



"Si on parle autant de l'entreprise c'est parce que c'est une affaire de société "

**Sansaulieu.R\***

المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فاستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء والاستمرارية لها. و المسير - سواء كان ذلك إراديا أو بطريقة غير إرادية - يعمل بدوام من أجل تطوير المؤسسة، وهذا العمل لن يتلقاه الفاعلين دون أي رد فعل لأنه يمسمهم بالدرجة الأولى ويمس هويتهم الشخصية. فالعلاقة إذن بين مثالية الأنا وإدراك الواقع يمكن أن تظهر في أي لحظة داخل المؤسسة سواء كان ذلك بفشلها أو نجاحها والذي يكون له وقع متميز على الفاعلين، وغالبا ما ينتج عن نمط الاستراتيجية المتبعة والنتيجة عن مختلف التطورات التي تعرفها البيئة إعادة نظر في الكفاءات التي يجب توفرها وذلك بتغيير قواعد تسيير الموارد البشرية أو بمراقبة التسيير أو التأثير المباشر على هذه التغيرات الحاصلة في حياة كل فاعل داخل المؤسسة. تؤدي الثقافة التنظيمية إذن دورا محوريا في تسيير المؤسسة ومواردها ذلك أن المؤسسات الناجعة هي التي تفرز قيما قاعدية صلبة تظهر من خلال: تصور التسيير، الموارد البشرية، إدراك السوق والأنساق الداخلية والنجاعة والمردودية.

---

د. بن زروق جمال

---

الاتصال التنظيمي،  
الثقافة التسييرية  
وإدارة التغير داخل  
المؤسسة.

فالقيم الثقافية لها دور كبير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة ويمكنها أن تتغلب في ذلك على القوة الخارجية، ويرتبط تسيير المؤسسة غالباً بسلوكيات وممارسات هي حصيلة للقيم الثقافية التنظيمية المترسبة داخلها والناجمة عن التفاعل المستمر وتراكمات الماضي، لهذا فغالباً ما تصطدم محاولات التغيير في نمط التسيير بنوع من المقاومة مما يجعل المنظمة ككل تعيش أزمة يمكن أن تؤثر على بنيتها ومشاريعها وحتى وجودها خاصة في غياب نسق اتصالي يشجع الحوار والنقاش حول نمط التسيير لنفاذي ظهور مثل هذا النوع من المقاومة لكل ما هو جديد.

مفاهيم الدراسة:

### 1-الاتصال التنظيمي:

هناك عدة شروحات لهذا المفهوم، نتخير منها الآتي:

"الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحياناً، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض" (P10: Orgogozo, I(1988)). فالالاتصال إذن يساهم في إقامة علاقات بين الأفراد ويعمل كذلك على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر. ويعرف عالم الاجتماع "تشارلز كولي" الاتصال في كتابه "التنظيم الاجتماعي" فيقول: الاتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء، والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن (Mucchielli, R(1980): p33). فظاهرة الاتصال إذن هي من أهم الظواهر الإنسانية وأقدمها من حيث الظهور والممارسة. وقد اختلفت تعاريفه من باحث لآخر حسب الانتماء العلمي، لكن يمكن تقديم تعريف موجز له يجمع بين الخصائص المشتركة والمتفق عليها من طرفهم: "هو صيرورة نقل وتبادل الأفكار والأحاسيس والقيم والإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها، وهذا بهدف التأثير على الطرف الآخر، فهي بذلك تساهم في سير المجتمع والتبادل بين الفاعلين والعيش اليومي والتطور". ولكن كيف يقارب الدارسون هذا المصطلح؟

### 1.1- تعريف الاتصال التنظيمي:

وردت عدة تعاريف لهذا المفهوم وتعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أولى المدارس التي تعرضت له، حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات. ويرى روجرز (مصطفى عشوي (1991):ص141) أن: "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف

والاتجاهات". أما محمد علي شهيب فيعتبره من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة، كما يمكنه معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (محمد علي شهيب (1982): ص 243). ومن ناحية أخرى فالإتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين حيث ينظر إليه أحمد بدوي على أنه: "مجمّل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة. كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها، ويتم هذا النوع من الإتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخلها (أحمد بدوي (1985): ص 44). أما عن علاقته بالتغيير التنظيمي فإن محمد فهمي العطروري ينظر إليه على أنه: "هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم". (محمد فهمي العطروري (1989): ص 35). باختصار، يساهم الإتصال التنظيمي بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها. هذه المميزات هي: **الانفتاح** (الإتصال بالبيئة)، **التطور** (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، **المرونة** (التكامل بين الإتصال الرسمي واللا رسمي)، **الغائية** (وضوح الهدف ودقته).

## 2- التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد إدراك الفجوة بين سير المؤسسة وهدف وسبب وجودها، ويؤكد أريك تريست على هذا في قوله: إن تهيئة المناخ التنظيمي بالمؤسسة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر. كما يرى أنه إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية أو تهيئ النطاق لنمو الشخصية الإنسانية (فؤاد القاضي: 1997، ص 17). فالتغيير التنظيمي إذن هو محاولة المؤسسة الانتقال من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية. وفي هذا السياق يرى عبد الرزاق جلبي أن "التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المنظمة من وقت لآخر، وتباين بنائها عبر الزمن، وتغيير أهدافها ووظائفها مع الوقت، وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتباين أهدافهم وخصائصهم، وأساليب الإتصال وأنساقه، وتنوع الاختصاصات ويتعدّد العمل وتقسيمه، وقد تبدل المنظمة أهدافها بأهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها، وهكذا.. (عبد الرزاق جلبي (1986): ص 14). وتتطلب هذه العملية سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين وهذا يتم بتعديل السلوكيات السابقة، ويرى بوفلجة غياث ((دت): ص 60) أنه بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتتحرف عن أهدافها المسطرة، وكل تغيير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة

أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع الفاعلين لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم البعض. التغيير التنظيمي إذن هو ظاهرة مرافقة لنمو المؤسسة وتطورها، وهو يعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير منكيفة مع البيئة إلى مرحلة جديدة يرغب قادته في الوصول إليها وتتميز عن سابقتها بمواكبتها لتغيرات البيئة، ويمكن أن تمس عملياته كل المؤسسة مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياها وثقافتها وجانبها البسيكو- اجتماعي.

### 3- الثقافة التنظيمية:

يطرح مفهوم الثقافة في ممارسة التسيير الكثير من التساؤلات والقليل من الإجابات للدارسين في هذا الميدان مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديدا مفهوما أو إجرائيا إشكالية في حد ذاته تتطلب الفحص والتمحيص، ولكن رغم ذلك فإنه 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؟

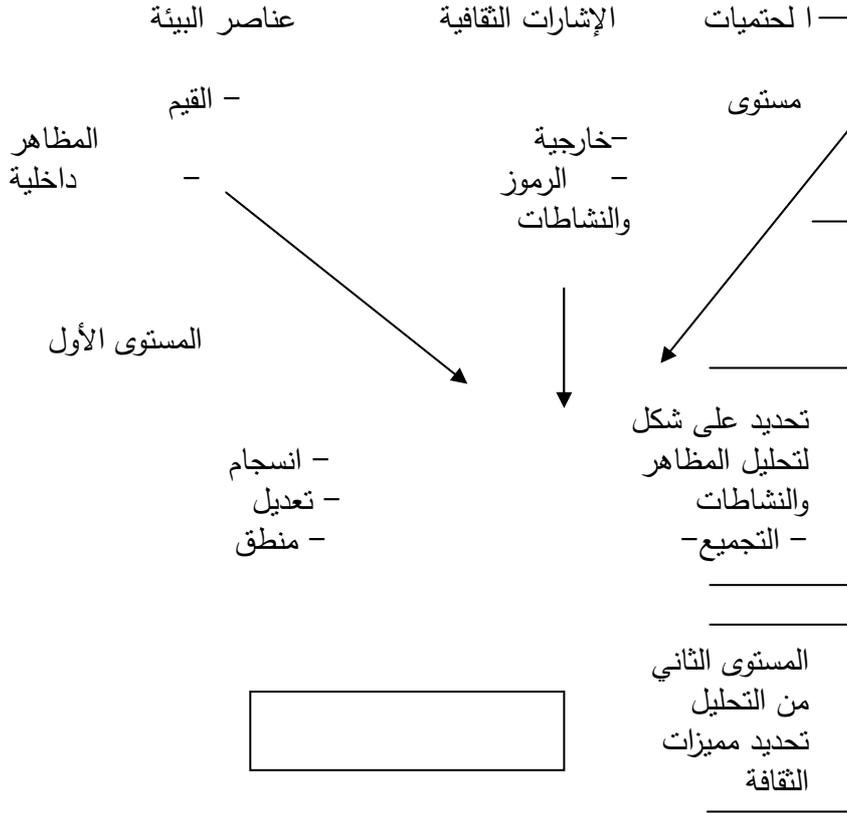
- هل ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها؟

بالنسبة للشق الأول من السؤال الأول فإن هذه القضية تعود أصلا إلى النظريات التنظيمية حيث يبرز مفهوم الثقافة في هذه النظريات من خلال توجيهين رئيسيين: **الأول** يعتبر الثقافة التنظيمية متغيرا ونسقا فرعيا من النسق الكلي المؤسسة، فهي متغير يجب وصف محدداته وإظهار تفاعلاته المختلفة، أما التوجه **الثاني** فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة وهذا التوجه يمثله خاصة بالتيار الانثروبولوجي للمنظمات. أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها، فهي تنتج منتوجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك، ومن خلالها نوع من القيم الثقافية التي تميزها عن الآخرين. وتتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات والتقاليد والرموز والإشارات ونظام من الحتميات الذي يحدد دور كبير نمط تسييرها، فهي إذن حسب هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتوجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورة للفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها. (1)

تعرضت نظريات التنظيمات إلى الحجم والبنية والتكنولوجيا باعتبارها عوامل محددة لوظيفة المنظمة، ولكن الثقافة التنظيمية كذلك يمكن اعتبارها متغير في حد ذاته ذي أهمية في تحديد نمط المنظمة ووظيفتها (Jean, F, (1987): p 419) Chanlat) فهي كعامل للفعالية والتكيف مع البيئة، وهذا التصور تنطلق خاصة من النظرية النسقية<sup>(2)</sup> التي تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية المندمجة والمتفاعلة مع بعضها البعض-الأهداف والإدارة والتكنولوجيا والإنتاج والثقافة- هذه النظرية التي عرفت الكثير من الدراسات بعد ذلك (T.Peters,R. Waterman ) p 93 (1983))، فالثقافة التنظيمية تشكل إذن نوع من الترابط بين الأنساق الفرعية للمنظمة واتي تعتبر عند الباحثين في التطور التنظيمي النسق الفرعي المفضل للتدخل بالنسبة للخبراء والمستشارين في مجال التغيير، فهي بمثابة التراث المشترك من

القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق، فهي تحمل الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية لهذا فعندما يظهر مشكل بالمؤسسة (أزمة أو تجديد) فإن ثقافتها يمكن ان تذكر على أنها السبب أحيانا أو كعلاج أحيانا أخرى.

أما السؤال الثاني والذي يتمحور حول كون ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها، فإنه يمكن القول أن الثقافة من ناحية تظهر من خلال مجموعة من الإشارات: كالإدراك العام للمهنة، لصيرورة الإنتاج القديم والحديث، أو توسع المؤسسة، تقسيم العمال والفئات العمرية وهذه كلها عوامل خارجية أما الداخلية فتتمثل في تطور البنية والمنتوجات والتاريخ الاجتماعي والشخصيات الكبرى التاريخية إضافة للتواريخ الهامة في حياة المؤسسة، ومن بين العوامل الأخرى هناك الرموز الثقافية للمؤسسة كالقيم المصرح بها عبر الوثائق والمشاريع والخطابات، والرموز اللفظية: كاللغات الخاصة واللهجات وطريقة الكلام، إضافة إلى الرموز المادية: كالشعار وعادات اللباس والمكاتب وغيرها، وفي الأخير هناك ما يسمى بصورة المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل من عملية التكيف مع البيئة وتجاوز الأزمة المؤسساتية، كما يمكن تمثيل الأفكار السابق ذكرها في المخطط التالي:



شكل رقم 1 يبين محاولة التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال الثقافة أو الإشارات الثقافية<sup>(3)</sup>

#### 4- مفهوم التسيير:

يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، والتسيير 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 واختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم. ويمكن تعريفه على أنه: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية" ويقول دروكر (Drucker) وهو احد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة والتسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام، هي تخصص، وهي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وإن أي فشل لها هو فشل للمدير، أن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك وحسن تسيير أم سوء تسيير" (عمار صخري (1992):ص 74).

بناء على ما سبق يمكن النظر للتسيير على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تتجسد هذه الطريقة أو الأسلوب من خلال جملة من العمليات وهي التخطيط (صيغة التفكير في ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا)، وهذا ما يعرف بالتخطيط القصير المدى، طويل المدى أو الاستراتيجي وذلك لارتباطه بالأهداف العامة للمؤسسة وذلك ضمن فترات زمنية محددة. وانطلاقا من هذا الاعتبار يشكل التسيير عملية دائرية مستمرة وتفاعلية 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 الموارد المختلفة كي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين (برودون: رويوكو. ف. (1986):ص 145). ونظرا لما تعرفه المنظمات اليوم من تغير وتجديد 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، وإن التسليم بأن المسير هو كل مسئول عن عمل الآخرين حيث يتمثل دوره في العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تعاون كل الأفراد، وكذلك يصبح حل المشاكل المرتبطة بالأداء من المفاتيح الأساسية لنجاح أي مؤسسة أي إن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابيا بالثقافة السائدة في المنظمة مثل القيم والسلوكيات وأسلوب تنظيم العمل وسواه الشيء الذي يتطلب التطرق الى مفهوم الثقافة التسييرية.

## 5- مفهوم الثقافة التسييرية:

إن مفهوم الثقافة التسييرية يبين لنا أن الثقافة مرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية 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 ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذلك، لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسود فيها من قيم ومعايير سلوكية. الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أنساق ثقافية منها الثقافة التسييرية التي ترتبط أساسا بطرق وكيفيات ممارسة العملية التسييرية. وعليه فقبل تعريف الثقافة التسييرية لا بأس أن نشير إلى كل من مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية وذلك لاستخلاص بعض المعاني التي قد تساعدنا على الفهم والتوضيح.

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب، فالثقافة بهذا المعنى هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك، كما عرفها "كوفالرون" بأنها: "تشمل القيم المادية منها واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والنتائج الفكرية والمادي والتعليم والأدب والعلم والفن والذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي والاقتصادي، وبجملته موجزة، هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر. (عمار صخري (1992): ص 32-36) ويلاحظ من خلال التعريف السابق أن القيم هي العنصر الأساسي في تعريف الثقافة والقيمة كما يعرفها احد الباحثين هي: "مقياس أو معيار لانتقال ما بين بدائل ومخلفات اجتماعية أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية قصد تحقيق مصالح وأهداف معينة ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص". (سيد غريب، عبد الباسط عبد المعطي (دت): ص 123) في حين أن الثقافة التنظيمية تظهر من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، واللذان استخلصا مبادئها من خلال دراسة الممارسات التنظيمية مثل التوظيف والتكوين ونظام الحوافز ونسق الأهداف والعلاقات بين الزبائن والمنافسين. ويعرف "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها" (Alain Beau Fils Et Autres (1985): p 179).

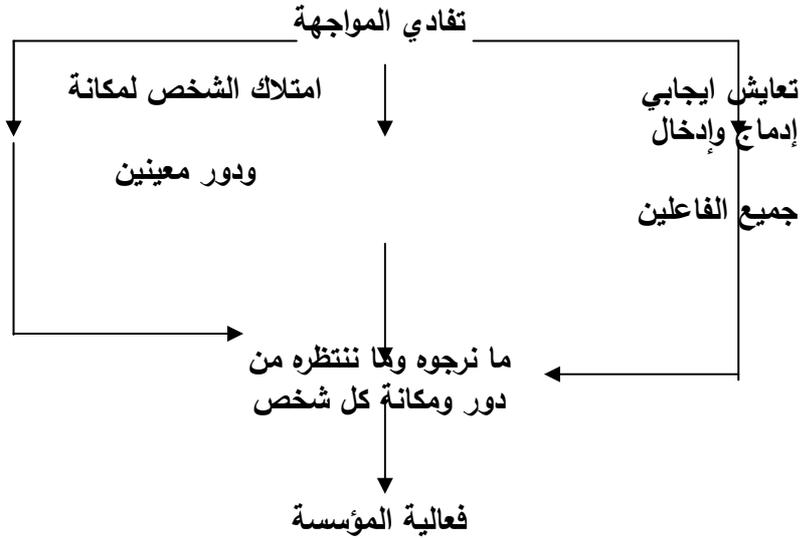
إن المبادئ التي أشار إليها "شين shein" هي احترام البيئة الطبيعية والفتح على العالم الخارجي وهذه الأخيرة تساعد على التكيف الداخلي (مبدأ الاستماع إلى الغير) واحترام القواعد. فالنظرة إلى الثقافة التنظيمية قد تطورت من مجرد مجموعة من الأحداث والسلوكيات المشتركة بين الفاعلين داخل التنظيم إلى اعتبارها مجموعة من المعارف التي توجه التفكير والفعل داخل التنظيم، وبناء على هذا المعنى الأخير للثقافة التنظيمية فإن الثقافة التسييرية مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي

تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية.

#### مناقشة

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

ويكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة: وهي **الاتصال والإشراف واتخاذ القرارات** وهذه الوظائف تشكل في الحقيقة الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبنى على ثلاث آخر هو **الثقة والكفاءة والاتصال**. فبالنسبة للاتصال، فإن الاتصال التنظيمي يشكل حجر الأساس في تسيير الموارد البشرية وهناك ارتباط وثيق وتأثير متبادل بين طبيعة الثقافة التسييرية ونسق الاتصال، فالثقافة التسييرية الايجابية تشجع الاتصال وتجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة وترسيخها في مختلف المستويات التنظيمية من خلال إقامة حوار متبادل بين الإدارة والفاعلين داخل المؤسسة والذين يشكلون الرأسمال الإنساني لها وقد أثبتت الكثير من الدراسات على أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون عاملا لتفادي المواجهة داخل المؤسسة خاصة أثناء الأزمة ويمكن تمثيل ذلك من خلال المخطط التالي:



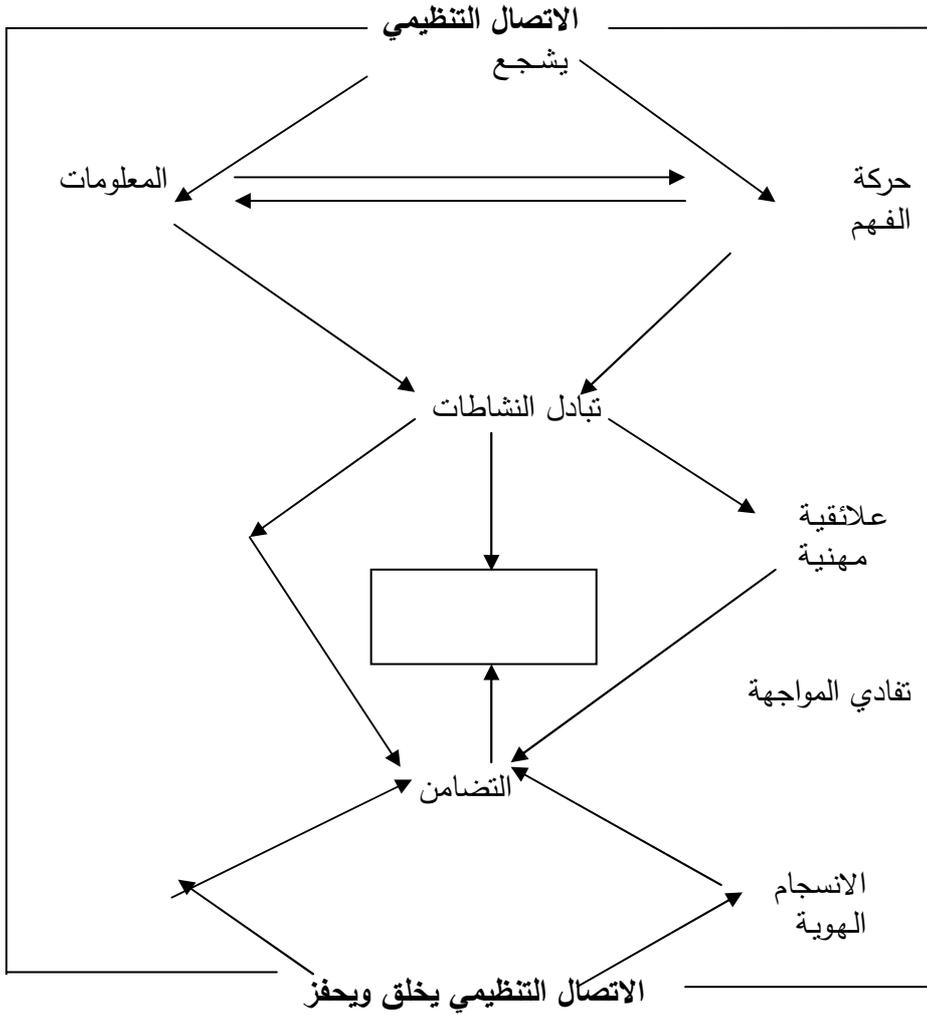
شكل رقم 2: دور الاتصال التنظيمي في تفادي المواجهة داخل المنشأة

يمكن من خلال هذا المخطط أن نبرز دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تسيير الموارد البشرية وذلك بالعمل على إظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخلها والذي يسمح كذلك بخلق لغة موحدة عندهم الشيء الذي يأسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الايجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد. أما بالنسبة للإشراف فان تقنيات تسيير الموارد البشرية تكمن في التحفيز وإدماج الأفراد داخل التنظيم ذلك أن نجاح الفرد لا يتحقق إلا من خلال نجاح المؤسسة ككل بمعنى أن النجاح لا يخص المسيرين فقط بل يعني كافة أفرادها، وضمن هذا الإطار والإشراف يعطي أهمية كبيرة للديناميكية الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى التخفيف من التشبث بالقواعد والإجراءات القانونية مما يتبين لنا انه يميل أكثر إلى الجو الرسمي وبهذا يؤدي إلى تثبيت القيم الايجابية واستمرارها.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات فان الثقافة التسييرية تدعو إلى مشاركة جميع ومختلف مستويات التنظيم في عملية اتخاذ القرارات وذلك من أجل الكشف عن الأفكار الجديدة والمبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية 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 ايجابية في جو اجتماعي يسوده استقرار في العلاقات الاجتماعية، ونتيجة هذه الممارسة تدعم قيم الثقافة التسييرية ذاتها الشيء الذي يعود بفائدة ونجاعة المؤسسة، ويمكن إظهار الدور

د. بن زروق جمال ————— الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة.

الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إرساء ثقافة تسييرية ايجابية يمكن أن تقلل من مظاهر الأزمة داخل المؤسسة في الشكل رقم 3.



الشكل رقم 3: وظائف و ادوار الاتصال التنظيمي 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 بالتركيب الاجتماعية والثقافية والخلفية الذهنية للمسييرين ولهذا يتم عرض أنماط من الأساليب التسييرية (انظر الشكل 4)

المميزات	أساليب التسيير	السلطوي	الاستشاري	التسيير بالمشاركة
طبيعة التحفيز	استغلال الدوافع عن طريق الخوف والتهديد وتسلط العقوبات ولما يكون عن طريق المكافآت .	استعمال الدوافع الاقتصادية والخاصة والرغبة عند الفعلين في التجربة الجديدة ،ويكون عن طريق المكافآت واحتمال العقوبات	استعمال الدوافع الاقتصادية والخاصة والرغبة عند الفعلين في التجربة الجديدة ،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 المساعد ضعيف للعلاقة المتبادعة بين المسيرين والمرؤوسين	هناك نوع من التكافؤ من حيث النازلة المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمبادرة، مع اعتماد الصدق فيها .	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 و لا يوجد ميل لتحريف المعلومات .
صيرورة التفاعل والتأثير	يكون التفاعل ضعيف ويتسم بالحذر لغياب روح الجماعة في هذا النوع من التسيير ، وبالتالي يغيب تأثير الفاعلين على أهداف المؤسسة .	يبرز نوع من التفاعل المر فوق بالثقة والنزاهة ولهذا فان روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسبي ومباشر .	يبرز نوع من التفاعل المر فوق بالثقة والنزاهة ولهذا فان روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسبي ومباشر .	هناك تفاعل كبير في جو ملؤه الصداقة كما أن هناك درجة عالية من الثقة والنزاهة ولذا فان 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 ما تكون صحيحة .	هناك قرارات تأخذ في الأعلى وهناك ما يأخذ على مستويات دنيا لهذا فان المعلومات المستخدمة غالبا ما تكون صحيحة .	اتخاذ القرارات منتشرة بشكل واسع وتنسيق جيد ي 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 بناء على الحوار والذي يمكن للمستويات السفلى أن تجتهد فيه .	تعتمد على تحديد الأهداف والأوامر بناء على الحوار والذي يمكن للمستويات السفلى أن تجتهد فيه .	كل المستويات تبحث للوصول إلى أهداف عليا ويمكن للمستويات الدنيا التطلع إلى ما هو أعلى 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 والنزوع إلى تغطية الفرد لنفسه لكن هناك تحسن مقارنة بالأسلوب السابق	هناك نوع من التمثيل الثانوي لدورها والنزوع 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 للمسيرين ونوع الأساليب التسييرية التي يمكن أن تظهر داخل المؤسسة ومميزات كل أسلوب ومدى تأثيره على الجانب البشري خاصة أثناء ظهور التغيير التنظيمي، مع التركيز على عامل الاتصال بدوره الوسيط بين الأنساق الفرعية المختلفة للمؤسسة انطلاقاً من المنظور النسقي للمؤسسة الذي يعتبرها مجموعة من الوحدات المندمجة والمتفاعلة فيما بين بعضها البعض والتي تعيش داخل بيئة تمثل النسق الأكبر الذي تتعامل معه المؤسسة عن طريق مصفوفة المدخلات والمخرجات (out put and input).

### الهوامش

\* للمزيد من الإطلاع حول الموضوع انظر:

- San Saulieu, R (1990) :L'entreprise, Une Affaire Du Société. Pfnsp. Paris  
1- في العلوم الإنسانية مصطلح الثقافة اصبح علمياً، فهو لا يمثل تعريفاً موحداً لأنه منذ 1871 جمع الباحثان (Kroeber,A et Kluckhohn,C) حوالي 300 تعريف مختلف. ويعود سبب اختلاف هذه التعاريف الخاصة بالثقافة في العلوم الإنسانية والاجتماعية: الاثنوغرافيا، الانثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي ومن ثمة تعقد معانيها إلى البعد العالمي الذي تتميز به.

للمزيد حول الموضوع راجع:

- Kroeber,A et Kluckhohn,C (1952) :culture :a critical review of concepts and definitions. Mac Milan, new York .pp 256-280

- Taylor,E (1876) :la civilisation primitive. Reinwald and co, Paris .p 129

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

-Mucchielli,A(1983) :Communication Et Management De Crise. Edition Organisation. Paris

-Bruno,I(1985) :Introduction Critique Au Théories Des Organisations. Dunod. Paris

للمزيد من الإطلاع حول المقاربة النسقية الاتصالية للمنظمات :

انظر:

voir:

-Mucchielli,A Et Coll(1998) :Théorie Des Processus De La Communication .Collection Universitaires des Sciences De La Communication. Armand Collin Editeur,Paris.

-Mucchielli,A(1998):Nouvelles Méthodes D'étude Des Communications. Collection Universitaires des Sciences De La Communication .Armand Collin Editeur ,Paris.

-Mucchielli,A (1999) :Théorie Systémique Des Communications. Principes Et Applications. Collection U .Sciences De La Communication .Armand Collin Editeur ,Paris.

-Mucchielli,A(1995) :Les Sciences De L'information Et La Communication. Hachette Livre Editeur. Paris.

3-للمزيد من الإطلاع، انظر:

- Thevenet, M: la culture d'entreprise en neuf questions. revue française de gestion.septembre-octobre 1984. p 654

### المراجع:

#### - الكتب باللغة العربية:

- 1- احمد بدوي :معجم المصطلحات الإعلامية.دار الكتاب المصرية القاهرة 1985 .
- 2- بوفلجة غياث(دت):مقدمة في علم النفس التنظيمي.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر .
- 3- برودون رويوكوف: المعجم النقدي لعلم الاجتماع التنظيم.المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.بيروت.1986.
- 4- مصطفى عشوي(1992) : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر .
- 5- مصطفى عشوي :أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة.عالم الاتصال.سلسلة الدراسات الإعلامية ديوان المطبوعات الجامعية .1992
- 6 - محمد علي شهاب (1982) : السلوك الإنساني في النظم. دار الفكر العربي.مصر.
- 7 - محمد فهمي العطروري(1989):العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات.عالم الكتب ، مصر
- 8- عبد الرزاق جليبي(1986):علم اجتماع التنظيم،النظرية والتطبيق،الإسكندرية مصر.
- 9 - عمار صخري:الثقافة والتسيير:أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر العاصمة.نوفمبر 1992.
- 10-عبد السلام أبو قحف .أساسيات الإدارة الاستراتيجية .جامعة الإسكندرية.الدار الجامعية للطباعة والنشر.1992
- 11- سيد غريب،د.عبد الباسط عبد المعطي :البحث الاجتماعي .المنهج والقياس.دار الكتب الجامعية

#### - الكتب باللغة الفرنسية:

- 1-Alain Beau Fils Et Autres :Comportement Organisationelle.Gaetan Morin Editeur Canada 1985.
- 2-Bartoli Annie:communication et organisation,paris,éditions d'organisation,1990.
- 3-Jean François Chanlat Et Autres.: L'analyse Des Organisations .Une Anthologie Sociologique .Tome 2. Gaetan Morin Editeur .1987.
- 4- Mucchielli,R(1980):Communication Et Réseaux De Communication. Ed. Esf Paris.
- 5-Orgogozo,I(1988):Les Paradoxes De La Communication:A L'écoute De Différence. Edition Organisation Paris.
- 6-Thevenet ,M :la culture d'entreprise en neuf questions. revue française de gestion.septembre-octobre 1984.
- 7 -T.Peters,R. Waterman :Le Prix De L'exelence .Les Secrets Des Meilleurs Entreprises .Edition Inter Edition .Paris 1983.