

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

د. آيت طالب نورة
جامعة عنابة

الملخص:

إن الاتصال الداخلي يعتبر من أهم أنواع الاتصال التنظيمي، ويعمل بقنواته المختلفة على تنظيم وتحديد العلاقات الإنسانية في جميع المستويات. من خلال تسهيل إنسياب المعلومات التي تساهم في تقاسم المعارف، وتشجيع التعلم. هذا المصطلح الذي أوجده مجتمع المعلومات، يركز على المتعلم أو الفرد. الذي يعد أساس التعلم وبالتالي فإن التعلم الفردي، هو الذي يؤسس التعلم التنظيمي. والذي بدوره يغذي التعلم الفردي من خلال الآليات ومختلف الأدوات التعليمية التي تسعى للتنسيق بين كافة المستويات الفردية الجماعية ثم التنظيمية.

وعليه يستوجب على المؤسسة تطوير تقنيات الاتصال الداخلي لتفعيل التعلم في ظل الثقافة التنظيمية الحديثة التي تشجع على المشاركة وتقاوم المعارف والخبرات بين جميع الأفراد داخل التنظيم.

Résumé

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel pour développer « l'apprentissage organisationnel. »

Le passage révolutionnaire que connaît la société contemporaine d'une société dite d'information à la société du savoir a eu pour effet une mutation de tous les secteurs vers une dimension « savoir et compétence ».

Dés lors et dans une économie du savoir l'entreprise du savoir se retrouve devant des enjeux très complexes dont le défi principal est de développer les techniques de la communication interne au sein d'une culture organisationnelle moderne qui encourage la participation et le partage des connaissances et d'expériences entre tous les individus au sein de l'organisation.

مقدمة:

تعرف المؤسسات اليوم تطورات وتحولات أوجبت عليها التكيف والتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. تعتبر المعرفة مسؤولية الإدارة ومصدر جديد لإنشاء الثروة، فمنظمات المعرفة أو ما يعرف بالمنظمات المتعلمة تجعل من العمل المعرفي مسؤولية الجميع، وكذلك تجعل من التعلم مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة، وخلق القيمة في كل أنماط المنظمة.

إذ يتفق أغلب الباحثين على أن التعلم يتولد في تفاعلات بين الأفراد، فالمعرفة متجددة. ولفهم الانتقال المعرفي والخبرة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ثم التنظيمي يمكن العمل على النماذج الاجتماعية. والملاحظ هو أن السيرورات والتفاعلات الاجتماعية، تمثل مجموعة من المواقف الاتصالية في أدبيات التعلم التنظيمي، وتمثل في التعاون، المناقشة الحوار، والتبادلات المعرفية. فالتفاعلات القوية والايجابية تثير عملية تبادل، وتقاوم المعارف، والكفاءات داخل التنظيم. وذلك من خلال الاتصال الفعال، والايجابي. والمتمثل في المشاركة والعلاقات بين الأفراد بحيث أن التفاعلات المتواصلة، والاتصال الجيد وانخفاض مستوى التراعات يسمح بالمزج بين الكفاءات الفردية والجماعية ويسهل نقل وخلق المعرفة وهذا ما يدفعنا إلى نتيجة، مفادها أن التفاعلات داخل الجماعة تتم من خلال الاتصال الداخلي، الذي يسمح بخلق روح جماعية تدفع كل فرد إلى التعلم من خلال الآخر. فالاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، و الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات. وشكل الاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، كما يأخذ الإتصال داخل المؤسسة طابعا رسميا وغير رسميا، ويربط المستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة، وبقدر ما يرتبط الإتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية التكنولوجية فإنه يرتبط أيضا بالأيدولوجية التي تتبناها المؤسسة. حيث يشجع العمل الجماعي، وتقاسم المعارف، والخبرات من خلال المشاركة، كما يساهم في ربط مكونات وعناصر التنظيم المختلفة من خلال نقل ونشر المعلومات بين مختلف المستويات بشكل يضمن إحاطة الفرد فيها بكل مايجري في مؤسسة على المستويين الداخلي، والخارجي. والعمل على توفير جو علائقي، ومهني سليم يساهم في تحقيق الإنتماء، والإنسجام بين أعضاء المؤسسة .

إنطلاقا من الأهمية المتزايدة للإتصال الداخلي وبشكل خاص في مجال التعلم التنظيمي وتسيير علاقات العمل سنسلط الضوء في هذا المقال على إبراز دور الإتصال الداخلي في تفعيل التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

أولا- مفهوم التعلم :

تعتبر عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الانساني وعلى الرغم من أهمية التعلم، لكنه لم ينل اهتماما كبيرا إلا منذ عهد قريب، مع أن الكتاب والباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في كل شئ يفعله النسان وأن التعلم يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات وقلما نجد سلوكا يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر مباشرة أو غير مباشرة بالتعلم.

في بادئ الأمر شكل التعلم الفردي موضوعا واسعا في إطار البحوث المتعلقة بالسلوك البشري، فقد بين السلوكيون في نظرياتهم الأولى حول التعلم وفق الثنائية مثير - إستجابة و رأوا في السلوكات الإنسانية سيوروات ميكانيكية مشروطة لا تعطي للفرد أي خصوصية، وهو ما أدى إلى ظهور المقارنة المعرفية، التي ذهب منظروها إلى رفض هذه الشروح وطرح تصور مغاير مفاده أن التعلم تغيير على مستوى المعرفة، ففي نظرهم الإنسان لا يستقبل المؤثرات فقط، ولكن يشارك في السيورة المعرفية.

فقد وضع Riaget¹ في أعماله و هو من أهم المنظرين في مجالي البيداغوجيا و تطوير الذكاء، كيف أن التعلم يستلزم تغييرا في التمثلات الذهنية للفرد، و ذلك وفق سيوروتين مختلفتين : المحاكاة والتكيف.

يحاول الفرد من خلال المحاكاة إدماج المعلومات، وإثراء مخططات التفكير عنده، ولكن دون استبدالها أو مساءلتها. بينما في السيورة الثانية يسعى الفرد إلى تطوير ذكائه، الأمر الذي يفرض تغييرا في نماذجه و معارفه المكتسبة مسبقا. وذلك من أجل إدماج البيانات الجديدة، و بالتالي يعتبر Riaget أن التعلم يمثل تكييفا للتمثلات الذهنية و هو سيورة أو مجموعة ميكانيزمات يبقى نتاجها النهائي أو محتواها للتوضيح.

و يبقى مفهوم التعلم حكرا على الأفراد حتى الخمسينيات، إذ يعتبر H.SIMON أول من طبقه على التنظيم حسب Koenig² ليفتح بذلك المجال واسعا لعدة أعمال، و لتجديد الأبحاث، و قد شهدت ال 30 سنة الماضية عودة اهتمام غير مسبوقة بالتعلم التنظيمي، و بنظرياته، و هو ما جعله من أكثر المفاهيم تعقيدا وأكثرها صعوبة في التعريف.

وسنحاول تقديم بعض التعاريف المستقاة من وجهات نظر مختلفة لباحثين حاول التنظير للتعلم التنظيمي.

إذ يؤكد كل من C.Argyris³ و D.Shon حسب Jean-Yves.Prax بأن التنظيم يتعلم عندما يكتسب المعلومات في كل أشكالها (معارف، فهم، مهارات، تقنيات و ممارسات) و بكل الوسائل.

أما بالنسبة ل Levitt⁴ و March فإن التنظيمات تتعلم عندما تدمج العواقب التاريخية في الإجراءات المسيرة للسلوكات.

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

من جهته يؤكد P.Senge⁵ أنه في المنظمات المتعلمة، يقوم الأفراد دوماً بتحسين قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة حيث تظهر طرق تفكير جديدة و تتطور باستمرار كما تقدم في نظره الرؤية الجماعية حيزاً معها للحرية. و يتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم الجماعي.

و في سياق أكثر شمولية عبر Koeing⁶ هو الآخر عن مفهوم التعلم التنظيمي من نفس الزاوية أي من منظور العمل الجماعي فاعتبره ظاهرة جماعية لاكتساب، و بناء الكفاءات، والتي تقوم بشكل عميق، ومستدام نوعاً ما بتغيير طرق تسيير المواقف، وحتى المواقف في حد ذاتها الفردية و الجماعية فهما وجهان لعملة واحدة.

لقد أدى ظهور مفهوم التعلم التنظيمي إلى الربط بين مفهومين آخرين، هما التعلم الفردي و التعلم الجماعي، هذا التفاعل أصبح اليوم موجوداً و مقبولاً من طرف المنظرين :

حيث يعتبر العديد منهم أن كل التنظيمات تتعلم بواسطة كل أعضائها : أي أن التعلم الجماعي يجد مصدره في الفرد⁷. و قد عبر عن ذلك Shrivastava⁸ قائلاً :

« Organizational learning occurs throught the medium of individual members »

أما Cohen⁹ فقد أكد أن :

« The foundation of organizational capabilities is the skills of its individual members »

و يرى KIM¹⁰ في دراسته حول العلاقة بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي أن الأفراد هم القاعدة للتعلم الجماعي.

« Organization ultimately learn via their individual members »

جهتهما يعتبر كل من شون و أرجريس أن :

« L'Apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel »

كل هذه الدراسات تزيل الغموض عن التناقض الذي يكتنف التعلم التنظيمي، فالتنظيم مشكل من الأفراد وبالتالي فالتعلم الفردي ضروري للتعلم التنظيمي. و لكن رغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلم إلا أنه ينتمي لنظام التعلم التنظيمي، والذي يتم فيه تبادل و تحويل المعرفة.

ثانياً - مقاربات التعلم:

إن نموذج التعلم التنظيمي يستدعي التمييز بين جانبيين أساسيين هما:

1- المنظمة المتعلمة: يتم التركيز في هذه المقاربة على مالذي يجعل المنظمة تتعلم؟ لتحديد هذا الغرض تظهر عدة عناصر، عادة ما توضع في المقدمة. حيث تطلق التعلم وتتلخص هذه العناصر في: وضع إستراتيجية وطريقة مشاركة، العلاقة بين المعلومة الداخلية والخارجية مع نظم المالية والمراقبة التبادل الداخلي للخبرات والتجارب، وضع هيكل تكييفي أو تجارب، التعلم ما بين التنظيمات، جو التعلم أو الأهمية التي تولى للتطوير المهني للعمال.

2- التعلم: باتم معناه والذي يركز على السيرورات في حد ذاتها، مع التركيز على عناصر التعلم ودرجة دمج سيرورات التعلم فيما بينها مع تلك الخاصة بالتنظيم، البعد الزمني للتعلم (حلقي، مناسباتي، مستمر)، طبيعة التعلم (أحادي، مزدوج).

عموماً فإن التعلم التنظيمي يبنى من خلال نماذج التعلم، التي يمكن تخطيطها وإيجازها في ثلاثة مبادئ:

1- مبدأ التعلم ل أرجريس و شون.

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

2- مبدأ حلزونية التعلم المستمر اعتبارا من الازدواجية (معرفة صريحة، معرفة ضمنية) والتي تركز على الذي أشار إليه نوناكا و تاكوشي.

3- المبدأ المبني على التنظيم، كنسق التمثلات الذي أشار إليه K.E. Weick

إن التعلم التنظيمي يرتكز أساسا على المعرفة وإدارتها، بمعنى أنه يهتم في الأفق بما يعرف بإدارة المعرفة، والذي يتحقق من خلال تطوير أنظمة المعلومات الرسمية.

وباعتباره موضوع بحث، فإن التعلم التنظيمي يمكن أن يتواجد في ملتقى من حقول الدراسات البسيكولوجيا (نظريات التعلم الفردي، البسيكولوجيا الإجتماعية، المعرفية)، نظرية التجديد، وكذلك نظريات التغير التنظيمي.

يمكن أن ينظر للتعلم على أنه عملية تحويل معارف تنظيمية، أو ملائمة سلوك تنظيمي إستجابة لتعديلات المحيط، أو كذلك مجموعة من التفاعلات بين أفراد و عمال التنظيم.

1- مبدأ أو نموذج حلقات التعلم ل" أرحريس و شون":

إن العالمان أثارا في كتابهما مفهوم التعلم التنظيمي، وقد نظرا للتعلم على أنه يشير إما إلى منتج (أي شيء تم تعلمه)، أو على أنه سيرورة تسمح بالحصول على هذا المنتج، ففي الحالة الأولى يتعرضان إلى مالذي تم تعلمه؟ وذلك بالرجوع إلى مجموع المعلومات التراكمية والمولدة للمعرفة أو الكفاءة.

وفي المعنى الثاني يتم التعرض إلى إثارة السؤال: كيف نتعلم؟ والذي يشير بدوره إلى فعل التعلم بحد ذاته، والذي يمكن أن يتم سواء بطريقة جيدة أو سيئة.¹¹

بشكل عام يرى كل من أرحريس و شون أن التنظيم يتعلم عندما يكتسب معلومات بكل أشكالها، ومهما تكن الوسيلة (معرفة، مفهوم أو فهم، خبرة، تقنية أو ممارسة)، ففي كل المرات التنظيم يقوم بزيادة عناصر إلى مخزونه المعلوماتي مهما تكن طريقة الإكتساب.

مما سبق يتبين أن التعلم التنظيمي يرتكز على المتعلم أو الفرد، الذي يعد أساس التعلم وبالتالي فإن التعلم الفردي، هو الذي يؤسس التعلم التنظيمي والذي بدوره يغذي التعلم الفردي.

ويشير "أرحريس" Argyris إلى أن التعلم الفردي يعبر عن السيرورة، التي من خلالها يتعلم الفرد أي يكتسب معلومات جديدة. خاصة من خلال التكوين المتواصل أو التجربة.¹²

وكما سبقت الإشارة، فإن مفهوم التعلم يشمل في الوقت نفسه مفهوم المنتج والسيرورة.¹³

إن مبدأ حلقات التعلم أو ما يعرف بالحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، والتي أشار إليها "أرحريس" تصنف التعلم إلى نوعين:

1- التعلم الأحادي أو البسيط: الذي ينتج في الحلقة الأولى، ويتعلق بحل مشكلة آنية.

2- التعلم الثنائي: الذي ينتج في الحلقة الثانية للتعلم، وتتعلق بالتعلم من حل المشكلة. بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي...¹⁴

و بالتالي فإن التنظيم هنا يتجه نحو إنتاج القدرة على التعميم في القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة في الحلقة الأولى، لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

- مبدأ أو نموذج حلزونية التعلم المستمر:

اعتبارا من ازدواجية المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وضع "نونكا" و"تاكوشي" نموذجا أطلق عليه "حلزونية المعرفة" الذي يسלט الضوء على سيوررات تعديل أو تحويل المعارف التنظيمية.

إن هذا النموذج جاء بعدما ركزت الدراسات السابقة، والأعمال حول التعلم التنظيمي على تحقيق تعلم إيجابي على مستوى عالي. خاصة مع وجود روتينيات تنظيمية حيث من الممكن التدخل على مستوى الأفراد، الجماعات، والتنظيمات من أجل مساعدتهم على تحسين تعلمهم على مستوى عالي. الموضوع الذي اهتم به "أرجريس و شون" حيث أهما بينا أن كيفية التدخل يمكنها التأثير في طرق التفكير و كذا السلوكيات الفردية والجماعية في حين أن "نونكا" و"تاكوشي" يركزان على الأفعال أو النشاطات الإدارية التي تسمح بخلق شروط و ظروف تنظيمية تشجع هذا التعلم.

ويقترح العالمان في كتابهما "المعرفة الخلاقة" ملخصا جديدا الذي يأخذ بعين الإعتبار سيوررة التعلم الحلزوني التي يتم من خلالها خلق المعارف وتنقلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وأخيرا المستوى التنظيمي وذلك من خلال التعلم الدائم.¹⁵

النموذج المبني على التنظيم كنسق تمثلات¹⁶ K.E Weik

إن هذا المبدأ الذي أشار إليه Weik عام 1979، من أجل تفسير السيوررة التنظيمية يصف النموذج تأسيس - إنقاء - إحتفاظ (Rétention) بأنه هو الذي يعطي معنى لأفعال التنظيم وأن مجموع الاعتقادات والفرضيات تشكل خرائط سببية (cartographiques causales) التي بفضلها يرى أعضاء التنظيم ويقسم الوقائع التنظيمية. يصف Weik التعلم التنظيمي بأنه السيوررة التي تتضاعف بفضلها التفاعلات بين الأفراد وتصبح منسقة.

إن المنظمات اليوم تبحث على المحافظة و تطوير رأس المال الفكري الموجود داخلها والحفاظ على مستوى متفوق من المعرفة داخلها. و في الوقت ذاته تدعم الإستخدام العلمي للمعلومات، والمعارف بشكل يعزز أداء المؤسسة، ويجعلها قادرة على الإستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير. وما إستنتاجنا هو أن التعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال إكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد علمية. كما يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة و الاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأعنى خبرة. و تصبح المنظمة ذات تعلم من خلال نقل الخبرات، وتقاسم المعارف، والتفاعل الدائم لأفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة ولن يتحقق ذلك إلا بالاتصال الداخلي الفعال. الذي يعتبر عملية نقل وتبادل المعلومات والأراء بين أعضاء المنظمة الواحدة بغرض أداء المهام المطلوب إنجازها بالإضافة إلى التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات بقصد التغيير والتعديل في هذا السلوك وتوجيهه بما يخدم مصالح وأهداف التنظيم الذي يعملون فيه .

ثالثا الاتصال الداخلي كمارسة :

يعتبر الإتصال من الممارسات الضرورية داخل التنظيمات على إختلاف أشكالها ومستوياتها، من الإدارية إلى الإنتاجية. فنجاح الإدارة أضحى متوقفا على مدى فهم الإتصال واستيعاب العاملين لأهميته وكيفية امتلاك تقنياته، فالإتصال الجيد من شأنه، أن يحسن الأداء بما يضمن زيادة الإنتاجية .

إن الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية، واجتماعية، ونفسية داخل المنظمة، حيث تساهم في نقل وتحويل المفاهيم، والأراء، عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات، ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها. و تعتبر الإتصالات بين الأفراد، والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.¹⁷

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

يعرف الإتصال الداخلي باعتباره عملية إرسال، وتبادل معلومة ما بين نقطة، وأخرى. أو بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار، والأراء، والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة. أي أن الإتصال الداخلي عملية تبادل المعلومات لتحقيق هدف محدد، هو التأثير على السلوكات، والإتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية فيتم ذلك بتخطيط، وإعداد مسبق، ومحكم¹⁸. وهذا ما يعني أن الإتصال الداخلي سواء كان مباشر أو غير مباشر، رسمي أو غير رسمي لا بد أن ينطلق من أهداف يعمل على تحقيقها، ويوجه ويختار تقنياته بناء عليها.

رابعا أشكال الإتصال الداخلي : للإتصال الداخلي شكلين أساسيين:

1- الإتصال الرسمي : وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي. ويعتبر الإتصال إتصالا رسميا لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، يتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال والتي يحددها خط السلطة داخل المنظمة¹⁹. وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- الإتصال الهابط : تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى²⁰. وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع من أبرز أنواع الإتصال وأكثرها انتشارا في المؤسسات. حيث بواسطته تنساب المعلومات، والبيانات، وتنقل من المستويات الإدارية لأعلى المستويات الدنيا. وهذا النوع من الإتصال يؤثر لا محالة على العمال، حيث يشعروهم بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم.

ب- الإتصال الصاعد: يشمل الإتصال من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية، أو إعادة التنظيم، وتقدير العاملين والثناء عليهم²¹. وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات دقيقة²².

ج- الإتصال الأفقي : هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة. يعتبر هذا النوع من الإتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات، والبيانات، والأراء، ووجهات النظر حول المسائل، والموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدير كل المشكلات التي تمه الأطراف المعنية²³. هناك من يرى أنه يسهل ويشجع على بناء علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها.

ويمكن أن نقول بأن من سمات الإتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تغطي أو تلعب دورا بارزا فيه خاصة بين العمال، الذين يشغلون نفس المناصب، أو على مستوى تنظيمي واحد متساوي. فهو بذلك أقرب للإتصال غير الرسمي إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والأراء بين بعضهم البعض. ويلاحظ البعض أنه نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المؤسسات فإن ذلك قد يحول دون فعالية ونجاعة الاتصال الأفقي في تحقيق السرعة المطلوبة²⁴.

2- الإتصال الغير رسمي : إن عملية الإتصالات داخل المؤسسة لا تنحصر فقط على الاتصالات الرسمية بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية. قد تتم داخل التنظيم فتكون اتصالات داخلية أو خارجية فتسمى اتصالات خارجية. وتشير الاتصالات غير الرسمية إلى القنوات أو مسارات الاتصال التي لم تقرها ولم تحددها السياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي في المؤسسة²⁵. يبقى أن نشير إلى أن كلا من الإتصال الرسمي وغير الرسمي له استخداماته ووظائفه بالنسبة

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

لمختلف أشكال التنظيمات إلا أن درجة استخدامها، ومجالات الاستخدام تتحدد بناء على نوع هذا التنظيم من جهة، وحاجته لكل شكل من أشكال الإتصال. وتوجد شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية جنباً إلى جنب في أي منظمة. خامساً الاتصال الداخلي وتفعيل التعلم:

إن الطريق أمام التعلم التنظيمي ليس سهلاً أو ممهداً في جميع المنظمات، وغالباً ما تحول الهياكل الهرمية وقنوات الإتصال الرسمية دون إنسياب المعلومات، وسريانها عبر المستويات التنظيمية، أو بين الوحدات والأقسام المختلفة. كما أن توزيع الصلاحيات وفقاً لسلم الوظائف هو الآخر يحد من التفاعل، وكثرة الأعباء الوظيفية و محدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التعلم.

ومن أكثر العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي بوجه عام و المنظمات المتعلمة بشكل خاص هو وقوعها فيما يسميه لفيت و مارس " بالتعلم الوهمي " و يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بطريقة خاطئة أو أنها تتوهم النجاح.²⁶

إن تفعيل التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، لدى العاملين لديها، لن يتأتى إلا بالاتصال الداخلي الفعال الذي يدعم العمل الجماعي. هذا الأخير يعد من أحد الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات اليوم من أجل بلوغ أهدافها.

1-5 الإتصال الداخلي والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة :

تتجلى أهداف الاتصال الداخلي في هذا المجال في:

1- الرغبة في العمل الجماعي: إذ من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي، حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة لكثير من العاملين في أي ميدان، وقد يقاوم العمل الجماعي إذ أخذ صيغة الجدية وإن ساهم الأفراد في العمل الجماعي فربما تتسم مساهمتهم بالسطحية. ولا يعني هذا أن على اللوائح المنظمة للعمل أن تغفل جانب العمل الجماعي، بل يجب أن تصل الطريق إليه، إذ يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه وإحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.

2- تقاسم العمل : ويقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف، أو فرد له دور في التفاعل بين الأطراف المشتركة. وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية، فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر أي أحد الأطراف، أو الأشخاص، على أن لديه صلاحية أكبر في صنع القرار، ومعلومات، أو معرفة تفوق ما عند غيره من أعضاء فريق العمل الجماعي.

3- الهدف المشترك : يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع أعضاء فريق العمل ولا يشترط الإتفاق على جميع الأهداف.

4- تقاسم مسؤولية المشاركة و صنع القرار : وهنا يحتل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل، فقد يختلف ذلك لطبيعة العمل²⁷.

5- الثقة المتبادلة بين الطرفين : الثقة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً، فمع التجربة أثناء العمل يبدأ العاملون في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم إلى أن تصل إلى درجة تمكنهم من التوسع والإفتتاح في العمل الجماعي وتقبل التعلم بالخبرات.

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

6- الشعور بالإنتماء : وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد فتتحمل نتائج، ومرتبات العمل بشكل جماعي فشعور المجتمعين بالإنتماء يجعل كل واحد من الجماعة يحس بأنه جزء لا يتجزء منها. وأن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل، ويقلل من سلبياته. وأن النتائج مفيدة للجميع كما يحسب كل طرف بضرورة إسهامه في العمل²⁸.

هذه الخصائص المميزة للعمل الجماعي والتي يؤسس لها الاتصال الداخلي تجعله أحد نقاط القوة بالنسبة للمؤسسة لما يتحقق من انسجام وتعاون ناتج عن الشعور بالإنتماء والثقة المتبادلة وتوحيد الأهداف بين مختلف أطراف المؤسسة.

5-2: أهمية العمل الجماعي بالنسبة للتعلم :

سواء كان الفرد مالك لمؤسسة أو عامل لدى شركة، أو متطوع في هيئة غير هادفة للربح أو عضو في منشأة مهنية، حيث أن الأفراد من خلفيات متنوعة تتجمع معا لتشكيل مجموعات في مجالات الأعمال المختلفة. ما يعني أن العمل في إطار فريق أمر لا مفر منه، فالعمل الجماعي سواء كان فريق من إثنين، أو فريق من عشرين مهم لحل المشاكل وإنجاز المهام المطلوبة²⁹ حيث نجده على مستوى :

1- تفويض المهام : العمل في مجموعة يسمح للأعضاء بتقاسم المسؤوليات، والمعارف. ما يمكن الأعضاء من تفويض المهام أو جزء منها طبقا لحجمها إلى الأفراد الذي يمتلكون المعرفة، أو المعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح³⁰.

2- دافع الإبداع : العمل الجماعي سيساعد على الإبداع في أذهان أعضاء المجموعة بمنحهم عددا واسعا من الأفكار لأنهم يتشاركون في التفكير، والعمل من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التنظيمية. ومع مساعدة المجموعة، يتم توسيع أفكارهم وتتحول بتجميعها إلى أفكار ابداعية يمكن تحقيقها وتحويلها إلى استراتيجيات يمكن تطبيقها في الوقت المناسب³¹.

3- تبادل الآراء المتنوعة: العمل الجماعي يعطي الأعضاء فرصة استكشاف آراء متنوعة، والتي يمكن أن توفر وجهات نظر مختلفة أثناء عملهم على حل المشاكل.

4- تعلم تقديم التنازلات : العمل الجماعي يعلم الأعضاء جوهر التفاوض، وليس الإصرار على طرفهم الخاصة عندما يتوصل أعضاء المجموعة إلى حلول فإنهم يعملوا على جمع الأفكار والآراء للفريق لإنخاذ القرارات النهائية³².

1- الجمع بين المهارات: تتكون المجموعة من أفراد قد يشاركون في بعض المعارف والمهارات نفسها ومع ذلك كثير من الأحيان فإن الأعضاء يأتون من خلفيات تعليمية مختلفة. والتي تكشف نقاط القوة في أحد أعضاء المجموعة قد تنقص البعض الآخر وبذلك يتكاملون³³.

2- بناء علاقات : يمكن العمل في مجموعة من مساعدة الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء. إما أن أعضاء المجموعة تتعرف على القواسم المشتركة، والإختلافات بينهم والذي يمكنهم من بناء علاقات قوية فيما بينهم وعلاقات اجتماعية خارج المجموعة ممن يتوافق معهم.

مما تقدم يتضح لنا جليا بأن الاتصال الداخلي يلعب دورا بارزا في دعم التعلم التنظيمية داخل أي مؤسسة. حيث يعتبر الإتصال الداخلي بمختلف أنواعه هو أساس العمليات الإدارية وكلما كبر حجم المؤسسات وازدادت فروعها ومستوياتها تزداد الحاجة إلى هذا النوع من الإتصالات. كما تفرز عملية الإتصال الدافعية لدى العاملين التي تساعدهم في الإلتزام بأدوارهم و تطوير أدائهم إذ أن تحديد الأصناف وتوفير التغذية العكسية عن سير العمل ومدى تحقيق الأهداف يشجع الدافعية لدى العاملين لإظهار قدراتهم وكفاءتهم. ولما أصبحت المعلومات جزءا رئيسا في كل عمل في المنظمات المعاصرة، ومع التحول نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة ومنظمة المعرفة والمنظمة المتعلمة ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على الاتصال

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

الداخلي للحصول على معلومات عالية الجودة، صحيحة، دقيقة، موثوقة وحديثة. كل ذلك يبرز بوضوح البعد الأخلاقي في الاتصال في منظمات القرن الحادي والعشرين.

الهوامش:

¹ - Riaget J, « Apprentissage et systémique, l'analyse du changement technique, entre préformisme et constructivisme », n°1, 1993, P 25-61.

² - Koeing.G, « Management stratégique, Paradoxes et apprentissage », édition Nathan, 1996, P40.

³ - Jean-Yves. P « Le manuel du Knowledge Management, mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », n°2, édition POLIA, Paris , 2007 , P53.

⁴ - Levitt B, March J, « organizational learning », Annual Review of sociology, 1990, P 319.

⁵ - Senge.P, the fifth discipline : The art and Practice of the learning Organization, 1991, P 62.

⁶ - Koeing.G,Ibid, p 60.

⁷ - Nevis E, et Ali A, « Understanding organization as learning systems », Sloan Management Review, Hiver, 1995, P 73.

⁸ - Shrivastava P, « the organization », 1998 , P 31.

⁹ - Cohen M.D, « individual learning and organizational routine », 1991, P 250.

¹⁰ - KIM.D.H, « The link between individual learning and organizational learning », Sloan Management Review, 1993, P 38.

¹¹-Argyris, Shoehin « Apprentissage organisationnel théorie, méthodes et pratiques » 24.

¹²- Charlotte Fillol «Apprentissage et systémique » une perspective intégrée. Conférence de l'AIMS vallée de Seine 2.3.4, juin 2004, p 3.

¹³ - Savoir en action. P 12.

¹⁴ - نجم عبود نجم " إدارة المعرفة" مرجع سابق، ص 260.

¹⁵ - Nonaka- Takeuchi « La connaissance créatrice » la dynamique de l'entreprise apprenante, De boeck université 1997,p 10.

¹⁶ -Nadia Teboubi p 33.

¹⁷ غريب محمد سيد ، علم الاجتماع الإتصال و الإعلام ، دار المعرفة الجامعية (د.ط) ، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص: 24 .
- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال ، تحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للنشر ، (د.ط)، القاهرة ، مصر، 2001 ،
ص: 58.

¹⁹ - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة للكتاب الجزائريين، (د.ط) ، الجزائر، 1995 ، ص: 58.

²⁰ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 255.

- ابراهيم عبد العزيز شيحة : أصول الإدارة العامة ، مؤسسة الشباب العامة للنشر و التوزيع ، (د.ط) ، الإسكندرية ، 2001 ،
ص: 251.

²² - عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو مصرية ،(د.ط) ، القاهرة ، 2001 ، ص: 476.

²³ - مصطفى حجازي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، ط3 ، الإسكندرية، مصر، 1994 ، ، ص: 128.

²⁴ - محمد فهمي العطرزي ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب، ط2 ، 2000 ، ص: 385.

²⁵ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 274.

²⁶ نجم عبود نجم إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية،

الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة.

- محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق،المكتب العربي الحديث،(د،ط)،الإسكندرية،مصر،2001،
ص:78.²⁷
- ²⁸ - سلمى محمود جمعة ، محاضرات و طريقة العمل مع الجماعات ،دار المعرفة الجامعية (د.ط) ، الإسكندرية ،مصر،2002،
ص: 106.
- ²⁹ - نعيمة جابر ، أهمية العمل الجماعي ، المعهد الفني التجاري ، كلية تجارية ، المصرية ، (د.ط)، لبنان،2006، ص: 79.
- ³⁰ - Roth stem, bouraf special Education (third edition) longuan, New York , 2000, p35
- ³¹ - Idol lorma, special education consultation Hand book pro-ed Austin Tx 1993, p33
- ³² - Adel mohamed zayed, and mostafa mostafa kamel, team and work groups center for advancement of postgrzdenate studies and rexarch faculty of engenering cairo, university, cairo، 2005, p: 212.
- ³³ - ياغي محمد عبد الفتاح، إتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرق التجارية ، (د.ط)، الرياض،السعودية،1998، ص: 15.