

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

د. جمال بن زروق أ. هدى اوغيدني  
جامعة سكيكدة

أولا، في إشكالية الفهم

المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فإستراتيجيتها و بنيتها و ثقافتها و نمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها و من ثمة البقاء و الاستمرارية لها. و المسير - سواء كان ذلك إراديا أو بطريقة غير إرادية - يعمل بدوام من أجل تطوير المؤسسة، و هذا العمل لن يتلقاه الفاعلين دون أي رد فعل لأنه يمسهم بالدرجة الأولى و يمس هويتهم الشخصية، فالعلاقة إذن بين مثالية الأنا و إدراك الواقع يمكن أن تظهر في أي لحظة داخل المؤسسة سواء كان ذلك بفشلها أو نجاحها و الذي يكون له وقع متميز على الفاعلين، و غالبا ما ينتج عن نمط الإستراتيجية المتبعة و الناتجة عن مختلف التطورات التي تعرفها البيئة إعادة نظر في الكفاءات التي يجب توفرها و ذلك بتغيير قواعد تسيير الموارد البشرية أو بمراقبة التسيير أو التأثير المباشر على هذه التغييرات الحاصلة في حياة كل فاعل داخل المؤسسة. فالقيم الثقافية لها دور كبير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة و يمكنها أن تغلب في ذلك على القوة الخارجية، و يرتبط تسيير المؤسسة غالبا بسلوكيات و ممارسات هي حصيلة للقيم الثقافية التنظيمية المترسبة داخلها. و الناتجة عن التفاعل المستمر و تراكمات الماضي، لهذا فغالبا ما تصطدم محاولات التغيير في نمط التسيير بنوع من المقاومة مما يجعل المنظمة ككل تعيش أزمة يمكن أن تؤثر على بنيتها و مشاريعها و حتى وجودها خاصة في غياب نسق اتصالي يشجع الحوار و النقاش حول التسيير لتفادي ظهور مثل هذا النوع من المقاومة لكل ما هو جديد.

ثانيا، الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

يطرح مفهوم الثقافة في ممارسة التسيير الكثير التساؤلات و القليل من الإجابات للدارسين في هذا الميدان مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديدا مفهوما أو إجرائيا إشكالية في حد ذاتها تتطلب الفحص و التمحيص، و لكن رغم ذلك فانه يمكننا أن نستشف بعض الأفكار التي تساعدنا على تحديد موقع لهذا المصطلح من خلال التساؤلات التالية: (Maurice Thevenet (1984) : P62).

- هل يمكن القول أن للمؤسسة ثقافة أو أن المؤسسة ثقافة في حد ذاتها؟

- هل ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها؟

بالنسبة للشق الأول من السؤال الأول فان هذه القضية تعود أصلا إلى النظريات التنظيمية حيث يبرز مفهوم الثقافة في هذه النظريات منة خلال توجيهين رئيسيين: الأول يعتبر الثقافة التنظيمية متغيرا و نسقا فرعيا من النسق الكلي المؤسسة، فهي متغير يجب وصف محدداته و إظهار تفاعلاته المختلفة، أما التوجه الثاني فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة و هذا التوجه يمثله خاصة بالتيار الانثروبولوجي للمنظمات، أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فان المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها، فهي تنتج منتجات مادية و خدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك، و من خلالها نوع من القيم الثقافية التي تميزها عن الآخرين، و تشكل هذه الثقافة من الأساطير و العادات و التقاليد و الرموز و الإشارات و نظام من الحتميات الذي يحدد بدور كبير نمط تسييرها، فهي إذن حسب هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتوجاتها الفرعية و التي تعتبر أكثر من ضرورية للفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها. (1)

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

تعرضت نظريات التنظيمات إلى الحجم و البنية و التكنولوجيا باعتبارها عوامل محددة لوظيفة المنظمة، و لكن الثقافة التنظيمية كذلك يمكن اعتبارها متغير في حد ذاته ذي أهمية في تحديد نمط المنظمة و وظيفتها : (Chanlat Jean,F,(1987) P419) فهي كعامل للفعالية و التكيف مع البيئة، و هذا التصور تنطلق خاصة من النظرية النسقية<sup>(2)</sup> التي تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية المندمجة و المتفاعلة مع بعضها البعض - الأهداف و الإدارة و التكنولوجيا و الإنتاج و الثقافة - هذه النظرية التي عرفت الكثير من الدراسات بعد ذلك (T.Peters,R. Waterman(1983) :P93) ، فالثقافة التنظيمية تشكل إذن نوع من الترابط بين الأنساق الفرعية للمنظمة و التي تعتبر عند الباحثين في التطور التنظيمي النسق الفرعي المفضل للتدخل بالنسبة للخبراء و المستشارين في مجال التغيير، فهي بمثابة التراث المشترك من القيم و المعايير و المعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق، فهي تحمل الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات و القرارات التسييرية، لهذا فعندما يظهر مشكل بالمؤسسة (أزمة أو تجديد) فان ثقافتها يمكن أن تذكر على أنها السبب أحيانا أو كعلاج أحيانا أخرى.

أما السؤال الثاني و الذي يتمحور حول كون ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها، فانه يمكن القول أن الثقافة من ناحية تظهر من خلال مجموعة من الإشارات، كالإدراك العام للمهنة، لصيرورة الإنتاج القديم و الحديث ، أو توسع المؤسسة، تقسيم العمال و الفئات العمرية و هذه كلها عوامل داخلية و خارجية أما الداخلية فتتمثل في تطور البنية و المنتوجات و التاريخ الاجتماعي و الشخصيات الكبرى التاريخية إضافة للتواريخ الهامة في حياة المؤسسة، و من بين العوامل الأخرى هناك الرموز ثقافية للمؤسسة كالقيم المصر بها عبر الوثائق و المشاريع و الخطابات، و الرموز اللفظية: كاللغات الخاصة و اللهجات و طريقة الكلام ، إضافة إلى الرموز المادية: كالشعار و عادات اللباس و المكاتب و غيرها، و في الأخير هناك ما يسمى بصورة المؤسسة و هنا القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل من عملية التكيف مع البيئة و تجاوز الأزمة المؤسساتية.

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين و العملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون و كويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً و مباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية :

\*تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل. ومجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. كم يعبر عنها أنها مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .  
ثالثا، الاتصال التنظيمي:

"الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف، و غير محتمل أحيانا، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) و يبحث عن تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض ( P10 : Orgogozo.I 1988 ) ، فالاتصال اذن يساهم في اقامة علاقات بين الأفراد و يعمل كذلك على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر، و يعرف عالم الاجتماع "شارلز كولي" الاتصال في كتابه "التنظيم الاجتماعي" فيقول: الاتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الانسانية و تتطور، | و يحتوي على جميع رموز الروح و وسائل نقلها عبر الفضاء، و الحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت الكلمات ، الكتابات و كل شيء حتى الوصول الى الفضاء و الزمن (Mucchielli,R(1980):P33) . فظاهرة الاتصال اذن حيث من أهم الظواهر الإنسانية و أقدمها من حيث الظهور و الممارسة، و قد اختلفت تعاريفه من باحث لآخر حسب الانتماء العلمي، لكن يمكن تقديم تعريف موجز له يجمع بين الخصائص المشتركة و المتفق عليها من طرفهم " هو صيرورة نقل و تبادل الأفكار و الأحاسيس و القيم و الإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها و ما تصدره من رموز و غيرها، و هذا بهدف التأثير على الطرف الآخر، فهي بذلك تساهم في سير المجتمع و التبادل بين الفاعلين و العيش اليومي و التطور " ، و لكن كيف يقارب الدارسون هذا المصطلح؟

وردت عدة تعاريف لهذا المفهوم و تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أولى المدارس التي تعرضت له، حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي و الغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية، و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة و الحصول ع8لى المعلومات، و يرى روجرز (مصطفى عشوي (1991):ص141) أن : "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات" . أما محمد علي شهيب فيعتبره من | أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر و المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة ، كمال يمكنه معرفة مشاعر و اتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (محمد علي شهيب (1982): ص243). و من ناحية أخرى فالالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين حيث ينظر إليه أحمد بدوي على انه : " مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على ازدهاره و بالتالي ضمان حياته و فعاليته فيها، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخلها (أحمد بدوي (1985):ص44). أما عن علاقته بالتغير التنظيمي فان محمد فهمي العطروري ينظر إليه على انه : " هو عملية يتم عن طريقها اتصال معلومات من اي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الى عضو آخر قصد إحداث التغير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم ".(محمد فهمي العطروري (1989) ص35). باختصار، يساهم الاتصال التنظيمي بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها،

### الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

هذه المميزات هي : الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية)، المرونة ( التكامل بين الاتصال الرسمي و اللا رسمي)، الغاية ( وضوح الهدف و دقته).

رابعا ،ادارة الأفراد داخل المؤسسة

يفهم تطور المجتمع أو تحلفه بناء على طبيعة التسيير فيه ، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها ، و التسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين ، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم (سير) معناه حدد و اختار الأهداف و وضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو و استمرار أي تنظيم ، و يمكن تعريفه على أنه " عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط و التنظيم و المراقبة و التوجيه لأعمال الآخرين ،و المسؤولية هي العمل على تنسيق ، و تعديل ، و تكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية " و يقول دروكر (Drucker) و هو احد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الغدارة و التسيير مايلي: " الإدارة هي المهام ، هي تخصص ، و هي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير ، و إن أي فشل لها هو فشل للمدير ، أن بصيرة و متابرة و تكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك و حسن تسيير أم سوء تسيير " (عمار صخري (1992): ص74).

بناء على ما سبق يمكن النظر للتسيير على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق و توجيه الموارد الإنسانية و المادية لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تنجسد هذه الطريقة أو الأسلوب من خلال جملة من العمليات و هي التخطيط ( صيغة التفكير في ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا )، و هذا ما يعرف بالتخطيط القصير المدى ، طويل المدى أو الإستراتيجي و ذلك لارتباطه بالأهداف العامة للمؤسسة و ذلك ضمن فترات زمنية محددة . و انطلاقا من هذا الاعتبار يشكل التسيير عملية دائرية مستمرة و تفاديا لأي التباس قد يحدث فإن التنظيم في هذا التعريف اعتبر كجزء من العمليات التي تنطوي عليها عملية التسيير ذلك أن كلمة التنظيم يمكن أخذها باعتبارها فعل أو نتيجة . فهي تعني في الاستعمال العام وضع نوع من النظام في مخزون من المواد المختلفة كي تجعل منها أداة آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين ( برودن : روبروكوف (1986): ص145). و نظرا لما تعرفه المنظمات اليوم من تغير و تجديد فإنها تبقى مجالا حيويا للدراسة من خلال البحث المستمر عن ميكانيزمات تسيير فعالة ذلك أن الكثير من المسيرين يصرحون بأن الأفراد لا يقومون بما هو منتظر منهم ، و إن التسليم بأن المسير هو كل مسؤول عن عمل الآخرين حيث يتمثل دوره في العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تعاون كل الأفراد، و كذلك يصبح حل المشاكل المرتبطة بالأداء من المفاتيح الأساسية لنجاح أي مؤسسة أي إن عملية التسيير تتأثر سلبا أو إيجابا بالثقافة السائدة في المنظمة مثل القيم و السلوكيات و أسلوب تنظيم العمل و سواه الشيء الذي يتطلب التطرق إلى مفهوم الثقافة التسييرية.

تعتبر إدارة الأفراد على أنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر و تنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم. بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. و يحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس و هي أن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية، و أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط الحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، و إنما أيضا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الأفراد إذا تم التعامل معهم معاملة

### الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة، وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية. إن مفهوم الثقافة التسييرية يبين لنا إن الثقافة مرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة تنتج ثقافة معينة ، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة ، فمستوى تبلور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور و وضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع او ذلك ، لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية أو الاجتماعية و ما يسود فيها من القيم و معايير سلوكية . الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أنساق ثقافية منها الثقافة التسييرية التي ترتبط أساسا بطرق و كفاءات ممارسة العملية التسييرية . و عليه فقبل تعريف الثقافة التسييرية لا بأس ان نشير الى كل من مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية و ذلك لاستخلاص بعض المعاني التي قد تساعدنا على الفهم و التوضيح.

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية من الناحية اللغوية بمعنى التقويم و التهذيب ، فالثقافة بهذا المعنى هي عبارة عن نسيج من المعرفة و المعتقدات و القيم و أنماط التفكير و السلوك ، كما عرفها "كوفالرون" بأنها : "تشمل القيم المادية منها و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و النتائج الفكرية و المادي و التعليم و الأدب و العلم و الفن و الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي و الاقتصادي ، و بجملة موجزة، هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرقه في التفكير و السلوك و العمل و التي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر .(عمار صخري (1992):ص 32-36) و يلاحظ من خلال التعريف السابق أن القيم هي العنصر الأساسي في تعريف الثقافة و القيمة كما يعرفها أحد الباحثين هي : "مقياس أو معيار لانتقال ما بين بدائل و مخلفات اجتماعية أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية قصد تحقيق مصالح و أهداف معينة ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص". (سيد غريب ، عبد الباسط عبد المعطي (د):ص123 ) في حين أن الثقافة التنظيمية تظهر من خلال الممارسات التنظيمية و معايير السلوك المرتبطة بها، و اللذان استخلصا مبادئها من خلال دراسة الممارسات التنظيمية مثل التوظيف و التكوين و نظام الحوافز و نسق الأهداف و العلاقات بين الزبائن و المنافسين . و يعرف " شين" في كتابه الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها ، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشاكل و إدراكها و فهمها " (Alain (1985) :p179) Beau Fils Et Autres .

إن المبادئ التي أشار إليها "شين Shein" هي احترام البيئة الطبيعية و التفتح على العالم الخارجي و هذه الأخيرة تساعد على التكيف الداخلي (مبدأ الاستماع إلى الغير) و احترام القواعد . فالنظرة إلى الثقافة التنظيمية قد تطورت من مجرد مجموعة من الأحداث و السلوكيات المشتركة بين الفاعلين داخل التنظيم إلى اعتبارها مجموعة من المعارف التي توجه التفكير و الفعل داخل التنظيم ، و بناء على هذا المعنى الأخير للثقافة التنظيمية فإن الثقافة التسييرية مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، و التي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسة العملية التسييرية و معايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية ، البعد السلطوي ، الوقت ، و رؤية المستقبل و النظرة للعلاقات الإنسانية.

مناقشة

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

النظريات التنظيمية المعاصرة اهتمت بالثقافة التسييرية و خصصت لها حيزا كبيرا من الدراسات كما دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في علم المؤسسات في مختلف المؤسسات التنظيمية و بالبنية و التركيبة الاجتماعية لها و العمل على إيجاد مناخ اجتماعي مستقر الذي يركز عليه الفرد في حركيته و يستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم ، و من بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية و الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة هي نظرية ( Z ) حيث أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي و يكونون أيضا أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل . و من الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة حيث يشارك عدد كبير من الفاعلين في صياغة القرارات الهامة ، و تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع . و من بين القيم التي دعت إليها النظرية السابق ذكرها هي التوظيف طويل المدى و الثقة المتبادلة و العلاقات الإنسانية الوثيقة.

و يكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة : و هي الاتصال و الإشراف و اتخاذ القرارات و هذه الوظائف تشكل في الحقيقة الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبنى على ثلوث آخر هو الثقة و الكفاءة و الاتصال . فبالنسبة للاتصال ، فإن الاتصال التنظيمي يشكل حجر الأساس في تسيير الموارد البشرية و هناك ارتباط وثيق و تأثير متبادل بين طبيعة الثقافة التسييرية و نسق الاتصال ، فالثقافة التسييرية الإيجابية تشجع الاتصال و تجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة و ترسيخها في مختلف المستويات التنظيمية من خلال إقامة حوار متبادل بين الإدارة و الفاعلين داخل المؤسسة و الذين يشكلون الرأسمال الإنساني لها و قد أثبتت الكثير من الدراسات على أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون كعامل لتفادي المواجهة داخل المؤسسة خاصة أثناء الأزمة .

يمكن من خلال هذا المخطط أن نبرز دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تسيير الموارد البشرية و ذلك بالعمل على إظهار الانسجام و التضامن بين الفاعلين داخلها و الذي يسمح كذلك بخلق لغة موحدة عندهم الشيء الذي يأسس الحوار و تبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار و الاقتراحات من خلال استشارة الجميع و هو ما يعطي مكانة و دور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على التزاوت و مقاومة كل ما هو جديد . أما بالنسبة للإشراف فإن تقنيات تسيير الموارد البشرية تكمن في التحفيز و إدماج الأفراد داخل التنظيم ذلك أن نجاح الفرد لا يتحقق إلا من خلال نجاح المؤسسة ككل .معنى أن النجاح لا يخص المسيرين فقط بل يعني كافة أفرادها ، و ضمن هذا الإطار و الإشراف يعطي أهمية كبيرة للديناميكية الاجتماعية و هذه الأخيرة تؤدي إلى التخفيف من التثبث بالقواعد و الإجراءات القانونية مما يبين لنا أنه يميل أكثر إلى الجو الرسمي و بهذا يؤدي إلى تثبيت القيم الإيجابية و استمرارها.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات فإن الثقافة التسييرية تدعو إلى مشاركة جميع و مختلف مستويات التنظيم في عملية اتخاذ القرارات و ذلك من أجل الكشف عن الأفكار الجديدة و المبدعة و استغلال القدرات الذاتية و تنمية المؤهلات كما تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع. أن الثقافة التسييرية بهذه المواصفات المذكورة تؤدي دورها في ترسيخ قيم إيجابية في جو اجتماعي يسوده استقرار في العلاقات الاجتماعية ، و نتيجة هذه الممارسة تدعم قيم الثقافة التسييرية ذاتها الشيء الذي يعود بفائدة و نجاعة المؤسسة و يمكن إظهار الدور الذي يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إرساء ثقافة تسييرية إيجابية يمكن أن تقلل من مظاهر الأزمة داخل المؤسسة.

## الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة

الاتصال والثقافة التسييرية والأساليب التسييرية:

بعد التطرق إلى مفهوم التسيير وكذا الثقافة التسييرية ودورها، نستخلص أن نجاح أو فشل أي أسلوب تسييري في مؤسسة ما مرتبط ارتباطا وثيقا بالتركيبة الاجتماعية والثقافية والخلفية الذهنية للمسييرين ولهذا يتم عرض أنماط من الأساليب التسييرية

المميزات	أساليب التسيير	السلطوي	الاستشاري	التسيير بالمشاركة
طبيعة التحفيز	استغلال الدوافع عن طريق الخوف والتهديد وتسييل العقوبات وقلما يكون عن طريق المكافآت.	استعمال الدوافع الاقتصادية والخاصة والرغبة عند الفعلين في التجربة، ويكون عن طريق المكافآت واحتمال العقوبات.	استعمال كبير للمعززات الاقتصادية والدوافع الشخصية وذلك عن طريق التعويضات والمكافآت المبني على المشاركة.	
طبيعة الاتصالات الداخلية	يغلب عليها طابع الاتصالات النازلة كالأوامر والتعليمات بينما يبقى الاتصال الصاعد ضعيف للعلاقة المتبادعة بين المسييرين والمرؤوسين	هناك نوع من التكافؤ من حيث النازلة المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمبادرة مع اعتماد الصدق فيها.	درجة الاتصال مرتفعة في هذا الأسلوب بحيث يكون في جميع الاتجاهات مما يخلق نوع من العلاقة الجيدة ولا يوجد ميل لتحريف المعلومات.	
صيرورة والتأثير	يكون التفاعل ضعيف ويتسم بالحدز لغياب روح الجماعة في هذا النوع من التسيير وبالتالي يغيب تأثير الفاعلين على أهداف المؤسسة.	يبرز نوع من التفاعل المرفوق بالثقة والتزاهة ولهذا فاءن روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسبي ومباشر.	هناك تفاعل كبير في جو ملؤه الصداقة كما أن هناك درجة عالية من الثقة والتزاهة ولذا فاءن درجة روح الجماعة عالية جدا في مكافأة التنظيم	
طبيعة صيرورة اتخاذ القرارات	معظم القرارات تتخذ في أعلى الهرم خاصة عند الذين يمتلكون المعلومات.	هناك قرارات تأخذ في الأعلى وهناك ما يأخذ على مستويات دنيا لهذا فان المعلومات المستخدمة غالبا لا ما تكون صحيحة.	اتخاذ القرارات منتشرة بشكل واسع وتنسيق جيد صيرورة العلاقات الجماعية المتداخلة فالمعلومات كاملة ودقيقة وفعالة	
نمط تثبيت الأهداف والتعليمات التوجيهية	ترتكز على إرسال الأوامر لكنها تصطدم بتكتم ومعرضة الفاعلين.	تعتمد على تحديد الأهداف والأوامر بناءا على الحوار والذي يمكن للمستويات السفلى أن تحتهد فيه.	كل المستويات تبحث للوصول إلى أهداف عليا ويمكن للمستويات الدنيا التطلع إلى ما هو أعلي فالأهداف مقبولة دون معارضة.	
نمط المراقبة	تتجلى في الميول إلى تشويه وتغليب المعلومات المستعملة لتحقيق المراقبة مما يؤدي إلى غياب المعلومات الصحيحة.	هناك نوع من التمثيل الثانوي لدورها والتزوع إلى تغطية الفرد لنفسه لكن هناك تحسن مقارنة بالأسلوب السابق.	متطورة، فهناك معلومات كاملة ودقيقة بغرض توجيه السلوك الخاص وكذا مجموعات العمل التي يشاركون فيها.	

الشكل رقم 4: جدول يوضح الأساليب التسييرية المختلفة ومكانة الاتصال التنظيمي فيها

خاتمة:

انصب الاهتمام في هذه المقال حول إبراز الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك بالتركيز على الثقافة التسييرية للمسييرين ونوع الأساليب التي يمكن أن تظهر داخل المؤسسة ومميزات كل أسلوب ومدى تأثيره على الجانب البشري خاصة أثناء ظهور التغير التنظيمي، مع التركيز على عامل الاتصال بدوره الوسيط بين الأنساق الفرعية المختلفة للمؤسسة انطلاقا من المنظور النسقي للمؤسسة الذي يعتبرها مجموعة من الوحدات المندمجة والمتفاعلة فيما بين

**الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة**

بعضها البعض والتي تعيش داخل بيئة تمثل النسق الأكبر الذي تتعامل معه المؤسسة عن طريق مصفوفة . out put and input المدخلات والمخرجات

**الهوامش و المراجع :**

\* للمزيد من الاطلاع حول الموضوع أنظر:

-San Saulieu R1990 l'entreprise une affaire du société du pfnsp

1- في العلوم الإنسانية مصطلح الثقافة أصبح علميا، فهو لا يمثل تعريفا موحدا لأنه منذ 1971 جمع الباحثان حوالي 300 تعريف مختلف، ويعود سبب اختلاف هذه (kroeber A et kluckhohn)

التعاريف الخاصة بالثقافة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية: الاثنوغرافيا، الاثربولوجي، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي ومن ثمة تعقد معانيها إلى البعد العالمي الذي تتميز به.

للمزيد حول الموضوع راجع:

Kroeber Aet kluckhohn c 1952 culture a critical reviw of concepts and définitions Mac Milan new york pp 256-280

Taylor E 1876 la civilisation reinwald and co paris p129.

2- النسق هو: مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة وتشكل المجموعة كلا قائما بذاته له خصائصه ومميزاته وللمزيد انظر:

- Mucchilli A1983 communication et management de crise edition organisation paris

-bruno i 1985 introductioncritique au théories des organisation dunod paris.

للمزيد من الاطلاع حول المقاربة النسقية الاتصالية للمنظمات:

انظر:

- Mucchielli A et coll1998 théorie des processus de la communication collection universitaires des science de la communication armand collin editeur paris.

- Mucchielli A 1998 nouvelles méthodes d'étude des communication collection universitaires des science de la communication Armand collin éditeur paris

- Mucchielli A 1999 théorie systématique des communications pincipes et application collection

- U science de la communication Armand collin éditeur paris

- Mucchielli A 1995 les sciences de l'information et la communication. Hachette livre éditeur paris.

3- للمزيد من الاطلاع، انظر:

-Thévenet M la culture d'entreprise en neuf questions revue française de gestion septembre-octobre 1984. P 654.