

ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي

Enterprise of organizational effectiveness

| | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| دروم علي | عباسي الطيب | دروم أحمد ⁽¹⁾ |
| ماستر علوم سياسية | ماستر حقوق | أستاذ محاضر أ |
| جامعة الجلفة - الجزائر | جامعة الجلفة - الجزائر | جامعة الجلفة - الجزائر |
| Email :derroum.ali@gmail.com | Email :abbassi@gmail.com | derroum.ahmed@gmail.com |

تاريخ الاستلام : 2018/07/11؛ تاريخ المراجعة: 2018/07/25؛ تاريخ القبول: 2019/08/03

الملخص :

تشكل الثقافة من خلال التفاعل الاجتماعي الذي بدوره يؤدي الى تكوين وتقاسم المرجعيات المشتركة ، ويلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما في ارساء الثقافة من خلال صياغة مشروع المؤسسة وهذا بتوفير المناخ والبيئة المناسبة ، حيث يتم تشكيل القيم الايجابية وبناء العلاقات الاجتماعية وتدعيمها ، أي أن بناء ثقافة للمؤسسة تساعد على التسيير، وتزيد من إدماج الأفراد داخل المؤسسة عن طريق الاتصال

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي ، ثقافة المؤسسة

تصنيف JEL : M 54 ، M 52

Abstract:

Culture is formed through social interaction, which in turn leads to the formation and sharing of common references. Organizational communication plays an important role in establishing culture through the formulation of the institution's project by providing a climate and an appropriate environment. Positive values are formed and social relations are built and strengthened. To manage, and increase the integration of individuals within the institution by communication

Keywords, Organizational Communication, Foundation Culture

Jel Classification Codes : M 54 , M 52

I- تمهيد :

يحتل المورد البشري مكانة هامة و محورية في إدارة الأعمال المعاصرة ، حيث يركز نجاح المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح للمورد الذي تتسابق المنظمات على توفيره لامتلاك الميزة التنافسية والحفاظة عليها، وهذا ما فرض على منظمات الأعمال تبني مداخل جديدة في التعامل مع هذا العنصر البشري بعيدا عن أنماط التسيير التقليدية ، ومع التقدم التكنولوجي و ظروف البيئة الخارجية والمنافسة والتطور الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي، واستفادته من العلوم الاجتماعية والسلوكية لدراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة ومنه والثقافة التي تعكسها هذه السلوكيات لدى العاملين جعل النظر إلى الأفراد بمنظار آخر أمرا ضروريا.

و لقد حظيت ثقافة المؤسسة بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد ثقافة المؤسسة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من

¹ : دروم احمد، استاذ محاضر أ، derroum.ahmed@gmail.com

السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناء على أبعاد ثقافة المؤسسة، التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المؤسسات ، وقد أخذت "ثقافة المؤسسة" مكانها في أدبيات إدارة الأعمال منذ بداية الثمانينيات من القرن 20م، ففي الولايات المتحدة ظهر W Ouchi ، وفي فرنسا R. Sainsaulieu ، و M . Thevenet كما توجد دراسة T.Peter & R. Waterman والتي ظهرت بعنوان: Le prix de l'exéllence: les secrets des meilleures entreprises (1982) حيث خلصت إلى أن القيم المشتركة بين العاملين هي أحد مقومات نجاح المؤسسات.

من جهة أخرى يعتبر موضوع الاتصال الداخلي من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة العلمية و هذا نظرا لأهميته الكبيرة التي يكتسبها، فالإتصال عموما يعتبر أساس النظم الاجتماعية لأنه عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، و في أي مكان سواء داخل الأسرة أو في مكان العمل، أو أي مكان يوجد فيه أفراد لا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، هذا بالنسبة للإتصال عامة أما الإتصال داخل المؤسسة هو أمر ضروري لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار ومختلف المبادئ والقيم.

أ- إشكالية الدراسة: استمدت مشكلة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و ما يقترن بها من موضوعات ذات صلة قريبة منها و من هنا يمكن بلورة إشكالية الدراسة في صيغة التساؤل الآتي: كيف تؤثر ثقافة المؤسسة في تفعيل الإتصال الداخلي؟

ب- الفرضية الرئيسية: تركز العملية الإدارية في المؤسسة على سياسة اتصال داخلي ، كما تكون أحد المحددات الثقافية السائدة فيها .

- ج- أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته مما يلي:
- ✓ تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية ألا و هو مفهوم ثقافة المؤسسة،
 - ✓ تعتبر دراسة الإتصال الداخلي و طرق تنميتها من المواضيع الذي تحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنها تعد من المداخل الأساسية التي تضمن للمؤسسة التميز في أدائها، من خلال المورد البشري الذي يعتبر ثروة بالنسبة للمؤسسة؛
 - ✓ أن الموضوع يعتبر من الموضوعات المهمة التي تهتم بالجانب، و التي تعتبر من الأبعاد المهملة في العديد من منظماتنا و لا تحظى بالأهمية و الاهتمام اللازمين.

أولا - الإطار العام للاتصال :

لفهم ظاهرة الاتصال وأبعادها نتطرق لبعض التعاريف التي وضعت لها، وكذا أهم الأطر النظرية التي جاءت لتوصيفها وتفسيرها، ومن ثمّ نقوم بتناول عملية الاتصال وعناصرها.

يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم بموجبه نقل أو تحويل معلومات أو آراء، تعليمات، أوامر... الخ من جهة لجهة أخرى (التي قد تكون فردا أو جماعة) وذلك من اجل ضمان استمرارية العمل في المنشأة، وبحيث يمكن للفرد أو للجماعة إحاطة الغير بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة، وباستخدام وسيلة محددة تدعى أداة الاتصال (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص329)

كما ركز عدد من الكتاب في وضعهم لتعاريف الاتصال على جانب إرسال المعلومات، باعتبار أن الاتصالات تعني عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر، فهي إذا إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها (صالح العامري و طاهر الغالي، 2007، ص490)

وفي تعريف آخر أيضا جاء فيه أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة (صالح الدين عبد الباقي، 2005، ص251)

ومن خلال التعاريف السابقة للاتصال، يمكن استنتاج الخصائص التالية له:

- عملية انتقال، وتبادل لمعلومات، أو آراء وأفكار بين طرفين أو أكثر.
- عملية تفاعلية، دائرية أي ذات اتجاهين، بين طرفي أو أطراف الاتصال لا تسير في اتجاه واحد.
- أنه يخدم غايات اجتماعية ونفسية .

ثانيا - عملية الاتصال وعناصرها:

تعددت النماذج المقترحة وتطورت بمرور الزمن وباختلاف المفكرين فبعدها كان يعتقد أنها تقتصر على أربعة عناصر (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة)، ثم تدارك ذلك بإدراج جميع العناصر ذات الصلة، وعددها ثمانية. فيما يلي نحاول عرض عناصر العملية الاتصالية .

وتمر عملية الاتصال بمراحل عديدة قد تختلف من عملية إلى أخرى لكنها تتوحد في إرسال واستقبال الرسالة، ويمكننا شرح الإطار العام للعملية الاتصالية فيما يأتي:

- المصدر (المرسل): يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر (الكتاب، الراديو، التلفزيون... الخ). تعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ. لقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر في التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها. هنالك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة مثل: المجالات العلمية التي تتمتع بمصداقية عالية، لأن مصدرها موثوق به. (فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، 1998، ص231)

- الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية، أو أشكال ورسومات أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها بين الطرفين تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال. ويتم باستخدام اللغة أو الرسم أو الصورة أو غير ذلك، ويقوم به المرسل. (فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، 1998، ص231)

- الرسالة: تعني مجموع المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر قنوات الاتصال، وتمثل في الأفكار والآراء أو المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها للمستقبل وهذه الرسالة يجب أن تكون في متناول فهم الجمهور بصفة عامة. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص222)

- وسيلة الاتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو جميعها معاً، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية وصول الرسالة وفهمها.

- مستلم الرسالة: يكون مستلم الرسالة شخصاً أو جماعة، بحيث أنه يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه بحيث أن مستلم الرسالة أو المستقبل يفسر الرسالة حسب خبراته السابقة، لذا يجب أن تكون مأخوذة من الواقع.

- تحليل رموز الرسالة وفهمها: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى متكاملًا وكاملًا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها. كلما كان هناك تجانس وتمائل في المنطلق والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستقبل، وكان هناك اتفاق على معاني الرموز، كلما كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين. (فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، 1998، ص231)

- التغذية العكسية (feed back): وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال، ولا يقتصر أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدتها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة سلبيًا أو إيجابيًا، بحيث يتم التقويم للجوانب الإيجابية ويتم البحث في طرق تصويبها والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص222)

- التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلاً قد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، وقد تنتج عمليات التشويش عن مؤثرات بيئية كالمسافة والوقت، أو عن مؤثرات إدراكية كالفهم، الاتجاهات، الميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل. (فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، 1998، ص231)

ثالثا - أنواع الاتصال :

تم تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع، وهذا بالاعتماد على عدد من المعايير والأسس: كاستخدام اللغة، أو الوسيلة التي تمر عبرها الرسالة، أو الفئة المستهدفة، أو الغرض منه. وستتطرق هنا إلى الاتصال الشفوي والاتصال غير الشفوي، والاتصال الشخصي:

أ-الاتصال الشفوي:

وهو ذلك الاتصال الذي يتم فيه تبادل الرسائل عبر وسيلة اللغة، ونعني باللغة مجموع الرموز الشفوية سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة. ويشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني. ويتميز اللفظ بالتنوع والاختلاف من حيث درجة وشدة وحدة الصوت، أو خط الكتابة، أو وضوح الصورة، بالإضافة إلى المعنى. (هالة منصور، 2000، ص39)

إن وصف اللغة بأنها وسيلة للاتصال يأتي من وجهة نظر تتعلق بوظيفة اللغة في الاتصال، أي بدورها في حدوثه (تعريف وظيفي)، وهو ما يبدو في نظرنا مقبولا ما دام يتعلق بدراسة اللغة ضمن العملية الاتصالية وليس بمعزل عنها، من حيث أنها نظام رمزي، تدخل فيه الأفكار والمعلومات و المشاعر. وتخضع لعملية الترميز لتصبح عبارة عن رسائل موضوع اتصال.

ب- الاتصال غير الشفوي:

لا يتم الاتصال عن طريق اللغة فقط، فقد يتم أيضا بوسائل أخرى غير استخدام الألفاظ والحديث. ويسمى عندئذ اتصالا غير لفظي. ويعتمد على: تعبيرات الوجه وحركات الجسم والاشارات والمظهر الشخصي (المظهر يعبر عن الشخصية الاجتماعية، فالملابس والمجازية تعطي انطبعا معينا عن الشخص وتؤثر في اتصاله بالآخرين)

ج- الاتصال الشخصي :

يتمتع هذا النمط بدرجة عالية من التفاعل والتواصل، حيث يتوافر فيه تفاعل يتميز بالاتجاه الدائري، والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، الأمر الذي يجعله أكثر فعالية وقدرة على الإقناع (هالة منصور، 2000، ص39)

وتعود قوة التفاعل في هذا النوع من الاتصال إلى القرب المكاني، وحصول اتصال غير لفظي بالإضافة إلى الاتصال الشفوي، مما يزيد من التأثير المتبادل بين الطرفين.

رابعا - الاتصال الداخلي في المؤسسة :

للاتصال الداخلي دور مهم في أداء المؤسسة لوظائفها المختلفة، والرابط بين الأجزاء والتنسيق بينها لتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة. فهو يمثل جانبا حيويا في التسيير تحاول إدارة المؤسسة التحكم فيه وأدائه بشكل جيد، وأصبح الآن محالا رئيسيا في إدارة الأعمال الحديثة، كما أن الاتصال الداخلي هو اتصال يحدث داخل المؤسسة، والمؤسسة هي كيان اقتصادي هادف، أي له أهداف. والإدارة المكلفة بتحقيق هذه الأهداف تقوم بالاتصال كنشاط يمهّد- أو يصاحب ويتبع- لأداء أنشطتها التسييرية الأخرى (اتخاذ القرار، التنسيق،

التوجيه، الرقابة). بالإضافة إلى أنه ينشأ عن وجود المؤسسة علاقات اجتماعية داخلها، يكون الاتصال (كعملية تبادل وتفاعل) قاعدة تشكلها واستمرارها، وتنبع من كون المهام التي يكلف بها كل عضو لا تتحقق إلا بالعمل المشترك.

وأما عن ظهور الحاجة الماسة للاتصال الداخلي فـ: جاك إغالون Jacques Igalens يُرجعه إلى حدوث ثلاثة تطورات (J.Igalens dans, 1999, p148) :

- تنامي حجم المؤسسات .

- زيادة التخصص في الموارد البشرية.

- الحاجة إلى اللامركزية في الأنشطة والقرارات.

يظهر الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال عمليات التبادل والتفاعل الحاصلة بين الأفراد أثناء تأدية المهام، وهي العمليات التي تتضمن معلومات ضرورية للعمل بين جميع الأطراف وفي كافة الاتجاهات، مما يعني تجاوز النظرة التقليدية التي ترى الاتصال في المؤسسة ذا اتجاه وحيد يتمثل في الاتصال النازل، إلى نظرة أكثر شمولاً ترى الاتصال في المؤسسة كعملية تبادل حقيقية وإطاراً للتفاعل الاجتماعي ذات الأهمية في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافه.

خامساً - مفهوم ثقافة المؤسسة

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة في ادبيات ادارة الاعمال، وقد تم تناوله اكثر من زاوية وسنحاول تقديم التعاريف التالية :

- يعرفها (نلسون و كويك 1996) بأنها الثقافة التي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم و علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي. (مصطفى محمد ابوبكر، 2007، ص77)

كما تعرف بأنها مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصبغ شخصية الفرد و اهتماماته؛ (جمال الدين مرسي، 2006، ص13) أي أن ثقافة المؤسسة هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، التوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- عرفها (kossen) بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة داخلية لتلك المنظمة " (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، ص11)

نستنتج أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة والتي طورها أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد

المؤسسة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة و
إيديولوجيا تشكل سياسات المؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تظهر في
مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين
تأتي أهمية ثقافة المؤسسة من قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملاتها و
بدوره في فعالية المنظمة و مستويات أدائها، و مثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة و
التنظيم، إذ تنامي الفكر بقوة ثقافة المؤسسة في التأثير على السلوك التنظيمي وتمثل فيما يلي: (جمال الدين
مرسي، 2006، ص19-18)

- تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة؛
- تحقيق الهوية التنظيمية
- تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة؛
- الثقافية التنظيمية مصدر للتنافسية؛
- التعرف على الأولويات الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات ؛
- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة؛
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية؛
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العامل؛
- توفير أداة رقابية ذاتية السلوك و أنماط الاتجاهات المرغوبة؛
- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار و الترقية .

سادسا- أبعاد ثقافة المؤسسة

تتضمن ثقافة المؤسسة العديد من الأبعاد التي أكدت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية
والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد ثقافة
المؤسسة التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات. و بالرجوع إلى
الدراسات السابقة اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن
توضيح ذلك في ما يلي:

أ: بعد الاحتواء والترابط:

يشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالتحية للقرء، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في
عمله، بحيث يصبح عمله جزءا مهما من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف
المنظمة (جمال الدين مرسي، 2006، ص290) ، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من

الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله ومنظمته، ومن بين هذه القيم نجد:

- ✓ قيم الانتشار: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم الانتشار والتي تشير إلى مدى انتشار فهم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
- ✓ قيم القوة: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم القوة والتي تشير إلى قوة الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة
- ✓ قيم الالتزام : يتضمن بعد الاحتواء والترابط كذلك قيم الالتزام والتي تشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها ومن هنا نجد أن ثقافة الاحتواء والترابط تخلق لدى العاملين توجهها إيجابيا نحو المنظمة وقيمها، كما تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل.

ب- بعد الاتساق والتجانس:

يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على بعد الاتساق والتجانس والذي يتضمن مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس يمكن توضيحها في ما يلي:

-وضوح القيم الجوهرية

تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، وهي التي توجد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية العلمية على معظم القيم الأخرى السائدة في المنظمة، فجميع القيم اللازمة لأداء العمل تشتق من هذه القيم الجوهرية.

كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح، فلا بد أن تكون واضحة الهدف وسهلة الفهم ، أن تكون مقنعة و مختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها، أن تكون منسقة ومتوافقة فكرية مع قيم وسلوك العاملين ، أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء، أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.

-الاتفاق على القيم الجوهرية

تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المنظمة، فالثقافة القوية تتمتع مستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم ومعتقدات أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد من مستوى كفاءة الفرد في المنظمة

كما تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية أيضا على مدى توافق الأقوال مع الأفعال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في سالتها.

-التنسيق والتكامل

تتكون معظم المنظمات من إدارات وأقسام متعددة تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام التنظيمية المشتركة، ومع زيادة حجم المنظمات وتعقدها وتنوع إداراتها وأقسامها فهي تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة.

كما يتطلب التنسيق والتكامل تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة، وبين جهود العاملين في القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتجميعها، وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق. ويتحقق كذلك من خلال قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتحاد وهدف واحد.

ج-بعد تشجيع الإبداع والابتكار

يعرف (حسام عبد الله الأحمد، 2008)، الإبداع على أنه : « مزيج من القدرات والاستعدادات العقلية والعوامل النفسية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعملية الإبداعية عبر مراحل متعددة، لتقليم مخرجات يمكن أن تشمل تطوير حلول للمشكلات، أو تقديم عمليات وأساليب وسلع وخدمات أصيلة ومفيدة للمجتمع (حسام عبد الله الأحمد، 2008، ص54)

كما يمكن التعبير عن صور وأشكال الإبداع من خلال ما يسمى مؤشرات الإبداع والتي خصتها دراسة (اللامي وحسين، 2009)، في ستة نقاط أساسية، وهي

- ✓ عدد الأفكار الجديدة القابلة للتطوير الشكل الذي يساهم في تقديم منتجات متميزة للعملاء.
- ✓ عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن المنتجات السابقة .
- ✓ حالات تحسين المنتجات الحالية بشكل أفضل من خلال إحداث تغيرات فيها وفي الخدمات المرافقة لها؛
- ✓ حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد وبالشكل الذم يهدف إلى تحسين الجودة .
- ✓ استخدام عمليات وطرق جديدة في العمل الإجراءات والنظم والآليات والعمليات...الخ؛
- ✓ تطور الحصة السوقية للمنظمة بين المنافسين من خلال تحسين قدرها التنافسية .

ولقد ناقشت دراسة (الكبيسي، 2004)، تعريف الإبداع على أنه التطبيق العلمي لما يتم ابتكاره ، وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكرا دون أن يكون مبدعا أي أنه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة دون أن يكون مهتما بتوظيفها واستخدامها عمليا، والمبدعون تبعاً لذلك يبدأ عملهم فور انتهاء المبتكرين. (عامر خضير الكبيسي، 2004)

وتؤكد ذلك دراسة (درويش وخزعل، 2011)، بأن الابتكار يقتصر على مجرد توليد شيء جديد، في حين أن الإبداع يتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذه على أرض الواقع، أو بطريقة أخرى يمكن النظر إلى الابتكار على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حين أن الإبداع هو التطبيق العملي لها. (ماهر صبري درويش، 2011، ص118-119)

د- بعد التوجه نحو النتائج

التوجه نحو النتائج عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف، كما أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة (بومدين يوسف، 2006، ص125).

كما أن التوجه نحو النتائج عبارة عن عملية مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و رئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص (روبرت بال، 199، ص26)

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرّف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه و البناء عليه.
- كيف سيجري تقييم أداء العامل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

ويعتقد (Dension)، بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على أداء المنظمة، فهو يرى بأن زيادة الأداء أو تناقصه يرجع إلى القيم والمعتقدات التي يعيشها أفراد المنظمة. حيث أشارت العديدة من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التعليمية والتوجه نحو النتائج، ففي الدراسة التي أجراها كل من (Peters and Waterman)، حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدوا أن هيمنة الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات ملفوفة الأداء، إذ نجد أن الثقافة التنظيمية المتجهة نحو تحقيق النتائج في تلك الثقافة التي تعمل على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط واللوائح التنظيمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضا

على زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتكيزها على الإنجاز والنتائج (حسين حريم، 2003، ص454).

ه- بعد التوجه بالفريق

تعد فرق العمل أحد الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمات، كما أصبحت فرق العمل إستراتيجية منتهية في العديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، ولقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في منهج الإدارة وكذا التطورات السريعة التي شهدتها العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى تحول كبير من خلال الانتقال من الأنموذج الهرمي للمنظمة الذي يركز على الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى أنموذج جديد يستند أساسا إلى مفهوم الفريق، من هنا تعاضم الاهتمام ببناء فرق العمل وانتقل تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة وأصبحت القناعة بأن تقسيم المنظمة إلى فرق العمل يؤدي إلى منافع متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها(نضال صالح الحوامدة، زيد عطا الله العضايبة ، 2012، ص166)، وتجدد الإشارة إلى أن بناء فرق العمل أصبحت عنصرا أساسيا في تطبيق العديد من الممارسات الإدارية الحديثة كتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، كذلك استخدمت فرق العمل لحل العديد من المشكلات، ولمساعدة المنظمة على التقدم خاصة مع زيادة درجة التعقيد في مجال الأعمال، ومن ثم أصبح العمل الجماعي أكثر كفاءة من العمل الفردي، ففي الحالات التي تتطلب مهارات وخبرات وآراء متعددة يحقق العمل الجماعي وفق فرق العمل نتائج أفضل من العمل الفردي. لذلك تتميز فرق العمل عن العمل الفردي مما يلي :

توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات، لمواجهة المشكلات، وحلها بكفاءة أكبر .

إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.

إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة، أكبر من فرص تنفيذ التوصيات، أو المقترحات، أو

وجهات النظر الفردية.

يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالملكية، من خلال المشاركة في حل

المشكلة وصنع القرار.

سابعا-بناء ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي

تشكل الثقافة نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال

هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات. هذه التفاعلات، في شكل اتصالات، ينتج عنها مجموعة من

القواسم المشتركة بين الأفراد تكون أساسا للتعامل بينهم، مما يعني وجود إمكانية لتدخل الإدارة في ميدان

الاتصال وتوجيهه نحو إيجاد وتدعيم القواسم المشتركة التي تساعد في تحسين التسيير وتحقيق أهداف

المؤسسة. غير أن نجاح هذا المسعى يتطلب توفر مجموعة من الشروط الواجب التطرق إليها.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة (حسين حريم، 2003، ص454):

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد التفاصيل الخاصة بتاريخ المؤسسة، الحكايات، الأبطال والقصص.
 - إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة وتوزيع الأدوار، وإيصال القيم والمعايير.
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، والاستقرار.
 - تفعيل التبادلية: عن طريق العمل المشترك، المشاركة في اتخاذ القرار، والتنسيق بين الجماعات.
- وفي إطار التدخل العملي والملموس للعمل على ثقافة المؤسسة، تقوم الإدارة بإعداد وصياغة ما يسمّى "مشروع المؤسسة". وهذا وعيا منها بأهمية الثقافة ودورها في زيادة فرص الأداء وإقامة التسيير الجيد.
- ويتجسد في شكل وثيقة، تمثل ميثاقا يجب على تساؤلات ثلاثة (Michel Darbelet et Laurent Izard, 2007, p268):

من نحن وماذا نفعل؟ من أجل وضع مشروع للمؤسسة، يجب على الإدارة أن تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومهنتها. فالتحفيز العام المطلوب من خلال إرساء هذا المشروع يرتكز على رفع وإعلاء خصائص مهيمنة وإيجابية للمؤسسة ومعرفة مكانم الضعف. الفرق الجوهرى بين هذه الطريقة والتشخيص الممكن إجراؤه من أجل وضع الإستراتيجية، هو فى إشراك- بقدر الإمكان- الأفراد فيه.

وحتى يكون هذا المشروع متبنيا من طرف الجميع من الضروري مساهمة الكل فى إعدادة.

لماذا نعمل؟ وأيضا حتى يكون المشروع محفزا، يجب أن تكون قيم جميع الأعضاء متوافقة مع القيم التى يحملها ويعمل على تبنيها، ومنه فالمشروع يُفترض فيه أن يحدد دوافع وأسباب عمل المؤسسة. مشروع المؤسسة موجه لتحفيز الأفراد بتحديد أهداف ومنطلقات يقبلها الجميع.

إلى أين نريد الوصول؟ كما يجب أن تحدد الأهداف، مجموع الأفراد يضعون غايات أو طموحات يعملون من أجلها فى المستقبل، وهذه الطموحات أو التطلعات توضع فى ميثاق المؤسسة.

الخاتمة:

يمثل الاتصال أحد أهم الأعمال والمهام الملقة على عاتق القيادة الادارية في المؤسسة ، لانه بدون الاتصال يتعذر ان يوجد التنظيم ، لكن لم يحظ الاتصال بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى له كمنشأ يمثل جوهر العمل الإداري، بما له من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية، التحفيزية، وهدف إدماج الأفراد العاملين في فريق واحد، بغرض إيجاد التعاضد والتآزر. إذ يكاد يقتصر على المعلومات الخاصة بالتسيير المباشر، دون توسيعه بشكل واضح ليأخذ معناه التبادلي والتفاعلي بين مختلف أعضاء المؤسسة، وكذا استخدامه في بناء ثقافة للمؤسسة تؤدي وظائفها في التسيير بإعطاء المؤسسة هوية خاصة بها في محيطها، ومساعدتها على التكيف مع بيئتها.

كما تم استخلاص بعض النتائج من هذه الدراسة :

- ✓ يعد الاتصال الداخلي أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة للمؤسسة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد. كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة.
- ✓ الاعتماد على الاتصال النازل والتركيز على الاتصال الصاعد لتفادي الخلل الموجود على المستويات الإدارية السفلى في إيصال الأفكار والآراء لبناء القيم المستهدفة
- ✓ الاهتمام بإيصال المعلومات الترقية والاجتماعية، والمعلومات التحفيزية المتعلقة بالإنجازات والمشاريع، لدورها الكبير في التأثير على نفسية العامل أيا كان موقعه ، ولتفادي اعتماد أكثرية الأفراد على الاتصالات غير الرسمية من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها
- ✓ الاستفادة من التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، واستخدامها من أجل تسهيل الاتصالات ونجاحها. وتكوين الأطارات في ميدان الاتصال، وكل هذا ضمن سياسة اتصال داخلي محددة الأهداف والوسائل.
- ✓ الاستعانة بخبراء ومختصين في الميدان، والاحتكاك بمراكز البحوث والجامعات، والاستفادة من التقارير والرسائل الجامعية المنجزة.

- الإحالات والمراجع :

- 1- عمر وصفي عقيلي ، 2009، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان
- 2- صالح العامري و طاهر الغالي، 2007 ، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمّان
- 3- صلاح الدين عبد الباقي. 2005 ، مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية
- 4- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، 1998، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط 6
- 5- محمد قاسم القريوتي، 2009، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
- 6- هالة منصور، 2000. الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، و مهاراته. المكتبة الجامعية، الإسكندرية
- 7- J.Igalens dans ,1999, Encyclopédie de la gestion et du management, Editions DALLOZ, Paris , .
- 8- -مصطفى محمد ابوبكر، 2007. الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 9- جمال الدين مرسي، 2006، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية. .
- 10- -أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، أثر الثقافة تنظيمية على مستوى أداء وظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين" ، مذكرة ماجستير، جامعة إسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا سنة.
- 11- -حسام عبد الله الأحمد، 2008، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي العاملين بحث تطبيقي في مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة طبرة، سوريا.
- 12- -عامر خضير الكبسي، 2004 ، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية الضوء الأمنية السعودية.
- 13- -ماهر صبري درويش، 2011، موفق حمد خزعل، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاء الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم القمة الجمعة، العدد (27).
- 14- -بومدين يوسف، 2006، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحلي لمؤسسات الاقتصادية: حالة المعمل الجزائري الجديد للممرات أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم الكبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 15- -حسين حريم، 2003، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار حامد، ط01، الأردن.
- 16- -نضال صالح الخوامدة، زيد عطا الله العضايلة، 2012، أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن: كلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة، مجلد (27)، العدد (2).
- 17- Michel Darbelet et Laurent Izard,2007, L'Essentiel sur le Management. Berti éditions, 5éd. Alger .