



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية

بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر

Role of Organizational Communication in Supporting Organizational Culture in Private Higher Education Institutions in Egypt

إعداد:

د. دعاء محمد عبد السلام سطوحى

أستاذ مساعد بكلية العلوم الإدارية بكلية بريده

doaa.mohamed128@yahoo.com

2024-08-04	تاريخ الإرسال
2024-08-27	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة على العاملين بالجامعات الخاصة في مصر. تم جمع البيانات من عينة صغيرة مكونة من (200) فرد. هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد متغيرات الدراسة. وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للتواصل التنظيمي الجيد في دعم الثقافة التنظيمية في قطاع التعليم الجامعي من وجهة نظر العاملين. لقد ظهر ضعف البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في أغلب الجامعات التي تتعامل مع البرامج التكنولوجية سواء التعليم عن بُعد أو الدورات التدريبية التقليدية. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية: (الجنس، طبيعة الوظيفة، العمر، سنوات العمل أو الخبرة، والمؤهل العلمي أو طبيعة التعليم). وتبين أن بعض العاملين يحتاجون إلى دورات تدريبية حول تقنيات التحول الرقمي. وكانت أهم التوصيات ضرورة إجراء تعديلات في خطوات بناء الثقافة التنظيمية للجامعات، بحيث يكون هناك تحول قوي نحو العملاء والاستفادة منهم وتعزيز تجاربهم وتوجيهها قدر الإمكان. ومن الضروري تنفيذ استراتيجية جيدة لأنظمة الحوافز في الجامعات غير الأنظمة الموجودة والتي تتوافق مع استراتيجيات الجامعات.

الكلمات الدالة: الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الجامعات الخاصة في مصر.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational communication in supporting organizational culture. The study was applied to employees of private universities in Egypt. Data were collected from a small sample of (200) individuals. The study aimed to determine the dimensions of the study variables. The most important results were the presence of a statistically significant relationship at a significance level less than ($\alpha \geq 0.05$) for good organizational communication in supporting organizational culture in the university education sector from the point of view of employees. The weakness of the training programs provided to employees has appeared in most universities that deal with technological programs, whether distance education or traditional training courses. It was found that there were no statistically significant differences between the study variables due to demographic factors: (gender, nature of the job, age, years of work or experience, and academic qualification or nature of education). It turns out that some workers need training courses on digital transformation techniques. The most important recommendations were the necessity of making adjustments in the steps of building the organizational culture of universities, so that there is a strong shift towards customers, benefiting from them, and enhancing and directing their experiences as much as possible. It is necessary to implement a good strategy for incentive systems in universities other than the existing systems that are compatible with the universities' strategies

Keywords: organizational communication, organizational culture, private universities in Egypt.



أولاً: المقدمة:

يعمل الاتصال من خلال وسائل الاتصال المختلفة على زيادة معدلات التواصل بين كافة جوانب المنظمة، وفي ظل التقنيات الحديثة والبرامج الإلكترونية وتطورها، وبرامج الاتصال والتواصل الحديثة والتي باتت أسلوب حياة ظهرت مجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية لتلك المتغيرات، والتي تدعم العديد من الأنشطة والمهام بالمنظمات، كما أنها أثرت على أغلب جوانب الثقافات التنظيمية سواء بدعمها أو بإعاقة زيادة دعمها (Musheke, et al, 2021).

وقد بينت (خليف، 2021) أن الثقافة التنظيمية قد حظيت باهتمام متزايد من كافة المنظمات، ذلك لتأثيرها المباشر على المنظمة وأداء العاملين بها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعد عنصرًا هامًا في تكوين فكر العاملين، كما أن الثقافة التنظيمية الجيدة تعمل على تطوير الفكر الإداري داخل المنظمة؛ وبما أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي تعد من سماتها؛ فهياًيضاً جزء من الثقافة العامة التي يتعلمها الأفراد خلال عملهم وتفاعلهم مع الآخرين. وتسعى الدراسة الحالية للبحث في دور الاتصال التنظيمي الجيد في دعم الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر.

ثانياً: الدراسات السابقة وتقديم الفجوة البحثية:

تقدم الباحثة الدراسات السابقة طبقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1- المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي:

– بينت دراسة (Musheke, et al, 2021) أن الاتصال يعد عنصر ضروري للمنظمات، وضروري لإيجاد تعاون بيئة العمل داخل وخارج المؤسسات؛ والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء الكلي للتنظيم واتخاذ القرارات، كما أن الأداء التنظيمي يتأثر بفاعلية استخدام نظرية النظم في عمليات الاتصالات بالمنظمة، وهدفت الدراسة: تحديد العوامل المؤثرة على الاتصال الفعال عند استخدام نظرية النظم، من خلال ابتكار نموذج اتصال جيد لتدعيم عوامل تحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهجين الكمي والوصفي وارتباط بيرسون في تحليل بيانات الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال الفعال كأساس نظرية النظم، وقد أشارت النتائج إلى أن الاتصال الفعال باستخدام نظرية النظم له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

– هدفت دراسة (بوشعوب وآخرين، 2022) البحث في دور الاتصال المؤسسي في تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، حيث قدمت تساؤل بحثي هو: ما دور الاتصال التنظيمي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لأم البواقي؟ كما هدفت

إلى التعرف على الاتصال المؤسسي وبيان أهميته، وألقت الضوء على الثقافة التنظيمية، ومعرفة قيم وواجبات وولاء العاملين وميولهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم الخاصة داخل المنظمة، قامت بتحليل دور الاتصال التنظيمي في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين. تم تنفيذ الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية -أم البواقي- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن فعالية الاتصال التنظيمي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في ثقافة العامل بالتنظيم، وكانت أم التوصيات أن يتم تركيز جهود المنظمة على تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسات.

— قدمت دراسة (شعيب، 2022) الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد في علاقة النظم التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء المؤسسي في شركات التعبئة والتغليف بالمملكة العربية السعودية. وقد طبقت الدراسة في قطاع تصنيع وتغليف المواد الغذائية بالمملكة. وتم جمع البيانات لعينة عشوائية بسيطة (384) مفردة. وقدمت عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأنظمة التكنولوجية (0.4) في تحسين الأداء التنظيمي مع الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين. كما تحتاج أنظمة الحوافز المطبقة بالمنظمات إلى تعديلات لتناسب مع أهداف واستراتيجيات الثورة الصناعية (0.4). كما تبين أنه لا يُسمح للمستويات الإدارية التنفيذية بالمشاركة في التخطيط عند اعتماد أنظمة جديدة. وكانت أهم التوصيات: إنشاء أنظمة حوافز جيدة، ضرورة زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال سياسة أجور عادلة، ضرورة تحسين ظروف العمل. بناء استراتيجية للاحتفاظ بالكوادر الفنية لتقليل الأخطاء، الاهتمام بالتطبيقات التكنولوجية، زيادة معدلات تدريب العاملين لزيادة مهاراتهم.

— تستكشف دراسة (Rafael, et al, 2022) كيف يؤثر الاتصال الداخلي على السعادة في العمل وريادة الأعمال، من خلال أبعاد مناخ الاتصال والتواصل في الاجتماعات، وقد تم استخدام تحليل الأدبيات وجمع البيانات التجريبية الكمية لتحقيق هدف الدراسة، واستخدام الاستبيان على (156) موظفًا في الشركات الصناعية والخدمية والتجارية في شمال شرق المكسيك، وقد تبين من نتائج الدراسة أن 57.7% من العينة راضون عن مناخ الاتصال بدرجة جيدة، وفيما يتعلق بمستويات السعادة في العمل كانت مرتفعة بنسبة (71.15%)، وفي ريادة الأعمال الداخلية، تم العثور على مستويات عالية (67.31%)، وأظهر التحليل العملي الاستكشافي أن الأداة كانت كافية لقياس المتغيرات. كما تم العثور على ارتباطات جيدة بين العناصر التي يتكون منها كل متغير. وأخيرًا، العلاقة بين الاتصال الداخلي مقاسة



- ب أبعاد المناخ الاتصالي والتواصل في الاجتماعات، وتم التحقق من السعادة في العمل باستخدام تقنية المعادلة الهيكلية. كما له تأثير إيجابي على ريادة الأعمال الداخلية، ويمكن للشركات تحسين موقعها التنافسي في السوق من ناحية باستخدام أبعاد الدراسة. ويجب على المديرين تنمية ثقافة تنظيمية والتأكيد على التواصل الداخلي كحافز للابتكار، وتحسين ولاء العاملين والكفاءة الإنتاجية. ومن ناحية أخرى، ستكون الشركات قادرة على تنشيط أعمالها صورة الشركة لمواجهة التحديات الكبيرة في الاقتصاد المعولم، وبالتالي تصبح مستدامة، الشركات الإنسانية والبيئية داخل ريادة الأعمال. قد يؤدي إلى مزيد من الاجتماعية، نظام بيئي شامل ومزدهر ويتمتع بالمساواة. وبهذه الطريقة، فإنه يجعل ثقافة المنظمات حولها تألق ركائز إدارة السعادة والتسويق الاجتماعي وأهداف التنمية المستدامة.
- تناولت دراسة (Ramos, et al, 2022) تأثير القيادة والتزام الموظف كدور وسيط في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي بقطاع الضيافة، وقدمت تحليل تجريبي للعلاقات المتبادلة بين الاتصال التنظيمي والقيادة والتزام العامل من حيث التغيير التنظيمي. تم تطوير نموذج هيكلي لتحديد التفاعلات بين التركيبات المختلفة للدراسة، وقامت باستكشاف التأثيرات الوسيطة للالتزام بالقيادة والعاملين على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي. من خلال إجراء مسوحات عبر الإنترنت لعينة من (335) موظفًا بقطاع الضيافة، وقد أشارت النتائج: أن الاتصال التنظيمي له أثرًا إيجابيًا كبيرًا على التغيير التنظيمي، كما كان له علاقة إيجابية بالقيادة والتزام العاملين. حيث تبين أن التواصل والقيادة والتزام الموظف من المتغيرات الرئيسية لنجاح التغيير التنظيمي، ويمكن أن تزود النتائج المديرين بنهج قيم لإدارة التغيير.
- هدفت دراسة (شعيب، 2023) التعرف على الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين في العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي وتحسين السلوك الإبداعي في وزارة الصحة ومديريات الشؤون الصحية بالمملكة العربية السعودية. من وجهة نظر العاملين، أهم النتائج: يوجد تأثير لاعتماد المنظمات الصحية الحكومية في المملكة لتقليل معوقات الاتصال التنظيمي في تحسين السلوك الإبداعي في ظل الدور الوسيط لأسلوب الحياة الرقمي. تجلت أهمية الدراسة في تقليل معوقات الاتصال التنظيمي بالمنظمات قيد الدراسة كعامل لربط المستويات التنظيمية، مما يدعم إبداع العاملين والتنسيق بين مختلف إدارات المنظمة. وتبين أن المستويات الإدارية المختلفة (الصغيرة والمتوسطة) لم يسمح لها بالمشاركة في التخطيط. أهم التوصيات: ضرورة تشجيع الموظفين على اتخاذ مبادرات فردية وعدم الخوف من تحمل

المسؤولية. ضرورة تدريب العاملين في الجهات الحكومية لزيادة مهاراتهم في إدارة مواقف والمشاكل اليومية لزيادة كفاءتهم الذاتية. ضرورة الحرص على تطبيق مفاهيم وأساليب جديدة في العمل في ضوء رغبة المبحوثين، حيث وجدت الدراسة أن لديهم رغبة كبيرة في تقديم وتبني عدد من الأفكار والمقترحات.

– هدفت دراسة (Susiloningsih, et al, 2023) تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتدريب والتطوير وأداء المعلم. تم جمع (58) شخصاً كمستجيبين للدراسة، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية من المعلمين، وتم استخدام منهج التحليل بواسطة الانحدار الخطي المتعدد، وحزمة برامج SPSS 22. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير، والتواصل التنظيمي، وفعالية المعلم كلها تتأثر بشكل كبير، حيث يتأثر أداء المعلمين بشكل كبير بالاتصال التنظيمي والتدريب والنمو.

2- المتغير التابع: الثقافة التنظيمية:

– هدفت دراسة (خير الله وآخرين، 2020) إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (167) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات قيم الثقافة التنظيمية (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام، و الصفوة، والعدل) تسود بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان مرتفعاً، كما توصلت من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي هي قيم (العدل، والكفاءة، وفرق العمل). أما بقية قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

– عمدت دراسة (درهوب وآخرين، 2020) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وبيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية الهندسة التقنية بجنزور بالجمهورية الليبية، استخدمت واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة للحصول على البيانات الأولية وبلغ حجم العينة (100) مفردة، توصلت لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالكلية محل الدراسة، وجود قدرة عالية على أداء الوظائف لدى العاملين بقدر متوسط من الإشراف، تبين أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين أداء العاملين



وتوجيه سلوكهم. وقد أوصت بضرورة تهيئة بيئة مناسبة للعاملين بالكلية لتحسين روح التعاون والتنسيق بينهم، ودعمهم لطرح أفكار إبداعية.

– سعت دراسة (خليف، 2021) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مصلحة الضرائب المصرية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة حياة العمل. تم تجميع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بالإسكندرية، بلغت (318) مفردة، استنتجت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الدراسة المختلفة بنسب متفاوتة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة حياة العمل، وعلاقة قوية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية، كما تبين وجود تأثير للثقافة التنظيمية على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة على مستوى المتغيرات الأساسية، ومستوي الأبعاد المكونة للمتغيرات، وظهر تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) في معظم الحالات.

– هدفت دراسة (ديعلي وآخرين، 2021) معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين الدائمين بالمركز الجامعي (تامنغست)، شملت عينة من (112) موظفًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة للثقافة التنظيمية والاتصال الوظيفي والأداء، وأسفرت النتائج على قبول فرضيات الدراسة، وكان معامل الارتباط موجبًا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كمنهج مناسب لأغراض الدراسة، تم استنتاج أن الثقافة التنظيمية تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والأجهزة الرقابية بصفة خاصة، وأوصت بضرورة إشراك العمال في بعض عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع روحهم المعنوية بتحفيظهم ماديًا ومعنويًا، إضافة إلى الاستماع لمشاكلهم واحتياجاتهم مما يزيد ذلك من شعورهم بالانتماء للمنظمة، أن عدالة نمط الإشراف بين العاملين يتيح لهم المشاركة الجيدة في العمل، وبناء علاقة جيدة بينهم وبين المستويات الإدارية المختلفة.

– هدفت دراسة (Naveed, et al, 2022) استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية من خلال الابتكار التنظيمي، قامت بتحليل المقاومة التنظيمية كشرط لعلاقة الابتكار التنظيمي والفعالية، وذلك لمعرفة ما إذا كانت المقاومة التنظيمية تعزز التأثير الإيجابي للابتكار التنظيمي على الفعالية، كما تقيس التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة من خلال الفعالية التنظيمية، وبينت أن المقاومة التنظيمية تعد مهمة لأنها تحدث عندما يفهم العاملون كيف يتناغمون مع طرق العمل الجديدة، ولاستخراج النتائج تم

جمع البيانات من (280) مديرًا وموظفًا يعملون في الصناعة المصرفية الباكستانية. حيث أشارت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية. ويتم التوسط في هذه العلاقة من خلال الابتكار التنظيمي، كما أن التأثير الإيجابي للابتكار التنظيمي على الفعالية التنظيمية أكبر بين الأفراد الذين تبناوا التحسينات بسرعة أكبر من غيرهم. كما تبين أن المنظمة تتطور من خلال الرابط الحاسم بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي نحو الفعالية التنظيمية؛ وذلك في ضوء الدور المحوري للمقاومة التنظيمية.

– بينت دراسة (Rezeki, 2023) أن الرضا الوظيفي للعاملين هو الحالة العاطفية للموظفين الذين يشعرون بالراحة أو عدم الراحة في عملهم، حيث يُظهر العاملون الذين يشعرون بالرضا جيدًا عن عملهم موقفًا إيجابيًا تجاه ما يقومون به من أعمال، حيث يستمتع العاملون بعملهم ويقومون بعملهم من كل قلوبهم، كما بينت أن الرضا الوظيفي هو شيء فردي، وكلما كانت جوانب العمل متوافقة مع رغبات الفرد، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وقد هدفت الدراسة الحصول على نتائج حول مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في جامعة (UD Sumber Rezeki) وتشير نتائج الدراسة إلى: هناك تأثير سلبي بين أسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة، كما يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي الجامعة، كما يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين بالجامعة محل الدراسة.

– قدمت دراسة (Bagga, et al, 2023) أن المنظمات تهتم اليوم بتطوير القيادة عن بعد، ذلك نظراً لتوتيرة التغيير في بيئة العمل والثقافة التنظيمية، كما بينت أن القادة يحتاجون أن يكونوا استباقيين للغاية في أساليبهم حيث تعمل جميع المنظمات في فرق افتراضية متصلة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تعتمد المنظمات في الوقت الحاضر بشكل كبير على مثل هذه الفرق لإنجاز أعمالها وأهدافها، وتتطلب هذه الفرق المستحدثة أسلوبًا جيدًا في القيادة لربط موظفي الفريق الافتراضي معًا، كما يجب أن تتناسب مع الثقافة المناسبة لتلبية متطلبات البيئات المتغيرة؛ لذلك تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير لدى العاملين في الفرق الافتراضية، وقد امتد الهدف إلى دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير لدى موظفي الفريق الافتراضي، ولتحقيق الأهداف استخدم منهج المسح على العاملين في منظمات تكنولوجيا المعلومات، كانت تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية



المستخدمة هادفة وملائمة، وقد جمعت البيانات من (118) من المشاركين الذين عملوا في فريق افتراضي للموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات من دلهي - العاصمة الوطنية، وكشفت النتائج أن القيادة التحولية والثقافة التنظيمية كانتا مرتبطين بشكل إيجابي وهام بإدارة التغيير، كما أن الثقافة التنظيمية توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي.

3- الفجوة البحثية وتحليل الدراسات السابقة:

– تناول الجزء الأول من الدراسات السابقة الاتصال التنظيمي؛ حيث هدف (Musheke, et al, 2021) تحديد العوامل المؤثرة على الاتصال الفعال عند استخدام نظرية النظم، وأنه ضروري لإيجاد تعاون ببيئة العمل ويؤثر بشكل كبير على الأداء الكلي للتنظيم واتخاذ القرارات، كما هدف (بوشعوب وآخرين، 2022) بحث دور الاتصال المؤسسي في تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وقدمت (شعيب، 2022) الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد في علاقة النظم التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أوصت ببناء استراتيجية لدعم الاتصال التنظيمي الإلكتروني. قدمت (شعيب، 2023) التعرف على الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين في العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي وتحسين السلوك الإبداعي حيث تبين أن تقليل معوقات الاتصال التنظيمي يزيد من تحسين السلوك الإبداعي، مع ضرورة تشجيع وتدريب الموظفين على اتخاذ مبادرات فردية. وكشفت (Rafael, et al, 2022) عن تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي تحسين ريادة الأعمال، من خلال أبعاد مناخ الاتصال والتواصل الجيد، وقدمت (Ramos, et al, 2022) تحليل للعلاقات المتبادلة بين الاتصال التنظيمي والقيادة والتزام العامل من حيث التغيير التنظيمي. وقدمت (Susiloningsih, et al, 2023) العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتدريب والتطوير وأداء المعلم حيث يتأثر الأداء سلباً وإيجاباً بالاتصال التنظيمي.

– بينما تناول الجزء الثاني من الدراسات السابقة متغير الثقافة التنظيمية؛ فهدف (خير الله وآخرين، 2020) اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وتبين أن قيم الثقافة التنظيمية (العدل، والكفاءة، وفرق العمل) تؤثر في الالتزام التنظيمي بدرجة أكبر من باقي القيم. وحدد (دروهب وآخرين، 2020) طبيعة وتأثير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث تحسين من أداء العاملين وتوجيه سلوكهم بشرط توفير المناخ الجيد بالمنظمة. وبينت (خليفة، 2021) تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة حياة العمل؛ حيث تبين قوة العلاقات بين الأبعاد

الثلاثة. بينما بحثت (ديعلي وآخرين، 2021) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الإداريين؛ وبينت ضرورة وجود نمط إشرافي جيد في المستويات الإدارية المختلفة. بينما تناولت (Naveed, et al, 2022) أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية من خلال الابتكار التنظيمي والذي يتم تعزيزه من خلال المقاومة التنظيمية، حيث تبين أن المنظمة تتطور من خلال الربط بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي نحو الفعالية التنظيمية؛ وذلك في ضوء الدور المحوري للمقاومة التنظيمية. وقدمت (Rezeki, 2023) مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في الجامعة، حيث يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي الجامعة، وأيضاً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، بينما تناولت (Bagga, et al, 2023) العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير لدى العاملين في الفرق الافتراضية والذي يتطلب أسلوب خاص لإدارة العلاقة بين العاملين الدائمين والافتراضيين يعتمد أكثر على الاتصال الإلكتروني.

– تمثلت الفجوة البحثية في بيان دور الاتصال التنظيمي في دعم وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهي بذلك امتداد لبعض الدراسات من حيث متغيري الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، كما تبين من عرض الدراسات السابقة أهمية الاتصال التنظيمي في نشر ودعم الثقافة التنظيمية، وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تم عرضها في أهمية تلك المتغيرات ودورها في دعم المنظمات؛ وذلك إذا ما توفر الدعم المناسب وبيئة التطبيق الجيدة، واعتمدت الدراسة في بناء الأبعاد كالتالي: المتغير المستقل: بعنوان الاتصال التنظيمي بأبعاد (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) وأيدها دراسات (بوشعوب وآخرين، 2022؛ شعيب، 2022؛ Ramos, et al, 2022) والمتغير التابع: بعنوان الثقافة التنظيمية بأبعاد (السياسات التنظيمية، القيم التنظيمية، ثقافة الإبداع) وأيدها دراسات (درهوب وآخرين، 2020؛ ديعلي وآخرين، 2021؛ Bagga, et al, 2023) وقد تم إجراء الدراسات التي تبينت للباحثة في بيئات ثقافية مختلفة، ولم يتم تناول الأبعاد في البيئة المصرية بشكل كبير؛ مما يستدعي الباحثة أن تتناول تلك الأبعاد، كما أن أغلب الباحثين تقوم بتناول وحدة المعاينة المتمثلة في الطلاب عند تناول أغلب الموضوعات المتعلقة بمجال التعليم العالي ويتم إغفال دور العاملين لذلك عمدت الباحثة أن تكون وحدة المعاينة من العاملين، كما أن تعددت طبيعة أنشطة المنظمات التي أجريت عليها الدراسات



السابقة؛ لذلك تناولت الباحثة المنظمات التعليمية (مجال عمل الباحثة) حتى تثري الدراسة من واقع خبرة الباحثة في مجال التعليم العالي في مصر، وكذلك اختلفت المتغيرات والأبعاد التي تناولت كل متغير وأيضاً الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة وتقدمها من خلال الاتي:

1- الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية في:

أ. بيان أكثر عمقاً لمفاهيم الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية؛ وتصنيفاتها ونماذجها المستخدمة في الجامعات الخاصة المصرية.

ب. توضيح العلاقة التفاعلية بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية وتقدير لهذا الدور معاً بالمعطيات الحديثة وخاصة عمليات الاتصال والتواصل الرقمي.

ج. أن الدراسة قد تضيف بعض المفاهيم والأبعاد لموضوعات الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وهما من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كما أنهما يدعمان تقدم المجتمعات التي تسعى لتبني استراتيجية الإدارة الحديثة في تحسين مستويات الأداء وخاصة في مجال التعليم.

د. أن تناول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين الثقافة التنظيمية، يعتبر من الموضوعات التي لم تستوفي حقها من البحث، سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية؛ خاصة في ظل التحول الرقمي.

2- الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية في أنها:

أ. البيئة المصرية تحتاج للاستزادة من الدراسات لموضوع الدراسة وخاصة عند تطبيقها بالجامعات المصرية.

ب. تم اختيار التطبيق لهذه الدراسة على القطاع الجامعي من خلال التطبيق على الجامعات الخاصة؛ ذلك لأهمية الدور الذي تقوم به الجامعات حيث أنها مراكز بحثية تسعى للإثراء العلمي والفكري والمعرفي، وتخريج كوادر بشرية مؤهلة تتناسب مع احتياجات سوق العمل داخلياً وخارجياً؛ في ظل التحول الرقمي.

ج. إمكانية استفادة إدارة المنظمات التعليمية المصرية – على اختلافها – من نتائج الدراسة، من خلال الوقوف على دور الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في ظل الاعتماد على التعليم الرقمي والتعليم المعتمد على النظم الإلكترونية عن بعد.

د. أن النتائج التي قد تتوصل إليها الدراسة الحالية، ربما تمكن مسئولى الجامعات المصرية (على اختلافها) من رسم الخطط ووضع الاستراتيجيات، التي تتبنى مدخل الاهتمام بتحسين أداء الخدمات التعليمية في ظل التحول للحياة الرقمية.

هـ. تعد الدراسة استكمالاً لمتطلبات الجودة وتقييم الأداء للباحثة في جامعة بريدة بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: مشكلة الدراسة:

تبين من الدراسات السابقة واستقراء موضوع الدراسة أن بيئة الأعمال في مصر تعاني من اختلالات في عنصري العرض والطلب لعنصر العمل سواء في عدد العاملين أو مهاراتهم وخاصة فيما يتعلق بالمهارات التكنولوجية وخاصة مهارات الاتصال، كما أن المنظمات تحتاج لمتابعة كبيرة للتقنيات والبرامج التكنولوجية في ظل التنامي الحالي للحياة الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية متطورة تعتمد على المستجدات، في ظل تطور عناصر الاتصال المختلفة، وقد قامت الباحثة بزيارة ميدانية لعدد من الجامعات الخاصة في مصر وهي (جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة 6 أكتوبر، جامعة مصر الدولية، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، جامعة النهضة، جامعة بدر، جامعة هليوبوليس، جامعة الجيزة الجديدة، جامعة المستقبل) ومن خلال مقابلات العاملين والمسؤولين التنفيذيين ببعض كليات تلك الجامعات؛ حيث تبين أن هناك فهم غير واضح لبعض المفاهيم؛ مثل الاتصال التنظيمي وأبعاده والثقافة التنظيمية وأبعادها وأهميتها للجامعات ودورها في تطور أداء الخدمة، وأثر ذلك على أداء المنظمات. ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس "ما هو دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر" لذلك تسعى الدراسة الحالية لبيان دور الاتصال التنظيمي الجيد بعنصره الرسمي وغير الرسمي في استكمال بناء وتحسين وتطوير الثقافة التنظيمية بمنظمات التعليم العالي، وكذا دراسة الأبعاد المشكلة لتلك المتغيرات، وبيان العلاقات بين الأبعاد المشكلة لتلك المتغيرات. كما يتفرع من ذلك عدة تساؤلات من وجهة نظر العاملين أهمها:

- ما هو دور وأبعاد الاتصال التنظيمي بالجامعات الخاصة محل الدراسة؟
- ما هو دور وأبعاد الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة محل الدراسة؟
- ما هو دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة المصرية؟
- كيف تؤثر أبعاد الاتصال التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) على الثقافة التنظيمية بأبعادها (السياسات التنظيمية، القيم التنظيمية، ثقافة الإبداع) بالجامعات المصرية؟



خامسًا: أهداف الدراسة:

هناك عدة أهداف أساسية تسعى الدراسة أن تحققها أهمها:

1. تحديد دور وأبعاد الاتصال التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
2. تحديد دور وأبعاد الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة محل الدراسة.
3. الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة.
4. التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة.

سادسًا: الإطار النظري:

يمثل الاتصال التنظيمي بشكل عام كافة الاتصالات المنفذة، والتي تتم في إطار القواعد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. كما له دور رئيس بالمنظمات كونه يؤثر في تحسين أنشطتها، ويساعد على تحقيق أهدافها وأهداف عملائها (بوعطيط، 2009)، ويتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية، وعبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها.

وقدم (عبابنة وآخرين، 2013) أن الثقافة التنظيمية تشمل القيم التي تتبناها المنظمات، وفلسفتها وسياساتها نحو العاملين بها والمتعاملين معها، وتحتاج لمجهودات كبيرة لتنميتها وتقويتها، وتضمن لها الاستقرار في أذهان العاملين ووجدانهم، حيث ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم بالآخرين. وتسعى الدراسة الحالية لبيان دور الاتصال التنظيمي الجيد في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية للمنظمات، وذلك بدراسة الجامعات الخاصة، ويتم تناول الإطار النظري لتلك الدراسة في محاورين كالتالي:

1- المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي:

قدم (شعيب، 2022) أن الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز والكلمات وغيرها من معبرات التواصل، ويوصف بأنه فعال حينما يكون المعنى يقصده المرسل، كما أنه عملية منظمة ونمطية أو قد تكون عفوية، وتنطوي على إرسال وتحويل البيانات والمعلومات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستصاغة من المستهدفين.

كما بين (بوعطيط، 2009) أن الاتصال التنظيمي من العناصر الأساسية لإنشاء المنظمات على اختلافها، وهو من الضروريات التي تتعلق بمحاور التطور الاجتماعي والأدائي التنظيمي، فبين أن الإنسان كائن اتصالي، والمجتمع الإنساني قائم على نظم للاتصال، كما

اعتبر الكثيرون أن الاتصال شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية منذ النقش على الحجارة إلى بث الأقمار الصناعية يمكننا رصده متوازيًا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات والتنظيمات المختلفة، كما بين (شعيب، 2022) أن الاتصال يعد ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء. وقدم (بوشعوب وأخرين، 2022) بأن الاتصال التنظيمي يعد وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيقها والسياسات التي تسنها المنظمة. فهو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، كما أنه جزء لا يتجزأ من أية منظمة، ومن الضروري أن يكون الاتصال داخل المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، لأن الاتصال التنظيمي غير الفعال غالباً يؤدي لسوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم كفاءة الأداء.

أ. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الأساسي الذي تدور حوله المنظمة، وهو الرادار الذي يتحسس ما يدور حول التنظيم من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التوائم والاستجابة السريعة الأولية اللازمة لحياة التنظيم (عاملين/منظمة)، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق وحياة المنظمات في عالم الأعمال اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات (بعلي وآخرين، 2019).

بين (Ramos, et al, 2022) أن الاتصال التنظيمي تخطى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل، إلى متطلب للتعامل بين المنظمات وتنظيماتها المختلفة، حيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت أنظمتها جيدة، والعكس تنخفض كلما انخفضت أنظمتها، وبين (بوعطيط، 2009) أن الاتصال التنظيمي يشمل كافة الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية سواء الرسمية أو غير الرسمية. وأن له دور رئيس في المنظمة كونه يؤثر في تحسين صورتها، كما بين (بلغوثي، 2019) أن الاتصال التنظيمي يتمثل في مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة، وهو إما أن يكون رسمياً (هابط، صاعد، وأفقياً) أو غير رسمي، وبانعدامه أو زيادة معوقاته تصبح المنظمة تعاني من مشاكل في تنظيمها بل وفي وجودها. وبين (بوشعوب وآخرين، 2022) أن الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تناولتها عدة دراسات في الميادين العلمية المختلفة، ذلك نظراً للأهمية التي اكتسبها كونه أساس للعديد من النظم الاجتماعية، كما أنه عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها



أو هدفها سواء في الأسرة أو في المنظمات، حيث أنه لا بد أن يتم الاتصال بين جوانب التنظيم المختلفة، وأن بعض الدراسات أشارت إلى أن الاتصالات تشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات على اختلافها. بينما بين (بوعطيط، 2009) أن الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل المنظمة الرئيسة والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها وأهداف عملائها؛ إذ أن أفراد المنظمة يتعاملون بوسائل الاتصال المختلفة لتنفيذ الأنشطة والأعمال المراد تحقيقها، كما بين أن الاتصال تلك التعليمات والأوامر التي تصدرها المنظمة وينحدر من السلطات المخولة للمديرين والمشرفين والرؤساء، وتشارك في تسيير الأعمال، فله تأثير كبير في دافعية الأفراد وتماسكهم الاجتماعي مع المنظمة، والتي تستخدم عدة وسائل لتنفيذه.

وقدم (Ramos, et al, 2022) أنه مع تطور المجتمعات أصبحت المنظمات في حاجة ملحة للاتصال التنظيمي باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والتنظيمات، وهكذا أصبح الاتصال عنصرًا حوريًا جوهريًا، ودخلت برامجه شتى منظمات المجتمع وتنظيماته، كما يعتبر العصب الرئيس للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير تلك المعلومات داخل بنائها التنظيمي؛ باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات -اتصالية- تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات وثقافة المنظمة.

ب. أهمية الاتصال التنظيمي:

في أهمية الاتصال التنظيمي قدم (الختروشي، 2017) أنه لا يمكن تصور أي تنظيم بدون أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المنظمات ومحور كل العمليات -رسمية كانت أم غير رسمية- بحيث يترتب عليه (فعالية القرارات، بناء هيكل تنظيمي جيد وفعال، المساهمة في بناء الوعي الجماعي للعاملين، تكوين الاتجاهات والسلوكيات التي تعزز الروح المعنوية للعاملين بالمنظمات ومساعدتهم في مواكبة المستجدات، وأضاف (بوعطيط، 2009) خفض حالات عدم الرضا عن القيادات، توفير أجواء للإبداع والابتكار، تعزيز ولاء العاملين للمنظمة).

وقدم (بعلي وأخرين، 2019) أهمية الاتصال التنظيمي كنشاط إداري بأنه يساهم في نقل الأفكار والآراء لتماسك مكونات التنظيم وتحقيق أهدافه، فهو يعمل على توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمنظمة، حيث يساعد ذلك في عمليات اتخاذ القرارات

التي تمثل المحور الأساسي للمنظمات، ويعمل على توطيد الثقة بين المنظمة والعاملين بها بما يخدم تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

ج. أهداف الاتصال التنظيمي:

قدم (Musheke, et al, 2021) أن الاتصال التنظيمي يهدف إلى التنسيق بين أفعال وتصرفات المنفذين، المشاركة في المعلومات بكل ما يجري داخل المنظمة وخارجها ويؤثر عليها، المعاونة في اتخاذ القرارات، التعبير عن المشاعر الوجدانية، البحث عن آليات تنشيط المنظمة وتوجيهها نحو أهدافها، وأضاف (معنصر، 2017) تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات، ومتابعة ومراقبة سير العمل، ربط عناصر التنظيم وأقسامه ببعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات داخل المنظمة. بينما قدم (Ramos, et al, 2022) أن الاتصال التنظيمي يعد المحور الأساسي الذي تدور حوله فعايات المنظمة المختلفة، فيعد المحرك الذي ينظم الوقائع والمستجدات للمنظمات ويهدف إلى تحقيق التكيف السريع اللازم لحياة التنظيم، فالمعلومات أصبحت هي الوقود اللازم لحياة المنظمات، ولذلك فإن المنافسة والاستمرار والتفوق فيها وفي انتشارها، يفترض على المنظمات أن تستثمر في برامج الاتصالات، مع وجود أساس صحيح للتوثيق.

كما قدم (دريدي وآخرين، 2021) أهداف الاتصال التنظيمي من خلال الآتي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال المتعاملين أو المستقبلين على التعبير عن سعادتهم وإحرامهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.
- تماسك أفراد التنظيم: حيث يتم حل النزاعات بين الأفراد والعمل على دعم روح الجماعة بينهم.

د. مبادئ الاتصال التنظيمي (دريدي وآخرين، 2021):

- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة، وهي مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عنها بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام المنطوق، وذلك باستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرسل والمستقبل على حد سواء.



- مبدأ الاهتمام والتركيز: أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من أجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى، وذلك عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.
- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالإتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيماً لسلطته.
- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: أصبحت التنظيمات غير الرسمية ذات حاجة ملحة لتنظيم العمل داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من تشغيلها واستخدامها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للإتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كافة الرسائل.

هـ. أبعاد الدراسة في عملية الإتصال التنظيمي:

تناولت عدة دراسات عملية الإتصال التنظيمي بعناصر مختلفة منها من قدمها أنها (المصدر أو المرسل، الرسالة، ومستقبل الرسالة) أضافت أخرى لذلك (التغذية العكسية، معوقات الإتصال) ومنها من قدمها أنها (الإتصالات الصاعدة، الإتصالات الهابطة، الإتصالات الأفقية) كما أضافت أخرى (الإتصالات المحورية)، ومنها من قدمها أنها (الإتصالات الرسمية، وغير الرسمية)، وقدموا المزايا والأهداف التي يسعى كل عنصر لتحقيقه للمنظمة والمعوقات التنظيمية التي تصادفهم. وتتناول الدراسة الحالية عناصر الإتصالات الرسمية وغير الرسمية كالتالي:

• الإتصال التنظيمي الرسمي:

قدم (شعيب، 2022) أن التنظيم الرسمي يشير إلى تقسيم العمل ويحدد المسؤوليات والمهام والواجبات والسلطات، ويحدد أيضاً العلاقات الوظيفية، بينما بين (معنصر، 2017) أن الإتصال الرسمي: يعني عمليات وأساليب الإتصال التي تنقل وجهة نظر تعليمات المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى. كما تنقل ردود أفعال ومطالب واقتراحات العاملين في المستويات الإدارية الأقل إلى صناع القرارات في المستويات الإدارية العليا. بينما قدم (بعلي وأخرين، 2019) أن الإتصال التنظيمي الرسمي يتم من خلال شبكة

الاتصالات الرسمية، عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها، فهو يتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتم نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى. ويتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويخضع في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة بالمنظمة.

وعرف (Ramos, et al, 2022) الاتصال الرسمي بأنه القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتتواجد بالهيكل التنظيمي، ويتم الاتصال في خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد المنظمة. ويعتمد على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد باللوائح. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو اتصال يتواجد ويتناغم بجوار التنظيم الرسمي، وينشأ بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة مباشرة بعمليات الاتصال، قدمه (بلغوثي، 2019) أنه اتصال يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسًا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. كما أوضح (شعيب، 2022) أن الاتصالات غير الرسمية؛ اتصالات دائمة الحركة والتجدد والتغير، وتتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعاتها أو طريقتها، أو تملك القدرة على السيطرة عليها؛ فإذا حاولت منعها في مكان ظهرت في مكان آخر نظرًا لارتباطها بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتعذر السيطرة عليها تمامًا. إذا فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، وتلعب دورًا هامًا في إنجاز أهداف المنظمة أو عدم تحقيقها.

بينما قدم (معنصر، 2017) أن الاتصال غير الرسمي يعتمد على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المنظمة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة. وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الأغراض والأهداف الشخصية غالبًا، لذا على الإدارة الناجحة أن تستخدمها جيدًا.

– التواصل السريع والفعال: تسهل طرق الاتصال غير الرسمية، مثل المراسلة الفورية، التبادل السريع للمعلومات، مما يسهل على الموظفين طلب التوضيحات ومشاركة التحديات والتعاون في الوقت الفعلي.



– تعزيز مشاركة الموظفين: تتيح المشاركة الأفضل للموظفين الشعور براحة أكبر عند التواصل بشكل غير رسمي ، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومشهد العمل المواتي.
– المرونة والقدرة على التكيف: قنوات الاتصال غير الرسمية مرنة وقابلة للتكيف مع احتياجات الأفراد المشمولين، مما يسهل ضبط أسلوب الاتصال بناء على السياق والعلاقة.

– حوار مفتوح: يشجع التواصل غير الرسمي المناقشة المفتوحة والمحادثات المتدفقة بحرية ، مما يسمح للموظفين بمشاركة الأفكار والتعليقات والمخاوف.

ومن خلال الاهتمام بكافة أشكال الاتصال التنظيمي التي عرضتها الدراسة الحالية من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في المناخ التنظيمي، لذلك تتبنى الدراسة الحالية كلاً من (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) لقياس الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل.

2-المتغير التابع: الثقافة التنظيمية:

قدم (خير الله وآخرين، 2020) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة العمليات التي تجمع أعضاء التنظيم بناءً على القيم الأساسية والمعتقدات المشتركة للمنظمة، والتي تتيح للمنظمة التعامل والتكيف مع البيئة الخارجية، وتكامل مواردها الداخلية وخاصة البشرية، وتعمل تلك الثقافة كأساس لنظام الإدارة؛ حيث تشمل على الممارسات الإدارية والسلوكيات المعززة للمبادئ الأساسية التي تمتلكها المنظمة وأعضائها، كما قدم (السحباني، 2016) أن الثقافة التنظيمية تحتاج لمجهودات واعية تنميتها وتقويتها، وتضمن لها الاستقرار والرسوخ في أذهان العاملين ووجدانهم، حيث ينعكس جلياً على سلوكهم وعلاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم بالآخرين.
أ. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت الكتابات حول مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل قيم المنظمة التي تتبناها في تعاملاتها، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين وباقي العملاء وأيضاً أصحاب المصالح معها، والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام، فقد قدم كلاً من (البطران، 2016؛ Naveed, et al, 2022) تعريف للثقافة التنظيمية بأنها "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي تعتنقها المنظمة وتطورها، فهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة"، وهي مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الأفراد في أي مجتمع من المتعاملين السابقين بالمنظمة حيث تنتقل منهم إلى الحاليين. كما بينت (خليفة، 2021) أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، حيث يعد ذلك جزء من الثقافة العامة التي يتعلمها العاملون بالمنظمة، كما

أنها مجموعة الرموز والمعتقدات والممارسات التي يقوم المتعاملون بتطويرها خلال الفترات الزمنية المتعاقبة، والسلوك المتوقع منهم.

وبينها (السحباني، 2016) أن الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم، والسلوك المتوقع من أعضائه، كما أنها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يتميز بها أفراد التنظيم، وهي البيئة الإنسانية التي يؤدي بها الموظف عمله، وتلعب دورًا رئيسًا في بناء مناخ العمل المناسب الذي يعمل علي تحسين وتطوير الأداء، كما بين (Rozanna, et al, 2019) أنها تتصف بالمرونة، فهي تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة.

ب. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الارتقاء بحياة البشر عبر التاريخ كان رهن تنوع ثقافتهم وتفاعلاتها، لذلك فالثقافة التنظيمية جزء أصيل في فكر المنظمات فلا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية خاصة بها؛ حتى وإن كانت غير مُدرّكة أو مكتوبة، وهي تتشكل طبقًا لطبيعة عمل المنظمات وسياساتها وأهدافها وإجراءاتها في الداخل، فتتكون من مجموعة الممارسات والخبرات المكتسبة لموظفيها ويتم ذلك بشكل غير مباشر (مشاركة وآخرين، 2015). وقد بين (خليفة، 2021) أن الثقافة التنظيمية تعد جانبًا ذو أولوية لكثير من المنظمات والمديرين، فالكثير منهم يعتبرون الثقافة أصل هام من أصول المنظمة المتعددة، وقدّم (Rozanna, et al, 2019) درهوب وآخرين، (2020؛ خليفة، 2021) أهمية الثقافة التنظيمية في أنها:

- إطار فكري يوجه أعضاء التنظيم ويرتب أعمالهم وينظم علاقاتهم.
- دليل للمديرين والرؤساء التنفيذيين؛ حيث تشكل لهم نماذج للسلوك والعلاقات المثالية المطلوب اتباعها بالمنظمة.
- الملامح التي تميز المنظمات عن بعضها، ومصدر لاعتزاز العاملين، وذلك حينما تمثل قيم نبيلة من التميز والابتكار، أو الريادة، أو التفوق التنافسي.
- عنصرًا هامًا وفعالًا يعمل على تحقيق الأهداف؛ خاصة في ظل نظام رقابي جيد لاتجاهات الاخلاقيات والسلوكيات للعاملين.

ج. خصائص الثقافة التنظيمية:

الخصائص والسمات تعد من أهم مميزات الثقافات عمومًا وثقافة المنظمات على وجه الخصوص، فهي متنوعة بين المنظمات، ولها دور كبير في التنافسية حيث كل منظمة تتميز



بعده سمات تتناسب ومدخلاتها الثقافية والبيئية، مما يعطيها القوة للتصدي لمقاومة التغيير لثقافتها من منسوبها (Meng, et al, 2019) والثقافة التنظيمية بما أنها مجموعة القيم والقواعد والأنماط السلوكية التي تدل على خصائص أو أبعاد تترايط وتتداخل فيما بينها، لذا يجب إدراك أنها لا تتشابه المنظمات في ثقافتها حتى وإن كانت تعمل في ذات القطاع أو التخصص أو الظروف، وقد قدم (البطران، 2016؛ خليف، 2021؛ Bagga, et al, 2023) بعض خصائص الثقافة التنظيمية من خلال التالي:

- القيم الحاكمة: وهي قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويجب على أعضائها الالتزام بها.
 - المعايير: وهي معايير سلوكية تتعلق بجوانب العمل، وأغلب المواقف المتوقعة.
 - القواعد: وهي تعليمات تصدرها المنظمة، يلتزم بها أفرادها وفقاً للقواعد المرسومة لهم.
 - السياسات: لكل منظمة، سياسات خاصة تستخدم لتعاملاتها مع العملاء وأصحاب المصالح.
 - المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية وتؤثر على أفرادها في القيم والاتجاهات والإدراك.
 - درجة التكامل: هي مدى اتفاق عناصر المنظمة في الاشتراك في ثقافة واحدة.
 - درجة الانتشار: وهي درجة اتفاق العاملين بالمنظمة على القيم والمعايير والقواعد الثقافية للمنظمة، فالمنظمة ذات درجة الانتشار ثقافياً عالي يتميزون بالتوافق السلوكي، والتشابه في التصرفات تجاه نفس المواقف (ديعلي وآخرين، 2021).
- د. أبعاد الثقافة التنظيمية:

أشارت (خليف، 2021) أن هناك عدة عوامل يعتمد عليها تكوين ثقافة المنظمة وعادة تتمثل في (ملكية المنظمة وتاريخها، وهيكل المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، والأحداث الهامة في بيئة المنظمة). وبينت (البطران، 2016) أنه هناك أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية (ثقافة الفرد، ثقافته النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة)، أوضح أنه يوجد أربعة أنماط للثقافة التنظيمية (ثقافة الجماعة أو العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الهريركية "رتابة السلطة أو البيروقراطية"، الثقافة عكس البيروقراطية)، بينما قدم كلا من (عبابنة وآخرين، 2013؛ السحباني، 2016) أبعاد الثقافة التنظيمية أنها تتمثل في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، السياسات والإجراءات التنظيمية)، وتقدم الدراسة بيان لمجموعة من العناصر أهمها:

- القيم التنظيمية: القيم عامة هي أمور واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، لما هو مقبول، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تبني في مكان العمل أو بيئته، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف العمل التنظيمية (أبو القاسم، 2017).
 - المعتقدات التنظيمية: أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وحياء لبيئة العمل الاجتماعية، وتبين كيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية والتي تتمثل في مشاركة تنفيذ المهام الجماعية والمشاركة في صنع القرارات الهامة.
 - التوقعات التنظيمية: توقعات الأفراد والتنظيمات؛ كل منهما تجاه الآخر خلال العمل المنظمة، مثل التوقعات التي ينتظرها الرؤساء من المرؤوسين، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي جيد يدعم احتياجات العاملين والتمثلة في التقدير والاحترام والدعم المادي للعاملين (عبابنة وآخرين، 2013).
 - الأعراف التنظيمية: ما جرت عليه العادات في المنظمة، أي هي معايير يلتزم بها العاملون باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة، وغالبًا تكون غير مكتوبة في النظام الأساسي للمنظمة.
 - السياسات التنظيمية: القوانين والقواعد التي تنظم العمليات الميدانية في المنظمة، وتنظم مساهمة العاملين وعلاقاتهم داخل وخارج المنظمة، وتحدد المعايير المطلوبة لتنفيذ الأعمال وتحدد المسؤوليات والسلطات واسلوب استخدام أدوات العمل ويتم تطبيقها من خلال السلطات الممنوحة للمديرين والرؤساء والمشرفين (البطران، 2016؛) (Rozanna, et al, 2019).
 - الثقافة البيروقراطية: تتسم بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية ودرجة عالية من التنظيم وتقسيم العمل. وتتسم هذه المنظمات بالهيراركية والهيكلية.
 - الثقافة الإبداعية: هي نتاج البيئات ذات التوجه بالنتائج، حيث يكون زيادة المخاطر والتحديات، ويتم فيها تقدير قيمة الابتكار والإبداع وتحفيز العاملين.
 - الثقافة الداعمة أو المساندة: يتصف العاملون في ظل تلك الثقافة بالتعاون ومساندة بعضهم البعض، وتشجع المنظمة القيم العائلية مثل الصداقة والثقة والتعاون.
- هـ. أهداف قياس الثقافة التنظيمية:
- تسعى المنظمات لقياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقًا للتالي:
 - التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
 - الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.



– التحقق من مدى التوئمة بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.

و. مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية:

يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من عدة مصادر يمكن توضيحها من خلال الآتي

(درهوب وآخرين، 2020):

– تأثير بيئة الأعمال: وتتمثل في الآتي:

• مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية: حيث أن الثقافة التنظيمية تماثل مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية التي تعد مرشداً لسلوك الأفراد بالمنظمة والتي من خلالها يتم التعرف على السلوكيات المقبولة، فهي تمثل المرجع بالنسبة لسلوك التنظيمي.

• القصص والحكايات: وهي عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

• ثقافة المجتمع: تعتبر الثقافة الكلية للمجتمع مصدراً مهماً وأساسياً للثقافة التنظيمية. باعتبار أن الثقافة التنظيمية فرعاً من ثقافة المجتمع؛ وعلى ذلك فمن المتوقع أن نجد الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها وسماتها العامة من ثقافة المجتمع بجانب تفردتها بخصائص وسمات خاصة تميزها عن غيرها من الثقافات الفرعية الأخرى.

– تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين ويتمثل في:

• الصفات الشخصية للعاملين في المنظمة: وتمثل الصفات الشخصية للعاملين مصدراً ، فالإيثار الجراءة والشجاعة في اتخاذ القرارات و غير ذلك من القيم الإيجابية يتم نقلها من جيل الي آخر من المدراء بالمنظمة مما يسهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة تساعد في زيادة الفاعلية التنظيمية.

• الهيكل التنظيمي بالمنظمة وقنوات الاتصال: يمثل الهيكل التنظيمي مصدراً من مصادر الثقافة التنظيمية، فمثلاً نجد أن الوظائف والمستويات الإدارية يتم توضيحها بالهيكل التنظيمي.

• قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية: وتعد مصدراً من مصادر الثقافة بالمنظمات؛ حيث أنها المسؤولة عن نقل الثقافة بين الأفراد والإسهام في تطوير وتعديل وتنمية هذه الثقافة.

– تأثير التجربة العملية ويتمثل في:

• منظمات التعليم: بما تقدمه من معارف وقيم تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات الأفراد ، ويعد التعليم مصدرًا هامًا لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد.

• نظام الحوافز بالمنظمة: تعد الحوافز مصدرًا هامًا من مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تحافظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتعمل على زيادة ولائها وتدفع الأفراد على تحقيق معدلات أداء مرتفعة فضلاً عن أنها تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها، ورفع الروح المعنوية، كما أنها تساعد في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الأفراد.

• تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: وتعد هذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، خاصة بين الإدارة والعاملين، فإذا كان التماسك أفقي فقط، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.

من خلال الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية التي عرضتها الدراسة الحالية من أنواع الثقافة التنظيمية تتبنى الدراسة الحالية كلاً من (السياسات التنظيمية، القيم التنظيمية، ثقافة الإبداع) لقياس المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

3- الجامعات الخاصة في مصر:

يقدم الجامعات تعليماً جامعياً متخصصاً للطلاب في مختلف المجالات، يؤهلهم بذلك لسوق العمل، حيث يساهم في جميع الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لذلك تسعى الدولة لتوفير جميع الخدمات التي تؤهل الطلاب الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في مستقبل أفضل. وتعمل الجامعات من خلال دورها المجتمعي ووظائفها الرئيسية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأفراد والمؤسسات في المجتمع لمواكبة مجتمع المعرفة.

شهدت مصر مؤخراً، نقلة نوعية كبيرة في مجال التعليم، فهذا القطاع الحيوي تتمثل مهمته الأساسية في صناعة العقول والقفز نحو المستقبل، حيث يجب إتاحته للقادرين -عقلياً- مع المحافظة على القواعد التي تحافظ وتحقق العدالة الاجتماعية بين الجميع. وتقدم الخدمة التعليمية المقدمة بالمؤسسات الجامعية ما بين تعليم أهلى وحكومي وخاص كالتالي:

أ- جامعات الحكومية: والتي تعرف بأنها الجامعة التي تتبع الجهاز الإداري في الدولة، وتعمل تحت إشراف من الحكومة ممثلة في وزارة التعليم العالي، ويكفل الدستور في معظم البلدان مجانية الالتحاق وتلقي التعليم بها، ومصر بها (28) جامعة تحتوى على (513) كلية، منها (278) كلية نظرية، (235) كلية عملية، يدرس بها: (3,104) مليون طاب/ طالبة



مقيدون بالتعليم العالي، يعمل بها (101) ألف عضو هيئة تدريس ومعاون بالجامعات الحكومية والأزهر.

ب-الجامعات الخاصة: وهي جامعات منشأة تحت مظلة قانون الجامعات الخاصة والأهلية 2009، وتضم العديد من التخصصات العلمية وبمصروفات يتم تحديدها سنويا من قبل مجالس أمنائها، وتخضع لإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وشهادة التخرج معتمدة من قبل المجلس لأعلى للجامعات وتشمل (26) جامعة تحتوي على (153) كلية، منها (54) كلية نظرية، (99) كلية عملية. يدرس بها (195) ألف طالب/ طالبة، (7, 10) ألف عضو هيئة تدريس ومعاون - بيانات 2018 / 2019-الجامعات الأهلية: هي جامعات تم إنشاؤها لتكون تابعة لمؤسسات أو لحكومات أو لشركات، ويتم إدارتها من خلال مجلس أمناء، وهي لا تهدف إلى الربح، تشمل (6) جامعات أهلية.

ج-المعاهد الخاصة المعتمدة: وهي المعاهد التي تخضع لإشراف وزارة التعليم، وبرامجها التعليمية بمصروفات وهي (165) معهد خاص يخضع لإشراف وزارة التعليم العالي، مقيد بها (440) ألف طالب، يعمل بها (9242) عضو هيئة تدريس - بيانات 2018 / 2019- وبين أن لدى مصر حاليًا (36) جامعة خاصة ومعاهد تقنية تقدم برامج التدريب المهني، بزيادة 100% من (18) منشأة عام 2014، بمجموعة أكثر تنوعًا من الكليات، كما تضاعف عدد الكليات في تلك الجامعات إلى (264) كلية، مقارنة بـ (132) عام 2014. وارتفعت الأكاديميات الخاصة بنسبة 9% بين عامي 2014 و2021، لتصل إلى (172) أكاديمية ومعهد خاص. كما تتيح البرامج المتزايدة في المنظمات التعليمية عددًا كبيرًا من البحوث الأكاديمية؛ حيث تضاعفت أوراق البحث العلمي المنشورة في غضون ست سنوات، لتصل إلى (31.7) ألف ورقة بحثية عام 2021. كما أن أكثر من (32) ألف بحث نشر عام 2020، واحتلت مصر المرتبة الـ (30) عالميًا. فقفزت سبعة مراكز منذ عام 2014 من حيث عدد الأوراق العلمية المنشورة وجرى الاستشهاد بها بين عامي 2014 و2021. واحتلت مصر المرتبة (37) عام 2014، حينما نشرت ما يزيد عن (15) ألف بحث.

سابعًا: الدراسة الميدانية:

أ- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على عدة مناهج بحثية، كما يلي:

• المنهج الاستنباطي: حيث يعتمد على التفكير المنطقي واستنتاج دور الاتصال التنظيمي الجيد، في دعم الثقافة التنظيمية وذلك من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة.

• المنهج الاستقرائي: حيث يتم دراسة واستقراء بعض الدراسات السابقة والمراجع التي تتناول الموضوعات النظرية (الإدارية والفنية) المتعلقة بموضوع الدراسة وأبعادها المختلفة، وكيف يمكن الاستفادة منها في معالجة مشكلة الدراسة.

ب- بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة على جانبين نظري وميداني كالآتي:

• الجانب النظري: استهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتكوين المادة النظرية بالدراسة وتضمنت مفاهيم الاتصال التنظيمي من حيث الرسمية وغير الرسمية، والثقافة التنظيمية والعلاقة بين المتغيرات بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة.

• الجانب الميداني: استهدفت الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحليل أبعاد الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية على العاملين بجامعات (أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب، مصر للعلوم والتكنولوجيا، 6 أكتوبر، مصر الدولية، الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، النهضة، بدر، هليوبوليس، الجيزة الجديدة، المستقبل) لمعرفة دور الاتصال التنظيمي الجيد في دعم الثقافة التنظيمية.

ج- فرضيات الدراسة: يهدف الفرض الرئيس للدراسة بيان دور الاتصال التنظيمي في دعم

وتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة. وصيغ الفرض الرئيسي كالتالي:

الفرضية الرئيسة: من المتوقع وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ لدور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين. ويأتي منها فرضيات فرعية أخرى يتم عرضها كالتالي:

"يوجد علاقة طردية معنوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ للاتصال التنظيمي الرسمي بالجامعات الخاصة على جوانب الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين".

"يوجد علاقة طردية معنوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ للاتصال التنظيمي غير الرسمي بالجامعات الخاصة على جوانب الثقافة التنظيمية".



د- مجتمع وعينة الدراسة: لم يقدم تقرير (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء - بنشراته المتفرقة) إحصائيات عديدة، للعاملين الإداريين بقطاع التعليم العالي (الحكومي أو الخاص) أو أية جهة أخرى أية بيانات في هذا المجال؛ لذلك استقرت الباحثة على اختيار عدد (20) موظف لكل جامعة اختيرت باستخدام العينة الميسرة. وطبقاً للجدول رقم (1)، بلغ اجمالي حجم العينة 200 مفردة. وقد تم توزيع الاستبانات على العاملين بالكليات محل الدراسة، التي تكونت منهم وحدة المعاينة وكانت كالتالي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة

الكلية	حجم العينة	لم يسترد	المسترد	غير صالح للتحليل	صالح للتحليل
جامعة 6 أكتوبر	20	2	18	1	17
جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	20	3	17	2	15
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	20	3	17	2	15
جامعة مصر الدولية	20	1	19	1	18
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	20	3	17	1	16
جامعة النهضة	20	2	18	2	16
جامعة بدر	20	-	20	3	17
جامعة الجيزة الجديدة	20	3	17	2	15
جامعة هليوبوليس	20	3	17	2	15
جامعة المستقبل	20	2	18	2	16
الإجمالي	200	22	178	18	160

المصدر: من إعداد الباحثة

هـ- أدوات وطرق جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة للعاملين طبقاً للجدول السابق، وجمع البيانات الأولية بعد استلام (178) استبانة مستردة، وبفحصها تبين عدم صلاحية (18) استبانة لعدم تحقيقها الشروط الصحيحة. وقد تضمنت على قسمين: اشتمل الأول على محورين يمثل الأول المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي بأبعاده (الرسمي، غير الرسمي) حيث تضمن على (10) عبارة موزعة على الأبعاد، وتمثل الثاني في المتغير التابع: الثقافة التنظيمية بأبعاده (السياسات التنظيمية، القيم التنظيمية، ثقافة الإبداع) حيث تضمن على (15) عبارة موزعة على الأبعاد، وتم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي في الإجابة على التساؤلات، بالإضافة إلى القسم الثاني أسئلة عامة (مفتوحة). ثم البيانات الديموغرافية للمستقيين. وقد استعانت

الباحثة في اختيار عبارات الاستبانة ومحاورها بعدة دراسات هي: (عبابنة وآخرين، 2013؛ السحباني، 2016؛ مروى، 2017؛ شعيب، 2022).

و- اختبار الفرضيات:

• توصيف عينة الدراسة: قامت الباحثة بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والجدول رقم (2) يقدم خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي خضعت للتحليل

النسبة المئوية	العدد	الخصائص	
56.8%	91	ذكر	النوع
43.2%	69	أنثى	
100%	160	الإجمالي	
43.2%	69	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
46.9%	75	من 6 إلى 10 سنوات	
07.5%	12	من 11 إلى 15 سنة	
02.5%	4	أكثر من 15 سنة	
100%	160	الإجمالي	
00.0%	-	أقل من 25 سنة	السن أو العمر
56.2%	90	من 25 إلى 35 سنة	
21.3%	34	من 36 إلى 45 سنة	
15.0%	24	من 46 إلى 55 سنة	
07.5%	12	أكثر من 55 سنة	
100%	160	الإجمالي	
43.2%	69	إدارة تنفيذية	المستوى الوظيفي
41.8%	67	إدارة متوسطة	
15.0%	24	إدارة عليا	
100%	160	الإجمالي	
07.5%	12	دراسات عليا	المؤهل العلمي أو طبيعة التعليم
71.2%	114	مؤهل عالي	
21.3%	34	مؤهل متوسط	
100%	160	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة.



يتبين من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة تمثل كافة المراحل العمرية الكبيرة، وأن نسبة كبيرة من مفردات العينة تتراوح أعمارها من 25-45 سنة، وغالبيتهم من الذكور، وأن أغلب المستوى التعليمي يتمثل في الحاصلين على المؤهلات العليا، مما يتضح معه أن معظم العاملين بالجامعات الخاصة على دراية كبيرة بأهمية مفاهيم الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك لارتفاع المستوى التعليمي وخلفياتهم الثقافية المترتبة على ذلك. ومما سبق يتبين أن خصائص عينة الدراسة متمشية مع المنطق، ومع التوزيع الطبيعي، ومناسبة مع خصائص مجتمع الدراسة، مما يجعل العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

- توصيف متغيرات الدراسة: صدق وثبات الاستبانة: استخدمت الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات قائمة الاستبانة، وذلك لتقييم اعتمادية مجموعة العبارات التي تقيس المتغيرات، وتبين للباحثة قيمة معامل ألفا لمحور الاستبانة كلاً على حدة، وإجمالي الاستبانة بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) معامل ثبات وصدق عينة الدراسة

م	المحور	عبارات الاستبانة	معامل الثبات	معامل الصدق
المجموعة الأولى: الاتصال التنظيمي				
1	الاتصال التنظيمي الرسمي	1 to 5	0.78	0.77
2	الاتصال التنظيمي غير الرسمي	6 to 10	0.82	0.75
المجموعة الثانية: الثقافة التنظيمية				
1	سياسات تنظيمية	11 to 15	0.65	0.71
2	القيم التنظيمية	16 to 20	0.77	0.79
3	ثقافة الإبداع	21 to 25	0.69	0.80

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (3) أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق بين عبارات الاستبيان ومحاوره تراوحت بين (0.65-0.82) وجميعها موجبة ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين إجابات العينة من العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة على كل فقرة، وذلك يدل على صدق المحتوى ل فقرات ومحاور استبانة الدراسة، حيث هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. كما أن معاملات الثبات لمحاور استبانة الدراسة مرتفعة، والفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة، وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها على عينة من

العاملين مرة أخرى، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

• إجراءات تطبيق الدراسة: بعد القيام بتوزيع الاستقصاءات وجمعها بعد استكمال تعبئتها تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد تم ترميز وإدخال البيانات للحاسب الآلي، وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة وحساب المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/ 4 = 0,80) وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1,80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة .
- من 1,80 إلى أقل من 2,60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة.
- من 2,60 إلى أقل من 3,40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة.
- من 3,40 إلى أقل من 4,20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة .
- من 4,20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة .

كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لوصف أفراد عينة الدراسة، كذا حساب المتوسط الحسابي وترتيبه والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

كالتالي:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة طبقاً لآراء العاملين بالجامعات محل الدراسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-	المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي	3.73	7.33	-
-	الاتصال التنظيمي الرسمي:	4.43	7.38	-
1	يستخدم الإيميل (المؤسسي / الشخصي) أو برامج أخرى (واتساب - تليجرام - ...) أو الطرق التقليدية الرسمية (تقارير- منشورات ، أوامر مكتوبة... لتبادل الأوامر التشغيلية وغير التشغيلية والتعليمات والتقارير بين عناصر الجامعة.	3.07	7.83	5
2	القوانين واللوائح والقواعد العامة المتبعة بالجامعة معلنة بصورة واضحة للعاملين	4.74	6.37	1
3	تستخدم وسيلة إلكترونية / أو تقليدية (شاشات/ لوحة إعلانات - أخرى) لتوصيل التعليمات للعاملين بالجامعة.	3.55	7.53	4
4	بالجامعة هيكل تنظيمي واضح تصدر من خلاله الأوامر والتعليمات.	3.98	5.85	2



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بعمليات التغذية العكسية لأوامر والتعليمات بصورة تقليدية أو إلكترونية.	3.76	6.09	3
-	الاتصال التنظيمي غير الرسمي:	3.53	7.22	-
6	بالجامعة (تنظيم غير رسمي) يستخدم في الظروف والمناسبات الاجتماعية.	3.14	7.87	5
7	بالجامعة وسائل اتصال غير رسمية بين العاملين (واتساب - فيسبوك - ...).	3.24	6.79	3
8	تناقش مشاكل العاملين بالجامعة خلال وسائل التواصل الاجتماعية غير الرسمية (الخاصة بالعاملين).	3.28	6.82	4
9	تفاعلات العاملين غير الرسمية بوسائل التواصل الاجتماعية إيجابية لصالح العاملين والجامعة.	3.69	5.46	2
10	وسائل التواصل الاجتماعي غير الرسمية للعاملين تزيد من ولاء العاملين للجامعة.	3.70	7.86	1
-	المتغير التابع: الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة	3.49	7.75	-
-	السياسات التنظيمية:	3.75	6.78	-
11	يتواجد نظم للسياسات والإجراءات واضحة ومعلنة داخل الجامعة.	3.5	6.43	3
12	تعتمد كافة الإجراءات والسياسات بالجامعة على النظم الرقمية أو التقليدية واضحة ومعلنة.	3.28	6.49	4
13	يسود بكافة النظم التعليمية والإدارية بالجامعة إجراءات تساعد على التحسين المستمر.	3.69	7.62	2
14	السياسات والإجراءات التنظيمية بالجامعة تزيد من رضا العاملين عن وظيفتهم.	3.24	7.48	5
15	تعلن السياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة بمكان واضح للجميع.	3.83	7.86	1
-	القيم التنظيمية:	3.61	7.34	-
16	يتواجد نظم للقيم والقواعد المنظمة للعمل واضحة ومعلنة بالنظام الأساسي.	4.17	5.95	1
17	تساعد القيم التي تتبعها الجامعة على زيادة مستوى رضا العاملين عن وظائفهم.	3.92	6.53	2
18	تستخدم النظم الرقمية والتقليدية لتفعيل دور القيم بين جماعات العمل بالجامعة.	3.5	7.62	4
19	يعلن بمكان واضح بالجامعة مجموعة القيم واللوائح وقواعد العمل التنظيمية.	3.28	7.81	5
20	رضا العاملين يتحقق من خلال مجموعة القيم واللوائح التي تنشأ من خلال جماعات العمل بالجامعة.	3.69	6.65	3
-	ثقافة الإبداع:	3.55	7.64	-
21	تهتم الجامعة بتحديث الأجهزة والبرامج ومستلزمات التكنولوجيا الرقمية وتدعمها لاستخدامات العاملين.	4.17	6.49	1

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
22	تناسب عدد مقدمي الخدمات بصورة رقمية وتقليدية مع أعداد متلقيها؛ بما يسمح لهم بالإبداع في تنفيذ الأعمال.	3.92	7.62	2
23	العاملين بالجامعة على قدر كبير من الخبرة والثقافة والإبداع الرقمي.	3.51	5.68	3
24	تشجع الجامعة العاملين لإنتاج أفكار تعتمد على النظم الرقمية أو التقليدية في تنفيذ الأعمال.	3.14	6.43	5
25	توفر الجامعة للعاملين بها سبل التدريب المناسبة على تقنيات النظم الرقمية.	3.5	6.65	4
متوسط الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة طبقاً لآراء العاملين=3.67				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات العاملين بالجامعات محل الدراسة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة قيمته (3.67)، وهي قيمة مرتفعة.

• التحليل الإحصائي الاعتمادي والاستدلالي لاستبانة الدراسة:

اختبار الفرض الرئيسي: "من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لدور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بالجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين: لاختبار الفرض تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الاحصائي SPSS وذلك لتحقيق من دور الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات الخاصة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5) نتائج اختبار المسار للتحقق من دور الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات

Sig*	Indirect Effect	Direct Effect	RMSE A	CF 1	GFI	CH 1 الجدولية	CH 2 المحسوبة	البيان
0.000	*0.218	0.53 تحسين الثقافة التنظيمية	0.000	0.87 6	0.83 4	3.75 3	36.955	الاتصال التنظيمي على تحسين الثقافة التنظيمية
RMSEA: Root mean Square Error Of Approximation Must Proximity to zero.				الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر				
GFI: Goodness of fit index Must Proximity to one.				مؤشر ملائمة الجودة من المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح				
CFI: Comparative fit index Must Proximity to one.				مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح				
				التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين التغيرات				

المصدر: الجدول طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على تحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، إذ بلغت قيمة CH2 المحسوبة (36.955)، وهي ذي دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) وبلغت قيمة Goodness of fit (GFI) index وهو مؤشر موائمة الجودة وقيمته (0.834)، وهي تقترب من قيمة الواحد الصحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000)، وهي مساوية لقيمة الصفر، وهذا ما يعكس التحليل العملي لتوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي الموائمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر للاتصال التنظيمي على تحسين الثقافة التنظيمية (0.532)، وهو ما يشير إلى أن الاتصال التنظيمي الجيد يؤثر على تحسين الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالاتصال التنظيمي من شأنه توليد تأثير على تحسين الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة بالارتفاع، وهي نتيجة عملية تساهم في تحقيق بعض أهداف الدراسة. الاستنتاج: وعلى ذلك نقبل بالفرضية الرئيسة للدراسة وهي "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) لتبني الجامعات مفهوم زيادة جودة الاتصال التنظيمي على دعم الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين".

الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأبعث إدارة خبرات العملاء على الجودة الوظيفية للخدمات التعليمية بالجامعات.

البيان	R	R2	F	B	معامل الانحدار	البيان	R	R2	F	B	معامل الانحدار	
الاتصال التنظيمي الرسمي	0.61	0.45	41.2	0.18	السياسات التنظيمية	الاتصال التنظيمي غير الرسمي	0.67	0.55	44.4	0.08	القيم التنظيمية	
				0.27	ثقافة الإبداع						0.12	القيم التنظيمية
					0.04		السياسات التنظيمية					0.16

المصدر: الجدول طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

من خلال تحليل الجدول السابق تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي على تحسين الثقافة التنظيمية، حيث ظهرت القيم المختلفة بالجدول لتدل على وجود الارتباط كما أعطت نتائج الاعتمادية لأسئلة استمارات الاستبانة، بقبول الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما أعطت الأساليب الإستدلالية نتيجة إيجابية لقبول فروض الدراسة الفرعية وكذا قبول مستويات الثقة والمعنوية لنتائج الاختبار.

الاستنتاج: نقبل بالفرضيات الفرعية المشار إليها بفرضيات الدراسة.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لتبني الجامعات لمفهوم الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة". كما أن الأبعاد الرئيسية المكونة للاتصال التنظيمي عادة هي (الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي غير الرسمي) وهذا يتفق مع العديد من الدراسات منها (معنصر، 2017؛ بعلي وآخرين، 2019؛ شعيب، 2022؛ Ramos, et al, 2022).
2. اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات على أن الأبعاد الرئيسية المكونة للثقافة التنظيمية بقطاع التعليم هي (السياسات التنظيمية، القيم التنظيمية، ثقافة الإبداع) وهذا يتفق مع العديد من الدراسات منها (عبابنة وآخرين، 2013؛ السحباني، 2016؛ البطران، 2016؛ أبو القاسم، 2017؛ Rozanna, et al, 2019).
3. نقص الخبرات لدى معظم المتعاملين بالجامعة محل الدراسة بالتقنيات الدقيقة لشبكة الانترنت. تتفق ودراسة (عبابنة وآخرين، 2013).
4. تبني التطبيق الجيد لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة حيث تبين قابليتها للتطبيق ودورها المتوقع في تحسين أداء الجامعات. ويمكن تطبيقها على باقي المنظمات على اختلافها.
5. تبين ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في أغلب الجامعات والتي تتعامل مع البرامج التكنولوجية سواء التعليم عن بعد أو الدورات التدريبية التقليدية (معنصر، 2017).
6. ضعف البنية التحتية للإنترنت في بعض الجامعات وخاصة عند التعامل مع أعداد كبيرة في توقيت متزامن وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (شعيب، 2022).
7. لا يتم منح العاملين فرص للتفكير والإبداع حيث يعتمد أغلب العمل على تنفيذ الإجراءات المطلوبة وبفكر المستوى القيادي أو الرئاسي الأعلى، يتفق ودراسة (عبابنة وآخرين، 2013).
8. تبين عدم السماح للمستويات الإدارية الصغرى بالمشاركة في التخطيط غالباً، وهذا ما أفرزته إجابات الأسئلة المفتوحة بالدراسة.
9. تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية: (الجنس، طبيعة الوظيفة، العمر، سنوات العمل أو الخبرة، والمؤهل العلمي أو طبيعة التعليم).



- تاسعاً: توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
1. ضرورة إجراء التعديلات في خطوات بناء الثقافة التنظيمية للجامعات حيث يتم التحول بشدة نحو العملاء والاستفادة من تجاربهم وتدعيمها مع توجيهها قدر المستطاع. وهذا يتطلب الدعم والتأييد المستمر من الإدارة العليا نحو ذلك، ويتفق مع دراسة (شعيب، 2022).
 2. زيادة كفاءة المتعاملين مع البرامج التكنولوجية من خلال زيادة برامج التعليم والتدريب للعاملين بطرق التدريب المختلفة سواء التعليم عن بعد أو الدورات التدريبية التقليدية.
 3. ضرورة تطبيق إستراتيجية ناجحة لنظم الحوافز بالجامعات على أن يتم تعديل نظم الحوافز المطبقة لتناسب مع إستراتيجيات الاتصالات الجيدة بالمنظمة والتي تتم بين الإدارة العليا والعاملين.
 4. يجب بناء علاقة للعميل الداخلي (العاملين) مع المنظمة أكثر وجدانية، مع تزويد العملاء بتجارب وجدانية إيجابية أثناء التعامل مع الإدارة العليا.
 5. ضرورة إعادة هيكلة للعملية التعليمية بما يتناسب وإعداد أفراد توافف متطلبات سوق العمل.
 6. ضرورة أن يساهم الاتصال التنظيمي الجيد في تقليل ضغوط النظم الحديثة وزيادة تحسين الأداء التنظيمي من خلال إجراء التعديلات في خطوات بناء الثقافة التنظيمية للمنظمات نحو الاهتمام بالعملاء وخاصة في التعاملات الإلكترونية. كما يجب دعم وتأييد للإدارة العليا نحو ذلك ويتفق ودراسة (شعيب، 2022).
 7. ضرورة السماح للمستويات الإدارية المختلفة (خاصة الصغير منها) بالمشاركة في أعمال التخطيط.
 8. ضرورة منح العاملين فرص للتفكير والإبداع للوصول من خلالها لتحقيق الأهداف المرجوة للعاملين والمنظمات بصورة متوافقة يتفق ودراسة (شعيب، 2022).

ويمكن توضيح آلية تنفيذ توصيات البحث كما هو موضح بالجدول رقم (7) كما يلي:

جدول رقم(7): خطة عمل لآلية تنفيذ توصيات البحث

التوصيات	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
ضرورة إجراء التعديلات في خطوات بناء الثقافة التنظيمية للجامعات.	التحول نحو العملاء والاستفادة من تجاربهم وتدعيمها. وتقديم الدعم والتأييد المستمر.	الإدارة العليا بالجامعات عمداء الكليات (بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس).	بصفة مستمرة
زيادة كفاءة المتعاملين بالبرامج التكنولوجية.	زيادة برامج التعليم والتدريب للعاملين بطرق التدريب المختلفة سواء التعليم عن بعد أو الدورات التدريبية التقليدية.	– عمداء الكليات (بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس). – مراكز تدريب الجامعات.	خلال العام الدراسي على أن تتم من خلال خطط التدريب للعاملين.
بناء علاقة للتعامل الداخلي (العاملين) مع المنظمة أكثر وجدانية.	– تزويد العاملين بتجارب وجدانية إيجابية أثناء التعامل مع الإدارة العليا. – اشراك العاملين مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب	– عمداء الكليات (بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس). – إدارة الأنشطة بالجامعات.	خلال العام الدراسي على أن تتم من خلال خطط أنشطة الكليات والجامعة.
السماح للمستويات الإدارية المختلفة بالمشاركة في أعمال التخطيط.	تنظيم المؤتمرات وورش العمل بمشاركة العاملين.	الإدارة العليا بالجامعات عمداء الكليات (بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس).	تتم خلال العام الدراسي الأول، على أن تنفذ بصورة مستمرة
ضرورة منح العاملين فرص للتفكير والإبداع.			
تطبيق إستراتيجية ناجحة لنظم الحوافز.	دراسة نظم الحوافز الحالية. تعديل نظم الحوافز مع ربطها بالأداء ونشاط الاتصالات الإدارية.	الإدارة المالية للكليات والجامعات.	بصفة دورية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.



عاشراً: قائمة المراجع:

1. مراجع اللغة العربية:

أبو القاسم، ياسر محمد (2017) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة.
البطران، شيماء عبد الله (2016) أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية في القطاع المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، مج 34 (1) 107-207.

بعلي، حمزة؛ بنية، محمد؛ بن جلول، خالد (2019) أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، مج4 (7) 99-116.

بلغوثي، محمد (2019) الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة.

بوشعوب، هيثم؛ معدن، شريفة (2022) دور الاتصال المؤسسي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية أم البواقي "متوفر بموقع" <http://hdl.handle.net/123456789/13413> تاريخ زيارة الموقع" 2023/1 /7

بوعطيط، جلال الدين (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز عنابة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الخروشي، رجب الطاهر (2017) أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب مج24(2)336-352، "متوفر بموقع" [https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1/1455/file-](https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1/1455/file-1548799822013Part25.pdf) 1548799822013Part25.pdf" تاريخ زيارة الموقع" 2024/1/1.

خليف، أمل عثمان رشوان (2021) تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة حياة العمل: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج51 (3) 209-270.

خير الله، عادل؛ خير الله، فايزة (2020) أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الأساسية والاجتماعية، 7(37) 70-138.

دروهب، عبد الهادي محمد؛ الصادق، أحمد الصادق (2020) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور، مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج9(22) 376-395.

دريدي، فاطمة؛ زرفاوي، أمال (2021) نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 7 (2) ، 127-142.
السحباني، حسام سالم (2016) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

شعيب، حنين محمد (2022) دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، مج 2022(9) 185-224.
(2023) العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك

الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين، جامعة عين شمس:
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج53 (3) 363-412.

عبانة، رائد اسماعيل؛ حتاملة، ماجد أحمد (2013) دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، عمان: الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 9 (4) 651-670.

ديعلي، ليلى؛ محجر، ياسين (2021) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست، مجلة أفاق علمية، مج13(5) 182-201.

مشاركة، عودة الله؛ مصلح، عطية (2015) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة:
مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مج 1 (4) 15-40.



معنصر، معنصر (2017) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمعهد التكوين بمدينة - عين البيضاء - الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- رسالة ماجستير غير منشورة.

2. مراجع باللغة الانجليزية:

- Meng, J; K.Berger, B(2019) The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. Public Relations Review, 45 (1) 64-75.
- Musheke, M; Phiri, J (2021) The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory, Journal of Business and Management, 9,(2) 659- 671.
- Naveed, R. T; Al-haidan, H; Al-Halbusi, H; Al-Swidi, A. K (2022) Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, Journal of Innovation & Knowledge, 7 (2), Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>,” Accessed: 22 December, 2023.
- Ramos-Maçães, M.A.; Román-Portas, M (2022) The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. Communication & Society, 35(2), 89–106, “Available on site” <https://hdl.handle.net/10171/63459> “Return date” 05/ 01/2023.
- Rozanna, N.; Adam, M.; Majid, M.S.A (2019) Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency? IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 21 (1), 45-51.
- Rezeki, F. (2023) The Influence Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Job Satisfaction. Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 3(01), 698-714. Retrieved from: <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/323>, Accessed: 22 December, 2023.
- Bagga, S. K ; Gera, S ; Haque, S. N (2023)The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams, Asia Pacific Management Review, 28 (2), 120-131.

- Rafael, R. R; Esthela, G. V; Deisy, M. S. R. ; Missael, R. C. (2022) Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication, Corporate Communications: An International Journal, 28 (2), 230-248.
- Susiloningsih, E., Hendrajaya, H., Luturmas, Y., Akbar, M., & Suroso, A. (2023). The Analysis Effect of Organizational Communication and Self Development Program on Teacher Performance. Journal on Education, 5(4), 14181- 14186. Retrieved from: <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2439>, Accessed: 22 December, 2023.