

(1) عطا الله احمد شاكر، ادارة المؤسسات الاعلامية، مرجع سابق، 75، 76.

# الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بإذاعة تبسة

المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها

### المبحث الاول: التعريف بإذاعة تبسة المحلية

#### المطلب الاول: نشأة إذاعة تبسة المحلية

إن إنشاء إذاعات محلية على مستوى التراب الوطني لم يكن بموجب مرسوم أو قرار وزاري أو حكومي بقدر ما هو مبادرة داخلية اتخذتها المؤسسة الوطنية للإذاعة مستندة في ذلك إلى مضمون قانون إعلام ، ف جاء إنشاء هذه الإذاعات بمبادرة من المدير العام السابق للإذاعة الوطنية السيد الطاهر وطار .

فأنشأت إذاعة تبسة المحلية في إطار سياسة الجزائر الرامية إلى تقريب المواطن من الإدارة وجعل الإعلام بمختلف وسائله همزة وصل لذلك وقد ظهرت أولى المحطات المحلية الجزائرية في نهاية ثمانينيات القرن الماضي وقد تأسست إذاعة تبسة بتاريخ 04 أبريل 1995 م حيث إنطلق البث بها بحجم أربع ساعات يوميا من الساعة 9:00 صباحا إلى 13:00 ظهرا و الانتقال إلى ثماني ساعات يوم : 05 جويلية 1997 من الساعة 9:00 صباحا إلى 17:00 مساء ، وبتاريخ 15 جوان 2006 تم الانتقال إلى ثمانية عشر (18) ساعة من الساعة 06:00 صباحا إلى 00:00 ليلا ، وبتاريخ 10 فيفري 2008 عاد البث المحلي ليتوحد على الشريطين الحدوديين الشرقي والغربي بمعدل أكثر من اثنا عشر ساعة من 06.40 دقيقة إلى 19.30 مساء ويقع مقر الإذاعة بالجهة الشمالية لمدينة تبسة طريق عنابة داخل حديقة التسلية سابقا حيث تقدر المساحة الإجمالية للمقر ب 4 آلاف و 836 متر مربع.

- المساحة المبنية 785.32 ألف متر مربع

- المساحة داخل البناية ألفان و 669.8 م 2

- مساحة فناء المؤسسة ألفان و 780.88 م 2

وتهتم الإذاعة بالعمل الجوّاري وتغطي أخبار وأنشطة كل الولاية بصفة خاصة وعمامة.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

وتبث برامجها على الموجة FM بترددين 87.9MHZ بالنسبة لولاية تبسة وما جاورها و106.0MHZ بالنسبة لتبسة المدينة فقط ،يضاف إليهما ترددا محليا ثالثا يخص دائرة بئر العاتر وما جاورها وهو 92.3MHZ بجهاز إرسال قوته 2.5 K LW .

وتبث المحطة على القمر الصناعي AB3 على باقة مؤسسة البث الإذاعي والتلفزي الجزائري الخاصة بالإذاعة الجزائرية .

### المطلب الثاني: بطاقة فنية لإذاعة تبسة

- التسمية : إذاعة تبسة الجهوية .
- العنوان : حديقة التسلية سابقا طريق عنابة - تبسة - صندوق بريد 357 تبسة.
- شعاع البث: 120 كيلومتر .
- جهاز البث: قوته تبلغ 2.5 كيلووات مركز جبل الدكان.
- أصل البناية : متحف سابق للطيور وبعدها حول إلى إذاعة بتاريخ 04 أبريل 1995 م .
- لغة البث: اللغة العربية.

➤ أرقام الهاتف الخاصة بالإذاعة : 037.55.07.51

037.55.07.42

➤ رقم الفاكس: 037.55.07.36

➤ البريد الإلكتروني: Radiotebessa@Hotmail.com

➤ الموقع الإلكتروني: [www.Radteb.secretariat@gmailcom](mailto:www.Radteb.secretariat@gmailcom)



### المطلب الثالث: الامكانيات المادية والبشرية:

#### - الإمكانيات المادية:

تحتوي إذاعة تبسة على استديو للبت و أستوديو الإنتاج وغرفة مزج وتركيب مجهزة بأجهزة تماثلية مدعمة بشبكة إعلام آلي مجهزة أيضا بثلاثة آلات تسجيل وكذلك بشبكة داخلية صوتية رقمية .

كما تتوفر المحطة على أستوديو للبت متنقل يستعمل على عملية النقل المباشر لمختلف المهام المتعلقة بالعمل الإذاعي.

#### - الإمكانيات البشرية.

يقوم بخدمة إذاعة تبسة يوميا طاقة بشرية مكونة من :

✓ مدير.

✓ شخصان للإدارة.

✓ شخص للإشهار.

✓ شخص للمالية والمحاسبة.

✓ خمسة صحفيين.

✓ سبعة منشطين.

✓ سبعة تقنيين.

✓ ستة أعوان أمن.

✓ عونين للنظافة.

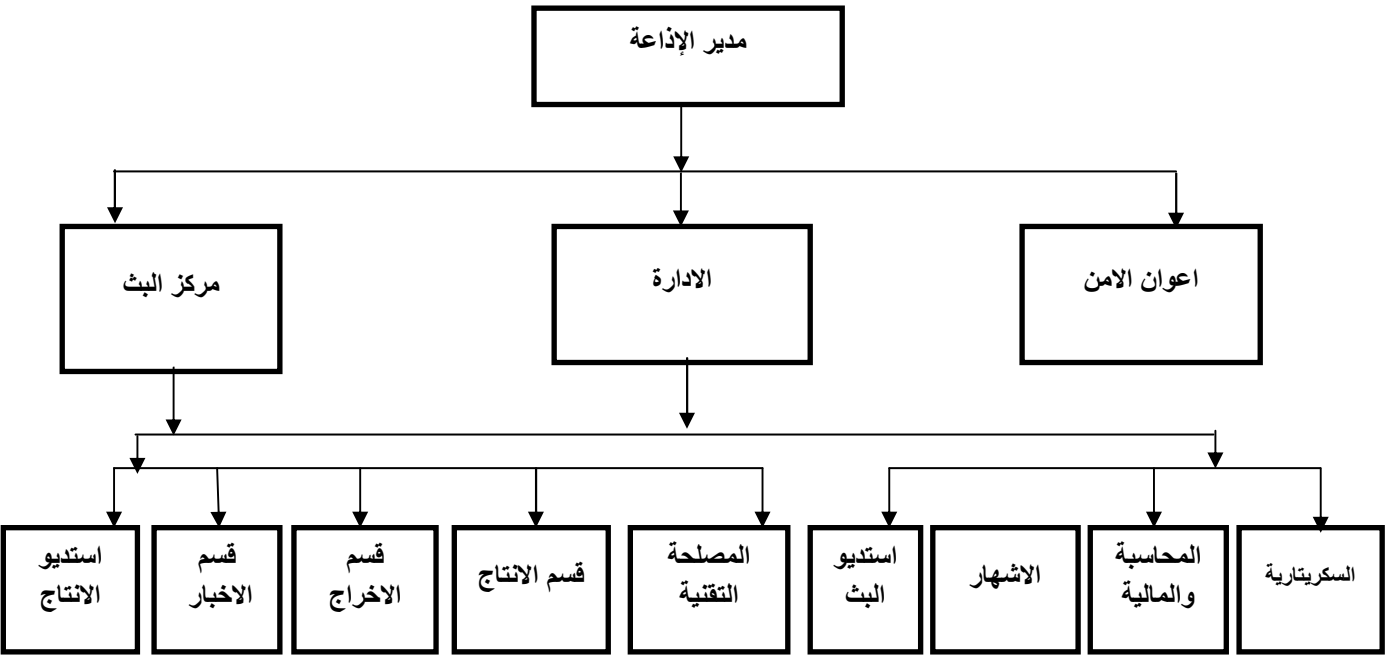
✓ أربعة مخرجين.

✓ أربعة سائقين.

كما تستعين الإذاعة بمجموعة من المتعاونين في مجال الإنتاج والتنشيط والأخبار.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتبر البناء الذي تتوزع وفقه وعلى ضوءه الأعمال والمهام والأشغال لأنه باعث إنساني على القيام بالنشاطات والمهام الأساسية للمؤسسات حيث يعتبر الإطار المحدد الموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمحطة الجهوية لإذاعة تبسة سواء كانوا إداريين أو فنيين أو تقنيين ويهدف بدوره بتحديد السياسات المتبعة لتحقيق أهداف وتحديد الوظائف الرئيسية الخاصة به.



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لإذاعة تبسة الجهوية.

المطلب الخامس: توصيف المهام حسب الهيكل التنظيمي للإذاعة.

نجد بإذاعة تبسة حسب هيكلها التنظيمي جملة من الأقسام وهي كالتالي :

### 1/ المدير:

يسير إذاعة تبسة مدير يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح المدير العام للمؤسسة الوطنية للإذاعة والتلفزيون وهو الذي يشرف على كل أنشطة الإذاعة وجميع القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة ، و من المهام الموكلة لسيادته نذكر :

- التسيير العام للمؤسسة.

- تمثيل المؤسسة بالخارج والتحدث باسمها المباشر بالهيئات العليا.

- دعم الوحدة الوطنية والسلم.

- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة.

### 2/ الإدارة:

وهي التي تضم جميع الأنشطة الإدارية المتواجدة بالإذاعة لتسهيل العمل والوصول إلى الغاية الإعلامية التي تطمح لها المؤسسة وهي المؤسسة بدورها تنفرع منها ثلاث أقسام.

### 3/ قسم السكرتارية:

يعتبر هذا القسم القلب النابض بالإذاعة لها حيث تقوم المشرفة على القسم بعدة أعمال يوميا ومنها ما يأتي:

- كتابة التقارير والرسائل.

- فرز وحفظ الملفات والوثائق الواردة إلى الإذاعة.

- استقبال المكالمات الهاتفية وتوجيه الزوار.

### 4/ملحق إداري ( قسم المحاسبة ):

يرأسه مكلف بالمالية فهو يعتبر همزة وصل بين جميع المصالح وذلك بضبط جميع الحسابات وجميع الوثائق

المحاسبية في مختلف المصالح ومراجعتها وتكمن مهامه في :

- تنفيذ السياسة المالية التي تقررها إدارة المحطة الجهوية وذلك:

- بتطبيق العمليات المالية والمحاسبية .

- تحديد الوضع المالي للمحطة والتنفيذ المنضبط للنصوص المتعلقة بالتسيير المالي.

- إتباع دراسات قصد إعداد الأجور اليومية للمراسلين، و تقديم البيانات والتقارير والدراسات المالية.

### 5/قسم الإشهار:

تساعد السكرتيرة في مهام الإشهار، إذ تعمل المكلفة بالإشهار على ضبط أوقات الإشهارات كل حسب نوعه،

لتسهل على السكرتيرة انجاز ورقة الإشهار المرسلة فيما بعد إلى استديو البث ليتابع من خلالها المخرج

المواقيت المبرمجة لكل واحد.

### 6/قسم أعوان الأمن:

لمساعدة إدارة الإذاعة على اتخاذ القرارات الملائمة حيث يقوم المشرفون على هذا القسم بالأعمال الآتية:

- إعداد رزنامة عمل دورية لأفراد أعوان الأمن.

- تنفيذ القواعد والإجراءات الأمنية داخل المحطة.

- تحرير التقارير الخاصة بحوادث العمل.

- اختيار وسائل الحماية الجماعية والفردية للوقاية من الحوادث.
- ضمان الاتصال بالأمن المحلي (درك ، شرطة ، حماية مدنية).
- حماية التجهيزات والمعدات داخل الإذاعة والقيام بالاحتياطات الوقائية من الحوادث.
- السهر على نظافة المؤسسة يوميا.

### 7/المصلحة التقنية:

يتم في هذه المصلحة الإشراف على الأمور التقنية لضمان بث جيد ذو مستوى راقى حيث تضم هذه المصلحة :

- التقنيون المشرفون على هذا العمل .
- المهندسون في التقاط الصوت .
- مهندسو صوت والتقنيون الساميون في الصوت لتحسين الصوت الواصل للمستمعين .

### 8/قسم الإنتاج:

ترأسه منسقة الإنتاج ومن بين مهام المصلحة تقديم حصص توجيهية تهم المواطن في حياته اليومية بالإضافة إلى النظام والخدمات حيث تضم عدد من المنتجين القائمين على العمل وعمال بالقطعة وعاملات في إطار الإدماج المهني.

وكذلك من مهامه التنسيق بين عناصر القسم من حيث الموضوعات البرمجية وكذلك برمجة الحصص والاهتمام بتغطية المناسبات المختلفة (بأنواعها) ، ويكمن هذا العمل في تنظيم اجتماعات دورية من خلالها يتم اجتماع كل أطراف القسم بضبط مواضيع كل أسبوع مسبقا وهذا حرصا على تنويع ومواكبة الأحداث

إضافة إلى الاهتمام بعدم تقاطع الموضوعات ، هذا ويتم توجيه العناصر في الشكل العام للتنشيط ، وتكون طريقة العمل على شكل إنشاء الشبكات البرمجية خلال كل المواسم ( عادية، صيفية رمضانبة ).

### 9/ قسم الإخراج:

يرأسه المخرج الرئيس للإذاعة حيث تكمن مهمته في :

- تحضير البرامج والإشراف عليها .

- تسجيل الحصص وإعدادها ضمن البرنامج اليومي .

- تضم هذه المصلحة مساعد المخرج هو كنائب عنه في الحالات القصوى .

ويهتم المخرج المكلف بالتليبس العام للبث الإذاعي أي جلب الموسيقى والأغاني التي ترافق المادة الكلامية خلال الفترات المباشرة والمسجلة ( البرامج ) .

### 10/ قسم الأخبار:

وتضم هذه المصلحة صحفيين ومراسلين يرأسهم رئيس التحرير المكلف بالأخبار ومن بين مهامهم العمل على:

- نقل الأخبار التي تهم المواطن في حينها على مدار ساعات البث .

- ضرورة التقديم الجيد .

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها:

### البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يبين نوع المبحوثين

| النوع   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 17      | 65%    |
| أنثى    | 09      | 35%    |
| المجموع | 26      | 10%    |

بالنسبة لنوع افراد العينة محل الدراسة بإذاعة تبسة الجهوية كان عدد الذكور فيها 17 فردا بنسبة 65%،

و 09 لأفراد بنسبة 35% من الاناث

نستنتج من خلال النسب أن اغلبية العاملين بإذاعة تبسة الجهوية هم من الذكور وقد يكون هذا راجع الى ان

فئة الذكور هم الفئة العمرية الاكثر اقبالا على هذه المهنة، ويمكن أن يكون هذا راجع الى صعوبة العمل

الاعلامي.

الجدول رقم 02: يبين سن المبحوثين

| السن         | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| من 30 الى 45 | 18      | 69%    |
| من 46 الى 60 | 08      | 31%    |
| المجموع      | 26      | 100%   |

أما بالنسبة لسن العينة محل الدراسة فكان عدد 18 فردا بنسبة 69% من الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى 45 سنة، اما الفئة العمرية من 46 الى 60 سنة كان عددهم 08 افراد بنسبة 31%

ونستنتج من هنا ان اغلب العاملين بإذاعة تبسة الجهوية هم من ذوي الفئة العمرية من 30 الى 45 سنة وهذا يدل على ان موظفي اذاعة تبسة الجهوية من الفئة العمرية الناضجة وذوي خبرة مهنية عالية مما يجعلهم قادرين على ممارسة أعمالهم بكل احترافية.

الجدول رقم 03: يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

| المستوى    | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| ابتدائي    | -       | -      |
| متوسط      | -       | -      |
| ثانوي      | -       | -      |
| تكوين مهني | 01      | 04%    |
| تعليم عالي | 25      | 96%    |
| المجموع    | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي أن أغلبية افراد العينة محل الدراسة من فئة العاملين ذوي التعليم العالي وكان عددهم 25 فردا بنسبة 96%، بينما 01 فردا بنسبة 04% من خريجي التكوين المهني

ومن هنا نستنتج ان أغلبية العاملين بإذاعة تبسة الجهوية هم من ذوي المستوى التعليمي العالي، وقد يكون هذا راجع الى ان العمل الاعلامي يحتاج الى اشخاص متخصصين في مجال الاعلام والاتصال، وأيضا العمل الاعلامي يحتاج الى جهد فكري في كتابة المقالات وتحرير الاخبار وغيرها من هذه الانشطة وهذا نجده عند أصحاب الاختصاص.



الجدول رقم 04: يبين الخبرة المهنية للمبحوثين

| الخبرة المهنية     | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| اقل من 05 سنوات    | 08      | 31%    |
| من 06 الى 10 سنوات | 12      | 46%    |
| اكثر من 10 سنوات   | 06      | 23%    |
| المجموع            | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي ان عدد 12 عاملا بنسبة 46% من اصحاب الخبرة من 06 الى 10 سنوات وهم اكبر نسبة تمثلها العينة محل الدراسة وعدد 08 افراد بنسبة 31% هم اصحاب الخبرة اقل من 05 سنوات ويليها عدد 06 أفراد بنسبة 23% من اصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

ومن هنا نستنتج ان اغلبية موظفي اذاعة تبسة الجهوية هم اصحاب خبرة وهذا يجعلهم قادرين على تحقيق اهداف المؤسسة وايضا يكونون مرجعا تستفيد منه المؤسسة خاصة اذا استقبلت عاملين جدد.

الجدول رقم 05: يبين طبيعة عمل المبحوثين

| طبيعة العمل | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| مخرج        | 04      | 15%    |
| منشط        | 05      | 19%    |
| صحفي        | 05      | 19%    |
| تقني        | 3       | 12%    |
| اداري       | 05      | 19%    |
| امن         | 02      | 08%    |
| سائق        | 02      | 08%    |
| المجموع     | 26      | 100%   |

وفيما يخص طبيعة العمل الاعلامي بإذاعة تبسة الجهوية فان افراد العينة محل الدراسة كانت اجابتهم بان تقسيم العاملين حسب طبيعة العمل كالتالي: 05 منشطين بنسبة 19%، 05 صحفيين بنسبة 19%، 05 اداريين بنسبة 19%، 04 مخرجين بنسبة 15% ثم 02 من أعوان الامن بنسبة 08% و 02 سائقين بنسبة 08% ومن خلال هذا التقسيم نستنتج ان اذاعة تبسة الجهوية لديها تقسيم شامل للعاملين كل حسب طبيعة عمله وحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن أي مؤسسة اعلامية لا يمكن ان تقوم بدون جهاز كبير من العاملين الذين تختلف مسؤوليات ومؤهلاتهم فنجد الصحفي، التقني، المخرج..... الخ، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي بدون هذا الفريق لا يمكن لعمل ان يخرج ناجحا ومتكاملا.

### المحور الاول: واقع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة الجهوية

الجدول رقم 06: يبين نسبة توفير المؤسسة فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات بإذاعة تبسة الجهوية

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 07      | 27%    |
| احيانا  | 17      | 65%    |
| ابدا    | 02      | 08%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي نسبة توفير المؤسسة فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أن أكبر عدد من العينة محل الدراسة والذي قدر بـ 17 فردا بنسبة 65% توفر لهم المؤسسة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، ويليهما عدد 07 أفراد بنسبة 27%، ثم 02 فرد بنسبة 08% وقد يكون هذا راجع الى أن طرح العاملين لاكثر من رأي في موضوع معين يؤدي الى الوصول الى رأي سليم واتخاذ قرار صائب.

ومن هنا نستنتج أن اعطاء العاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة الجهوية قد يكون راجع الى أهمية طرح العديد من الآراء والاقتراحات للوصول الى نتائج أفضل، أيضا يشعر العاملين بأهمية آرائهم التي قد تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها مما يزيد دافعيتهم للعمل وزيادة الانتاجية.

الجدول رقم 07: يبين مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة ولاء العاملين بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 10      | 38%    |
| أحيانا  | 16      | 62%    |
| ابدا    | -       | 08%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

من خلال الجدول نرى أن أكبر عدد من العينة محل الدراسة أكدوا ان عملية المساهمة في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء العاملين بإذاعة تبسة كان عددهم 16 فردا قدرت بنسبة 62%، يليها مباشرة 10 افراد بنسبة 38% أكدوا ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء العاملين في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج مدى اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وانعكاسها على تعزيز ولاء العامل للمؤسسة وذلك من خلال شعور وثقة مديره او المشرف عليه وكذلك ثقة المؤسسة فيه، فمشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات تدعم عامل الثقة والدافعية الى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء فتجعل العامل يشعر انه جزء فعال ومهم في كيانها.

الجدول رقم 08: يبين قبول الافكار الجديدة والابداع من طرف المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 18      | 69%    |
| احيانا  | 08      | 31%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي أكبر عدد من العينة محل الدراسة الذي كان 18 فردا بنسبة 69% أكدوا بأن المسؤول المباشر يتقبل الافكار الجديدة والابداع وقد يكون هذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الاعلامية الذي يتطلب دائما افكار جديدة وتغيير في العمل وهذا بسبب كثرة المناسبات الدينية والاعياد الوطنية، وتليها مباشرة نسبة 31% كان قبول افكارهم من طرف المسؤول المباشر في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج ان المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية يرحب بالأفكار الجديدة والابداع والتي من خلالها يستطيع الفرد الوصول الى نتائج جديدة او اعادة ربط افكار ونتائج موجودة بطريقة مبتكرة، فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير او الادارة العليا .

الجدول رقم 09: يبين اهتمام المنظمة بوجهات نظر واقتراحات الموظفين بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 15      | 58%    |
| احيانا  | 08      | 31%    |
| ابدا    | 03      | 11%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبرر لنا هذا الجدول ان اكبر عدد من العينة محل الدراسة كان 15 عاملا بنسبة 58% اجابت بان المنظمة تهتم بوجهات نظر واقتراحات الموظفين، ويليهما مباشرة 08 افراد بنسبة 31% كانت اجابتهم بانه يتم قبول وجهات النظر والاقتراحات في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج ان المنظمة تعطي اهتماما كبيرا لوجهات نظر واقتراحات الموظفين بإذاعة تبسة الجهوية، فان قيام العاملين بالتحدث حول القضايا والمشكلات والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم ووجهات نظرهم بشأن التطوير والتحسين يعتمد بشكل رئيسي على ادراكهم بان الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل وتدعم ذلك.

الجدول رقم 10: يبين مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة شعور العاملين بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 09      | 35%    |
| احيانا  | 13      | 50%    |
| ابدا    | 04      | 15%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

يتضح من خلا الجدول التالي ان 13 فردا بنسبة 50 من العينة محل الدراسة اكدوا ان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الشعور بالتحكم والسيطرة على العمل الاعلامي، و09 افراد بنسبة 35% من العينة محل الدراسة أجابوا بان المشاركة في اتخاذ القرارات لا تساهم في الشعور بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي.

ونستنتج من هنا ان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العاملين بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي وذلك من خلال القدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الاقسام الادارية والفنية والتحريرية، والامام بكل ما يدور في المؤسسة مما يؤهله الى التحكم بالعملية الاعلامية وطبيعة الرسالة الاعلامية.

**المحور الثاني:** مساهمة طبيعة الحوافز في تعزيز الولاء والالتزام بإذاعة تبسة الجهوية.

الجدول رقم 11: يبين نسبة تحفيز العاملين المجتهدين قبل أداء العمل بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 09      | 35%    |
| احيانا  | 13      | 5%     |
| ابدا    | 04      | 15%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

من خلال الجدول التالي نرى ان 13 فرد بنسبة 50% يتلقون تحفيزات قبل أداء العمل في بعض الاحيان، و09 افراد بنسبة 35% يتلقون تحفيزات بصفة دائمة.

ومن هنا نستنتج ان المسؤولين يقومون بتحفيز العاملين المجتهدين قبل اداء عملهم، لان المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يحفز العاملين وايضا يعرف التوقيت المناسب للتحفيز ويحمس العاملين للحصول على أفضل ما لديهم، وخلق الدوافع لبذل جهد اضافي في العمل.

الجدول رقم 12: يبين تكريم العاملين المثابرين في عملهم بعد الاداء بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 17      | 65%    |
| أحيان   | 09      | 35%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يتضح من خلال الجدول ان 17 عاملا بنسبة 65% من العينة محل الدراسة يتم تكريمهم بصفة دائمة بعد أداء العمل، اما عدد 09 عاملين بنسبة 35% فيتم تكريمهم بعد اداء العمل في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج أن المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية يقوم بتحفيز العاملين فيها بعد اداء عملهم ويكرم المتميزين منهم، ويعتبر تقدير جهود العاملين من اهم الاشياء التي تحفزهم على مزيد من العمل والاداء لان انتاجية الموظف تتزايد مع مقدار الحوافر المقدمة اليه وايضا تجعله يرغب في رفع مستواه في العمل وتحسينه.

الجدول رقم 13: يبين الزيادة في الانتاجية عند الحصول على الحوافر بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 51      | 81%    |
| احيانا  | 05      | 19%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبين الجدول ان 51 عاملا بنسبة 81% من العينة محل الدراسة أكدوا انهم يكونون اكثر انتاجية وزيادة في الانتاجية عند الحصول على الحوافر 05 افراد بنسبة 15% يحصلون على الحوافر في بعض الاحيان.

ومن هنا نستنتج ان الحوافر تؤثر على اداء العاملين بشكل ايجابي وذلك لما تعكسه من انطباعات وخصوصا عند شعورهم بانه قد تم تقدير عملهم، فنكريم الموظفين المتميزين يعد احد اهم الركائز الاساسية والذي بدوره يساعد في تعزيز الاداء والابتكار ويمهد طريق التميز في بيئة العمل حيث يكون الموظف حريصا على تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 14: يبين اذا كان يوجد تقدير معنوي من قبل رئيسك المباشر في حال قيامك بعمل مميز بإذاعة نسبة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 23      | 88%    |
| احيانا  | 03      | 12%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 10%    |

أكد 23 عاملا بنسبة 88% من العينة محل الدراسة انه يوجد تقدير معنوي من قبل الرئيس المباشر في حالة القيام بعمل مميزو 03 افراد بنسبة 12% من العينة محل الدراسة اجابوا بأن التقدير من قبل الرئيس يكون في بعض الاحيان فقط.

ونستنتج من هنا ان العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يحضون بتقدير معنوي كبير من قبل الرئيس المباشر خاصة في حالة قيامهم بعمل مميز، وذلك لان هذا التقدير يشعرهم بان لهم قيمة في مكان العمل ويرفع من معنوياتهم ويجعلهم اكثر تفاعلا مع بعضهم البعض ومع الادارة وان لهم دور كبير في النجاح الذي تم تحقيقه في المؤسسة مما يشبع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد في آن واحد.

الجدول رقم 15: يبين مساهمة الحوافز في زيادة الشعور بالالتزام بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 20      | 77%    |
| احيانا  | 06      | 23%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

من خلا الجدول الموضح نرى ان 20 عامل بنسبة 77% من العينة محل الدراسة يعتبرون ان زيادة الحوافز تجعل من العامل اكثر التزاما في العمل واكثر جدية، اما عدد 06 عاملين بنسبة 23% من العينة محل الدراسة يعتبرون ان الحوافز لا تكون دافعا قويا لجعل العاملين اكثر التزاما الا في بعض الاحيان.

ومن هنا نستنتج ان الحوافز تجعل من العامل في اذاعة تبسة الجهوية يكون اكثر التزاما وجدية لانها توظف فيه الحماس والدافعية وتزيد رغبته في العمل بكل ما يملك من قوة فالالتزام يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

اهداف المؤسسة ،وتعزيز الاستقرار والثقة بين الادارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار .

**المحور الثالث: تؤدي ثقافة التنافس بين فريق العمل الى تحسين جودة المنتجات بإذاعة تبسة الجهوية.**

الجدول رقم 16: يبين تشجيع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من اجل التطوير بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 18      | 69%    |
| احيانا  | 08      | 31%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبين الجدول رقم 16: ان عدد 18 عامل بنسبة 69% من العينة محل الدراسة اكدوا بان المؤسسة تشجع المنافسة بين فرق العمل وذلك من اجل الاحساس بالهدف الذي يعملون من اجل تحقيقه، وعدد 08 عاملين بنسبة 31% اجابوا بان التشجيع على المنافسة بين فرق العمل يكون في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تشجع فرق العمل على المنافسة والعمل معا ومساندة احدهم الآخر من اجل الاستجابة السريعة للمتغيرات وتنمية مهارات العمل ومن الضروري ان يكون كل فرد من افراد الفريق مؤهلا للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الاعضاء للسعي لتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين تنافس العاملين مع بعضهم منافسة شريفة باذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 15      | 58%    |
| احيانا  | 11      | 42%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

أكد 15 عاملا بنسبة 58% من العينة محل الدراسة ان المنافسة فيما بينهم تكون دائما منافسة شريفة، وعدد 11 عامل اجابوا بأن المنافسة الشريفة تكون في بعض الاحيان فقط.



## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

ونستنتج من هنا ان العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يتنافسون فيما بينهم منافسة شريفة والعمل معا ومساندة احدهم الاخر لان ذلك يعطي دافعا كبيرا بين الموظفين لإظهار افضل ما لديهم وكل فرد يسعى الى ان يكون افضل من الاخر في مجال الانتاجية وانجاح المؤسسة وهذه المنافسة تعزز المشاركة والتعاون والتطور فيما بينهم وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 18: يبين اذا ما كان المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة كفيلا بتشجيع المنافسة والابتكار بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 15      | 58%    |
| احيانا  | 11      | 42%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي ان 14 عاملا بنسبة 54% اكدوا ان المؤسسة توفر لهم مناخ تنظيمي "المكافآت، الدعم المعنوي" لتشجيع المنافسة والابتكار بإذاعة تبسة الجهوية و 12 عاملا بنسبة 45% اجابوا بأنه في بعض الاحيان فقط يكون المناخ التنظيمي ملائم لتشجيع الابتكار والمنافسة.

ونستنتج من هنا ان اذاعة تبسة الجهوية توفر مناخ تنظيمي جيد لتشجيع المنافسة والابتكار لان نجاح المنظمات يكمن في توفير مناخ جيد لما يؤدي الى زيادة الانتاج وتحقيق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع الى الاداء والمنافسة والابداع في العمل.

الجدول رقم 19: يبين الاساليب التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة  | التكرار | النسبة |
|--|---------|--------|
| دائما  | 03      | 11%    |
| أحيانا<br>- المكافآت<br>والعلاوات<br>- إذا كان المسؤولون<br>يعملون باحترافية | 02      | 08%    |
|  | 06      | 23%    |
| ابدا   | 08      | 58%    |
| المجموع  | 26      | 100%   |

يبين الجدول التالي أن 15 عاملا بنسبة 58% اكدوا انه لا توجد اساليب محددة لتحقيق الميزة التنافسية بإذاعة تبسة الجهوية وعدد 08 عاملين اجابوا بانه هنالك اساليب تحقق الميزة التنافسية ومن بين هذه الاساليب نجد " تقديم المكافآت والعلاوات، و انه اذا كان المسؤولون يعملون باحترافية تتحقق الميزة التنافسية. ومن هنا نستنتج ان اذاعة تبسة الجهوية لا توفر اساليب محددة لتحقيق الميزة التنافسية بين العاملين بإذاعة تبسة الجهوية، وقد يكون هذا راجع الى ان العاملين يبذلون كل ما بوسعهم من جهد من اجل خلق جو منافسة فيما بينهم مهما كانت الطرق بشرط ان تكون المنافسة فيما بينهم منافسة شريفة وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 20: هل تؤدي المنافسة بين العاملين الى اختفاء روح الفريق الواحد بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 02      | 08%    |
| احيانا  | 07      | 27%    |
| ابدا    | 17      | 65%    |
| المجموع | 26      | 100%   |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65% من العاملين يقولون بان المنافسة بين العاملين لا تؤدي الى اختفاء روح الفريق الواحد وهذا بصفة دائمة، ونسبة 27% قالوا بان المنافسة قد تؤدي في بعض الاحيان الى اختفاء روح الفريق الواحد.

ونستنتج من هنا ان العاملين بإذاعة تبسة يعملون كفريق واحد وان المنافسة فيما بينهم ليست سببا لجعلهم لا يعملون كفريق واحد فالمنافسة الشريفة تعطي دافعا كبيرا وحافزا بينهم لإظهار افضل ما عندهم وذلك بالتعاون فيما بينهم.

**المحور الرابع: دور الشعور بالمسؤولية في خلق الانضباط الذاتي للعامل بإذاعة تبسة الجهوية.**

الجدول رقم 21: التزام العاملين بالانضباط في مواعيد العمل بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 26      | 100%   |
| احيانا  | -       | -      |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

يتضح لنا من خلال الجدول 21 ان نسبة 100% من المبحوثين يلتزمون بمواعيد العمل بصفة دائمة ومنضبطة وذلك راجع الى ان عدم الالتزام والانضباط بمواعيد العمل يؤدي الى تعطيل عمل المؤسسة وتدني مستوى الانتاج داخل المؤسسة.

ونستنتج من هنا ان العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يلتزمون بمواعيد عملهم بصفة دائمة وذلك لان الموظف الدقيق في مواعيده يكون مجتهد وجدير بالثقة بالاضافة الى ان التزام الموظفين بوقت العمل يعتبر واجبا وظيفيا ومظهرا حضاريا يدل على تقدم الوعي والشعور بالمسؤولية، وايضا فأهمية العمل الاعلامي يتطلب تقديم المنتج في وقته المحدد له.

الجدول رقم 22: يوضح التزام العاملين بتأدية عملهم بكل امانة وصدق بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 26      | 100%   |
| احيانا  | -       | -      |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 100% من العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يلتزمون بتأدية عملهم بكل امانة وصدق وهذا راجع الى اخلاقيات المهنة التي تحتم علينا الالتزام بالمبادئ والقيم الفضلة في العمل.

نستنتج من هنا ان جميع العاملين بإذاعة تبسة يلتزمون بأخلاقيات المهنة الاعلامية والتي تتمثل في تنفيذ كل ما من شأنه الشرف والامانة وايضا تأدية عملهم بكل امانة وصدق وهذا ينعكس ايجابا على المردود العام للعمل.

الجدول رقم 23: التزام العاملين بإذاعة تبسة الجهوية بالضوابط المهنية "الدقة والموضوعية"

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 26      | 100%   |
| احيانا  | -       | -      |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

الجدول التالي يبين التزام العاملين بإذاعة تبسة الجهوية بالضوابط المهنية "الدقة والموضوعية" حيث كانت اجابة 26 عاملا بنسبة 100% من العينة محل الدراسة أن العاملين يلتزمون بالضوابط المهنية وهذا راجع الى حساسية العمل الاعلامي واخلاقيات المهنة الاعلامية التي تتطلب ايضا المنتج الاعلامي بكل دقة وموضوعية دون تحريف او تغيير.

نستنتج من خلال الجدول ان العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يلتزمون بأخلاقيات المهنة الاعلامية وخاصة الدقة والموضوعية فهي تركز على كون الفرد مسؤولا عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من ايمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والاصرار على تنميتها فهذه الضوابط هي اساس العمل الاعلامي.

الجدول رقم 24: دور القيم المجتمعية للفرد في شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 16      | 62%    |
| احيانا  | 10      | 38%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

الجدول التالي يبين دور القيم المجتمعية في شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه عمله فقد أكد 16 عاملا بنسبة 62% من العينة محل الدراسة ان القيم المجتمعية لها دور كبير في شعور العمل بالمسؤولية تجاه عمله لأنه يعلم ان تحمل مسؤوليته تجاه عمله هو الركيزة الاساسية التي بواسطتها يتم تحقيق اهداف المؤسسة، وايضا اجاب 10 عاملين بنسبة 38% ان القيم المجتمعية لا يكون لها دور كبير دائما في شعور الفرد بالمسؤولية تجاه عمله.

ومن هنا نستنتج ان البيئة الاجتماعية التي خلق فيها العامل من قيم ومبادئ والاخلاق التي تتحكم في سلوكياتهم وتحدد طبيعة تعاملهم مع بعضهم البعض فهي معايير ضابطة لسلوك العاملين فهي تجعل العامل يتحمل المسؤولية تجاه اي عمل يقوم به خاصة في مجال وظيفته لان هذه القيم هي معيار للسلوك البشري الصحيح.

الجدول رقم 25: هل يقوم العامل بالمشاركة في حل المشاكل والازمات بإذاعة تبسة الجهوية.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 17      | 65%    |
| احيانا  | 09      | 35%    |
| ابدا    | -       | -      |
| المجموع | 26      | 100%   |

الجدول التالي يبين ان اغلبية العاملين المقدر عددهم ب16 فردا بنسبة 62% من العينة محل الدراسة أكدوا انهم يشاركون بصفة دائمة في حل جميع المشاكل والازمات التي تواجه المؤسسة، بينما اجاب 1 عاملين بنسبة 38% من العينة محل الدراسة بان مشاركتهم في حل الازمات والمشكلات يكون في بعض الاحيان فقط.

ومن هنا نستنتج ان اغلب العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يشاركون في حل الازمات والمشاكل وذلك لانهم يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة كما يوضحه الجدول رقم 04 ص ...، وايضا هذا راجع الى ان مصلحة المؤسسة من مصلحة العامل واي مشكل يواجه المؤسسة يؤثر بالسلب على العمل.

### نتائج الدراسة

#### نتائج جزئية:

- أظهرت الدراسة التطبيقية أن إذاعة تبسة الجهوية توفر للعاملين فلرص المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك راجع الى أن طرح العاملين أكثر من رأي يؤدي الى الوصول الى قرار سليم وصائب.
- من خلال الدراسة نلاحظ أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد أكثر من ولاء العاملين بإذاعة تبسة الجهوية، لان العامل يشعر أنه جزء فعال ومهم في كيانها.
- أظهرت الدراسة أن الافكار الجديدة والابداع تحظى بقبول كبير من طرف المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية، وذلك لما لها من تأثير على دافعية الفرد في زيادة الانتاج
- أكدت الدراسة أن إذاعة تبسة الجهوية تعطي اهتمام كبير بوجهات نظر واقتراحات الموظفين لما لها من مساهمة في التطوير والتحسين داخل المنظمة.
- تبين لنا من خلال بحثنا أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في إذاعة تبسة الجهوية تزيد من شعور العاملين بالتحكم والسيطرة في العمل الاعلامي.
- أظهرت الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يتلقون تحفيزات بشكل كبير قبل أداء عملهم وذلك من أجل الحصول على أفضل ما لديهم.
- يتضح من خلال الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يتم تكريمهم بعد أداء عملهم بطريقة دائمة ومستمرة من أجل رفع مستواهم في العمل وتحسينه.
- يتضح من خلال الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يكونون أكثر إنتاجية عند الحصول على الحوافز.
- تبين لنا من خلال دراستنا هذه أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يتمتعون بتقدير كبير من قبل المسؤول المباشر خاصة إذا قاموا بعمل مميز.

- لاحظنا من خلال دراستنا أن المسؤول المباشر بإذاعة تبسة الجهوية يقوم بتشجيع المنافسة بين فرق العمل وذلك من أجل التطوير بالمؤسسة.
- اتضح لنا من خلال دراستنا بإذاعة تبسة الجهوية أن العاملين فيها يتنافسون فيما بينهم منافسة شريفة.
- أكدت الدراسة أن إذاعة تبسة الجهوية توفر للعاملين فيها مناخ تنظيمي جيد "مكافآت، دعم معنوي"، وذلك من أجل التشجيع على المنافسة والابتكار
- توصلنا من خلال دراستنا بإذاعة تبسة الجهوية أن هناك عدة أساليب تساعد العاملين على تحقيق الميزة التنافسية ومن بين هذه الاساليب "المكافآت والعلاوات، العمل باحترافية".
- من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها بإذاعة تبسة الجهوية توصلنا الى أن المنافسة بين العاملين في المؤسسة لا تؤدي الى اختفاء روح الفريق الواحد بل على العكس تجعلهم يعملون في إطار تعاوني فيما بينهم.
- توصلنا من خلال دراستنا هذه الى أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية ملتزمين بالانضباط في مواعيد العمل وذلك بصفة دائمة من أجل تقديم المنتج الاعلامي في الوقت المحدد له.
- تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية ملتزمين بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق وذلك لأنها ضمن أخلاقيات المهنة الاعلامية.
- يتضح لنا من خلال الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يلتزمون بالضوابط المهنية، وخاصة الدقة والموضوعية فهي أساس العمل الاعلامي.
- تبين لنا أن القيم المجتمعية للفرد بإذاعة تبسة الجهوية لها دور كبير في شعور الفرد بالمسؤولية تجاه عمله، لأن هذه القيم تعتبر معيار للسلوك البشري الصحيح.

- أكدت الدراسة أن العاملين بإذاعة تبسة الجهوية يقومون بالمشاركة في حل المشاكل والازمات وذلك بصفة دائمة لأن أي مشكلة تواجه المؤسسة تؤثر بالسلب على العامل.

### النتائج العامة:

- فيما يخص واقع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة الجهوية فالأفراد العاملين بالمؤسسة يشاركون بصفة دائمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة بالإضافة الى قبول أفكار وإبداع العاملين من طرف المسؤول المباشر، والاهتمام بوجهات نظر واقتراحات الموظفين وذلك يساعد العاملين على الشعور بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي.

- تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن طبيعة الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية تزيد من تعزيز ولاء والتزام العاملين بإذاعة تبسة الجهوية، أيضا تكريم العاملين سواء قبل أو بعد الاداء من أجل الزيادة في الانتاجية، وأيضا حث العاملين على أن يكونوا أكثر الزاما وولاء للمؤسسة.

- أكدت الدراسة أن ثقافة التنافس بين فرق العمل لها دور كبير في تحسين جودة المنتجات بإذاعة تبسة الجهوية، فالمؤسسة تعمل على تشجيع المنافسة الشريفة بين فريق العمل وتوفير مناخ جيد للعاملين من أجل الحفاظ على روح الفريق الواحد فالمنافسة الصحيحة هي التي تساعد الموظفين على أن يكونوا منتجين وفاعلين وفي نفس الوقت تحافظ على الاحترام فيما بينهم وذلك من أجل تحقيق الاهداف والمصالح المشتركة.

توصلنا من خلال دراستنا الى أن شعور الفرد بالمسؤولية تجاه عمله يؤدي الى خلق وزيادة الانضباط الذاتي للعاملين بإذاعة تبسة الجهوية حيث يؤدي كل فرد العمل المطلوب منه بكل أمانة وصدق وتجدهم منضبطين في عملهم ومحافظين على الاخلاق المهنية ويشاركون في حل المشاكل والازمات وذلك من أجل خلق بيئة عمل أفضل وأكثر كفاءة.





الخاتمة

### خاتمة

من خلال ما تم عرضه في دراستنا هذه فقد حاولنا التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية، حيث توصلنا من خلال الجانب النظري الى أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء العاملين والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الافراد من قيم ومعتقدات والتقاليد التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تنمي الشعور بالهوية والاعتزاز داخل المنظمة كما انها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل جماعية العمل وروح الفريق الواحد، التعاون والتفاهم السائد بين الافراد، احترام الوقت والانضباط في العمل.

ومن خلال هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات باعتبارها من اهم مؤشرات النجاح والتفوق داخل المؤسسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

التخصص: ماستر اتصال في التنظيمات LMD

استمارة استبيان حول:

# الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية - دراسة ميدانية بإذاعة -

إشراف الدكتور:

\* طبي منير

إعداد الطلبة:

\* ربوح وهيبة

ملاحظة:

ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجوا الاجابة بكل موضوعية.

\*يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة.

\*يرجى الاجابة على كل الاسئلة.

السنة الجامعية

2019/2018

البيانات الشخصية:

1- النوع : ذكر  انثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي:

متوسط:

ثانوي:

تكوين مهني:

تعليم عالي:

4- الخبرة المهنية:

- اقل من 05 سنوات

- من 06 الى 10 سنوات

- اكثر من 10 سنوات

5- طبيعة العمل :

المحور الاول: واقع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بإذاعة تبسة المحلية

6- هل توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  أبدا

7- هل تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة ولاء العاملين بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحيانا  أبدا

## الاستبيان

8- هل تحظى الافكار الجديدة والابداع بالقبول من طرف المؤولين بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحيانا  أبدا

9- هل تهتم المنظمة بوجهات نظر واقتراحات الموظفين بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحيانا  أبدا

10- هل تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة شعور العاملين بالتحكم والسيطرة بالعمل الاعلامي بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحيانا  أبدا

**المحور الثاني: مساهمة طبيعة الحوافز في تعزيز الولاء والالتزام بإذاعة تبسة الجهوية.**

11- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين المجتهدين قبل أداء العمل بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

12- هل يتم تكريم العاملين المجتهدين في عملهم بعد الاداء بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

13- هل تشعر انك تصبح اكثر انتاجية في العمل عندما تحصل على الحوافز؟.

دائماً  احيانا  ابدا

14- هل تجد التقدير المعنوي من قبل رئيسك في حال قيامك بعمل مميز بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

15- هل تساهم الحوافز في زيادة الشعور بالالتزام لدى العاملين بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

**المحور الثالث: تؤدي ثقافة التنافس بين فريق العمل الى تحسين جودة المنتجات بإذاعة تبسة الجهوية؟.**

## الاستبيان

16- هل تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من اجل التطوير بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

17- هل يتنافس العاملون فيما بينهم منافسة شريفة بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

18- هل ترى ان المناخ التنظيمي السائد بمؤسستك كفيل بتشجيع المنافسة والابتكار بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

19- هل هناك أساليب تساعد في تحقيق الميزة التنافسية بين العاملين بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

\* إذا كانت الاجابة ب:دائماً و احيانا أذكرها:

.....

\* وإذا كانت الاجابة ب:أبدا لماذا:

.....

20- هل تؤدي المنافسة بين العاملين الى اختفاء روح الفريق الواحد بإذاعة تبسة المحلية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

**المحور الرابع: دور الشعور بالمسؤولية في خلق الانضباط الذاتي للعامل بإذاعة تبسة الجهوية.**

21- هل يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  احيانا  ابدا

22- هل يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل امانة وصدق بإذاعة تبسة الجهوية؟.

## الاستبيان

دائماً  أحياناً  أبداً

23- هل يلتزم العاملون بإذاعة تبسة الجهوية بالضوابط المهنية (الدقة والموضوعية)؟.

دائماً  أحياناً  أبداً

24- هل القيم المجتمعية للفرد لها دور في شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحياناً  أبداً

25- هل يقوم العامل بالمشاركة في حل المشاكل والازمات بإذاعة تبسة الجهوية؟.

دائماً  أحياناً  أبداً



الملاحق





لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

\* جامعة العربي التبسي تبسة \*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أسفله الطالب(ة): مريوخ وهدية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 17.39.2.5.7.14.14

الصادرة بتاريخ: 29.02.2019 ب: المدرسة

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم: علوم الإعلام والاتصال

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: اتصال تنظيمي

تحت عنوان: الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية بإتاحة تبسة

إشراف الأستاذة (ة): طبي منير

أصريح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

التاريخ: 2019.06.19

إمضاء المعني بالأمر

مريوخ وهدية

عن/ رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وتمتسك بكل ما يترتب عليه من  
إمضاء السيدة بن  
كاتب راقن  
التبسي



## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Larbi Tébessi -Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم: ...../ق م/2019.

إلى السيد: .....  
.....  
.....

### إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة المدونة أسأؤهم أدناه بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم.

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

التخصص: .....  
ماتر (ماستر 12).

موضوع الزيارة: .....  
الزيارة الساتمة في الكونسات

.....  
.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: .....

المؤسسة المستقبلة.



رئيس القسم.

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بطل الدين مسعودي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): ..... طي مديبر

المشرف على مذكرة تخرج ماستر المعنونة بـ:

..... المراقبة التنظيمية في المؤسسات الاعلامية

..... دراسة ميدانية بإذاعة تبسة

تخصص : اتصال تنظيمي

من إعداد الطلبة:

1 ..... عروج و هيب

2 ..... /

أشهد بأن المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن تصبح قابلة للمناقشة، وعليه أمضي هذا الإقرار والإذن بالطبع.

في: 09/06/2019

إمضاء الأستاذ المشرف