

## أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة

بلقاسم العسالي

أحمد دروم

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة زيان عاشور - الجلفة

جامعة زيان عاشور - الجلفة

—————

### ملخص:

تنطلق الفكرة الأساسية لهذه الورقة البحثية من محاولة دراسة أحد محددات السلوك البشري داخل المؤسسة متمثلاً في الثقافة الداخلية أو الخاصة الناشئة في إطار التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد العاملين عن طريق التبادل الحاصل من خلال عملية الاتصال. فمحاولة توجيه سلوك العاملين تكون منطلقاً أساساً من التحكم في أحد محدداته (ثقافة المؤسسة)، وبما أن هذه الثقافة تتشكل في إطار الاتصال بين مختلف الأطراف كعملية تفاعل اجتماعي، ينبغي العمل على وضع سياسة للاتصال الداخلي تخدم هذا الغرض، بتكثيف الاتصال في مختلف الاتجاهات وتعزيز التماسك بين أجزاء المؤسسة، ونشر قيم ومعايير للسلوك بمختلف الوسائل المناسبة.

### Abstract:

La culture interne, comme l'un des déterminants du comportement humain dans l'entreprise, résulte de l'interactivité des ressources humaines à travers la communication.

L'orientation du comportement de ses ressources humaines se base sur le contrôle et la bienveillance de la culture interne. Pour atteindre ce but, l'entreprise ce voie dans l'obligation de mètre une politique voir une stratégie efficace de communication interne basée sur : la densité de la communication dans toutes les formes, encourager et diffuser ces valeurs entre les individus au sien de l'entreprise.

## مقدمة:

يشكل الاتصال جوهر العملية الإدارية، والطريقة التي يتم بها تبادل التأثير بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، ويبدو ذو أهمية خاصة في تشكيل ثقافة المؤسسة وإعادة صياغتها، وفي تحضير مشروع المؤسسة وإعلانه، كون هذه الثقافة والمشروع النابع منها يتشكلان وفق أنماط معقدة من التفاعل المتبادل. هذا التفاعل لا يقتصر على الأجزاء الداخلية للتنظيم، بل يتعداه إلى المحيط الخارجي ومكوناته المختلفة، كما أن الثقافة التي يحملها العاملون معهم حين يأتون للمؤسسة أول مرة لا تبقى على حالها، بل تتعرض باستمرار لعمليات تعديل وتغيير نتيجة عدد من العوامل: من بينها سياسات الإدارة تجاههم، لاسيما سياسة الاتصال المطبقة المعتمدة داخل المؤسسة لأنها الإطار الذي تحدث بداخله أغلب عمليات التأثير المتبادل بين الأفراد، ويحتل العنصر البشري في إدارة الأعمال المعاصرة مكانة مركزية، ويستأثر باهتمام خاص، وهو محور كل السياسات والطرق المتبعة، فبعد انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة حول الأسواق والموارد، وجدت المؤسسات نفسها في وضع يحتم عليها تبني مداخل جديدة في التعامل مع الأفراد العاملين والمؤسسة الجزائرية ليست بعيدة عن هذا التوجه الحديث نسبيا في إدارة الأعمال والمتمثل في مراعاة الجانب الثقافي لدى العاملين والاستفادة منه، وعلى قدرتها على التوليف بينها فقط، ولكن أيضا على مواردها البشرية، ومؤهلها ومدى ملاءمة سلوكها لما هو مطلوب أثناء تأدية المهام، وكذا الثقافة السائدة لديها والتي يعتبر السلوك انعكاسا لها، فالعنصر البشري الذي كان يتم التعامل معه من قبل كما يتم التعامل مع باقي عناصر الإنتاج المادية، على اعتبار أنه وتلك العناصر بدائل لبعضها، أظهرت التطورات والتجارب المختلفة أن له مجموعة من الصفات والخصائص التي تجعله مختلفا عنها بشكل جوهري، وتخرجه من نطاق النظرة الكمية الضيقة التي تنزل به إلى مستوى الأصول العينية.

وتحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على دور الاتصال الداخلي في بناء القيم الثقافية بالمؤسسة.

أولاً: 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 بموجبها 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. (1)

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. (2)

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. (3)

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

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

### ثانياً: 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. (4)

- 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. (5)

- 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. (6)

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

- مستلم الرسالة: يكون مستلم الرسالة شخصا 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 وتمثيل 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.<sup>(7)</sup>

- 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 رصدها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة سلبًا أو إيجابًا، بحيث يتم التقويم للجوانب الإيجابية ويتم البحث في طرق تصويبها والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها.<sup>(8)</sup>

- 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.<sup>(9)</sup>

### ثالثاً: 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. وسنتطرق 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.<sup>(10)</sup>

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 مقبولاً ما دام يتعلق بدراسة اللغة ضمن العملية الاتصالية وليس بمعزل عنها، من حيث أنها نظام رمزي، تدخل فيه الأفكار والمعلومات والمشاعر. 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 والجاذبية تعطي انطباعا معيناً 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. (11)

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.

**رابعاً: 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 حيويًا في التسيير تحاول إدارة المؤسسة التحكم فيه وأدائه بشكل جيد، وأصبح الآن مجالاً رئيسياً 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 ف: جاك إقالون **Jacques Igalens** يُرجعه إلى حدوث ثلاثة تطورات: (12)

- 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: ماهية ثقافة المؤسسة**

إن مصطلح "الثقافة" ظهر أولاً في ميدان علم الإنسان (الأنثروبولوجيا)، حيث انتشر في كتابات الباحثين وشكل موضوعاً خصباً لدراساتهم ابتداءً من القرن 18، وبرغم المدة الطويلة التي مرّت منذ ظهوره فإن الاختلافات

حول إعطائه تعريفاً محدداً ودقيقاً متفقاً عليه لا تزال قائمة، وهذا بسبب التعقيد الذي يشوبه من جهة، واختلاف تخصصات الباحثين والدارسين والأهداف التي يسعون إليها.

ويعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.<sup>(13)</sup>

وبالنسبة لمحمد سلطان فإن الثقافة هي مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية.<sup>(14)</sup>

إذا الثقافة بمكوناتها، تتعلق بالاشترك في المكونات الثقافية من طرف الأفراد في إطار اجتماعي معين، وبما أنها تحتوي مكونات مجردة فإن التعبير عن وجودها يتم أو يظهر من خلال السلوك الناتج عنها. وبناءً على هذا الإدراك لمفهوم الثقافة، ينتقل البعض للحديث عن ثقافة المؤسسة مع التركيز الشديد على القيم التي لا تأتي من فراغ - حسب محمد قاسم القريوتي - بل مستمدة من البيئة بمعناها الواسع وتحدد بأربعة مصادر التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ومنه فالقيم تأتي كنتيجة للتفاعل الداخلي بين الأفراد لمدة طويلة، بما يحتويه تاريخها من حوادث ومراحل تكون نتيجتها قيم ثابتة وقوية يتبناها الأفراد كالإصرار على تجاوز العقبات، والتضامن.

#### سادساً: مكونات ثقافة المؤسسة

تتألف ثقافة المؤسسة من عدد من المكونات، البعض منها غير مرئي و البعض الآخر ظاهري، ونوردها كالاتي:

- القيم: إن القيم هي ما يتم الاستناد عليه للحكم على أشكال السلوك المفضلة والمقبولة شخصياً واجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقض، فهي تتضمن عنصراً حكيماً كونها تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد، أو مرغوب فيه، إذا فالقيم هي المرشد للسلوك.<sup>(15)</sup>
- المعتقدات: وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤثر رؤية الإنسان إلى الحياة والآخرين، ولا يعترتها التغيير عموماً
- الأساطير: هي قصص، حكايات يتم تداولها داخل المؤسسة. ويمكن أن تتعلق بالحوادث المهمة التي مرت بها في تاريخها، أو بنشأة المؤسسة وفي هذه الحالة يظهر المؤسس (أو المؤسسون) كبطل عرف كيف يواجه الأزمات والحوادث المتعاقبة.
- الأبطال: هؤلاء هم الذين شاركوا في المراحل المهمة من حياة المؤسسة، وصنعوا مجدها وصعودها. يمكن أن يكونوا من المؤسسين أو من المسيرين الذين استطاعوا أن يطوروا أو يحافظوا على المؤسسة.
- الرموز: هي إشارات محملة بالمعاني الثقافية
- الطقوس: هي سلوكيات متكررة، تصرفات وأفعال معتادة خلال أوقات معينة، والغرض منها: تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، تثبيت وتدعيم الثقافة السائدة. وتظهر هذه الطقوس في مناسبات معينة

كدخول موظف جديد، ترقية، الخروج للتقاعد.. الخ وقد تصاحبها احتفالات ومظاهر خاصة، هذا ويضيف إليها البعض مكونات أو عناصر أخرى مثل: اللغة، والتاريخ. (16)

### سابعاً: الاتصال وتشكيل القيم الثقافية في المؤسسة

انطلاقاً من أن الثقافة هي مجموعة قواسم مشتركة بين أفراد جماعة معينة تؤثر في سلوكهم و تتشكل من خلال حدوث الاتصال بينهم في الوضعيات المختلفة طوال فترات زمنية متلاحقة ، فانطلاق عملية وضع أو تشكيل المرجعيات المشتركة المميزة للجماعة مرهون إذا بحدوث الاتصال، فسيرورة تشكل الثقافة عبارة عن تفاعل اجتماعي (اتصال) مستمر وتراكمي، أي مرحلة تتبعها مرحلة أخرى تليها وتأخذ نواتج التفاعل الاجتماعي الذي حدث أثناءها كنقطة انطلاق أو مرجعية مشتركة للأطراف المشاركة في الاتصال في المرحلة الجديدة، وهكذا حتى يتم تبلور ثقافة الجماعة، من حيث هي تلك المرجعيات الجزئية التي أصبحت مرجعية مشتركة لدى جميع أو أغلب أعضائها، ويمكن تمييزها بها، وظهورها أو تبلورها يتجلى في السلوكيات المتقاربة الصادرة عن الأعضاء والتي تنم عن تشابه أو تماثل مرجعياتهم، وفي طريقة فهم وتفسير ما يدور حولهم.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة: (17)

- ✓ 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.
- ✓ إذا تشكلت الثقافة كنتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات.

### ثامناً: مشروع المؤسسة والاتصال الداخلي

في إطار التدخل العملي والملموس للعمل على ثقافة المؤسسة، تقوم الإدارة بإعداد وصياغة ما يسمى "مشروع المؤسسة"، ويتجسد في شكل وثيقة، تمثل ميثاقاً يجيب على تساؤلات ثلاثة:

- من نحن وماذا نفعل؟

- لماذا نعمل؟

- إلى أين نريد الوصول؟

ويعتبر مشروع المؤسسة أداة أساسية للإدارة في إيصال وفهم الأهداف والغايات، فهو طريقة للاتصال بشأن السياسة العامة. فالأهداف والغايات الموضوعية، والمراد الوصول إليها في إطار هذه السياسة العامة التي تعمل الإدارة والأفراد على تطبيقها تحتاج إلى أن تكون معروفة، واضحة، ومفهومة لدى الجميع من أجل تنفيذها بالشكل الصحيح، وتكون في حد ذاتها دافعا للإنجاز (18)



**تاسعاً: محددات إرساء ثقافة المؤسسة بالاتصال**

إن محاولة الإدارة العمل على إرساء أو تثبيت ثقافة المؤسسة يتبناها الأفراد، وقيماً ومرجعيات تؤثر في سلوكهم بتوجيهه إلى ما يخدم العمل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها، تتطلب توفر أو وجود بعض الشروط أو الظروف الملائمة والمساعدة على تحقيق هذا المسعى، والتي بدونها قد لا يمكن الوصول إليه أبداً.

وقد ذكر **Jean-Marcel Kobi** هذه الشروط أو الظروف كالاتي: (19)

- المسيرين الواعون بالبعد الثقافي: لا يمكن إحداث أي شيء دون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا.
- الأفراد المهتمون بنجاح التدخل: فهمُ المعنيون المباشرون بهذا العمل، ويتم شد الانتباه لديهم بتبني المدراء للاتصال المفتوح والوفاق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الوضعيات، لأنهم عبارة عن خزان من التجارب والخبرات يجب استغلالها وإعطاؤها الثقة، والعمل بشكل جماعي (كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنه تزداد الثقة والتفاهم.
- التدخل المركّز على نقاط قوية وسهلة التحديد: وهذا بالعمل على جزء من مكونات الثقافة، وخاصة تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن تحديدها بسهولة نسبية مقارنة مع غيرها. إذ من الضروري عدم أخذ كل الجوانب أو النقاط جملة واحدة.
- القيام بأفعال رمزية: وهذا من أجل التمكن من إحداث تعديل أو تحسين في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يتطلب معرفة بالاتصال غير الشفوي وتحكما فيه، وبعض قواعد إقامة العلاقات الشخصية. فلغة الجسد، الإشارات، والإيماءات تؤدي دوراً مهماً في التعبير عن السلوك وشد انتباه الآخرين. والأعمال الرمزية تعطي أثراً ذا دلالة استثنائية على المرؤوسين.

**خلاصة:**

يمثل الاتصال أحد أهم الأعمال والمهام الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في المؤسسة، لأنه بدون الاتصال يتعذر أن 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.



- الإعتماد على الاتصال النازل والتركيز على الاتصال الصاعد لتفادي الخلل الموجود على المستويات الإدارية السفلى في إيصال الأفكار والآراء لبناء القيم المستهدفة.
- الاهتمام بإيصال المعلومات الترفوية 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 الإطار 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.

## الهوامش:

- 1- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان 2009، ص329.
- 2- صالح العامري و طاهر الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان 2007 ، ص490.
- 3- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005 ، ص251.
- 4- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، الطبعة السادسة، 1998، ص231.
- 5- نفس المرجع السابق، ص231.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص222.
- 7- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، مرجع سابق، ص232.
- 8- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص222.
- 9- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، مرجع سابق، ص232.
- 10- هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص39.
- 11- هالة منصور، مرجع سابق ، ص45.
- 12- J.Igalens dans, Encyclopédie de la gestion et du management, Editions DALLOZ, Paris ,1999, p148.
- 13- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص172.
- 14- سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003. ص434.
- 15- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2003، ص96.
- 16- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص72.
- 17- حسين حريم، مرجع سابق، ص269.
- 18- Michel Darbelet et Laurent Izard, L'Essentiel sur le Management. Berti éditions, 5éd. Alger 2007. p269.
- 19- Jean-Marcel Kobi, Culture d'entreprise: Modes d'actions. NATHAN. Paris 1991. p169.