

الإتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

Internal communication is a mirror of the organization's culture:
an analytical reading of obstacles and challenges

خنوف ميلود¹، سبرطعي مراد²

¹ مخبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع جامعة الطارف (الجزائر)

m.khenouf@univ-eltarf.dz

² مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر جامعة الطارف (الجزائر)

sbrtai-mourad@univ-eltarf.dz

تاريخ الاستلام: 2024/04/20 تاريخ القبول: 2024/04/30 تاريخ النشر: 2024/06/01

ملخص:

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور الإتصال كمرآة تعكس ثقافة وقيم المؤسسة ومبادئها، بالإضافة إلى نوعية التواصل بين الأفراد وتبادلهم المعلومات، كما تناول البحث ماهية الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، ومكوناتهما، مصادرهما وأهمية كل منهما في حياة المؤسسة.

وتوصل الباحث الى استنتاجات مهمة، حيث تظهر أن الإتصالات الفعالة والمفتوحة تعزز قيم الشفافية والتعاون والثقة، وتسهم في نشرها وترسيخها في أذهان ووعي الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين سمعتها في المجتمع، من جهة أخرى فإن الإتصالات الضعيفة تشير إلى وجود مشاكل واختلالات في ثقافة المؤسسة كانعدام الثقة وسوء التفاهم واحتكار المعلومات وإخفاؤها، وعليه يمكن لثقافة المؤسسة أن تعيق عملية الإتصال أو تعزز فاعليتها كونها أداة تسييرية أيضا تخاطب العقل الجمعي للمؤسسة وتذكير الأفراد بمصيرهم المشترك.

كلمات مفتاحية: الإتصال الداخلي، ثقافة المؤسسة، أشكال الإتصال، الحواجز الاجتماعية، الحواجز الثقافية.

Abstract:

This article aims to highlight the role of internal communication as a reflective mirror of an organization's culture, values, principles, and the quality of interpersonal exchanges, delving into the essence of internal communication and organizational culture, their constituents, origins, and their respective significance within the organizational framework. The ensuing conclusions drawn are as follows: Effective and transparent communications foster a culture of transparency,

collaboration, trust, and propagate organizational values, firmly establishing them in the consciousness of individuals within the organization while enhancing its societal standing. Weak communications serve as indicators of underlying cultural issues within the organization, such as mistrust, miscommunication, information hoarding, and concealment. Organizational culture may either impede or bolster the efficacy of communication, serving as a managerial tool that engages the collective psyche of the organization and reminds individuals of their shared destiny.

Keywords: internal communication, enterprise culture, forms of communication, social barriers, cultural barriers.

*المؤلف المرسل: خنوف ميلود

1. مقدمة

أن تنجح المؤسسة الاقتصادية، يتطلب الأمر توفر الكثير من العوامل مثل المال والمواد الأولية والموارد البشرية المؤهلة والتكنولوجيا الحديثة والفعالة والسوق المناسبة والتنظيم العلمي للأنشطة وثقافة المؤسسة والاتصال بشقيه الخارجي والداخلي. هذا الأخير الذي يسري في مستويات المؤسسة مثل الجهاز العصبي تماما في جسم الإنسان الذي يشد الجسم حيويًا يقظًا متحمسًا متنهبا مقيسا كل ما يدب في الجسم، ولا غرابة أن قلبت بعض مواقع الأنترنت بحثًا عن ماهية الجهاز العصبي وشدتني الحقائق التالية التي تقدم وصفا دقيقا لكنه مبسطا للغاية لهذا الجهاز، حيث قرأت ثم اقتبست ما يلي: الجهاز العصبي هو المحرك الأساسي لكل أعضاء الجسد الإرادي (كعضلات الأطراف)، والتلقائي (كعضلات الأحشاء)، وكذلك فهو المسؤول الأول عن استقبال المؤثرات الخارجية والتفاعل معها، وذلك عن طريق الحواس المعروفة، كالشم واللمس والسمع والنظر، كما أن للجهاز العصبي أيضا، وظائف أخرى مثل الاحتفاظ بالذاكرة، والتحكم في التصرفات والسلوك والعواطف والمزاج العام إلى آخره. (الرشيدي، 2010)

لقد راعني أن هذا الجهاز على صغر حجمه إلا أنه يؤدي دورا محوريا في جسم الإنسان وإن أي اختلال يصيبه يضطرب بسببه العالم الداخلي والخارجي للإنسان، كذلك وجدت أن الاتصال الداخلي في حياة المؤسسة يمثل الرابط الأساسي للمكونات الخمس للمؤسسة: القمة الاستراتيجية والخط الهرمي والمركز الفاعل والوظيفة

الإتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

اللوجستية والبنية التقنية، وإن سير هذه البنى بانسجام وتناغم وتساند وظيفي يحدد إلى مدى بعيد ثبات المؤسسة في سعيها نحو تحقيق فعالية عالية، بمعنى إن النجاح الاقتصادي الشامل على الصعيد المحلي والوطني لا يتحقق إلا حين تتمتع المؤسسة بمناخ اجتماعي داخلي يحدد قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

وعلى هذا المستوى يؤكد المختصون وجوب أن تمتلك المؤسسة شبكة قنوات اتصال داخلي فعالة وقوية لا تتأثر بالمشكلات الاجتماعية للعمل والتي تنشب من حين لآخر، بيد أن امتلاك هذه القوة يتحدد إلى مدى بعيد بالثقافة التي تسود في المؤسسة، إن كان يتقاسم جميع المستخدمين فلسفتها ومبادئها وأهدافها،، الجميع في قمة وقاعدة هرم المؤسسة على السواء.

وأن تشكل هذه الثقافة العامل الحاسم في آخر المطاف الذي يحدد مستوى النجاح الذي تحققه المؤسسة في جميع الأوقات والظروف. وبناء على ما سبق، فإن المؤسسة عبارة عن كائن حي يولد ويموت وإنها مطالبة بأن تظل متيقظة ومتفتحة كثيرا عن عوامل المحيط التي تهددها في أيامنا، فقد تدمرها وبهنا في المقام الأول التهديدات التي تنطلق من داخل المؤسسة -المشاكل الإنسانية للمؤسسة- ولا غرابة أن دراسة التون مايو هي التي أزاحت النقاب عن دور العوامل الداخلية (النفسية الاجتماعية) التي تشكل عقبة للأداء في مجرى تسيير وتطور المؤسسة ولأن المؤسسة قد تنشغل أحيانا أكثر بالاتصال الخارجي، فإنه لا شيء يمنع إدارة المؤسسة من التركيز والاهتمام أيضا بالمشكلات التي تنخر جسم المؤسسة من الداخل، فلا توجد مؤسسة محصنة دائما.

وفي هذا الشأن غالبا ما تعزى جميع المشاكل في المؤسسة إلى ارتباط أمرين ببعضهما البعض وهما الاتصال الداخلي من جهة وثقافة المؤسسة السائدة فيها، فكثيرا ما نسمع عبارات: عندنا اتصال داخلي سيئ؟ الاتصال الداخلي يشكل عائقا جبارا أمام تنسيق جهود العاملين، إنه يثبط العزائم؟ الاتصال الداخلي، هذا الغائب الكبير؟ لا تمتلك المؤسسة ثقافة تعزز همم العاملين؟ ثمة هوة واسعة بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة؟ نحن لا ننتظر نتائج كبيرة بسبب عدم الالتزام بمبادئ ثقافة المؤسسة؟ وهلم جر.

على هذا الصعيد لا بد أن نشير إلى أن المهتمين في علم اجتماع العمل والاقتصاد وعلم نفس العمل قد نهوا باكرا على حيوية وأهمية العلاقة الطردية بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة.

هو ذا هدف هذا العمل الذي نحن بصدد إنجازه، إنه يفحص، ويحلل شروط ما يجب أن يتوفر عليه كل حد من حدي هذه المعادلة مبيينين أهمية ودور وتأثير كل منهما في حياة المؤسسة ثم نعرض على تبیان الفوائد التي تجنيها المؤسسة حين يتوفر مناخ التكامل بين المجالين حتى يغدو الاتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة.

2. ماهية الاتصال والاتصال الداخلي

من المسلمات في البحث العلمي أن تنقيد بالخطوات المنهجية أثناء إنجاز بحث علمي مهما كانت طبيعته إذ لا بد من تحديد المفاهيم التي يسوقها الباحث بين ثنايا بحثه، إذ على ضوءها يهتدي الباحث ولا يضل. كما ألفنا أن عموم المفاهيم في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تعاني من عدم الدقة والوضوح فهي تتسع حيناً وتضيق أحياناً أخرى فلقد وجدنا أن مفهوم الاتصال لوحده، لا اتفاق بين الباحثين حول المعنى والدلالات التي يسوقونها حين تعريفه، وسوف نكتفي بعرض الآتي، اعتقاداً منا أن هذا يفي بغرض البحث.

وفي هذا السياق نلفت انتباه القارئ إلى أننا يجب أن نميز في عجالة بين مفهومين متقاربين لكنهما مختلفين وهما الإعلام والاتصال. حيث يرى لوهيش أن الاتصال هو أكثر من الإعلام، حيث يضع الأفراد في علاقات ببنية لتسهيل الفعل الجماعي وبالتالي يعد فعل مشترك له مدلوله الاجتماعي، بينما الإعلام تتوقف مهمته عند نقل المعلومة وتقديمها فقط، ويتعلق الأمر بالمحتوى الذي تنقله الرسالة، حيث لا يمكن لمؤسسة ما أن تصدر مجلة لتصرح بوجود اتصال. (Lehnisch, 1991, p. 120)

هذا بالإضافة إلى أن عملية الاتصال تشمل كل الكائنات الحية فهو يفترض وجود علاقة تبادل بين وأفكارهم وحاجاتهم، على خلاف الإعلام الذي يهتم بالمجتمع الإنساني دون بقية الكائنات.

يعرف الاتصال عموماً أنه كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني *Communicare* وتعني تقاسم شيئاً ما، أو جعل شيئاً ما مشاعاً بين الجميع. بمعنى أن الاتصال ضرورة حياتية مستمرة وظاهرة متضمنة في أي علاقة تقيمها الكائنات الحية عندما تلتقي مع

بعضها البعض، فمن خلال الإتصال وأنشطته ومختلف الإجراءات التي يتضمنها تستطيع الكائنات الحية (البشر أو الحيوانات) ان تكتسب وتحصل من بعضها البعض على المعلومات حول المحيط لتحويلها وتستخدمها لتوجيه السلوك نحو الوجهة المرغوبة ولتأدية أنشطة حياتها وضمان بقائها وباستطاعتها تقاسمها لنعم الفائدة. (روبن، 1991، صفحة 31)

وهكذا نفهم من أن كلمة اتصال وهي في اللغة العربية مشتقة من كلمة اتصل، وصل، اتصلا وتحمل معنيين إثنين، من جهة الربط بين شخصين أو مستويين، وتعني أيضا بناء علاقة بين طرفين، مرسل ومتلقي، ويتم عبر هذه العملية تبادل المعلومات والأخبار، أي أن صيرورة الإتصال تؤدي إلى بث إشارات (أصوات، حركات، ... إلخ) بهدف تمرير رسالة ما، ويختلف مستوى الإتصال واستخداماته والاستفادة منه ما بين المجتمعين الإنساني والحيواني اختلافا كبيرا، ففي حالة البشر، فإن الإتصال هو فعل خاص يعتمد على اللغة الرمزية باعتباره نشاط نفسي ناتج عن التفكير، وعن تطوير القدرات النفسية-الاجتماعية، والقدرات العقلية والحيوية، الأمر الذي يساعد على ظهور بيئة اتصالية لها دلالات ومعاني كبيرة تتجاوز البيئة المادية بالنسبة للحيوانات الدنيا وعن وتبادل الرسائل (قد يكون شفهيًا أو غير ذلك) وهو يسمح للفرد بالتأثير في الآخرين وأن يتأثر هو بدوره. (p, 2003, Thayer, 12)

وفي جانب آخر، فإن الإتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم من حولهم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو موقف ما، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف، في حالات الاتفاق كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي. (السلي، 1980، صفحة 165)

استنادا إلى هذا يرى محمد أبو سمرة أن المؤسسة تنظر إلى الإتصال الداخلي على أنه "مجال رئيسي من مجالات استراتيجيتها وإحدى عوامل قوتها الذي تستخدمه لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء بين الأفراد عبر وسائل معينة ومحددة لغرض تحقيق الغايات المنتظرة للمنظمة". (أبو سمرة، 2009، صفحة 10)

كما أن الاستراتيجية الاتصالية من حيث هي: مجموعة القرارات الرشيدة والأعمال المتناسقة التي تحدد أهداف السياسة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم، والتي تتجسد في شكل مبادئ وإجراءات تهدف إلى:

- إعطاء معنى لتشجيع الانتماء للمؤسسة.
- تعزيز روح التماسك بين المستخدمين.
- تجنيد الأفراد داخل المؤسسة وتشجيعهم على التواصل بشكل أفضل لتحقيق أهداف العمل الجماعي كجسد واحد تحت اسم مشروع المؤسسة وفي إطار تنمية روح الجماعة. (دادي عدون، 2004، صفحة 76)
- ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشير إلى أن هذا النمط من الاتصال الداخلي يتضمن ثلاثة أنواع من الاتجاهات تتحدد وفقا لنوع المعلومات والقائم برسالتها، يهمننا هنا الإشارة إلى نوعين رئيسيين فقط:

- أولا: الاتصال من أعلى إلى أسفل. إدارة  عاملين
إن فلسفة أو منطق هذا الاتصال يفترض أن يلي متطلبات الإعلام للمستخدمين ومدتهم بالمعرفة المثلى بخصوص إنجاز مهامهم المختلفة والتعرف على الحياة الداخلية للمؤسسة بهدف الارتقاء بهم إلى مستوى المشاركة والشعار في ذلك "هي ذي الطريقة التي بواسطتها نعمل مع بعضنا".

- ثانيا: الاتصال من الأسفل إلى الأعلى. عمال  إدارة
وتعكس جودة هذا النوع من الاتصال ثقافة المؤسسة الناجحة إذ أنه ينطلق من المستخدمين نحو الإدارة، حيث يرى Katz Khan أنه يحمل انشغالات واهتمامات وآمال المستخدمين والمشكلات التي يواجهونها أثناء تنفيذ مهام العمل، كما يوفر للقادة معلومات حول قيم وتصورات وآراء موظفيها.

1.2. مصادر ووسائل الاتصال الداخلي

هناك خمسة مصادر رئيسية للاتصال الداخلي:

الإتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

- الإدارة: أي توفر معلومات مثل الاستراتيجيات ونتائج الشركة والمعلومات الداخلية والخارجية وغيرها من المعلومات الهامة.
 - فريق العمل: بين الزملاء الذين يعملون معاً لتحقيق نفس الهدف.
 - وجهاً لوجه: إعلام الأفراد بالمهام والمواقف.
 - الزملاء: محادثات غير رسمية بين الزملاء لتبادل المعلومات.
 - الموارد: وتشمل الوسائل التقنية والسمعية والبصرية مثل الإنترنت، الإنترنت، رسائل البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الرسائل، ومكالمات الفيديو والهاتف. (قاسيمي، 2016، صفحة 19)
- يستخدم كل نوع من أنواع الإتصال قناة محددة لتحقيق هدف الإتصال الداخلي الخاص به:

- القناة اللفظية: نقل المعلومات من خلال الكلام الشفهي.
 - القناة الإلكترونية: كيفية مشاركة معظم المعلومات المكتوبة.
 - القناة الورقية: وسيلة للتواصل باستخدام الملصقات والرسومات.
- ومما يلاحظ على هذه الوسائل والقنوات، أنه من أجل جعلها تشتغل بفعالية ونجاعة عاليتين ولتحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الاتصالية للمؤسسة، تحتاج هذه الوظيفة إلى توفر شروط تتباين بحسب الضعف أو القوة الاقتصادية للمؤسسة، وعموما لم يعد الإتصال في ذيل قائمة تحديد نفقات المؤسسة السنوية، حيث بينت الأبحاث التي أجريت من قبل حول حجم الميزانية المخصصة للإتصال الداخلي أنه ما يمثل % 30 إلى % 40 من المؤسسات تخصص ما قيمته % 1 من رقم أعمالها للإتصالات الداخلية كما أن هناك بعض المؤسسات تخصص ما بين % 0.5 إلى % 2 فقط من مجموع ميزانيتها في حين بلغ أقل من % 20 من مجموع هذه المؤسسات تقدم أكثر من % 20 من ميزانيتها لهذا النوع من الإتصالات، إلا أنه في أيامنا أصبح الإتصال الداخلي يحوز على ميزانية مناسبة، وإن كانت لا تتاح لجميع المؤسسات الاقتصادية. (Dupuy, 1988, p. 75)

2.2. فوائد الإتصال الداخلي الجيد (الوظائف والأهمية)

لقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات علاقة الإتصال الداخلي بشتى الظواهر التنظيمية، حيث أوضحت مدى أهميته وأثره في معنويات الأفراد والإنتاج

وأن له وظائف ومزايا كثيرة داخل المؤسسة، لا يسعنا المقام لذكرها جميعاً، لهذا ارتأينا أن نذكر العناصر الآتية:

- الالتزام: من الضروري أن تحافظ المؤسسة على التزام موظفيها، لأن المستخدم المنخرط يرى مؤسسته تنجح، ويرغب في المشاركة فيها، وبالتالي سيأخذ المبادرات ويبدل الجهود اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فأداء المؤسسة ونجاحها يرتبطان بشكل مباشر بالالتزام مستخدميهما، والذي يمر عبر منظومة اتصالات فعالة.

- التضامن: الاتصال الفعال سيزيد الولاء ويجمع المستخدمين معاً لتشكيل فريق قوي وموحد، فعندما يتمتع المستخدمون بعلاقات جيدة مع زملائهم، فإنهم يكونون أكثر حماساً للقدوم إلى العمل وإضفاء روح الدعابة الجيدة والأجواء الجيدة إلى مكان العمل.

- التحفيز: إن إيصال جوهر المشكلة التي يتعين حلها، وأسس المشروع وبشكل عام، أسس القرارات، كلها إجراءات من شأنها أن تساعد في تحفيز المستخدمين على المساهمة في إيجاد الحلول من خلال فهم الأسباب وبالتالي الشعور بالاهتمام الشخصي، لذلك يعد الاتصال الداخلي من أهم أنواع نظم التحفيز حيث يمكن عن طريقه التعرف على حاجات الأفراد ورغباتهم ويتم ذلك بعدة أساليب وطرق مثل التقارير والاجتماعات والمقابلات. (المصري، 2000، صفحة 135)

حين التفكير ملياً في وظيفة الاتصال الداخلي نجد أن المنظور الحديث للمؤسسات المعاصرة أصبح يتجه نحو التحكم في مساراته، كونه يعد عنصراً من عناصر الاستراتيجية العامة التي تحدد وتوجه قرارات ونشاطات المؤسسة، فتعددت مهامه ووظائفه وباتت مديرية الاتصال والإعلام تحظى بمرتبة متميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إنها الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الأخرى: الاتصال الخارجي وتنظيم العمل والإنتاج والتسويق وثقافة المؤسسة.

وتأكيداً لهذه الأهمية ومع ذلك، ومن منطلق وظيفة الاتصال الداخلي فإن المشاكل التي يتعين حلها هائلة، وذلك لسببين على الأقل:

- لم تعد فترات النمو والازدهار بمعنى ديناميكية التوسع والنجاح تقع على كاهل إدارة المؤسسة وحدها بل يجب إرساء تقاليد التعاون الضروري بين جميع

المستخدمين داخل التنظيم، والذي يتطلب تواصلًا ووعياً دائماً الحضور لمواجهة ما قد يستجد من عوائق ومشكلات.

- إن فلسفة المؤسسة تركز على ديمومة البحث عن نموذج تنظيمي جديد.

"اللي من الأمس عاش وانتبه، والآت غدا على وشك الظهور".

وعلى هذا الصعيد باتت المؤسسات الحديثة تقوم بوضع خطط واستراتيجيات للاتصال الداخلي قبل مباشرة أي عملية إدارية، كونه أداة هامة ينظم ويدير تدفق المعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة، بكيفية يضمن من خلالها تفهم المستخدمين ودعمهم ومشاركتهم لجميع الجهود الرامية للحفاظ على وتيرة التقدم في حصد النتائج الباهرة، وأدواته في ذلك لا الحصر: ربط المستخدمين بعضهم ببعض لتسهيل عملهم الجماعي، والسماح بتطبيق أفضل للقرارات، بالاعتماد على الوسائل والأساليب التقنية التي تيسر العمل وتشرحه، وكل ذلك يهدف إلى نجاح المؤسسة. (Lehnisch, 2013)

وإذ يتيح الإتصال الداخلي الاستجابة لحاجة المستخدمين إلى المعلومات فإنه أدى إلى تطوير تبادل وجهات النظر فيما بين جميع المستخدمين، إذ مكثهم من أن يكونوا جهات فاعلة في مؤسستهم: لأن الديناميكية التي تم إنشاؤها على هذا النحو تدعم روح الفريق والتماسك كما أنه حصل على موضع خاص من بين بقية مجالات التسيير في المؤسسة.

3.2. تفوق الإتصال الداخلي على الإتصال الخارجي

في زمن مضى كان الإتصال الداخلي يحتل مكانة ثانوية إذ اعتقد قادة المؤسسات منذ تاريخ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى بداية الثمانينيات من القرن الماضي أن غزو الأسواق الخارجية والسيطرة عليها وجني الأموال تعتبر أولوية الأولويات وقد شجعت على هذا التوجه الكثير من الاختراعات مثل الراديو والتلفزيون ثم الأبحاث حيث تزايد الاهتمام بمناهج التسيير الحديثة وعلمي التسويق والدعاية الإعلامية في العالم المتقدم، فصرفت أموالاً طائلة على الإتصال الخارجي بغرض تلميع صور المؤسسات على الصعيد الدولي في إطار المنافسة الكبيرة بين الدول الرأسمالية وازدادت حدة هذا التوجه مع بداية التسعينيات من القرن الماضي حين ظهرت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.

وفرت هذه الثورة للمؤسسات الاقتصادية تقنيات اتصال وإعلام جديدة أسهل (الإنترنت ورسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ومكالمات الفيديو والهاتف وغيرها)، وكان لهذا التحول أثره البليغ على الاتصال الداخلي حيث استفاد العمال كثيرا من استخدامات هذه التقنيات سواء من حيث الاتصال بصفة عامة، أو فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة من أجل البقاء على التواصل والتبادل والمشاركة وبهذه الطريقة، أصبح المستخدمون أكثر انخراطا في الاتصال الداخلي، وتعميق مشاركتهم واهتمامهم بشؤون المؤسسة، إلا أن الملاحظ للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أنها لازالت تعاني من نقص توافر تقنيات الاتصال الحديثة، حيث أشار تقرير التنافسية العالمية للابتكار الصادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي لسنة 2018، أن الجزائر احتلت المرتبة رقم 9 عربيا والمرتبة 83 دوليا، هذا حسب مؤشر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Ict Adoption في حين بلغت المرتبة 113 دوليا فيما يخص اشتراكات ألياف الإنترنت Fibre Subscriptions Internet وهذا يدل على ضعف توافر آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصال والإعلام وقلة استخدام هذه التقنيات داخل المؤسسات. (Schwab, 2018, p. 59)

لئن سيطر الاتصال الخارجي في المؤسسات الاقتصادية ردحا من الزمن للأسباب السالفة الذكر، فإننا نسجل في السنين الأخيرة وبسبب أن الصحة الجيدة الداخلية للمؤسسة باتت هي المؤشر الأقوى عن النجاح الاقتصادي والاجتماعي، فقد اعتبرت معركة الاتصال الداخلي من أشرس المعارك التي يجب أن تواجهها المؤسسة وتتفوق فيها، حيث انتهى ذلك الزمن الذي أهملت فيه إدارة المؤسسات الاتصال الداخلي، بالخصوص حين تكون تتمتع بصحة مالية.

غير أن الأوضاع الاقتصادية للمؤسسة خاصة والمجتمع عامة ليست خطأ تصاعديا ثابتا إذ من حين لآخر يتعطل التشغيل وتندلع النزاعات وتتسارع منحنيات الأداء والإنتاج بصفة عامة نحو الانحدار، فتظهر بذلك أهمية الاتصال الداخلي لاحتواء الأزمة وليس الاتصال الخارجي. وفي العصر الحديث غدت المؤسسات والاقتصادية بالخصوص تتمتع بمكتب مراقبة الأزمات وهو المكتب الذي يولي أهمية بالغة لكل جوانب التشغيل في المؤسسة، ولم تجد المؤسسات بدا إلا تثمين الاتصال الداخلي وأنه هو الحل لجميع المشكلات حيث يوفر للمؤسسة القدرة على تعزيز

التعاون ومشاركة المعرفة والتفاعلات بين جميع المستخدمين وقد لا يكلفها مالا كثيرا على عكس ما لو استخدمت الإتصال الخارجي. وهذا يعني أن الإتصال الداخلي أصبح يشكل مطلبا أساسيا للعديد من المؤسسات وأداة تعبئة داخلية لتجنيد كل المجموعة الإنسانية.

كما أنه على النقيض من الإتصال الخارجي فإن الإتصال الداخلي وبغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فهو يقوم على التفكير في مشكلات العمل والعاملين، ويقوى هذا الأمر في أوقات الأزمات، حين يتعين على المؤسسات مضاعفة جهودها لتحفيز المستخدمين وطمأنتهم وإضفاء معنى على أفعالهم ومنظورهم لإستثمار حياتهم العملية في هذه المؤسسة بالذات، فضلا عن إشباع الحاجات الأساسية الأعلى للأفراد.

على الرغم من ذلك فإن للإتصال الداخلي عوائق تشوش قنواته، فتصاب رسائله بالغموض والاضطراب، فتنتشر الاختلالات في مستويات التنظيم. وفيما يلي نعرض بعض هذه المشكلات والعوائق:

4.2. مشكلات الإتصال الداخلي

كثيرا هي مشكلات الإتصال الداخلي ويعود ذلك إلى التنوع الهائل في حجم المؤسسات الاقتصادية وإلى التنوع في القوى العاملة وأساليب التسيير وثقافة المؤسسة وغيرها من الأمور. وبداية تذكر المصادر أن أهم معضلة يواجهها الإتصال الداخلي تتعلق بـ:

1.4.2. الحواجز الفردية

ويتعلق الأمر هنا بالإطار المرجعي Cadre de référence لكل عامل في المؤسسة، وهو عبارة عن مجموعة المفاهيم والمفردات والمواقف والآراء ونظام القيم والمعتقدات ومختلف المعايير الاجتماعية التي يسترشد بها الأفراد في مجتمع ما والاتجاهات العاطفية التي يكتنزها الأفراد (العاملين) والتي بواسطتها يفسرون رسائل الإتصال التي تصلهم. ويختلف تشكيل هذه الأطر المرجعية من فرد إلى آخر بناء على ثقافتهم وتعليمهم وخبراتهم ودوافعهم وتمثلاتهم، الاختلاف الجغرافي والرموز والأفكار وغيرها؛ وبالتالي يحدث سوء التواصل والفهم بين الأفراد نتيجة لاختلاف أطرهم المرجعية.

2.4.2. الحواجز الجماعية

ويتعلق الأمر بالمتحاورين Les interlocuteurs في عملية الاتصال (المرسلون والمستقبلون) فهم قد ينتمون إلى ثقافات وجماعات مختلفة، ويتم تحديد كل جماعة من خلال مجموعة أساسية من الخبرات المشتركة التي تكون خاصة بها حيث توجه الإيماءات والتمثيلات والمواقف المميزة لهذه المجموعة البشرية أو تلك بناء على الانتماء الثقافي والانتماء الإثني والاختلاف الحضاري ما بين متمدن وريف، والتباين اللغوي والمستوى التعليمي والاختلافات العمرية صراع الأجيال وغيرها... إلخ (Albou, 1975, p.74)

وثمة من يقدم أسبابا أخرى تحول دون أن يؤدي الاتصال الداخلي وظيفته على أكمل وجه حيث وجدنا أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين على الأسباب التالية:

- عدم الفهم: أن المعرفة الخاطئة للمستخدمين وتوقعاتهم تؤدي إلى استخدام أساليب غير مناسبة للتواصل معهم وفيما بينهم، مما يزيد من تعقيد التفاعل بين الأطراف. وحتى يكون الاتصال ناجحا لابد من ضرورة ضمان الفهم المشترك بين طرفي عملية الاتصال لأنه غالبا ما يتصور المرسل أنه قد أبلغ الرسالة بمجرد إبلاغها للطرف المرسل إليه، لهذا ينبغي على مرسل المعلومات أن يعتني بتوضيح أفكاره والتأكد من أن يكون المتلقي لها قادرا على فك رموز الرسالة وفهم معانيها. (السلي، 1995، صفحة 230)

- الغموض: يؤدي الافتقار إلى شفافية المعلومات من حيث التعابير والمصطلحات والألفاظ المستخدمة والغموض في نص الرسالة أو المعلومة أو الأمر في النهاية إلى تشويه المعلومات وتحويل إلى رسائل سيئة يساء فهمها، وبالتالي فإن هذا التفسير الخاطئ يرتبط بسوء التطبيق الناتج عن الإعلان المهم والممتبس، فعلى سبيل المثال إذا لم يتم تحديد أدوار ومسؤوليات كل شخص بشكل واضح، فقد تنشأ الصراعات بسرعة وتخلق مناخاً تعوزه الثقة داخل المؤسسة.

- المعايير والمقاييس: عدم وجود سياسة استراتيجية للاتصال محددة وواضحة تعبر عن نوايا الإدارة وتعمل على إزالة حواجز التواصل بين المستخدمين، تقوم هذه الأخيرة على مجموعة مبادئ مثل التميز، الواقعية، الاستمرارية، المرونة، التناسق، الشفافية والقبول الداخلي، (Décaudin, 1995, pp.45-50) أو عدم احترامها من

الإتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

قبل جميع الموظفين في حالة وجودها مما يؤدي إلى تبادل المعلومات الكاذبة التي قد تسبب تأخيرات في المواعيد النهائية، وذلك لأسباب مختلفة مثل اللامبالاة وتباين الخبرات والخلفية الثقافية.

- كمية المعلومات والالتزام بالمواعيد (التوقيت غير الملائم: (فقد يواجه الأفراد إما وجود غزارة في معلومات كثيرة جدا أو شحة المعلومات-غير كافية -أو أنها تم بثها مبكرًا جدًا أو متأخرة جدًا، مما تحدث فيها أثرا عكسيا وتؤدي إلى ردود أفعال (لغط كثير) أو سوء فهم.

إضافة إلى العناصر السالفة الذكر يضيف المختصون العوامل التالية: النمط القيادي التسلطي، إخفاء المعلومات، انتشار الشائعات، عوائق مرتبطة بالأحكام المسبقة، التحيزات الذاتية، الاختلافات بين العاملين وميولاتهم ومستوى إدراكهم ضعف مهاراتهم الاتصالية وغيرها.

إن مشاكل الإتصال الداخلي هذه هي التي تسهم في فك الارتباط من جانب المستخدمين وبالتالي زيادة توتر المناخ الاجتماعي وضعف الثقة وسوء العلاقات بين العمال ومع رؤسائهم، فتنشأ بذلك النزاعات وتشتد المشكلات وتزيد المخاوف فينمو الإحساس لدى المستخدمين بالظلم وعدم الاستقرار والخوف عن مستقبلهم في المؤسسة.

في آخر هذا التحليل يمكننا القول بأن الإتصال الداخلي تتحكم فيه من وجهة نظرنا تلك العوامل التي تعرف بمحددات الروح المعنوية والتي أشار إليها باكرا التون مايو وصنفها تحت أربعة عناوين؛ فهو يميز بين الدوافع الفردية، ودوافع المجموعات الصغيرة، المشكلات النفسية-الاجتماعية التي يطرحها تنظيم المؤسسة، واتجاهات العمال بشكل عام، حيث تؤثر العناصر السالفة الذكر إضافة للمحددات الثقافية تأثيرا مديدا في صيرورة الإتصال واتجاهه وفعاليتها.

3. العلاقة بين الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة

نبلغ الآن الحديث عن عنصر ثقافة المؤسسة حيث دأب المختصون في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير والإدارة عن الحديث عن ثقافة المؤسسة وأهميتها إلى جانب المجالات والظواهر الأخرى التي تميز يوميا حياة المؤسسة، فماذا نعني بثقافة المؤسسة وما أهميتها ووظيفتها وكيف يكون الإتصال الداخلي مرآة لها؟

بداية ليس في نيتنا التوسع في سرد تاريخ هذا المفهوم فالمقام لا يتسع لذلك، ونبدأ بمفهوم الثقافة وثقافة المؤسسة.

جاء في معجم مصطلحات العولمة أن "الثقافة هي البيئة التي يحيا فيها الإنسان والتي تنتقل من جيل إلى جيل، تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة من السلوك المكتسب عن طريق الرموز وتتكون ثقافة أي مجتمع من أيديولوجيته، أفكاره ومعتقداته، ديانته ولغاته وفتونه وقيمه وعاداته وتقاليده وقوانينه وسلوكيات أفراده وغير ذلك من وسائل حياته. (عبد الكافي، 2006، صفحة 166)

وفي هذا الشأن يرى كل من لوارث وسير Louart et Sire أن ثقافة المؤسسة تشير إلى "جميع الأنشطة وقواعد التشغيل والقيم المشتركة بين المجموعة الاجتماعية التي تشكل المؤسسة ككل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المجموعات تقوم بتطوير وإنشاء ثقافتها الخاصة بها". (Lécrivain)

كما تمثل ثقافة المؤسسة الجزء غير الملموس من رأس مالها، وهو ما يمنحها قيمة تتجاوز كل الأصول الموظفة حيث أدركت العديد من المؤسسات أن الحلول الهيكلية والأصول التقنية والاقتصادية أصبحت غير قادرة على إخراجها من أزماتها أنه يمكن استخدام ثقافتها كعامل تعبئة ورافعة للأداء وأداة للتمييز وأنه بقدر ثرائها والتحكم في تسييرها جيداً، فإنها تشارك بقوة في إدارة التغيير والاستراتيجية ونجاح المؤسسة.

ويفهم من هذا أن ثقافة المؤسسة هي جميع مناحي الحياة والنشاط في المؤسسة، إذ تتحول مع مرور الزمن إلى تقاليد يلتزم بها الأعضاء العاملين في المؤسسة وقد نال هذا المفهوم بين المفكرين عشرات التعاريف للإحاطة به، كل حسب مدرسته أو الغرض من استخدامه، ورغم هذا الاختلاف إلا أنهم يتفقون حول العناصر التي تكوّن هذا المجال الهام من مجالات تسيير المؤسسات.

1.3. مكونات ثقافة المؤسسة

يتفق مؤرخو نشوء المؤسسات والمنظرون في التنظيم والتسيير أنه لكي تتطور هذه المؤسسات وتصبح ناجحة هناك جملة من المكونات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار وحسن إتقانها من أجل إنشاء ثقافة مؤسسية قوية ومثالية، بالرغم من أن ذلك يعتبر أمراً صعباً ويتطلب الكثير من الوقت والجهد، إذ حتى تبلغ هذه الثقافة

مستوى النضج ويصبح لها معنى لا بد من توفر خمسة عناصر أساسية، هي كآلاتي:
(2022, Wade)

- تاريخ المؤسسة وذاكرتها الجماعية: العنصر الأول لتطوير ثقافة مؤسسية قوية هو تاريخها، ويعكس هذا تاريخ مؤسسها الأوائل فهم الذين أوجدوها بآمالهم الممزوجة بجهودهم المضنية في رؤية هذا المولود يكبر ويتقوى. إن مثل هؤلاء الأشخاص أدوا دورا حيويا في النمو الاقتصادي من خلال استغلالهم لخصائصهم الشخصية وطموحاتهم اللامحدود لتنمية الثروة بالمعنى الدقيق للكلمة، إنهم غالبا ما ينقلون هذه الخصائص إلى معاونيه من خلال أفكارهم ومبادئهم وطرق تسييرهم وإدارتهم وذلك إما بإصدار كتيب عن تاريخ نشوء وتطور المؤسسة أو أثناء اللقاءات المختلفة مع المستخدمين وهكذا يغدو تاريخ المؤسسة، هو تاريخهم الشخصي فيصبحون مضرب المثل عند كافة المستخدمين في صفات النجاح والانضباط وحب العمل.

- الرؤية: ما الرؤية إلا ترجمة وتجسيد الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة. وكلما كانت الأهداف واقعية وممكنة التحقق، توضحت الرؤية أكثر لجميع المستخدمين ولا يمكن للرؤية إلا أن تتناسب وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، بمعنى آخر ما المستوى الذي يجب أن تبلغه المؤسسة في ثلاث سنوات القادمة أو الخمس؟ ولا يمكن لإدارة المؤسسة أن تعد رؤية للمؤسسة بمعزل عن مشاركة عموم المستخدمين في صياغتها، فمتى اندمج المستخدمون في أهداف الرؤية، لا بد وأن ذلك سوف يحفزهم على التفاني في تحقيقها.

- القيم: إذا كانت ثقافة المؤسسة تتوافق مع الهوية الأساسية للمنظمة، فإن قيمها هي حمضها النووي. وبقدر النجاح الاقتصادي الذي تحققه المؤسسة يزداد الإقبال من طرف المستخدمين على تقمص تلك القيم وضبط سلوكهم بحسب روح تلك القيم وأهدافها النبيلة، وغالبا ما تستلهم القيم من تاريخ تطور المؤسسة وبالتالي تتحول تلك القيم إلى معايير عامة ومحددة لسلوك عموم المستخدمين، وإن الخروج عنها يعد تعديا على شخصية المؤسسة وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية التي وجدت من أجلها وإن غياب ظواهر مثل كثرة دوران العمل وتبذير المواد الأولية وقلة النزاعات لهما مؤشر قوي على امتثال المستخدمين لتلك القيم لمدى صدقها وواقعيتها.

- الرموز: إن أحد العناصر القوية التي تميز مؤسسة ما، هي المظاهر المادية التي تفرضها على داخل وخارج المؤسسة على الصعيدين المحلي والوطني وقد يتعدى حدود الوطن. وتشكل عناصر هذه المظاهر المادية من عناصر عدة حسب حجم وغنى المؤسسة: فريق كرة القدم وشكل لباس العمل في الورشات والألوان التي تميزها عن غيرها من المؤسسات بحيث يعتاد الجمهور الداخلي في المؤسسة أو خارجها بأن تلك الألوان تخص هوية المؤسسة "س" دون غيرها من المؤسسات. ويمنح هذا العنصر المؤسسة قوة وفخرا وصيتا.

- الطقوس: تعد الطقوس أيضًا مهمة جدًا داخل المنظمة وتلعب دورا حيويا في احترام كل ما تقوم به المؤسسة مثل مواقيت بداية العمل والانهاء منه، والاجتماعات الدورية لمجلس إدارة المؤسسة العناصر التي يتشكل منها، كأن يحضر في كل دورة عمال جدد واجتماع سنوي يستضيف عناصر من المجتمع المحلي، وغيرها من الطقوس التي تكون الغاية منها خلق عنصر الترقب لحدوثه في المؤسسة من طرف عموم المستخدمين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة ويمكننا أن نقول عنها أنها التعبير المادي عن القيم التي تتبناها المؤسسة، بشكل عام، ويمكن أن تكون أنشطة أو سلوكيات موجهة للمستخدمين في المؤسسة مثل الاحتفال بالأفراد الذين يحالون على التقاعد أو العمال الجدد. (Belaid, 2009, p. 90)

من خلال ما سبق فإن ثقافة المؤسسة هي نتاج تفاعل خمسة عناصر عن وعي عميق وعبر زمن قد يطول حتى يترسخ، ذلك أن كل عنصر يحتاج لذاته جهودا معتبرة وإمكانيات تطلب الحكمة والعمل الدؤوب حتى يبلغ مرحلة النضج ثم التفاعل مع بقية العناصر الأخرى لأجل تدعيم بناء المؤسسة وصقل صورتها في المجتمع وتعزيزها تدريجيًا.

2.3. أهمية واستراتيجية ثقافة المؤسسة

على الرغم من التطور الاقتصادي الهائل الذي عرفه العالم في أعقاب الحرب العالمية الثانية والذي صاحبه تطور واسع في نظريات التسيير عموما، وتلك التي تعرف بالنظريات السلوكية وهي النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الإنساني أثناء العمل في الورشات خصوصا، إلا أن اكتشاف عامل الثقافة وتأثيرها الكبير على النتائج الاقتصادية للمؤسسة تأخر كثيرا غير أنه ومنذ منتصف السبعينيات من القرن

الإتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

الماضي اكتسب هذا الحقل من المعرفة استراتيجية وأهمية متعاظمة يساوي الفعل الاقتصادي والاجتماعي لما له من بعد مميز في شخصية المؤسسة ورويدا رويدا صار الحديث عن ثقافة المؤسسة أكثر حضورا.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ثقافة المؤسسة توفر أساسا رائعا لمشاركة الفرد القيم والأفكار والخبرات مع الآخرين، فهي تتيح إمكانية تحقق الذات (الإنجاز) والتطور والتعلم للفرد والجماعة على السواء، إنها عامل طمأنينة وارتياح.

ومن المبادئ الراسخة أن ثقافة المؤسسة تعد مصدرا للتماسك الاجتماعي والولاء للجماعة الإنسانية ولكل المؤسسة التي ينتسب إليها الأفراد، فالمؤسسة باعتبارها كائن حي وجدت لتحمي وتعيش أطول زمن ممكن، لها مهمة أساسية هي إنتاج الثروة ولتحقيق ذلك، فإنها تقوم بعدة وظائف مثل: الإنتاج، الإدارة، المالية، الوظيفة التجارية والوظيفة الاجتماعية، غير أن هذا الأمر ليس ميسرا دائما، إذ تواجه المؤسسة من حين لآخر بعض الصعوبات خارجيا كالمحيط المتبدل والمعادي أو داخليا كاندلاع أزمات تهددها في وجودها.

ولما كان عليها أن تتشبث بالبقاء فإنها تواجه تلك الصعوبات بأهم أدواتها استراتيجية وأهمية، إنها ثقافة المؤسسة، إنها درعها الواقعي كما إنها سلاحا ذو حدين موجها للجمهور الداخلي والخارجي على السواء، فأى مؤسسة كيف ما كان حجمها يجب أن تمتلك ثقافتها الخاصة، فهي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لتطورها وديمومتها وفي هذا الشأن يؤثر الإتصال الداخلي على أداء المؤسسة بكيفيات عديدة.

فبالإضافة إلى نشر وتبادل المعلومات، فإنه يعطي معنى للتوجيهات والتوجهات الاستراتيجية كما يعزز التآزر والتماسك بين المستخدمين، إنه يُمكن كل مستخدم من تحقيق أهدافه الشخصية واكتساب رؤية جماعية عن المسائل التي يحملها الإتصال الداخلي.

حيث تغدو ثقافة المؤسسة طريقا متميزا للحياة داخل المؤسسة ونمط متكامل لحياة المستخدمين أثناء العمل فيستتب بذلك السلم والازدهار الاجتماعيين، وتقل النزاعات والتوترات التي ترهق المؤسسة. وفي هذا مزايا كثيرة تجنيها المؤسسة على شتى الصعد، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

تعد ثقافة المؤسسة ركيزة استراتيجية لتحسين حياة المستخدمين أثناء العمل، إنها تلعب دوراً رئيسياً في الاحتفاظ بالمستخدمين كما تساعد أيضاً في جذب أفضل المواهب، إنها طريقة رائعة لمشاركة القيم والأفكار والخبرات مع الآخرين. ومن ثم، تمتد العامل بأدوات الإنجاز والتطور والتعلم وهذا عامل اطمئنان، وارتياح كبير، وتتوافق هذه الملاحظات مع النظرة القائلة: "بأن ثقافة المؤسسة هي بالفعل مصدر لشحن الشعور بالتوحد والعضوية والانتماء للجماعة ونبذ الفردية وبث الوعي بالتماسك الاجتماعي ونبذ الخلافات والتوترات والشحناء ومن جهة أخرى تدعم الولاء للمؤسسة ولروح الجماعة وتعزز القيم المشتركة بين الموظفين وزيادة التبادل بين الأعضاء ويتسنى هذا من خلال المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد" (الغالي و إدريس، 2009) وهو أمر يحقق في نهاية المطاف ومع توالي سنين العمل إنصهار الجميع ونجاحات محققة.

4. مزايا الربط بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة

حين نفكر في كيف يدعم الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة بعضهما البعض لينتجا في النهاية مجتمعا صغيرا متماسكا (المؤسسة)، وهو الأمر الذي تنشده جميع المؤسسات، حيث يلتقي الاتصال الداخلي مع ثقافة المؤسسة في كثير من الأهداف والمزايا، فأحد مهام الاتصال الداخلي تتمثل في توفير الشروط الموضوعية لجميع المستخدمين للاطلاع على المعلومات المفيدة التي تهم حياتهم المهنية، مثل السلامة من المخاطر المهنية ومعايير الأداء والجودة وكيف يشتغل النظام العام من مثل كيفية تحديد الأجور ومسائل الترقية وما إلى ذلك من واجبات وحقوق، كما أن من واجبات الاتصال الداخلي أن ينقل المعلومات عن الحياة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل واضح لا لبس فيه للجميع. فأى حجب للمعلومات سوف يتعارض مع القواعد الإدارية والتشريعية المعمول بها وأن تستجيب لمبادئ العمل وأهمها ما هو حاضرنا وكيف سيكون مستقبلنا وذلك خدمة للتماسك الاجتماعي بين العمال وبين فرق العمل وبين الأقسام وجميع من في المؤسسة. وأن تتفق هذه الأهداف مجتمعة مع أهداف ثقافة المؤسسة وأهمها تحطيم الحدود بين مكونات المؤسسة، إذ أن فلسفتها ومبادئها وأهدافها تنبذ الحدود التي يقيمها تنظيم العمل بين على سبيل المثال لا الحصر قمة وقاعدة هرم المؤسسة.

فما الآمال الأساسية لأي عامل إلا الاستفادة من جو عمل مفعم بالرعاية واطمئنان على مستقبله المهني وأن يكون قادرًا على التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، ولن تبلغ هذه العلاقة توازنها دون الاعتماد على ثقافة مؤسسية متميزة واستراتيجية اتصال فعالة وهادفة، لذلك تتولى ثقافة المؤسسة خلق مناخ إيجابي يعمل فيه الجميع في هدوء وطمأنينة.

ويتحقق هذا حين يؤازرها اتصال داخلي ناجح وعلى العكس من ذلك، فإن العامل غير الراضي عن الأداء الداخلي للمؤسسة سوف يخفت اهتمامه على المدى الطويل، وسيكون أكثر ميلًا إلى ترك المؤسسة يوما ما للبحث عن عمل في مؤسسة أخرى.

فما يريده المستخدمون المرتبطون عاطفيًا ونفسيًا بعملهم ومكان عملهم اليوم من المؤسسة الأهداف المحددة بوضوح وبيئة العمل التشاركية التي تبدو عادلة ومشجعة لهم، ولأجل بلوغ ذلك يجب أن تتوجه ثقافة المؤسسة للحد من جمود النظم المرجعية للأفراد والجماعات العمالية من خلال مكافحة الأحكام المسبقة وتسهيل اكتساب تجارب جديدة والتكيف مع التغيير.

ولترسيخ ثقافة المؤسسة، يذهب Édouard Rencker بالقول إلى ضرورة أن يسهم الإتصال الداخلي بشكل كبير في شفافية المؤسسة وسمعتها الجيدة وجاذبيتها، باعتباره المتحدث الرسمي باسم المؤسسة فمن خلاله يتم نقل قيم وثقافة المؤسسة ورسالتها إلى جماهيرها على المستوى الداخلي -موظفيها- والخارجي -الجمهور والعلماء- على حد السواء، فالضروري أن يسهم الإتصال الداخلي بشكل كبير في شهرة المؤسسة وسمعتها الجيدة وجاذبيتها (Rencker, 2008, p. 40) وكذا رويدا رويدا يتحول الإتصال الداخلي إلى مرآة لثقافة المؤسسة، فمن خلال النجاحات، تستنير وتتوسع وتتوطد الفلسفة والمبادئ التي تقوم عليها حياة المؤسسة.

5. الخاتمة

كان العديد من الباحثين يرون أن الإتصال المؤسسياتي يتمثل في الإتصالات الخارجية للمنظمة، إلا أن هذه النظرة تحولت الآن وأصبح الإتصال التنظيمي يتوجه إلى الإتصال داخل المؤسسة ذاتها أيضا، حيث ظهرت أهميته كونه يعد بمثابة الجهاز العصبي والقلب النابض لحياة المؤسسة، فهو يعمل على نقل التعليمات وتبادل

المعلومات بين الإدارة والمستخدمين من أجل تحفيزهم كما يعمل على ترسيخ وإظهار ثقافة المؤسسة وقيمتها، حيث تمتلك اي مؤسسة مهما كان نوعها أداتين استراتيجيتين مهمتين للغاية هما الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، فكل منهما يشكل أداة تسيير وثروة تعادل بقية الأصول الاقتصادية والتكنولوجية والموارد البشرية وأن هناك علاقة وتأثيرات متبادلة فيما بينهما؛ فوجود ثقافة مؤسسية متميزة في ظل مناخ إيجابي يساعد على الابتكار بإمكانها أن تدعم الاتصالات الداخلية بينما تعمل الثقافة السيئة على تأزيم الاتصال والحد من فاعليته، وأن منظومة الاتصال الفعالة تسهم بدورها على ترسيخ ثقافة مؤسسية قوية تقوم على المشاركة في المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين وتوفر للمستخدمين فرص المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فإن أحسنت المؤسسة استغلال هاتين الوسيلتين من خلال توفير فرص التكامل بين أهداف كل منهما، فإن ذلك لا محالة سوف يفتح أمام المؤسسة عموما إمكانات واسعة للتطور والتقدم. فالاتصال الداخلي الفعال يستلهم فلسفة ومبادئ وأهداف ثقافة المؤسسة ويقدم خدمة كبيرة لمخرجات المؤسسة (الإنتاج المادي) كما يساهم أيضا في نشر السلم الاجتماعي الداخلي ونبذ الفرقة بين المستخدمين فيتحقق بذلك الاستقرار في العمل (الجانب الاجتماعي) مما يزيد في سمعة المؤسسة وجذبها لأفضل الكفاءات والمهارات التي تحتاجها والاحتفاظ بها، فضلا عن ترسيخ دورها في المجتمع عموما.

6. قائمة المراجع

- Albou, P. (1975). *Problèmes humains de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Belaid. (2009). *Le management*. Alger: Mitidja impression.
- *Communication interne : définition, objectifs et outils*. (2023, février 9). Consulté le janvier 30, 2024, sur <https://www.e-marketing.fr/>: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-communication-interne-323940.htm>
- Décaudin, J. (1995). *La communication, marketing, concepts ,techniques, stratégies*. Paris: Economica.
- dfgf. (fgf). *gdf. fdg: dfg*.
- Dupuy, D. (1988). *La Communication interne: Vers l'entreprise transparente*. Paris: Editions d'Organisation.

- *L'importance de la communication interne en entreprise*. (2022, Octobre 3). Consulté le novembre 13, 2023, sur cenareo.com: <https://blog.cenareo.com/communication-interne-entreprise>
- Lécivain, G. (s.d.). *Management des organisations et stratégies* ». Récupéré sur Managmarket.com: http://www.managmarket.com/_media/dossier8management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf
- Lehnisch, J.-P. (1991). *La communication dans l'entreprise* (éd. 3). Paris, France: Presses universitaires.
- Lehnisch, J.-P. (2013). *La communication structurée au sein de la stratégie d'entreprise dans la communication dans l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rencker, É. (2008). *Le nouveau visage de la com' interne, réflexions, méthodes et guide pour l'action*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Schwab, K. (2018). *The global competitiveness report of 2018*. Geneva, Switzerland: World economic forum.
- Thayer , L. (2003). *Communication-sine qua of the behavior sciences, approaches to human communication* (2 ed.). NewYork: Spartan Hayden.
- Wade, P. (2022, Août 17). *5 composantes clés à maîtriser pour une forte culture d'entreprise*. Récupéré sur airudi.com: <https://www.airudi.com/blogue/5-composantes-cles-a-maitriser-pour-une-forte>
- شادي الرشيدى. (28 ديسمبر، 2010). ما أهمية الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان؟ تم الاسترداد من اليوم السابع: <https://www.youm7.com/story/2010/12/28/%D9%85%D8%A7->
- الغالبي، ط، و إدريس، و. (2009). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- المصري، أ. (2000). الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات). الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- دادي عدون، ن. (2004). الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- روبن، ب. (1991). الإتصال والسلوك الإنساني (الإتصال عملية حياتية أساسية). ترجمة ع. العقيلي. السعودية: معهد الإدارة العامة.

خنوف ميلود، سرطعي مراد

- عبد الكافي، ا. (2006). معجم مصطلحات عصر العولمة. القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
- علي السلي. (1980). تطور الفكر التنظيمي (الإصدار 2). الكويت: وكالة المطبوعات.
- علي السلي. (1995). السلوك الإنساني في الإدارة (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- محمد أبو سمرة. (2009). الاتصال الإداري والإعلامي (الإصدار 1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ناصر قاسمي. (2016). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.