

الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

Organizational Communication as a Mechanism for Job Activity in Work Organizationsد. سيفي يوسف¹¹جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، sifi.youcef@mail.univ-oran.dz

تاريخ الإرسال: 2018/05/09 تاريخ القبول: 2020/12/01 تاريخ النشر: 2020/12/15

ملخص: اشتمل موضوع البحث على دور الاتصال التنظيمي على بعض جوانب ومتغيرات النشاط الوظيفي لدى العاملين بمنظمات العمل. حيث هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح تأثير الاتصال التنظيمي في النشاط الوظيفي باعتبار أن الاتصال آلية لتفعيل موارد المنظمة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، نظرا للدور الذي يلعبه كفاعل أساسي في النسق العام للمنظمة، إذا ما تم إشراكه في رسم سياستها، واعطائه المكانة والدور المناسبين، كما ناقشت هذه الورقة البحثية أهم الأسس والجوانب النفسية والتنظيمية في النشاط الوظيفي، والتي يعتبرها الرؤساء والمرؤوسين المحور الأساسي التي تدور حوله الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وتتحكم فيه العملية الاتصالية، والتي تسعى على نشر ثقافة التعاون والاشتراك والتماسك بين الأفراد عبر فتح فضاءات للحوار واحترام الرأي الآخر وتقبل النقد والمناقشة، والتشاور في صنع ورسم سياسة وفلسفة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي؛ الرضا الوظيفي؛ القيادة التنظيمية؛ المشاركة في اتخاذ القرار.

Abstract :

This research paper sheds light on the role of the organizational communication on a set of aspects and variables of job within workers in the organizations. It aims at identifying the effect of the organizational communication, considering that communication is a mechanism to activate the resources of the organisation in general, and human resources in particular; given the role it plays as a main actor in the system of organisation. Besides, this work discusses the most important organizational and psychological foundations and aspects of job activity, which are considered by superiors and subordinates as the main axis around which the common goals of organisation and workers revolve that is controlled, in essence, by communication. Furthermore, they tend to disseminate the culture of cooperation, participation and cohesion among individuals, by opening spaces for communication and respecting the others' opinions, in addition to accepting criticism, discussion and consultation in the construction of the policy and philosophy of the organization.

Keywords: Organizational communication; job satisfaction; organizational leadership; decision making.

¹ المؤلف المرسل: سيفي يوسف الإيميل: sifi.youcef@hotmail.com

1- مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث يمكن تحسين قيمة هذا المورد من خلال الاستثمار في تنمية وتطوير مهاراته وقدراته ودافعيته للعمل. وعليه فإن دراسة سلوك الأفراد في منظمات العمل يتيح لنا فرصة الاطلاع على أهداف وحاجات وتوقعات العاملين، وكذا التعرف على السبل والآليات التي من خلالها يمكن استثارة السلوك المراد تحقيقه بفعل دينامية الاتصال التنظيمي لخلق مناخ تنظيمي يساعد على التكيف والتعاون والاشتراك وصولاً لأهداف المنظمة والعاملين على حد سواء. كما لا تقتصر دراسة السلوك في منظمات العمل على السلوك الفردي فحسب، ولكنها تشمل على دراسة التفاعلات والعلاقات في ظل جماعات العمل المختلفة فقد يُظهر الفرد أنماطاً سلوكية متنوعة تعكس خصائصه النفسية والتنظيمية.

2- الإشكالية:

يعتبر الفرد الوحدة الأساسية والتنظيمية في منظمات العمل، حيث يتأثر الفرد بمختلف البناءات التنظيمية والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين، وعلى ضوء السلوك الذاتي للفرد يمكن للمنظمة أن توجه وتحقق مختلف الأهداف التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك بفعل انصهار الفرد في بيئة العمل واستجابته لحاجاته، وتفاعله مع زملائه واستعماله لوسائل وموارد العمل، ودرجة رضاه عن ذاته وعن العمل، ومستوى الروح المعنوية التي تسود الجماعة وفريق العمل، وقدراته على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجمل علاقاته وأدواره ومركزه في البناء الاجتماعي والتنظيمي، ومستوى الاتصال التنظيمي القائم بين العاملين. وعليه فجدلية الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الأفراد ودرجة التصادم والتنازع فيما بينهم نظراً لتصادم المصالح والأهداف والحاجات من جهة، وخصائص البيئة التنظيمية التي ترمي بمجذورها تحت معيار الرسمية واللوائح التنظيمية. يبقى على كاهل المنظمة الاهتمام بالجوانب الشخصية والتنظيمية للأفراد من خلال تفعيل دور عميلة الاتصال التنظيمي، حفاظاً على هذا المورد، وتجنباً للتصدعات والصراعات التي يمكن أن تترك النشاط الوظيفي للمنظمة. وعلى هذا الأساس يسعى الباحث في هذه الورقة البحثية الى حصر بعض العناصر المتعلقة بالأسس النفسية والتنظيمية لدى العاملين بمنظمات العمل من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

- ما هي أهم الجوانب النفسية والتنظيمية التي يتحكم فيها الاتصال التنظيمي بمنظمات العمل؟

3- هدف الدراسة:

يسعى هذا البحث الى توضيح أهم العوامل والجوانب النفسية والتنظيمية للعاملين في منظمات العمل والتي يتحكم فيها الاتصال التنظيمي باعتباره آلية وقاعدة أساسية لتمرير المعلومات والمعارف والاتجاهات، وتقريب وجهات النظر بين أعضاء المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي يساهم في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها على النحو المطلوب، كما يظهر من خلال البحث دور الاتصال التنظيمي من حيث إبراز الجوانب الإيجابية التي تعزز ثقافة التعاون والتماسك والتشارك بين الأفراد والجماعات، مع الإشارة الى بعض المظاهر السلبية التي تقوي التنازع والتصادم والصراع في المنظمة بفعل غياب فضاءات الحوار والتشاور.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الورقة البحثية أهميتها من خلال عرضها بالتحليل والمناقشة لبعض الأسس النفسية والتنظيمية المرتبطة بالاتصال التنظيمي، خاصة وأن منظمات العمل (مديرين ومسؤولين) والباحثين على حد سواء يعملون على إيجاد الأرضية المناسبة لتفعيل هذه الأسس والآليات لصالح المنظمة والفرد وذلك بدمج أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

تمهيد: تلعب الجوانب النفسية والتنظيمية للاتصال التنظيمي دورا فعالا بمنظمات العمل. نظرا لأهمية وضرورة الانفتاح على العالم الخارجي للفرد وقبول الآخر كشريك وزميل وكفرد إيجابي يساهم بدوره في تحقيق أهداف مشتركة للأفراد، من خلال تقبل رأي الآخر واحترام آرائه ومعتقداته وقيمه واتجاهاته، ولعل دور المنظمة كمنسق اجتماعي تسعى الى إبراز وتفعيل دور هذه الجوانب لدى العاملين كالرضا الوظيفي ارتباطه بعميلة الاتصال التنظيمي، وكذا الحوافز والروح المعنوية وغيرها من الجوانب التي تساهم في تأكيد ثقافة الحوار، وعليه يمكن إنجاز هذه العوامل والجوانب في هذه الورقة البحثية بشيء من المناقشة والتحليل.

5- مفهوم الاتصال التنظيمي:

باعتبار أن المنظمات هي كيانات تضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات عمل متنوعة للقيام بمختلف الأنشطة والأدوار داخل المنظمة، يعد الاتصال العامل المحوري في عملية تماسك الجماعة وديناميتها حيث يغذي الاتصال الأفراد والجماعات والمنظمة بالمعلومات والخطط والقرارات التي لا غنى عنها بالنسبة اليهم على حد سواء. وعليه فإن الاتصال "كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات" (الصيرفي، 2007، 107). ويعرفه ويليام سكوت " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم" (عقلة، 2011، 89).

أما كيت ديفز Davis فيعرف الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص الى آخر" (محمد، 2005، 250)، كما يعرف الاتصال على أنه "عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والاشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية والوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أن عملية الاتصال تتضمن استرجاعا للنتائج" (مناصرية، 2004، 50). أما بالنسبة الى دان نيمو Dan nimo فان الاتصال "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز" (الصيرفي، 2007، 108).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا من خلال تطور السلوك التنظيمي بحيث أصبحوا يهتمون بالاتصال وينظرون اليه من منظور سلوكي واعتباره عملية اجتماعية، فالمرسل يحدد فكرة معينة

يوسف سيفي

من خلال معرفته وادراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتشكيل معنى مناسب للرسالة التي استلمها. فالاتصال يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق المعاني. ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال الذي قدمه بيرستيون و هاوكيمز Perstion & Hawkims فيقولان "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حریم، 2009، 251).

وفي نفس السياق يؤكد Luthans على الجوانب السلوكية للاتصال من خلال تأثيره على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره مشيراً على أن "الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هو الاتصال الذي يقوم به. أي أن الاتصالات المتبادلة بين الأفراد تعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير" (حریم، 2009، 251). وبناء على ذلك يمثل الاتصال العملية المحورية التي تدور حولها مختلف العمليات الادارية في المنظمة. حيث أن عملية الاتصال تتميز بمجموعة من الخصائص، حيث يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تعمل على التفاعل الاجتماعي مما تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، وما ينعكس على أنفسنا وسلوكياتنا للتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، كما أنه عملية مستمرة حيث لا يوجد بداية أو نهاية لهذه العملية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، مما يؤكد على دور الاتصال باعتباره قلب العملية الادارية، ومع ذلك فهو عملية دائرية ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل يسير في تشكيل دائري يشترك فيه المرسل والمستقبل في نسق من التأثير و التأثير، فهو عملية معقدة بحيث تحدث في أوقات وأماكن و مستويات مختلفة وتحتوي أشكال و عناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال (الصيرفي، 2007، 105).

وكما هو معلوم تتكون العملية الاتصالية من عدة عناصر متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، مما يصعب ويعقد مأمورية هذه العملية، وباعتبارها عملية اجتماعية، يزيد احتمالية حدوث مشكلات وعقبات تعترض هذه العملية سواء فيما يتعلق بالفكرة أو المرسل أو الرسالة أو قناة الاتصال المستخدمة أو المستقبل أو فهم الرسالة أو التغذية الرجعية. لذا حظي هذا الجانب من الاتصالات باهتمام من قبل الدارسين و الباحثين حول أهم المشكلات والمعوقات التي تقف في وجه العملية الاتصالية فمثلاً نجد طبيعة ونوع المعلومات تعبر عن مشكلة أو صعوبة في العملية الاتصالية، حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه السلوك لتحقيق الأهداف من خلال أداء المهام والواجبات المطلوبة من الأفراد وتعريفهم بنتائج أدائهم (راوية، 1999، 189)، فغزارة وكثافة المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها تجعل المستقبل غير قادر على استيعابها والتحكم فيها ومتابعة الحقائق، فقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ الى التعميم أو تصفية المعلومات، ويعتقد "ميلر" أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها إما بحذف بعض المعلومات، أو ارتكاب الخطأ، أو التأخير في الاستجابة والرد أو من خلال تنقية المعلومات وتصنيفها، أو استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة). أو من خلال استخدام وسائل مزدوجة، أو الهروب من العمل (حریم، 2009، 263). وعليه يجب أن يكون المسؤول والموظف على حد سواء على دراية بهذا المشكل أو الصعوبة تفادياً لتشوهِ المسار الاتصالي أو فتح المجال لنشر الاشاعة والتشويش ومن ثمة ظهور بعض المظاهر السلوكية السلبية. ومن جهة ثانية يمكن لنوع الشخصية أن تشكل مشكلاً أو صعوبة في العملية الاتصالية حيث يرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في ميل

الاتصال التنظيمي كآلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع اليها كاملة وعدم اصغاء المستقبل بتفهم. فالمستقبل يميل غالبا الى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الاطار المرجعي الخاص به، أما الاصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية، ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبر عنها من وجهة نظر الشخص الآخر، ومشاعره، واطاره المرجعي. وهذا الاصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة ادراك الرسالة (حریم، 2009، 263). من بين أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات نجد:

- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العلمية، وبالتالي قد يكون هناك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل، وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منهما. وكلما كان الاطار المرجعي لكل منها متميزا عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما. (حریم، 2009، 263)

- الادراك الانتقائي: يميل الفرد غالبا الى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، واعاقة أي معلومات تتضارب مع هذه الاعتقادات والقيم (حریم، 2009، 263).

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب، والمزايا ... الخ. يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالبا الى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير. وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس واجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس (حریم، 2009، 263).

- مصداقية المرسل (مصدر المعلومات): وتشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة، كثيرا على نظرة المستقبل و رد فعله لأقوال المرسل وأفكاره (حریم، 2009، 264).

- ضغط الوقت: ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص، فيلجأ الى اختصار الطريق بتجاوز مستوى اداري معين، وهذا يؤدي الى بعض الصعوبات وسوء الفهم (حریم، 2009، 264).

كما أن عامل اللغة هو الآخر يعبر عن مشكل أو صعوبة في العملية الاتصالية حيث أن طبيعة اللغة العربية (من حيث ثرائها بالمفردات...) يشكل عائقا في الاتصال. فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة، وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد، ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. هذا وأن كثيرا من الكلمات تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر على عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات والاسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الفهم في الاتصال وتشوه في عملية التواصل والحوار. فضلا عن تعدد القنوات والوسائل المستخدمة في العملية، حيث أن نقل المعاني

يوسف سيفي

بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها. وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة. فإذا ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث، والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلا، فسيؤدي الى صعوبة في الاتصال (حريم، 2009، 263).

إن الاتصال التنظيمي الأكثر نجاحا وفاعلية حينما تتوافق مدركات المرسل والمستقبل، في حين تضارب هذه المدركات سيعيق عملية الاتصال، كما أن الشخصية والمشاعر والعواطف تؤثر كثيرا على اتصالاتنا مع الآخرين، وتعمل عواطفنا كوسيلة لتصفية (تنقية) جميع اتصالاتنا، حيث نرى ونسمع ما تتجه اليه عواطفنا نحو سماعه ورؤيته. وهكذا فإنه لا يمكن فصل الاتصال عن شخصيتنا (حريم، 2009، 265). إذاً يمكن القول أن عملية الاتصال التنظيمي تعتبر آلية وقاعدة ترتكز عليها عدة متغيرات وجوانب من النشاط الوظيفي، وتقوى هذه المتغيرات كلما زاد الاتصال التنظيمي حتى وإن لم يظهر بصورة واضحة على النشاط الوظيفي. وتعد هذه المتغيرات والجوانب التي يتحكم فيها الاتصال التنظيمي أساس العملية الوظيفية بالمنظمة.

6- النشاط الوظيفي:

سيتم التطرق لأهم المتغيرات والجوانب التي يتحكم فيها الاتصال التنظيمي ضمن النشاط الوظيفي بمنظمات العمل، حيث يظهر دور الاتصال التنظيمي كمحور تدور حوله معظم الأنشطة التنظيمية وحتى الأبعاد النفسية.

1-6 الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك والتصورات الحالية التي تقدمه الوظيفة اليه، و إدراكه لما يجب أن يحصل عليه من الوظيفة (فليه، السيد، 2005، 259)، كما يعرفه سوبر SUPER على أنه ذلك العمل الذي يجد فيه العامل منفذا مناسبة لقدراته وميولاته وسماته الشخصية، ومن خلال موقعه العلمي وطريقة اتصاله مع الآخرين بما يتماشى ونموه الوظيفي (محمد، 2002، 122). وعرفه آخرون على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته في الوسط المهني، كما يتضمن التقدير والانجاز والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (فليه، السيد، 2005، 260). فموضوع الرضا الوظيفي يعتبر كأساس وقاعدة نفسية يرتكز عليها المورد البشري في تحقيق حاجاته ورغباته من خلال لاتصال المستمر داخل المنظمة، متخذا من طريقة الحوار مخرجا لإشباع جوانب الحاجة الرغبة لإثبات ذاته في بيئة عمله. فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة حدائتها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة إذا لم يكن للعقل البشري أداة للاتصال وحسن الحوار لاكتساب المعرفة وسلامة التطبيق، ما ينعكس ذلك على رضا العاملين في قدرة التحكم ومستوى الأداء. فالمنظمة تسعى لخلق فرد راضي عن عمله باعتباره الدعامة الأساسية للأنشطة والمهام والتنسيق. فهو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع وقيم، وأي انحراف عن معلم الاتصال التنظيمي يؤدي الى انحراف في معايير السلوك المطلوب وينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ويؤول بها الأمر الى الفشل (هاشم، 2010، 110). فبعض نتائج البحوث كشفت أن الأفراد الراضين وظيفيًا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة

الاتصال التنظيمي كآلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

على التكيف الاجتماعي. كما يوجد علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء والاتصال والالتزام، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (شمسان، 2000، 89). كما أن فهم وإدراك الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبار أن الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل (Acikgil & Aydogdu, 2011,47).

إن الجو الاجتماعي الملائم للعمل ونسج العلاقات الودية بين العاملين من شأنه أن يقلل التوتر وصعوبات العمل ويعمل على حل المشاكل ونزاعات العمل، كما أن اعتراف الإدارة بدور وأهمية العاملين ضمن النشاط الوظيفي، وتقدير نشاطهم واحترامهم ووضعهم موضع الاهتمام كفعاكين ضمن النسق العام للمنظمة، سيؤدي ذلك لزيادة رضاهم وكسب و ولائهم، وهذا ما أكدت عليه نظريات التنظيم على أن الاتصال التنظيمي ينطوي على عدة فوائد داخل المنظمة، ويظهر على وجه الخصوص في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن العامل يحتاج إلى التقدير والاعتراف والاحساس بمكانته ودوره في العمل.

2-6 الحوافز:

هي النظام أو الطريقة التي تتبعها الإدارة والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل المستخدمة لدفع الفرد وتحفيزه للإقبال على سلوك معين أو تعديل سلوك آخر، أو إلغاء سلوك محدد رغبة في الحصول على نتائج إيجابية من وراء ذلك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية. فالحوافز متعددة منها الإيجابية المادية مثل الترقية، زيادة الأجور، العلاوات، المشاركة في الأرباح، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، التأمينات. ومنها الإيجابية المعنوية مثل تحسين ظروف مناخ العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، إلقاء التحية والاتصال المستمر، احترام الرأي الآخر وحسن الحوار والاصغاء، التقدير والاهتمام، تشجيع الإبداع، المدح والثناء. كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم التعاون والتماسك والتواصل والثقة والانتماء لعملهم ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية والتزامهم بالعمل (فليه، السيد، 2005، 302).

كما يظهر دور الاتصال في عملية الحوافز من خلال خلق نظام اتصالي أو استراتيجية اتصالية محكمة تسعى على ربط المسؤولين بالمرؤوسين، والعمل على تفعيل العلاقات التفاعلية بتحديد الأهداف المشتركة، وتكليف كل عامل بمهام محددة مع توضيح طريقة العمل، ومتابعة العمل والأهداف المنجزة، والدعم المستمر والمساندة، والاستماع لانشغالات العمال وأراءهم، والأخذ بمقترحاتهم المقبولة، فهذه العوامل وأخرى ستجعل العاملين يبحثون على تحقيق الأفضل، بعدما ارتفعت معنوياتهم، ومن جهة أخرى سيساهم ذلك في تطوير شخصياتهم وتقوى روح المسؤولية لديهم.

3-6 الروح المعنوية:

هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية، بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة واحدة ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك (الشيخ، 2008، 59). وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل، ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة، إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل فرد من أفراد هذه الجماعة. بحيث يمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الانتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل (Sania., Kalpina., & Javed, 2015).

أما الاستعمال الشائع للروح المعنوية هو تلك الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع، أو هو العمل الذي يحس به العاملون احساسا مبهما، فكلما أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة اتجاه الجماعة وبالود فيما بينهم، كثرة الاتصالات وتبادل الإشارات أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية، أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة التهيج والقلق وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة.

كما أن في الغالب تختص الروح المعنوية بمشاعر العامل نحو العمل الذي يقوم به ونحو زملائه في العمل، وكرامته وسمعته ووضعه، وهنا يظهر دور الاتصال التنظيمي في تموقع العامل في هرمية السلطة التنظيمية، بحيث يتحدد مجال تقاطعه الوظيفي مع زملائه وظهور نشاطه ودوره في العمل، فضلا درجة التنسيق والتشارك الذي يحدده الهيكل التنظيمي. فالروح المعنوية هي حصيلة المشاعر مختلطة بساعات العمل التي يقوم بها، والأجر الذي يحصل عليه، والاشراف الذي يخضع له، والثقة القائمة بين العمال، ودرجة الاتصال واحترام أفكار ومعتقدات الآخرين، وسياسات الأفراد المتبعة، وظروف العمل الأخرى. وهذه النظرة تؤكد على مدى تكيف العامل مع عمله والصّلات القوية التي تنشأ في العمل، والتكيف قد يعني أكثر من مجرد التلاؤم مع الوظيفة، فهو يختص بردود الفعل للفرد مع علاقات العمل بما في ذلك عمله بالذات، وزملائه ومشرفيه، ونظام العلاقات الخاصة بالعمل ككل، وقد يشمل التكيف مع الأفكار والعادات والمشاعر الخاصة بالآخرين. وينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تظهر من خلال السلوك وردود الأفعال، وهكذا فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية تقوم على شواهد ومؤثرات تمثل الأنشطة والأدوار، والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد، والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد الى نوع من التقييم للروح المعنوية. فالمؤشر الأول يعبر عن السلوك العلني الذي يظهر من خلال دوران العمل والانتاجية وسرعة الإنجاز، ويعبر عن القلق والتباطؤ

الاتصال التنظيمي كآلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

والتأخر والغياب، أما المؤشر الثاني ما يقوله العاملون وكيف يقولونه، أي آراؤهم وحواراتهم وردود أفعالهم (فليه، السيد، 111، 2005).

4-6 القيادة التنظيمية:

يشير رشوان الى أن القيادة هي علاقة بين شخص ومجموعة أشخاص تابعين ويكون هذا الشخص ذو قدرات وإرادة ومشاعر تجعله يؤثر على التابعين لتوجيه وتعديل سلوك ومشاعر الآخرين (رشوان، 2010، 224)، وبدوره يؤكد الحفاف أن القيادة هي "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة" (جمعة، نوري، 309، 2011). تعرف القيادة كذلك على أنها تشمل نوع من المسؤولية التي تهدف الى تحقيق أهداف وغايات معينة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوفرة لضمان التماسك والترابط والانسجام داخل المنظمة من خلال العمليات القيادية (Ololube, 2013). كما أن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى من خلالها القائد للمشاركة الطوعية للمرؤوسين ببذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. فهي عملية تأثير اجتماعي يمارسه شخص على أعضاء آخرين في المجموعة. و تعتبر عملية التأثير على أنشطة الفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق الهدف المشترك (Bhattil, 2012, 297).

وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة عملية تأثير متبادلة بين القائد والتابعين ، فهي تلعب دور اجتماعي وتنظيمي يقوم به القائد مع غيره من أفراد الجماعة، ويتصف هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وبالتالي فإن القيادة لا تقتصر على أن القائد هو الذي يؤثر في المرؤوسين فحسب ، بل إن المرؤوسين يمكن أن يؤثروا في القائد (محمد اسماعيل، 2005، 133).

فالقيادة تستخدم وسائل وطرق تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف هذه الطرق والوسائل باختلاف البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم، فالقائد وما يتبعه من أساليب الاتصال يستطيع أن يحدث تأثير في سلوك المرؤوسين أفرادا وجماعات، وهو الذي ينتقي النمط القيادي الذي يساعد على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يرمي الى الوصول إليها عبر فضاءات الحوار التي تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للتابعين، وتوجيههم الى أنماط وأساليب سلوكية جديدة تتفق مع أهداف الإدارة، وتنمي روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل، والعمل كفريق متكامل (رشوان، 2010، 224).

ويتوقف اختيار القائد لنمط القيادة على طبيعة المعلومات التي يرغب في ارسالها للمرؤوسين التابعين له، والأهداف التي ترمي إليها هذه المعلومات. فالقائد الأوتوقراطي يصدر معلومات الى مرؤوسيه في صورة أوامر وتعليمات صارمة ودقيقة ومحددة للالتزام، بما يجب القيام به أو الابتعاد والتخلي عنه، وهو يهدف من وراء هذه المعلومات الى إخضاع المرؤوسين لسلطته وطاعتهم له واستجابتهم لتعديل سلوكهم في الأداء، ويظهر الاتصال جليا في هذا النمط على شكل اتجاه واحد ينحدر من الأعلى الى

الأسفل، حيث يتلقى التابعين المعلومات من أعلى السلطة في شكل أوامر محددة، مما يجعل الاتصال يفتقد الى الحوار الفعّال والإيجابي بين القائد والتابعين. أما القائد الديمقراطي فيوجه معلوماته عن الأهداف والخطط والفرص المتاحة أمام المرؤوسين التابعين لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الشخصية، من خلال عملية المشاركة والتواصل، ويسعى من وراء هذه المعلومات الى استشارة أنواع السلوك التعاوني والمشاركة بتقديم الآراء والأفكار والمبادرات والمقترحات والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات الجماعية. وقد تساءل "هول" هل تتغير عناصر القوة القيادية داخل التنظيمات؟ ويجب أن هناك عدة عوامل تدخل في تغيير نمط القيادة وتجعلها تختلف وتتنوع، وذلك مثل حالات تغيير القادة وإحلال قادة جدد، حيث يختلف نوع الاتصال الذي كان قائما وطريقة الحوار بين القائد والتابعين، كما تتغير قوة القيادة نتيجة العوامل البيئية الخارجية والتغيرات التكنولوجية التي تؤثر على البناءات التنظيمية ووظائفها المتعددة، وهذا ما يتطلب من القائد مزيدا من الكفاءة والفاعلية، والقدرة على توظيف واستخدام قدراته التواصلية والميكانيزمات القيادية. كما يمكن تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وطريقة الحوار والاتصال مع مرؤوسيه، وما إذا كان يركز جميع السلطات في يده ويهتم بالإنجاز فقط، ويرى الدافع للعمل هو ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز السلطة بيده بل يتيح الفرصة لجميع الموظفين لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه بما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم. أو أنه يترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم كلية في الإدارة دون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات(رشوان، 2010، 224-226).

وبين اختيار نمط أو آخر ألع الباحثين والمفكرين وعلماء الإدارة والتنظيم وعلماء النفس والاجتماع على السعي في اختيار النمط القيادي الديمقراطي باعتباره النمط الذي يعتمد على الاتصال التنظيمي، حيث أكدت العديد من الدراسات أن القائد الناجح هو الذي يستخدم أكثر من 70% من نشاطه للاتصال، بمعنى جُل عمله يكون عبارة عن اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، لأنه ينشأ قواعد المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة، فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فردا واحدا، وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة، سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، إلا بعد مشاورة الجماعة معتمدا في ذلك على المناقشة والحوار والإقناع، فهو يشركهم في كيفية حل المشكلات التي تعترض المنظمة، واستطلاع آرائهم في موضوعات التخطيط، ورسم سياسات المنظمة مما يؤدي الى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والاحلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر(رشوان، 2010، 228).

5-6 المشاركة في اتخاذ القرار:

تُعرّف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. واتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه(لوكيا، بومنقار، 2014، 145).

كما أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة في ضوء المعايير المختارة لهدف معين، بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تسعى الى التمييز والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة للوصول الى الهدف المحدد، ويتم ذلك وفقا لمعايير ومحددات

الاتصال التنظيمي كآلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

وأسس ثابتة مسبقاً، كما تعتمد عملية استراتيجيات ومعايير اتخاذ القرارات الحيوية (دينامية) على جميع البدائل التي تعتمد بدورها على البيئة التنظيمية وتأثير القرارات التاريخية التي تم اتخاذها، وفقاً لهذا النموذج تتم عملية اختيار أحسن بديل لأحسن هدف (wang, 2007,77). وبذلك فإن اتخاذ القرار يشمل اختيار بديل بين البدائل على أساس الأهداف والقيم من طرف شخص أو مجموعة أشخاص، وتنطوي نوعية القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة والنظر في البدائل بطريقة غير متحيزة (Nemeth, 2012,63).

وعليه فموضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين. وأكد العديد منهم على أهمية وضروة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات. وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة الى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الاداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، ويساعد على إحداث التغيرات المطلوبة، وتحسين الاتصالات الفعالة.

ويقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى وتقليص دوران العمل ويزيد من الرضا الوظيفي. وتعني كلمة المشاركة الى ما أشار اليه الكاتبان دافيز و نيوستروم NEWSTROM & DAVIS إنغماس أو انخراط الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة في المسؤولية، وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار: الانغماس، المساهمة، المسؤولية. فالعامل الذي يشارك ينغمس ذاتياً في المجموعة والعمل، ليس العمل فقط، بمعنى يشعر بذاتيته في المجموعة والعمل، فالمشاركة تدفع العمال للإسهام اذا أتيحت لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وعليه فالمشاركة تشجع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، إذ المشاركة عملية اجتماعية يصبح العمال فيها منغمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة. ومع بدأ العاملين تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يرون في ذلك طريقاً لما يريدون أن يعملوه، وبتعبير آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه، وبهذا تعمل المسؤولية على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلا من العمل ضده (حريم، 2009، 241).

لقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة باتخاذ العديد من القرارات، فتعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد تحديات البيئة التي تواجهها، يجعل من الصعب امكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين. فالمشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج الى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوفر عادة لدى شخص واحد. ومن ناحية اخرى فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تنال قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أو ما يسمى بالقرار الجماعي أو الفريق (حريم، 2009، 241).

ويعتبر الاتصال التنظيمي حلقة الوصل في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما أكده الباحثين على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مثل مساعدة الأفراد (المشاركين) على تقبل القرار ويسهل عملية التنسيق بينهم، كما يسهل عملية الاتصال وحسن الحوار بين الأفراد المشاركين ويعمل على تطوير عدد كبير من الحلول البديلة، كما يشجع المبادرة والابداع وروح الابتكار ويعمل على استقطاب معرفة وخبرات المشاركين (أي تعدد وجهات النظر)، ويوسع من دائرة الفهم والاستيعاب من خلال المناقشة وتبادل الآراء (حريم، 2009، 242). وعليه فالإتصال يعمل على إيجاد الأرضية المناسبة لجمع العمال على رأي مشترك حول مواضيع مختلفة، يساهم كل طرف برأيه للوصول إلى القرار المناسب.

6-6 الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل" (طه، 2008، 428). أما لورنس Laurence فيرى أن "هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم. ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات. والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل اتجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام (محمد اسماعيل، 1999، 293). كما يعرف أنه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية" (فليه، السيد، 2005، 296).

ويرى بعض علماء التنظيم أن أي الهيكل التنظيمي وفقاً لنظرية التنظيم يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية المتمثلة في علاقات التبعية الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة (من يتبع من؟). واحتوائه لعدد من المستويات الإدارية التي تنطوي على تدرج السلطة داخل التنظيم، وتحديد نطاق الإشراف المطبق، والتنسيق بين وحدات تنظيمية داخل التنظيم ككل، كما يجب أن يحتوي الهيكل التنظيمي على تصميم دقيق يتضمن نسق أو آلية العمل التي من خلالها ينساب الإتصال الفعال والتعاون والاشتراك وتكامل الجهود عبر الوحدات التنظيمية المختلفة التي يتشكل منها التنظيم (طه، 2008، 428).

من خلال هذه التعاريف يظهر أن الهيكل التنظيمي هو إطار عمل رسمي تتحدد من خلاله خطوط السلطة وهو نوع الإتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الإشراف المعتمد. وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك الأنشطة. سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة تعمل المنظمات لخلق نظام اتصالي يتماشى وتطلعات المنظمة والعمال على حد سواء، من خلال مبادئ تحكم الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة. حيث هناك اتفاق شبه تام حول هذه المبادئ المتمثلة في التوازن والمرونة والاستمرارية والتي تنطرق إليها بشيء من الإيجاز.

6-6-1 التوازن:

وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص أو هيئة ما تتلاءم مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما لا بد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الاشراف مع قصر خطوط الاتصال أو ضيق نطاق الاشراف وطول خطوط الاتصال، فهذا من شأنه أن يؤدي الى تقاعس العمال والتهاون في القيام بالواجبات أو العجز تماما، كما يجب تحقيق التوازن حيث يجب مراعاة صدور الأوامر، فتعدد مصادر الأمر قد يخلق لدى العامل غموض الدور وعدم القدرة على انجاز العمل، فمن بين مزايا توازن العمل تحقيق لمبدأ وحدة الأمر، أي صدور الأمر من جهة واحدة، فضلا عن العديد من الاختلالات الموجودة في المنظمات والتي تحدد الهيكل التنظيمي بصفة خاصة والمناخ التنظيمي والمنظمة بصفة عامة. وعلى هذا الأساس يبقى مبدأ التوازن أمرا ضروريا وحتميا يضرب بجذوره جميع جزئيات ومكونات المنظمة (دياب، 2001، 137).

6-6-2 المرونة:

وهي " أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت اعداده، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانهيار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية" (دياب، 2001، 137).

إن تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي يحدث من خلال الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة، أو تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة، أو تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة، أو تغيير في المستوى الاداري للوحدات التنظيمية، أو التغيير في التسميات، أو توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضيقها (ماهر، 2004، 37).

6-6-3 الاستمرار:

بمعنى أن التنظيم يجب أن يستمر، لذا لا بد من العناية اللازمة ببناء قواعده. والتروي في اصدار هذه القواعد وتوحي الحكمة في التقسيمات الادارية، لأن كثرة التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي من شأنه احداث ارباك للنشاط الوظيفي بالمنظمة، خاصة التي تكون بدون مبررات، إن نشاط المنظمة يجب أن يتصف بالديمومة والاستمرارية حفاظا على سلامة المنظمة من الاختلالات، فعدم الاستقرار سيؤول بما حتما الى التدهور والحياد عن مسار تحقيق الأهداف المحددة (دياب، 2001، 138).

ويظهر دور الاتصال التنظيمي على الهيكل التنظيمي باعتباره عنصرا أساسيا في التنظيم ككل، حيث يعمل الاتصال على حركية الهيكل بما يتناسب مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء

يوسف سيفي

باحثات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط اجراء العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الادارة العليا إلى الادارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من المنفذين والادارات الوسطى والإشرافية الى الادارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي للعمل ككل ، كما يساهم الاتصال التنظيمي في رسم الاستراتيجيات المستقبلية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل الهيكل التنظيمي. والاطلاع على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال فتح المجال أمام القدرات الابداعية للعاملين، وبذلك تتحكم المنظمة في طريقة تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها وتزيد من حماسهم.

7- خاتمة:

لا يمكن التحكم والتنبؤ بمستقبل المنظمة دون فهم سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية، حيث يختلف سلوك الأفراد في ظل الجماعات نتيجة للعلاقات التفاعلية بين أفراد الجماعة. وعليه فإن جماعة العمل هي أولى الوسائل التي يمكن للمدير أو القائد استخدامها لتحقيق التنسيق بين الأفراد وتنسيق التفاعل داخل الجماعة، فالتعرف والاطلاع على الحاجات الفردية ودينامية الجماعة من شأنه إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وما ينعكس ذلك على تعزيز تماسك العاملين وتقوية عناصر الالتزام التنظيمي. لذلك يستلزم على المديرين والقادة الاهتمام بالفرد والجماعة من خلال تفعيل دور الاتصال التنظيمي، ونشر ثقافة الحوار، وتقبل الرأي، وإتاحة الفرصة لإبداء وجهات النظر في بيئة العمل.

المراجع

- 1- جمعة، حسن. نوري، حيدر. (2011). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري. مجلة الادارة والاقتصاد. (90)، 319-299.
- 2- حريم، حسن. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 3- دياب، أحمد. (2001). العلاقات بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد، الادارة. المجلد 15، العدد 2، 164-127.
- 4- راوية، حسن (1999). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.
- 5- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة. مؤسسة شباب الجامعة للنشر. الاسكندرية. مصر.
- 6- شمسان صالح ، محمد. (2000). الرضا الوظيفي و أثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس ،أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،جامعة صنعاء ،القاهرة .
- 7- الشيخ ، حسن. (2008). السلوك الاداري النظرية والتطبيق، (ط1)، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- 8- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الاداري "العلاقات الانسانية" (ط1). دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- 9- الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي- التحليل على مستوى الجماعات، الاسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث.
- 10- طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت. دار الجامعة الجديدة. الأزاريطة: مصر.

الاتصال التنظيمي كآلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل

- 11- عقلة، محمد يوسف. (2011). ادارة الافراد.(ط6)، دار البداية، الناشر وموزعون، عمان، الاردن.
- 12- فليه، عبده. السيد، عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، الأردن.
- 13- لوكيا، الهاشمي. بومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- ماهر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.(ط4)، مركز التنمية الادارية. الاسكندرية، مصر.
- 15- محمد اسماعيل، بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 16- محمد، صلاح الدين.(2002).السلوك الفعال في المنظمات. جامعة الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 17- محمد، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعة. الاسكندرية. مصر.
- 18- مناصرية، اسماعيل. (2004). دور نظام المعلومات الادارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال. جامعة محمد بوضياف. المسيلة . الجزائر.
- 19- هاشم ، عبد الرزاق. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي . عمان ،الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 20- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, (October).
<http://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- 21- Aydogdu, S. & Acikgil, P. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*,1(3), 43-53.
- 22- Bhatti, N. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201.
- 23- Nemeth, C. J. (2012). The Psychological Basis of Quality Decision Making. *Palgrave Macmillan*, (40), 59-74.
- 24- Sania, U., Kalpina, K., & Javed, H. (2015). Diversity , Employee Morale and Customer Satisfaction : The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and management*. 3(1), 11-18.
- 25- Wang, Y. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Journal of cognitive Informatics and natural intelligence*, 1(2), 73–85.