

نبيلة وحدي
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الجزائر

الاتصال في الإدارة الحديثة
بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل

ملخص:

لا ينفى على أحد أن موضوع الاتصال يحتل في الوقت الحالي حيزا هاما من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتسيير. ولا أحد يجادل بأن مفهوم العلاقات في موقع العمل هو الآخر يثير أذهان المختصين في مجال التنظيم الإداري. لهذا وذاك حاولنا جاهدين، من خلال هذا العرض الموجز، تفادي الخلط بين الوسائل والأهداف، ليتضح جليا في الأخير بأن الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي هو وسيلة للعلاقات وليس هدفا لها سواء أعلق الأمر بالعلاقات العامة الداخلية أو بالعلاقات العامة الخارجية.

Nul ne peut, passer indifférent devant l'importance qu'occupe la communication, dans les études des chercheurs de l'administration, et du management en général. Personne encore ne peut ignorer que les relations du travail à leur tour intéressent les spécialistes dans le domaine de l'organisation administrative. Donc pour toutes ces raisons nous avons présenté cet exposé pour éviter la confusion entre les moyens et les objectifs, car la communication qu'elle soit interne ou externe n'est qu'un moyen pour promouvoir les relations professionnelles à l'intérieur de l'administration ou à l'extérieur.

إن الإصطدامات الإنسانية تشغل حيزا واسعا في صحافتنا اليومية أكثر مما تشغله الموضوعات الأخرى مجتمعة على اختلاف ميادينها ومجالاتها واهتماماتها، فمشكلة إيجاد التوافق والتفاهم بين اتجاهات الناس، وأحاسيسهم ورجباتهم وآرائهم هي من أهم المشكلات التي تواجه الجنس البشري، ومن أدق المسائل وأصعبها في آن واحد؛ لذا ازداد الاهتمام بموضوع العلاقات في السنوات الأخيرة وكتب الكثير عن العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية وعلم النفس وعلم الاجتماع.

فأهم مسألة تواجه الفرد والأسرة والجماعة وحتى المجتمع برمته، وكذلك المؤسسات التجارية والاجتماعية والسياسية هي العلاقات بالناس، ومع الناس، وبين الناس. فنحن اليوم نعيش في عالم لا يفهم فيه الناس بعضهم البعض، وقائم على الشك والعناد والتصادم المكشوف بينهم، في المنزل، وفي العمل، وداخل الجماعة وحتى بين الشعوب والأمم.

ومن الحقائق المسلم بها أيضا في عالم اليوم، أن مسائل العمل والعمال أصبحت تحظى بمكانة مرموقة، وأن هذه المكانة تتصاعد وتزداد أهمية مع التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي الأمر الذي يفرض على أطراف الإنتاج الثلاثة (الحكومات، أصحاب الأعمال، العمال) العمل على تعزيز الحوار فيما بينهم وتطوير علاقات العمل تبعا لذلك. ومن الحقائق المسلم بها أيضا أن المجتمع الدولي حقق في القرن العشرين تقدما ملموسا في صياغة القانون الدولي للعمل تجسده اتفاقيات وتوصيات العمل الدولية، والتشريعات التي قننت العلاقة بين أطراف الإنتاج للحفاظ على مبادئ وقيم العمل وكرامة الإنسان باعتبار أن العمل ليس سلعة ولكنه شرف وحق وواجب في آن واحد.

ليس الحديث عن العلاقات بالأمر السهل أو الهين، كما أنه ليس بالأمر الصعب؛ فهو في الحالة الأولى ليس بالأمر السهل من حيث أن تناوله بصورة النصح من جهة والإرشاد من جهة أخرى، يؤدي إلى النفور؛ فقد جعل الإنسان في أعماق أعماقه على النفور من كل ما من شأنه أن يوجه سلوكه أو بعبارة أخرى، من كل ما له صلة بالنصائح والإرشادات المباشرة. وهو كذلك ليس بالأمر الهين، فاختلاف شخصية الإنسان في تفكيرها من فرد لآخر من جهة، وفي تعاملها من جهة ثانية يؤدي حتما إلى معادلة صعب حلها. وهو من جانب آخر ليس بالأمر الصعب ذلك أنه يمكننا، بطريقة أو بأخرى، تقديم الدواء مغلفا للإنسان وأن ننصحه دون أن نقصح، كما أنه يمكننا تفجير

طاقات الإنسان الكامنة في أعماقه والمجتمعة بنسب متفاوتة من أجل أن تلتقي كلها فتصبح أرضاً خصبة للتعهد بالعناية والتقوم.

ودراسة المؤسسة وفق التصور النسقي الذي يعتبره نسقا مفتوحا يعتمد أساسا على مبدأ التوازن والتكامل الذي يعتبر - حسب هذا المفهوم- هدف كل منظمة تبحث عن الوضعية الملائمة التي تجعلها قادرة على مسايرة الأحداث والتغيرات البيئية.

وقد فرض ذلك على الإدارة في الدولة الحديثة أن تكون ذات كفاءة وفاعلية لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات التنمية، ولقد أصبح من الدلائل والمؤشرات التي تدل على تقدم الدولة مدى تقدمها إداريا، ذلك لأن سر تنمية الدول لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها فحسب وإنما أيضا في كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة المبدعة لديها.

وقبل الخوض في ثنايا هذا الموضوع رأينا أنه من الضروري التعرف على ماهية الإدارة باعتبارها المفهوم الرئيسي للفكرة التي نحن بصدد دراستها والتعرف على خفاياها والوقوف على معالمها وركائزها.

ماهية الإدارة وخصائصها:

بحكم انتماء الإنسان إلى منظمات، كان من الضروري وجود الإدارة التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها. ومن هنا تصبح الإدارة ضرورة ملحة وعملية يستخدمها أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة سواء أكانت هذه الأخيرة خاصة بهم أو لأهداف خاصة بالتنظيم. ونظرا لتعدد تعاريف الإدارة وتباينها شأها في ذلك شأن العديد من مفاهيم العلوم الإنسانية فسوف نشير إلى بعضها على سبيل المثال لا الحصر.

أ - مفهوم الإدارة:

للإدارة كمفهوم (1) يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة وهي تعني لغويا أداء وتحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت كلمة إدارة أساسا من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad, Ministare ومعناها أداء خدمة للآخرين بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

ويمكن تعريف الإدارة أيضا بأنها "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع" (2).

كما يمكن تعريف الإدارة (3) بكونها فن أو منهج تم تطويره نتيجة للميل الإنساني إلى تكوين الجماعات، ومهما كان حجم الجماعة وشكلها فمن الضروري أن يكون لها إدارة خاصة بها. وبهذا المعنى الشامل يمكن تعريفها بأنها فن يقوم بتحديد وتوضيح وتنفيذ أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة.

وإذا نظرنا إلى الإدارة كعملية وجدناها تمثل سلسلة من العمليات المستمرة المتصلة والمتداخلة في آن واحد، وتمثل فيما بينها إطارا منطقيًا صالحا يصور الواقع الذي نلاحظه. فهي عملية توجيه وقيادة لجهود البشرية بالإضافة إلى التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناها الواسع على اعتبار أن هذه الوظائف هي الركائز أو الأسس والعمليات التي تتضمنها الإدارة العلمية.

فمهمة الإدارة إذن، هي القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوة العاملة والمواد والآلات والأموال وطرائق العمل أحسن استخدام بشكل فعال حتى يمكن إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. فالإدارة هي العمليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.

ب - خصائص الإدارة:

ومن خلال التعريفات - التي سبق ذكرها- يمكننا استخلاص الخصائص التالية للإدارة (4):

■ الإدارة نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية الإدارة. فالإدارة نشاط يتميز بالشمول والترابط، هذا ما يساعد على ظهور ما يسمى بوظائف الإدارة؛

■ تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة يتفق عليها جماعة من الناس. فالعمل الأساسي للإدارة هو توجيه جهود جماعة من الأفراد مجتمعين مع بعضهم البعض، ولكن مجرد اجتماع جماعة من الأفراد مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود الإدارة. وإنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود هدف معين أو أهداف يسعى المجتمعون في محيط العمل إلى بلوغها؛

■ تختص الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل. حيث يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالفرد في محيط العمل أو بعبارة أخرى بالإنسان العامل. والنظرة الإدارية للإنسان تختلف عن نظرة رجال الاقتصاد وكذلك تختلف عن نظرة رجال الهندسة؛ فإذا كان رجال الاقتصاد ينظرون إلى الإنسان كعامل من عوامل الإنتاج حيث يجردونه من كيانه الإنساني، وإذا كان رجال الهندسة ينظرون إليه كعنصر من

عناصر العملية الصناعية، ويقدرّون جهوده بقياسات مادية ثابتة، فإن رجال الإدارة ينظرون إليه ككيان ديناميكي له دوافعه وإشباعاته، هذه الأخيرة هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها بأي حال من الأحوال الانفصال عنه؛

■ لا تظهر الإدارة إلا مع وجود العمل الجماعي. فالإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتعاون مع غيره لتحقيق هدف أو أهداف معينة. فمن النادر جدا، إن لم نقل أنه من المستحيل، أن يتمكن فرد واحد من إنجاز أهداف الأعمال وحده، فلا يوجد فرد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة، الأمر الذي يتطلب اجتماع وتداخل جهود عدة أفراد متميزين في تخصصاتهم فبصحب بالتالي عمل الإدارة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات؛

■ يختلف العمل الإداري عن العمل الفني، حيث أن مجال العمل الإداري أوسع نطاقا من مجال العمل الفني، لأن العمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة وكذلك يهتم بوسائل التعامل معها كالآلات والمواد والطاقة. والإنسان يمتلك وسائل ضبط المادة تماما كما تمتلك الإدارة وسائل ضبط الإنسان، لذلك فإن مجال العمل الإداري يزيد عن مجال العمل الفني، بحكم أن الإدارة مع توجيهها للجهد الإنساني تجد نفسها مهتمة أيضا بالخصائص الملموسة للآلات والمواد والطاقة لكي تستخدمها في مساعدة الجهد الإنساني ليكون أكثر فعالية؛

■ ويختلف أيضا العمل الإداري عن العمل التنفيذي، فالعمل الإداري يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة أو مهمات معينة، والإدارة ليست تنفيذيا للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين. ويترتب على ذلك أن الفرد لكي يصبح إداريا فمن الضروري والمفروض أن يتغلب على الميل نحو أداء الأعمال بنفسه، ويؤمن بأن الأعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الأعضاء التنفيذيين.

ولما كان مفهوم الإدارة مرتبطا ارتباطا وثيقا بمفهوم الاتصال رأينا أنه من الضروري أن نتطرق إلى مفهوم الاتصال، بالتعرف -تفصيلا- على أنواعه ودعائه.

مفهوم الاتصال في الإدارة:

لهذا فالإدارة التي تحاول الوصول إلى حالة من التوازن والتكامل يجب أن تكون لديها القدرة الكاملة على الاتصال بنوعيه: الداخلي والخارجي. وهما طرفان مجتمعان لثنائية لا يمكن لأي طرف الاستغناء عن الطرف الآخر فكلاهما يكمل الآخر للحفاظ على ديمومة المؤسسة في إطار نشاط معين وجدت من أجله. فلقد أصبح واضحا للعيان أن

التسيير الراشد للمؤسسات متوقف لا محالة على درجة فعالية الاتصال أو بعبارة أخرى على درجة فعالية التكامل بين طرفي الثنائية.

أ - تعريف الاتصال الداخلي وأشكاله:

الاتصال الداخلي هو ذلك الميكانيزم المحرك للمؤسسة؛ فلا يمكن تصور مؤسسة دون اتصال سواء كان اتصالا رسميا يتم وفق الإطار الرسمي للمنظمة. بمعنى أنه يمر عبر القنوات الرسمية للمنظمة في إطار التنظيم الرسمي أو غير رسمي يتم خارج الإطار نفسه. وهو تلك الظاهرة الطبيعية العادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد بل هي في الحقيقة ضرورة حتمية من ضروريات الحياة الاجتماعية التي يعيشونها.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي (5) بكونه جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل: فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص لقضاء حاجة مشتركة وخاصة عندما يكون هناك تقسيم للعمل بناء على تخصيص الوظائف، فإن الحاجة تقتضي أن يكون لكل فرد جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون، حتى يكون الهدف المتوخى منجزا بطريقة أكثر ملاءمة وأكثر مواءمة. وتكمن إستراتيجية الاتصال الداخلي في فن تسيير وتنسيق الأشكال المختلفة للاتصال الموجودة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنفعة العامة. ولتحقيق ذلك يتوجب تطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد المكونين للمؤسسة من جهة، وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال تمثيلها الرمزيين.

فالاتصال الداخلي في المؤسسة يبقى المركز في تسيير القوى البشرية، لأن سر نجاح هذا الأخير هو حسن اتصال الأفراد بعضهم ببعض لأجل اجتناب الاختلاف وتحقيق الفهم الجيد للقوانين المنصوصة وإشراك العمال في اتخاذ القرار حتى تولد لديهم روح المسؤولية فيحافظون بالتالي أكثر على موارد المؤسسة ويتفانون أكثر في خدمتها. وتختلف أشكال الاتصال داخل المؤسسة فنجد مثلا:

- الاتصال من القمة إلى القاعدة؛ وهو ما يطلق عليه عادة بالاتصال النازل، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليمات وغيرها من المسؤولين والمشرفين إلى من هم أقل منهم مسؤولية هذا ما يساهم في أداء الأعمال الوظيفية وفق تعليمات دقيقة ومحددة وهذا من شأنه أن يخلق شعورا بالتكامل والتعاون وتظافر الجهود.
- الاتصال من القاعدة إلى القمة؛ وهو ما يطلق عليه بالاتصال الصاعد وهو يتمثل أساسا في انتقال المعلومات المختلفة من آراء واقتراحات وشكاوي وتظلمات من

المؤوسين في القاعدة إلى المسؤولين في مختلف مستوياتهم الهرمية. وهذا النوع من الاتصال يلعب دورا كبيرا في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة وذلك يتم في ظل المعرفة الجيدة للطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية.

■ الاتصال الأفقي والذي يمكن من تبادل الآراء بين الهياكل والمصالح لأنه يتم بين الأفراد الذين هم في مستوى واحد من العمل. وهذا النوع من الاتصال يلعب دورا لا يستهان به في التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية المتواجدة في نفس المستوى السلمي ويكمل فيما بينها النقائص التي من شأنها أن تحدث في مجال العمل وأداء المهام المنوطة بها والمحددة ضمن إطارها الإداري.

إذن للاتصال الداخلي أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها في موقع العمل لأن الأمر يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات: فقد نسمع مديرا يقول مثلا ليس يبني وبين العاملين أي حاجز والباب مفتوح للجميع في أي وقت. وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظام جيد وفعال للاتصال، فكثيرا ما يحجم الموظفون عن الدخول إلى رئيسهم رغم فتحه الباب أمامهم كما أن معنى الباب المفتوح لا يعني فقط إمكانية دخول المرعوسين إليه وإنما يعني أيضا خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم للتقرب منهم قصد معرفة مشاكلهم وتطلعاتهم وكذا رغباتهم واحتياجاتهم (6).

ب - الاتصال الخارجي:

وإذا كان الاتصال الداخلي موجها للداخل وتنتقل الرسالة فيه بين الأطراف الداخلية للمؤسسة، فإن الاتصال الخارجي موجه بالأساس للخارج. فهو الميكانيزم الذي يربط المؤسسة بمحيطها وزبائنها، ويعمل على إيجاد إجابات سريعة وفعالة لتساؤلات الزبائن، بقصد جلب المتعاملين والحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة ودعمتها. ذلك أنه من السهل أن تجد متعاملين جدد، لكنه من الصعب أن تحافظ عليهم، إذا لم تكن لديك سياسة اتصال قوية وفعالة للإجابة السريعة على تساؤلاتهم في محيط شديد التنافس (7).

ويعتمد نظام الاتصال -عموما- لنجاحه على ما يلي:

- خلق جو من الثقة حول وحدة نظامية واضحة؛
- تشجيع العمال أو الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف أو تردد؛
- توسيع الاطلاع باختلاف أنواعه؛
- التعريف بالنجاحات المحققة على مستوى العمل.

ومفهوم العلاقات العامة (8) استحوذ على اهتمام الكتاب والعلماء المختصين في مجال علم الاجتماع، فبينما يعرفها البعض في الفقه العربي بأنها تقدير أهمية الرأي العام وتخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح معالم السياسة العامة وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بالجهاز الإداري والجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم؛ ويعرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور وسبيلها في ذلك تعريف الجمهور بما تعمله وإمداده بالمعلومات المختلفة وشرحها له؛ والبعض الآخر يعرفها بأنها مجمل الصلات التي تقيمها الإدارة العامة مع الرأي العام بمسائل مختلفة بغية الحصول على تأييده ومعاونته ورضائه.

وإذا كانت الوسيلة الكبرى للعلاقات العامة هي الاتصالات فإنه من الخطأ أن نعتبر الوسيلة هي هدف العلاقات العامة. فمن أخطاء الإدارة العامة الشائعة أن تخلط بين الوسائل والغايات، والخطر يبقى في اعتبار الاتصالات كأنها أهداف للعلاقات العامة بينما أنها لا تعدو أن تكون مجرد وسائل.

فالهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو نفس هدف المنظمة وهو تحقيق الأهداف المسطرة. أما الأهداف الفرعية الموصلة لتحقيق ذلك الهدف هي (9):

- معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه نشاط المنظمة وعرضها بالتالي على قيادة المنظمة لكي تبحنها وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة وأسلوب تحقيق تلك الأهداف؛
- إعلام الرأي العام بنشاط المنظمة وبرامجها وأهدافها للوصول بالتالي إلى إقناع الرأي العام بذلك وكسب ثقته وتعاونه.

والحقيقة أنه يوجد خلط كبير في الأذهان بين العلاقات العامة وبين الإعلام. وإذا كان هذا الخلط بينهما هو خلط بين الاتصال كوسيلة للعلاقات العامة وبين العلاقات العامة ذاتها. وهذا الخلط يأخذ كذلك صورة أخرى وهي صورة الخلط بين الوسيلة والهدف.

وبعد هذا العرض لمفهوم الاتصال بنوعيه، يتضح للقارئ جليا، بأنه لإنجاح عملية الاتصال على مستوى الإدارة ضروري جدا التعرف على مختلف احتياجات الإنسان العامل لتسهيل عملية الاتصال بمختلف فروعها كما سبق وأن ذكرنا.

العنصر البشري طرف فعال في عملية الاتصال:

العنصر البشري هو أعظم العناصر في جميع الأعمال والأنشطة وحتى في الإنتاج وفي الإدارة وكافة مجالات وميادين حياتنا. فعنصر العمل والتنظيم وقوامه الإنسان ذاته فإن

الاستغناء عنه غير ممكن، فضلا عن أنه لا يمكن السيطرة عليه بسهولة ويسر، وعلى ذلك فالعنصر البشري يتطلب اهتماما خاصا ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وأماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، كل هذا وذاك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا في العمل لدى الفرد، فلتتحقق للمؤسسة إنتاجية عالية.

لذلك فإن المفتاح الرئيسي لعلاج المشاكل الإدارية يعتمد اعتمادا كبيرا على الحالة النفسية والعقلية للموظف، وعلى مقدار ما يتمتع به من الخبرة والدراية بمجال عمله الإداري، وإتقانه للمهارات الإدارية، وأهم من ذلك ما يتمتع به من الشعور بالأمن والأمان والاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي. ولذلك فإن بداية الإصلاح تكمن في توفير الثروة البشرية أو بعبارة أخرى توفير القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا وفعالا للقيام بما يتطلبه العمل الإداري في ظل الظروف الحيوية من حياة مجتمعنا.

فهما يقال عن عقم القوانين وقدم اللوائح وتعقدها أو عجزها، ومهما يقال عن البيروقراطية والإدارة المركزية، فإن للإنسان دورا هاما في صبغ عمله الإداري بالمرونة والحكمة والأمانة والصدق والزاهة والعفة والسرعة والدقة والإنجاز وحب العمل والميل إليه، ومن هنا كانت الدعوة لإصلاح حال الموظف وتكوينه وتربيته تربية إدارية ووطنية صالحة بحيث يصبح مؤمنا بقيم العمل في إطار الإدارة التي ينتمي إليها.

بعبارة أخرى، لا بد وأن تكون نتائج الأداء هي الهدف الأول من التغيير وليس التغيير في حد ذاته، فالأداء يحول الهدف من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع. إنه يجعل المهارات، والسلوكيات، وعلاقات العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير. إن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقتهم من خلال التغيير، كما يساعد الأداء أيضا على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئا ما واقعا يفعلونه في موقع العمل (10).

فلإنجاح عملية الاتصال في المؤسسة لا بد من التقرب من الفرد في موقع العمل، والتعرف عن قرب عن احتياجات القوى العاملة على جميع المستويات، فهذا من شأنه المساهمة في ديمومة المؤسسة ونجاحها في إطار نشاطها وذلك بطبيعة الحال بتداخل عوامل أخرى لا تقل أهمية، حيث تلعب دورا لا يستهان به كذلك في الإدارة الحديثة.

فلكي يبذل الفرد أكبر مجهود في إطار عمله، يحتاج إلى تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ورفع الأجور، لكن لوحظ عدم كفاية هذه العوامل لحفز العامل على رفع إنتاجيته، وأنه يحتاج إلى حوافز أخرى، إذ تتوقف كمية المجهود التي يبذلها الفرد في

عمله على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب، وأيضا على مدى حبه للعمل وتقديره للمسؤولية الملقاة على عاتقه. وتزداد درجة حب العامل لعمله وتقديره للمسؤولية بزيادة الخوافز أو الدوافع التي من أجلها يعمل.

فلا أحد يجادل في أن تأثير هذه الخوافز على تصرفاته في موقع العمل له أثر كبير، وربما أهم حافز للفرد على العمل هو رغبته في تأمين مستقبله ومستقبل أسرته. والواقع أن الخوافز التي يعمل من أجلها الفرد عديدة، وتختلف الأهمية النسبية لكل منها من شخص لآخر حسب حالة كل فرد والبيئة التي نشأ فيها.

ولا يزال تعريف كلمة الخوافز أو الدوافع موضوع جدل بين الباحثين، فمنهم من يعرفها بأنها كل ما يدفع الإنسان إلى التصرف على نحو معين أو سلوك مسلك معين، ومنهم من يعرفها بأنها قوة تحرك الفرد وتوجهه (11).

ونلاحظ من خلال ما سبق ذكره، أن الدوافع هي عوامل لا نلاحظها مباشرة خاصة منها المعنوية، بل تستنتج نتيجة لسلوك الإنسان بطريقة معينة. وجدير بالذكر أن هناك ألفاظ عديدة تحمل معنى الدافع منها: الباعث، الحافز، الرغبة والحاجة. وهي في مجملها تعتبر عوامل رئيسية توجه سلوك الإنسان.

فالدافع هو حالة أو حادثة داخل الكائن العضوي تفرض السلوك أو توجهه لتحقيق هدف معين. غير أن الدافع في استعماله الأصلي يصف الأهداف التي يعتبرها الشخص - عن وعي وإدراك - الأساس الذي يوجه إليه سلوكه. ولكن المصطلح في الوقت الحاضر يستخدم بقدر أكبر من الحرية للإشارة إلى أي عامل داخل الكائن العضوي يفرض السلوك أو يوجهه سواء أكان الفرد يدرك هذا الواقع أو لا يدركه.

من خلال ما سبق ذكره، نلاحظ إلى حد لا يستهان به مدى اهتمام علماء الاجتماع اهتماما كبيرا لاكتشاف الخوافز الرئيسية التي تدفع العامل إلى التعاون مع الإدارة وإلى أن يكون غيوراً على مصالح مؤسسته التي يعمل بها. فقد لاحظ هؤلاء أن طلبات العمال لا تتوقف عند حد الأجر وحده بل تتعداه إلى حوافز أخرى. وتبقى أهم مشكلة تواجهها إدارة الأفراد هي إثارة ولاء الفرد نحو الإدارة أو المؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

ويمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين العمال فيما يلي:

- عدم وجود صراع بين الأفراد ؛
- تماسك بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك؛

- قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم مع تكييف أنفسهم للظروف المتغيرة باستمرار؛
- انخفاض نسبة تغيب الأفراد أو تأخرهم عن مواعيد العمل؛
- انخفاض معدل دوران العمل بينهم؛
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات؛
- قلة نسبة الإضرابات؛
- زيادة مركز الفرد في المؤسسة.

كما ظهرت أبحاث عديدة، الغرض منها تحديد ماهية الحوافز أو الطلبات التي يهدف إليها الفرد من خلال عمله والأهمية النسبية لكل منها. فمعظم هذه الأبحاث لم تتفق على رأي واحد فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز من قبل الفرد ونظراته الخاصة، ولكنها عموماً أجمعت أن العشر حوافز الآتية تعتبر من أهم العوامل التي تشجع العامل على البقاء في عمله (12):

- فرص الترقية والتقدم؛
- شروط وظروف عمل جيدة؛
- زمالة طيبة بين العمال؛
- رقابة جيدة وقيادة رشيدة؛
- الاعتراف بأهمية الفرد؛
- الاهتمام بالعمل؛
- ساعات عمل مقبولة؛
- المزايا العينية.

مع الإشارة فقط في هذا الصدد، بأنه من الخطأ ترتيب الحوافز حسب أهميتها، فجميعها مهمة بالنسبة للعامل وإن كانت أهميتها النسبية تختلف بالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر حسب حالته الاجتماعية والمعنوية والاقتصادية. فالحوافز العشرة على درجة واحدة من الأهمية، ولكن قد تختلف أهميتها باختلاف العمر والجنس وطبيعة العمل والمكان والزمان وما أشبه ذلك.

أما عن عوامل التحفيز فيمكن عرضها بالتفصيل والتحديد — من وجهة نظر عامة— من خلال العناصر التالية:

- حوافز فردية وحوافز جماعية: وتكون حسب المستفيدين منها؛

- حوافز مادية ومعنوية: وهي تتعلق بالحافز ذاته؛
- المؤثرات الإيجابية أو السلبية حسب الهدف من الحافز: وهي التي تؤثر بها المؤسسة على سلوك الأفراد العاملين بها من خلال تشجيعهم كالترقية مثلا أو تهديدهم بجرمانهم من بعض الامتيازات كالاقتطاع من الراتب أو التهديد بالفصل من العمل.

إن Herzberg في تصنيفه للعوامل التي تحدد سلوك الفرد في العمل يعتمد على صنفين أساسيين وهما (13):

- الصنف الأول: وهو يمثل مجمل العوامل المتأثرة بالحيط ونعني بها الانسجام في المؤسسة ونذكر منها:
 - ❖ سياسة ونظام التسيير؛
 - ❖ نظام الأجور؛
 - ❖ أنواع التآطير والتأهيل؛
 - ❖ ظروف العمل؛
 - ❖ علاقات العاملين بعضهم ببعض.

ويكمن الأساس في هذا الصنف من العوامل في اجتناب الاختلاف بين العاملين ومحاولة إقناعهم بكون المؤهلات والكفاءات هي المحدد الأول للمناصب التي يشغلونها، كما أن للسلوك الحسن دور كبير في ذلك.

- الصنف الثاني: ويشمل مختلف العوامل الشخصية ونعني بها عوامل التحفيز التي تمثل نقطة اختلاف أو اتفاق بين العاملين.

وبعد هذا التصنيف لعوامل تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة، نحاول الآن عرض أهمها بصفة مفصلة:

- التأجير، فنظام الأجر يعد من النقاط الرئيسية المحددة في عقد العمل، فهو يشمل كل المقابلات المادية أو بالأحرى المالية للعمل الذي يقوم به العامل والجهد المبذول من طرفه. ويعد نظام الأجور من الأنظمة التي من الضروري أن توليها الإدارة الحديثة اهتماما بالغا في تسييرها للموارد البشرية لأنه يعد حافزا مهما في جلب الكفاءات والمهارات، وخاصة إنقائها لمدة أطول في المؤسسة. فالدخل هو وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمن الاستقرار في مستوى معيشي معين أو محاولة الارتقاء به. فضمن البقاء في الوظيفة يؤدي حتما إلى انتظام الدخل الذي هو من الأمور الهامة التي يحرص عليها العامل اليوم

وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان. وهنا يتضح جليا بأن الرغبة في الحصول على وظيفة محترمة تنبع من حاجة العامل إلى تقدير ذاته وشعوره بأنه شخص منتج، وذلك من خلال التحاقه بعمل يتناسب مع قدراته وميوله، وأنه ومن خلال عمله هذا يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

• ظروف العمل والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحفيز العمال وتشجيعهم للتفاني في عملهم كبير جدا، فمن المعروف أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة، وهذه الرغبة هي نابعة أصلا من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استقراره وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له. وتمثل هذه الأخيرة في:

❖ علاقة العمال ببعضهم وذلك بمحاولة خلق المؤسسة للمناخ الذي يسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم والدفاع عن حقوقهم من خلال ممثليهم. فالعامل عادة يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه في موقع العمل وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين؛

❖ الظروف السائدة في مكان العمل ونعني بها الظروف المادية مثل: الإنارة، التهوية، التدفئة، أجهزة الأمن والوقاية، نظافة المكان،...

❖ توفير الوسائل الضرورية للعمل والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، وسائل الاتصال، سيارات الخدمة.

▪ التكوين والرسكلة، فالعامل بصفته النواة الأولى لإنجاح وتطوير المؤسسة لابد من مواكبته للحدثة وتحقيق ذلك لن يتأتى إلا باتباع نظام التكوين والرسكلة الذي يمكن من ترقية القيمة العلمية والعملية للعمال في المؤسسة، وتحديد هم الدائم والمتواصل لكفاءاتهم ومهاراتهم. ويعرف التكوين، عموما، بكونه مجمل الوسائل البيداغوجية المقترحة على العاملين، والتي تمكنهم من مواكبة التغير الهيكلي والتصحيحات الحاصلة في المنظمة الناجمة عن التقدم التكنولوجي والاقتصادي، وخدمة تكوينهم وكفاءاتهم المهنية. أما الرسكلة فهي تعني إعادة تأهيل العمال قصد الرفع من كفاءتهم في ميدان عملهم حسب المتطلبات الحديثة الناجمة عن مختلف التغيرات السريعة على مختلف الأصعدة.

خاتمة:

إن عملية الاتصال في أية مؤسسة أو وحدة أو منظمة هي عملية ضرورية وهامة ومن الأمور الأساسية التي تساهم مساهمة فعالة في إنجاح التنظيم وفي تغيير المواقف والسلوكيات شريطة أن يتم وفق أسلوب علمي محض. فالاتصال يحقق التعاون والتكافل بين أعضاء التنظيم الواحد هذا فضلا عما في عملية الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وبتث الوعي وإثارة الحماس. فبدون اتصال جيد يعجز أي مسؤول أو مشرف أن يتعامل مع مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يعجز العمال أو المرؤوسين عن التعامل مع رؤسائهم في مواقع العمل، وفي الوقت ذاته يعجز العمال عن التعامل فيما بينهم وعن إقامة علاقات حسنة في مجال العمل. هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن نجاح أية مؤسسة في اتصالها الخارجي مع جمهورها وزبائنهم وعلاقتها العامة لا يكون إلا بنجاحها في اتصالها الداخلي وعلاقتها الإنسانية مع موظفيها؛ فكما يقال أن الصورة الحسنة والصورة السيئة عن التنظيم ينقلهما العامل.

هذا ما يؤكد بقوة ما نم قوله آنفا، فلا خيار أمام الإدارة الحديثة إلا اهتمامها بالعنصر البشري في موقع العمل باعتباره كائنا إنسانيا، وأن تنتهج أسلوبا إداريا تغطي فيه اللمسة الإنسانية على اللمسة الإدارية وهذا لا يتأتى إلا بالاستماع إلى العامل والإصغاء إليه جيدا، واحترام شعوره، وتحريك رغبته، وتقدير جهوده، وإمداده بالأخبار، وتدريبه، وإرشاده، وتفهم تفرد، وتكريمه وأخيرا الاتصال به.

المراجع:

- (1) د. أحمد مصطفى خاطر، د. محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص11.
- (2) د. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 15.
- (3) د. سعد عبد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 76.
- (4) د. أحمد صقر عاشور ود. علي الشرقاوي، الإدارة: النظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 13-15.
- (5) د. محمد لعقاب، دعائم الاتصال في المؤسسة، برنامج اليومين الدراسيين حول الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 31.
- (6) د. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 34.
- (7) د. محمد لعقاب، مرجع سابق، ص 32-33.
- (8) د. علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2002، ص 73.
- (9) د. علي الباز، مرجع سابق، ص 77.
- (10) د. دوجلاس ك. سميت، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟ إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، 2001، ص81.
- (11) د. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباك الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 464.
- (12) د. عادل حسن، مرجع سابق، ص 471.
- (13) Jean Pierre Citeau, **Gestion des Ressources Humaines Principes Généraux et Cas Pratiques**, Edition Armand Colin, Paris, 2Eme Edition, 1997, p 07.