

مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد من خلال التأثير على دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات (Muchielli Alex)

وعرفه روجرز بالاتصال الذي يحدث ضمن المؤسسة، فدور الاتصال هو إيصال المعلومات المختلفة من عضو الى اخر ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة قصد تغيير سلوكياته، فهو أداة أولية للتأثير في الافراد، ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياته

فهو العملية التي يتم من خلالها نقل، تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين أعضاء المؤسسة، الذين تنمو بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية من خلال تفاعلهم فيما بينهم، ذلك التفاعل الذي يحدث بفضل التواصل مما يؤدي الى التعاون والتكامل والتماسك بين أعضاء المؤسسة وبالتالي تحقيق الى ما تصبو اليه (فرشان دليلة)

الاتصال التنظيمي هو اتصال داخل المنظمات، واتصال بين تلك المنظمات وبينتها ويعنى بنشر المعلومات بين افراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها (منير حجاب، المعجم الإعلامي، 2004،

وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال داخل المؤسسة استخدامه الفعال في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في تسيير وتوجيه عمليات التنظيم

من الوظائف الأساسية نذكر:

التنسيق بين الأفعال والتصرفات

المشاركة في المعلومة

تحسين الإنتاج و الرقابة

المساعدة في اتخاذ القرار

التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعات اتجاه المؤسسة

بالإضافة الى وظائف أخرى وهي: وظيفة التبليغ، الصيانة، التفهيم والتعليم

يمثل الاتصال في المؤسسة همزة وصل بين وظائف المؤسسة و اجزائها ، لذا يعد الشريان النابض لها حيث لا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة وفعالة ،بل من الصعب وجود أي تنظيم دون وجود شبكة واشكال من الاتصالات تسمح بنقل المعلومات بين الموظفين و المرؤوسين ،واي خلل في نظام الاتصالات من شأنه ان يعطل او يؤخر سير الإدارات .

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اهداف المنظمة

المحاضرة السادسة: الثقافة التنظيمية في المنظمة

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في ادبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير الى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.¹

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في ادبيات إدارة الاعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد اطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على انها: 'مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها. مفهوم الثقافة التنظيمية: إن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد، كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، وفي تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة.²

و يرى Hofstede أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى.

¹ حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، 2005، ص 09

² مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 99

وللتقافة أيضا نزعة إيمانية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الاطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا.

ليوضح أكثر في هذا السياق Shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁽³⁾

وللتقافة أيضا نزعة إيمانية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الاطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا. (4)

يمكننا القول أن الثقافة هي نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها، وتشمل الثقافة كنظام مركب الجانب المعنوي والذي يمثل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار، بالإضافة الى الجانب السلوكي الذي يتضمن العادات والتقاليد والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي الذي على كل ما هو ملموس. (5)

³ - سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد18، 2004، ص ص41، 40.

⁴ - سعيد لوصيف، المرجع نفسه، ص41، 40.

⁵ -ERIC DELAVALLE, La Culture d'entreprise, éditions organisations, 2002, p25.

خصائص الثقافة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.⁶

أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية الا ان هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين وهما:

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى أنواع أخرى.

الثقافة القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع او معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة

⁶مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص، 406، 408.

القوية بمجموعة من الخصائص وهي: الثقة، الالفة والمودة، الشدة (قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم)،
الاجماع (المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية)⁷

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول
الواسع من معظمهم، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم
والمعتقدات وهنا سيدد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، ففي
حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية
المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى
العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁸

أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة:

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها
وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال
الإدارة والتنظيم، اذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي بوصفها
مشغل القدرات الكامنة وقد أشار **Naryan et Naths**⁹ الى ان:

الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية".

⁷ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،
2010، ص18، 19

⁸ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص268

⁹ امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
ولاية ورقلة)، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012،
2013، ص10

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض منها مايلي:

- ✓ تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية.
- ✓ تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
- ✓ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.
- ✓ تحديد أسلوب سرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.¹⁰

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

- تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر وهي:
- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

¹⁰ عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع،

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين

أفراد المؤسسة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية تكون أخلاقيات وقيم المؤسسة.¹¹

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كما تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد منها:

أولاً- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعاً وأن التأثير الايجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسات تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

ثانياً- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسة الادارية كالقيادة والاتصالات، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية

وبالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

¹¹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406، 408.

ثالثا- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: يتميز الأفراد في المؤسسات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع على القيام والاعتقادات يزيد من اخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

إن المؤسسات التي تتصف بثقافتها التنظيمية المستقرة أو الراسخة لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، وتصبح سمة أو علامة مميزة لها، ومكون عضوي من مكوناتها يمارس تأثيرا فاعلا على الأفراد فيها، وينمط سلوكهم على وفق تلك المعايير والقيم التي تكون أساسها أو جوهرها.

ومن الواضح هنا، أن الادارة ليس فقط عليها التوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، وإنما تابعة بشدة لها، ولكن الادارة بدورها يمكن لها أن تمارس تأثيرا بينا على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية.

فثقافة المؤسسة ما هي إلا توليفة معقدة من القنوات والتصورات الهامة، متبناة من قبل أفراد المؤسسة من دون الحاجة إلى إثباتها والبرهنة عليها، وغالبا ما تكون هذه القنوات والتصورات غير قابلة للإثبات أو الصياغة.¹²

في هذا السياق تفسر الثقافة التنظيمية من قبل غالبية أعضاء المؤسسة دائما بوصفها فلسفة وعقيدة الادارة، وقيم التوجهات، والإيمان والتوقعات، والمعايير والتقاليد التي جميعا منها تقع في أساس العلاقات وصلات التفاعل المتبادل سواء داخل المؤسسة، أم في علاقاتها الخارجية مع الأطراف المشاركة في النشاط نفسه أو التي لها مصلحة في هذا النشاط.

وتجدر الاشارة إلى أنه جرت إعادة نظر جوهرية بمفهوم الثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة والممارسة الادارية، وبالنتيجة اتسع نطاق الاهتمام به، وأضحى يفسر على قاعدة مقاربتين: الاولى من وجهة نظر

¹² نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2018/2019

القيم السائدة داخل المنظمة، والثانية من وجهة نظر الهياكل أو المؤسسات الثقافية، التي استعرضها الباحث الهولندي Hofstede G.، حيث يولى اهتمام كبير للاختلافات في الثقافات القومية للأمم والشعوب، إن المكون القومي لمفهوم الثقافة التنظيمية يمتلك أهمية فائقة في ظروف تصاعد عمليات تدويل وعولمة نشاط المؤسسات.

يتعلق المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: "نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، مما يعني أن البيئة الانسانية السائدة هي من سيقدر في نهاية المطاف المفهوم المحوري للثقافة التنظيمية بوصفه نتاجا للتفاعلات".

كما يفسر علم الاجتماع وعلم النفس مسألة تطوير المنظمة في هيئة اجمالي قيم ومعايير سلوك متبناة من قبل أعضاء المنظمة، كمنظومة معاني وأفكار تقرر طرائق استيعاب الحالة الراهنة التي توجد عليه المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها.¹³

مثال مقدم : الثقافة التنظيمية في المؤسسة من اعداد بن رابح وئام، عزيزو أحلام، السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال.

مذكرة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة ' جيجل' تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بميلة ' جيجل' "

¹³ نسيم حدوني، المرجع نفسه.

• وتوصلت الدراسة الى ان هناك ثقافة تسعى المؤسسة لتجسيدها وتتمثل في تحفيز العاملين والعدالة في الاستفادة منها وخاصة الترقية حيث تقوم على أسس موضوعية مما يشعرهم بالارتياح والاستقرار في المؤسسة

• كما توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك التزام من طرف العاملين في المؤسسة والتعاون فيما بينهم ' العمل كجماعة ' وهو ما يساهم في الرفع من مردودية المؤسسة.¹⁴

وعليه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة تسعى لإيجاد مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق اهداف المؤسسة.

¹⁴سميحة شيباني، سامية عيبش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة جيجل، 2019، 2018