

III. أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تمهيد:

تبنى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة على جملة من الأسس ذات الصلة بشخصية الفاعلين من جهة، وبيئة العمل داخل المؤسسة من جهة أخرى حيث تجتمع هذه الأسس لتشكيل الثقافة الاتصالية لفاعل معين داخل المؤسسة، وهو ما يعني وجود جانبين للثقافة الاتصالية جانب رسمي يعكس ما يمليه التنظيم من قواعد عملية مفروضة على الفاعلين في المؤسسة، وجانب غير رسمي يشمل التفاعلات الشخصية التي يبادر بها الفاعلون داخل المؤسسة.

لذلك تتعدد مصادر وأسس بناء الثقافة الاتصالية لكل مؤسسة إلا أن الأمر المتفق عليه هو أن الفاعلين في أي مؤسسة هم المسؤولون عن بناء ثقافتها الاتصالية كل حسب دوره الوظيفي فيها ومعتقداته التي يؤمن بها، وفيما يلي عرض لأهم مصادر بناء الثقافة الاتصالية في مؤسسة.

III. 1. أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تتشكل أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة من مجموعة من المصادر الناتجة عن مكتسبات سابقة لوجود الفاعلين في المؤسسة وأخرى مرتبطة بوجودهم في المؤسسة والمتعلقة بالتفاعلات المشتركة التي يساهم بها كل فاعل منهم في المؤسسة¹، وفيما يلي عرض لأهم أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

✓ القوانين والمواثيق الداخلية الخاصة بالمؤسسة:

تسير كل مؤسسة وفق مجموعة من القوانين الداخلية التي تنظم سير العمل فيها، حيث يحدد على أساسها توزيع الوظائف والأدوار، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة، والمتعاملين معها، و أهدافها على المدى القريب والبعيد، ومن الضروري أن يكون الفاعلين في المؤسسة على علم بهذه القوانين والمواثيق العامة وذلك قصد تجنب الكثير من المشاكل والصراعات الداخلية التي تنشأ بين الفاعلين، بالإضافة إلى توحيد جهودهم نحو الهدف العام الذي يفترض عليهم العمل من أجل تحقيقه². ويعتبر قانون العمل المصدر الأول في صياغة ووضع القوانين والمواثيق الداخلية للمؤسسة، وقد يبادر ملاك المؤسسة أو المسؤولون فيها بإجراء تعديلات على هذه القوانين بإضافة بعضها أو تغيير بعضها الآخر (مع الحفاظ على الإطار العام لها) لتتوافق مع أهداف المؤسسة وإحتياجاتها العملية من أجل الحفاظ على توازنها.

¹ - Halvor Nordby, op. cit, p 63.

² - Djilali Liabes, Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie 1962-1982, in les cahier du CREAD, Alger, 1984, p 71.

تأخذ هذه الموثائق والقوانين في غالب الأحيان الشكل المكتوب حيث تتاح للفاعلين المنتمين للمؤسسة في شكل كتيبات ومطبوعات، ومطويات، كما قد تكون في شكل شفاهي يتداولها الفاعلين القدامى مع الفاعلين الجدد في المؤسسة، كما قد يبلغها المسؤولون للفاعلين الجدد في المؤسسة عن طريق مقابلات العمل أو الخطابات الشفهية³.

تميل الموثائق والقوانين الداخلية إلى الإطار الرسمي في توزيع الوظائف والأدوار حيث تتحدد على أساسها المهام الوظيفية التي يتعين على كل فاعل في التنظيم أدائها وما يرافقها من مهام اتصالية تخص سير المراسلات الإدارية والتعليمات، وكذا التقارير، والاجتماعات، والمقابلات بالإضافة إلى التعامل مع شبكة الأنترنت بما يخدم المنصب الوظيفي لكل فاعل في المؤسسة.

كما تعد هذه الموثائق والقوانين جزءاً هاماً من الثقافة الاتصالية للمؤسسة حيث تمثل مصدر للكثير من الممارسات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة بما فيها الممارسات الاتصالية، نظراً لكونها مرجعاً في التفكير والتصرف، وكذا الثواب والعقاب بالنسبة لأي فاعل في المؤسسة⁴.

✓ خبرات الفاعل المتراكمة في مجال عمله:

تشكل الخبرة أحد المرجعيات الأساسية للسلوك الاتصالي الذي يبادر به الفاعلون داخل المؤسسة، حيث تعرف على أنها الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في منصب وظيفي معين حيث يتعلم من خلالها الكثير من المهارات والمعارف التي تمكنه من التصرف في مختلف الظروف والمواقف وكذا مواجهة المشكلات بحنكة، وكلما كانت مدة خبرته في المنصب الذي يشغله أطول كلما كان ذلك مؤشراً على حجم قدراته ومهاراته في العمل، في حين أن قلة سنوات خبرته قد يكون مؤشراً على قلة معارفه ومهاراته في المنصب الذي يشغله⁵.

وتعدد مصادر خبرة الفاعلين في المؤسسة حيث يمكن أن تكون خبرة الفاعل من المؤسسة التي يعمل بها حالياً كما يمكن أن تكون من خارج المؤسسة (مؤسسة أخرى كان يعمل بها سابقاً)، ويمكن أن تكون في المنصب الذي يشغله حالياً، كما يمكن أن تكون في منصب آخر ذو صلة به (في نفس المجال)، مما يسمح له بتكوين رصيد معرفي عملي يتعلق بتسيير مختلف شؤون المنصب الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة حيث يمكن أن يستفيد منه في أداء

³- بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁴- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن، 1999 ص 32.

⁵- خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 204.

مهامه الوظيفية بمرونة، كما يفيد به غيره من الفاعلين داخل المؤسسة ممن تربطه بهم علاقات وظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق النتائج المرتبطة بتجسيد الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن خبرة الفاعلين في مجال عملهم تساهم في التأثير على الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة نقاط نذكر منها:

- مصدر للمعلومات: يعتبر الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة مصدر لكثير من المعلومات الخاصة بالعمل خاصة لما يتعلق الأمر بالمنصب الوظيفي الذي يشغله، مما يعني إستفادة الفاعلين الذين تربطهم به علاقة عمل وظيفية من هذه المعلومات التي يتبادلها معهم بشكل يومي.
- المرونة: حيث تسمح الخبرة التي يتمتع بها فاعل ما في المؤسسة بجعل الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرفه أكثر مرونة، مما يوطد العلاقات بينه وبين زملاءه في العمل، كما يصبح مصدر للكثير من المعلومات بالنسبة لباقي الفاعلين ممن يشغلون معه نفس المناصب الوظيفية بحكم خبراته العملية التي يتمتع بها ويتقاسمها مع غيره من الفاعلين ممن هم في حاجة إليها.
- سهولة الاستجابة والفهم: يتميز الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة برصيده المعرفي الكبير في الجانب العملي الخاص بأدائه للمهام الوظيفية المسندة إليه بالمقارنة مع غيره من الفاعلين في المؤسسة، مما يعني تقديمه لتوضيحات ومعلومات كافية وذات فعالية بخصوص مختلف المهام والأدوار ذات الصلة بمختلف مجالات خبرته، مما يسهل على باقي الفاعلين ممن هم في علاقة عمل معه القيام باستجابات فعالة تجاه المحتوى المقدم لهم⁶.
- تكييف الوسائل الاتصالية مع الاحتياجات الاتصالية: يعرف الفاعل الذي يتمتع بالخبرة في مجال عمله كيف يستخدم الوسائل الاتصالية المناسبة بالشكل المناسب وفي المكان والوقت المناسبين نظراً لتمرسه في مجال العمل الأمر الذي يسمح له بإيصال كم كبير من المعلومات الخاصة بالعمل للأشخاص المحتاجين لها بالوسائل والتقنيات المناسبة لذلك من الشفاهية إلى الالكترونية والكتابية بما يضمن تحقيق الاستجابة الاتصالية المطلوبة⁷.
- تقديم رسائل اتصالية ذات معنى: يتمتع الفاعل صاحب الخبرة برصيد كبير من المعلومات التي تخص عمله نتيجة طول مدة السنوات التي قضاها فيه، الأمر الذي ينعكس بشكل أو بآخر على المحتوى الاتصالي الذي يقدمه للفاعلين الذين تربطه بهم علاقات وظيفية، حيث تكون هذه المعلومات في شكل استشارات، قرارات، وتوجيهات، وكذا أوامر أو تعليمات

⁶- ناصر دادى عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص48.

⁷- Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 322.

رامية لخدمة أهداف المؤسسة، وهي عبارة عن خلاصة لتجاربه في العمل والتي يمكن أن يفيد بها بشكل كبير باقي الفاعلين ممن يحتاجونها في أداء أدوارهم الوظيفية داخل المؤسسة.

- تفعيل العلاقات الاتصالية مع الفاعلين داخل المؤسسة: يستطيع الفاعل الذي يمتلك خبرة في مجال عمله تنشيط شبكة العلاقات داخل المؤسسة ومنه شبكة الاتصالات في شقها الرسمي وغير الرسمي وذلك بالنظر إلى كونه مصدر للمعلومات التي يحتاجها كثير من الفاعلين ممن تربطهم علاقة تنظيمية مع الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة⁸.

✓ التنشأة الاجتماعية للفاعلين:

يقصد بالتنشأة الاجتماعية تدريب الأفراد على أدوارهم المستقبلية ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وتلقينهم للقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف السائد في المجتمع لتحقيق التوافق بين الأفراد، وبين المعايير والقوانين الاجتماعية، مما يؤدي إلى خلق نوع من التضامن والتماسك في المجتمع⁹.

وبالتالي فإن التنشأة الاجتماعية هي العملية المستمرة التي تشكل الفرد منذ ولادته وتعدده للحياة الاجتماعية المقبلة التي سيتفاعل فيها مع الآخرين في أسرته، وهي من أهم العمليات تأثيراً على الأبناء في مختلف مراحلهم العمرية، لما لها من دور أساسي في تشكيل شخصياتهم وتكاملها، كما تعد إحدى عمليات التعلم التي عن طريقها يكتسب الأبناء العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم السائدة في بيئتهم الاجتماعية التي يعيشون فيها.

وتعرف أيضاً على أنها تربية الفرد وتوجيهه والإشراف على سلوكه وتلقينه لغة الجماعة التي ينتمي إليها وتعويده على الأخذ بعاداتهم وتقاليدهم ونظم حياتهم والاستجابة للمؤثرات الخاصة بهم والرضا بأحكامهم والسير ضمن الإطار الذي يرضونه للوصول إلى الأهداف التي يؤمنون بها بحيث يصبح جزء منها وغير بعيد عنهم ويفكر مثلهم ويشعر بشعورهم ويحس بما يحسون به ويصبح واحداً منهم¹⁰.

وتسهم أطراف عديدة في عملية التنشأة الاجتماعية كالأسرة، والمدرسة، والرفاق، والجامعة، ووسائل الإعلام وغيرها، إلا أن أهمها الأسرة بلا شك حيث تنفرد في تشكيل شخصية الطفل لسنوات عديدة من حياته وتعتبر حاسمة في بناء شخصيته كونها المجتمع الإنساني الأول الذي يعيش فيه الطفل الذي يتحول فيما بعد ومع مرور

⁸- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁹- سميح أبو مغلي وآخرون، التنشأة الاجتماعية للطفل، دار البيازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 43.

¹⁰ - بهاء الدين خليل تركية، علم الاجتماع العائلي، الأهالي للطباعة، الطبعة الأولى، 2004، ص 238.

الوقت إلى فاعل في المؤسسة.

وعليه فمن المهم أن يحمل كل فاعل في المؤسسة مخلفات عملية التنشئة الاجتماعية التي مر بها في مختلف مراحل حياته العمرية قبل وصوله للمؤسسة، حيث تلقته الأسرة، وجماعة الرفاق، وكذا المدرسة، ووسائل الاعلام الكثير من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تعتبر سوية من منظورها الخاص الأمر الذي ينعكس فيما بعد على ممارساته التنظيمية والاتصالية داخل المؤسسة، حيث تصبح هذه القيم والأفكار مرجعية للكثير من الممارسات الاتصالية ذات الصلة بنقل المعلومة، وفهمها وتفسيرها وكذا الاستجابة لها والتعامل معها بالنسبة لكل فاعل في المؤسسة¹¹.

مما يعني أن الكثير من الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة يمكن تفسيرها بما علمته ولقنته مؤسسات التنشئة الاجتماعية للأفراد والفاعلين خارج المؤسسة.
✓ القيم والمرجعيات الفكرية للفاعلين في المؤسسة:

تعرف القيم بأنها مجموعة الصفات والمعاني التي قد تكون فكرية أو سلوكية، وهي ذاتية وثابتة ومطلقة، لا تتغير باختلاف من يصدر الحكم عليها¹².

كما تعرف أيضاً على أنها: جملة من القواعد والمبادئ التي نعتمدها للحكم على أمر ما سلباً أو إيجاباً أي هي جملة من المعايير التي بواسطتها نزن الأشياء ونحكم عليها¹³.

وقد عرفها باحثون آخرون على أنها: مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولاً من جماعة اجتماعية معينة،

حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته واهتماماته¹⁴.

ونحن نقصد بالقيم إجرائياً مجموعة المعايير الوجدانية الفكرية التي يعتقد بها الفاعلون في المؤسسة، وبموجبها يتعاملون مع السلوكيات والأفكار السائدة فيها بالقبول أو الرفض.

وقد ذكر الباحثون أن القيم تنقسم إلى عدة أنواع منها القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية والقيم الشخصية، وتتمظهر هذه القيم التي يؤمن بها الفاعلون في المؤسسة في الممارسات الاتصالية حيث أن القيم الايجابية من تسامح، وتعاون، وصدق، ووفاء، والتزام وكذا مسؤولية... وكل القيم النبيلة الأخرى تكون دافعاً لممارسات اتصالية فعالة

11 - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

12 - سميح أبو مغلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

13 - أروى بنت عبد الله محمد الفقيه، بحث في القيم، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 1431، ص 4.

14 - مانع بن محمد بن علي المانع، القيم بين الإسلام والغرب، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الفضيلة، الرياض، 2005، ص 15.

داخل المؤسسة، كما وعلى العكس من ذلك فإن إنعدام القيم أو سيطرة القيم السلبية على سلوكيات الفاعلين داخل المؤسسة من غياب للمسؤولية، وأنانية، وإتكالية، وعنف، وعدم إنضباط، وإنعدام الولاء... قد ينجر عنها في كثير من الأحيان ممارسات اتصالية غير فعالة في التنظيم تؤثر على سريان المعلومة¹⁵. حيث تتجسد كل قيمة في سلوك اتصالي مرتبط بتداول المعلومة بين المرسل والمتلقي داخل التنظيم.

✓ تاريخ المؤسسة:

لكل مؤسسة تاريخ خاص بها يتشكل من تراكم الأحداث والأشخاص، كما يعكس ما مرت به المؤسسة من أحداث وتجارب، وأسلوب تعامل الفاعلين معها، مما يسمح على المدى البعيد بتشكيل ثقافة اتصالية متداولة بين الفاعلين نتيجة الإتفاق على طقوس اتصالية معينة تتعلق بسريان المعلومة والاستجابات المرتبطة بها، وكذا الفاعلين المرسلين والمتلقين لها، ومع مرور الوقت تصبح هذه القوس بمثابة ثوابت يؤمن بها الفاعلون في المؤسسة ويتبنونها في ممارساتهم الاتصالية، كما يطالب الفاعلون الجدد القادمون للمؤسسة بتبني هذه السلوكيات والممارسات والإعتراف بوجودها¹⁶.

✓ الدور الوظيفي للفاعل:

يعبر الدور الوظيفي عن المكانة التي يحضى بها الفاعل في التنظيم، والتي تعكس بشكل مباشر ممارساته الاتصالية التنظيمية في المؤسسة حيث ترتبط الأدوار الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي بمسار الاتصال النازل والذي يتمظهر في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، وكذا القرارات، لباقي الفاعلين في المؤسسة، في حين ترتبط الأدوار الوظيفية الدنيا بمسار الاتصال الصاعد والذي يتمثل في تقديم الطلبات، والشكاوي، والإقتراحات، والإستفسارات للفاعلين الموجودين في أعلى المناصب الوظيفية، بينما تشير المناصب الوظيفية المتكافئة في نفس المستوى التنظيمي إلى علاقات الاتصال الأفقية المبنية على تنسيق المهام بين الفاعلين من خلال المراسلات الإدارية، والتقارير¹⁷.
ما يعني أن المهام الوظيفية المسندة لأي فاعل في المؤسسة تعبر بشكل مباشر عن طبيعة الممارسات الاتصالية الصادرة منه في التنظيم، بينما ترتبط الممارسات الاتصالية غير الرسمية بما هو خارج العلاقات التنظيمية التي يحكمها الدور الوظيفي لكل فاعل في المؤسسة.

¹⁵- Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 176.

¹⁶- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CAB)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص

²⁷.

¹⁷- خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 260.

✓ تخصص الفاعلين في المؤسسة:

يقصد بالتخصص مجموع المؤهلات والشهادات العلمية التي تحصل عليها فاعل معين في المؤسسة نتيجة خضوعه لتكوين أكاديمي أو مهني في مجال معين، والتي على أساسها تسند إليه بعض المهام والوظائف وذلك إنطلاقاً من كونه أجدر من غيره في فهمها وأدائها¹⁸. ومن هنا فإن التخصص يرتبط بالرصيد المعرفي الذي يملكه فاعل ما في المؤسسة في مجال معين الأمر الذي يسمح له بعملية إنتاج المعنى وتحويل معرفة ذات قيمة للفاعلين الذين تربطهم به علاقة تنظيمية مباشرة في المؤسسة. ومن هنا كان للتخصص دور في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة حيث ينعكس الأمر على طبيعة الرسائل الاتصالية التي ينتجها الفاعل المرسل ويحولها لباقي الفاعلين في المؤسسة.

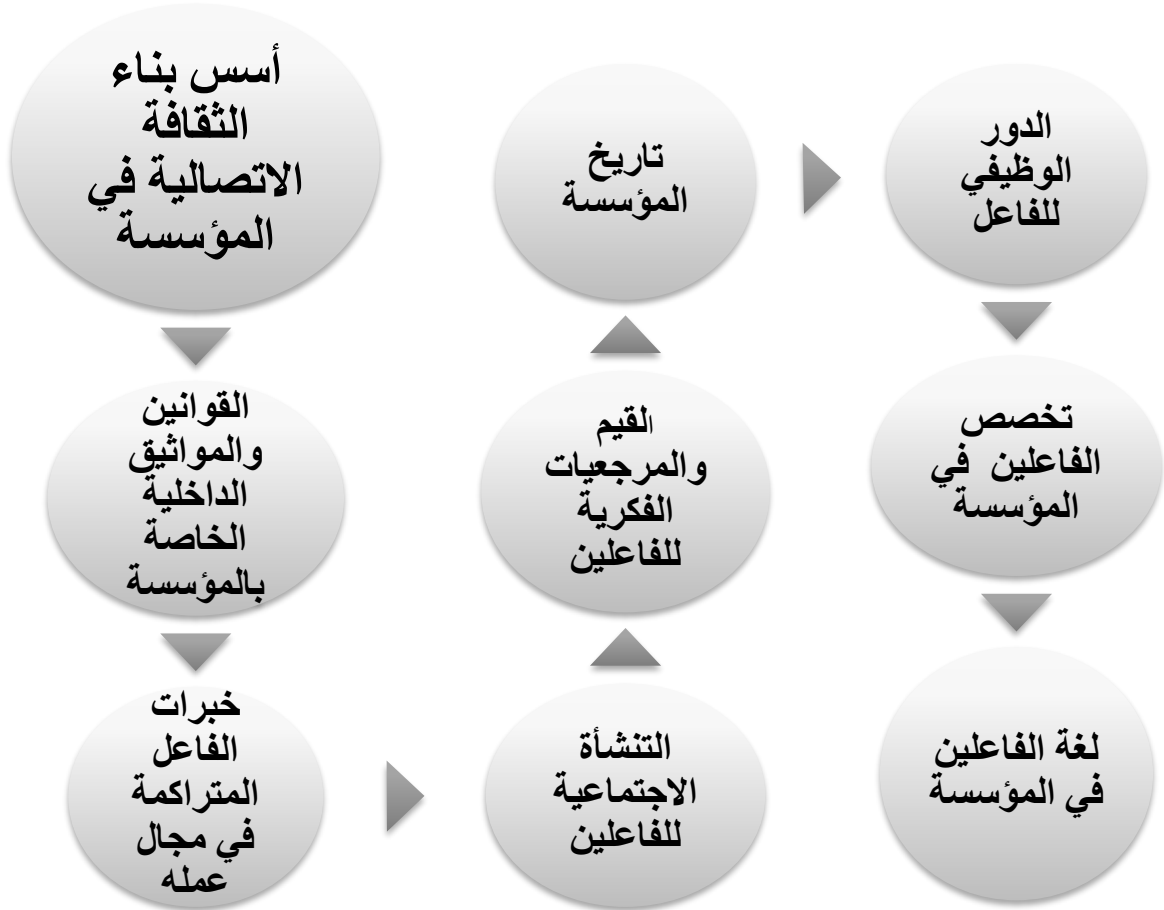
✓ لغة الفاعلين في المؤسسة:

يمثل الرصيد اللغوي للفاعلين في المؤسسة أداة هامة لنقل الأفكار الخاصة بشؤون العمل فيما بينهم، لذلك فإن المؤسسات التي يتواصل الفاعلون فيها باللغات مختلفة عن بعضهم البعض قد يجدون صعوبة في تبادل أفكارهم مع الآخرين وفهمها، لذلك فإن اللغة تعكس بعض المرجعيات الفكرية التي قد تكون محل خلاف أو اتفاق بين الفاعلين، حيث يحدث الانسجام بين الفاعلين في حال وجود قاعدة لغوية مشتركة تسهل عملية تبادل الأفكار وفهمها، وعلى العكس من ذلك فإن الاختلافات اللغوية قد تكون وفي كثير من الأحيان حاجز أمام تحقيق الفهم المشترك ووضوح الأفكار¹⁹.

الشكل رقم 4: يوضح أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

¹⁸ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

¹⁹ - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 44.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على القراءات في الموضوع

خلاصة:

تشكل كل من التنشأة الاجتماعية، واللغة، وكذا خبرة الفاعلين في مجال عملهم، بالإضافة إلى القيم التي يؤمن بها الفاعلون، ومجال تخصصهم وغيرها من العناصر الأخرى السابقة الذكر جزئيات مهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة ككل، ولكل فاعل فيها في إطار عملية التفاعل والتبادل التي تتم داخل المؤسسة، حيث تتدخل هذه العناصر بشكل كلي أو جزئي في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة وذلك تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة وسياقها التنظيمي وحجمها، ومستوى الرقابة فيها.