



مقاربة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي و تفسيرها للأداء الوظيفي
-دراسة نظرية-

**Sociological approach to theories of organizational communication and
interpretation of functional performance - theoretical study -**

د. غراز الطاهر

جامعة جيجل، الجزائر

الملخص:

تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظم، فالالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه. وفي ضوء هذا التحليل يهدف هذا المقال إلى توضيح بعض المقاربات النظرية المفسرة للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

الكلمات الدالة: اتصال تنظيمي، نظرية الإدارة العلمية، مدرسة سلوكية، مدرسة العلاقات

الإنسانية، نظرية اتخاذ القرار

Abstract:

Communication is meaningful and necessary in any organization. Organizational communication is key and successful Without contact, staff do not know what their colleagues are doing and the administration can not divide Information about the inputs they need, and individuals can not communicate their needs and feelings to others. Performance is the activity that reflects both the objectives and the means to achieve them so that they are linked With the outputs that organizations seek to achieve, and performance undoubtedly indicates what employees have Organizations in general have skills, capabilities and potentials if performance is appropriate for the work required Its achievement achieves its purpose. In the light of this analysis, this paper aims at clarifying some theoretical approaches that explain the relationship between organizational communication and performance.

Keywords: Organizational Communication, Management Theory, Behavioral School, School of Human Relations, Decision Theory.

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الهامة والأساسية والتي نالت من الدراسة قدرا كبيرا في شتى المجالات، حيث ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتواصل والتفاعل بين الأفراد والجماعات في مختلف مؤسسات المجتمع.

وعليه سنحاول من خلال هذا المقال التطرق إلى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، من خلال معالجة أهمية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة وأهدافه، وأشكاله، بالإضافة إلى التعرض لأهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي ومدى تأثيره على

الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات. وبنا على ما سبق نحاول من خلال هذا المقال طرح الإشكال التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟
- وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:
- 1 - هل هناك علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟
- 2 - هل هناك علاقة بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟
- 3 - هل هناك علاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟
- 4 - كيف تفسر نظريات الاتصال التنظيمي العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟

1- أهمية الاتصال التنظيمي

عملية الاتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية، فهي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة والحركة الذاتية للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى. (الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، 2007).

ونظرا لما آلت إليه بعض المنشآت والتنظيمات من كبر في الحجم وزيادة في وحداتها وأقسامها وتشابك علاقتها الرسمية وغير الرسمية، واعتمادها في صنع القرارات، على توافر البيانات والمعلومات والحقائق وتبادل الآراء، ونقل الأفكار وتوصيل نتائج الأعمال ونشر الاتجاهات، والتأكيد على فاعليتها لبلوغ أهداف التنظيم وإمكانية الربط بين كافة أنحاء الجهاز الإداري، سواء فيما يتعلق بعلاقته الداخلية والخارجية، وأيضا إشباع حاجاته وتحقيق أغراضه، وزيادة كفاءته، ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، ويسر القيادة وأعمال التوجيه، الأمر الذي يتوجب التعامل فيه مع وسائل الاتصال والتوغل في الاستفادة بثمار تكنولوجيا الاتصال التي تضم عالمنا المعاصر. (شمس الدين، محمد علي، الفقي، إسماعيل محمد، 2007).

وقد حدد فضيل دليو أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم. (بوعطيط، حلال الدين، 2009).

كما يمكن فحص أهمية عملية الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه، وهنا يكون الاتصال من أعلى لأسفل، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال، من أسفل لأعلى من خلال فحص كل موقف:

فالموقف الأول: هو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة وهي:

- 1 - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة.
 - 2 - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
 - 3 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
 - 4 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
 - 5 - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
 - 6 - تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.
 - 7 - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الرسمي النازل. (ديري زاهد محمد، 2011).
- أما الموقف الثاني:** يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء، أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى فهو يقوم بأداء وظائف مهمة ومنها:
- 1- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
 - 2- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
 - 3- تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
 - 4- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

ويسمى هذا النوع بالاتصال الأفقي.

أما الموقف الثالث: يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم. فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف مهمة منها:

1- رفع معلومات عما تم إنجازه.

2- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء. رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

3- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.

4- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الرسمي الصاعد. (ديري زاهد محمد، 2011: 30).

2- أهداف الاتصال التنظيمي

تشكل الاتصالات أهمية رئيسية للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة، وبعدت المسافة الاجتماعية التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية. وتتبع أهمية الاتصالات من كونها تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين، إلى جانب كونها الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم، بغية السعي لتحقيقها تحقيقاً مشتركاً. كما تمثل الاتصالات الضوء الذي ينبير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم، واتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل. كما توضح الاتصالات رأي الإدارة بمستوى أدائهم، إذ يبقى الفرد في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراد منه.

والاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب وبدن تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة، ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيره، والاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تغيير سلوكهم بموجبها، ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كانت الاتصالات فعالة إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات، كما يملك الفرد حرية التذكر الاختياري للمعلومات فقد يلجأ إلى تناسي المعلومات التي لا تتجانس مع معتقداته وأرائه وأخيراً فهو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته رغم تسلمه المعلومات. (عياصرة، معن محمود، محمد بن أحمد، مروان، 2008).

كما يمكن استعراض بعض أهداف الاتصال فيما يلي:

- ❖ نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
 - ❖ تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
 - ❖ المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
 - ❖ تعريف الموظفين سيئاتهم الاجتماعية والمادية.
 - ❖ يساعد على الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- وهناك من يرى بأن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو كيف يتأثر المستقبل، حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد يكون هذا التأثير موجهاً إلى أفكاره لتعديلها وتغييرها أو إلى اتجاهاته أو إلى مهاراته لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:
- 1 – **هدف توجيهي:** ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المال المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها. ولقد وضح من خلال الدراسات التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.
 - 2 – **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وتوسيع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث. (عياصرة، معن محمود، محمد بن أحمد، مروان، 2008: 163).
 - 3 – **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
 - 4 – **هدف ترفيهي أو توجيهي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستفيد.
 - 5 – **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
 - 6 – **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد. (العبد الله، مي، 2006).

3 أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

1-3- النظريات الكلاسيكية: من أهمها:

➤ نظرية الإدارة العلمية "فريدريك ونسلاو تايلور" **Frédéric Winslow Taylor**: كانت التايلورية **taylorisme** أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيح الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية. وكان الهدف العام لهذه الحركة - كسياسة عملية - هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي **économico man** عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته. وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكملًا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله. (عيد سعد، و بدر محمد، 2006)

وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه، وقد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل، الظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة:

1) **تقسيم العمل**: يعتبر تقسيم وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموما.

2) **ترتيب العمليات الوظيفية**: هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

3) **البناء**: يعتبر البناء التنظيمي نسقا أو نمطا معينًا من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دورها الوظيفي الهام. (محمد عبد الرحمان عبد الله، 2005).

4) **الضبط**: يكون الضبط وظيفة هامة بين كل من الرؤساء الأتباع، حيث المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

وما نستخلصه هو أن مدرسة الإدارة العلمية لم تتحدث على الاتصال إلا ككونه أسلوب يتم من أعلى إلى أسفل، وذلك بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد الأداء. وحسب التايلورية فان الاتصال التنظيمي يختصر في وثائق مكتوبة، فالعامل يتلقى توجيهات فردية، وبالتالي فليس له هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء كحصوله لتجربة شخصية. لذلك ما يمكن أن نقول على التايلورية انه ما يعاب عليها كونها تركز على الاتصالات التي تأخذ طريق نو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار) والتايلورية تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ وبالتالي يكون الاتصال مقتصر على وثائق مكتوبة

من طرف المسير، أما المنفذ فينفذ الأوامر دون إجراء تعديل. فالإتصال حسبه جاء ليسهل عمليتي القيادة والرقابة والتي تهدف إلى تطوير الأداء لدى العاملين وتحقيق الكفاءة في القيام بالمهام.

➤ **نظرية التكوين الإداري "هنري فايول" Hernie Fayol:** تتمثل في أعمال هنري فايول وجليليك ويرويك، وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مجال تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي. ولكن لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في كتابات ادم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص. (محمد عبد الرحمان عبد الله، 2005).

وترتكز هذه المدرسة الكلاسيكية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة. وهناك اتفاق بين روادها على وجود أربعة مبادئ رئيسية:

- **الوظيفة purpose:** فالعمال داخل التنظيمات لديهم أهداف ووظائف مميزة من اعمل المتشابه الداخلي الذين يقومون به داخل التنظيمات، ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.
 - **العملية Process:** تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها ميزتها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.
 - **التخصص specialization:** يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.
 - **تنفيذ وإنجاز الوظائف:** فانجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم او بناء داخل التنظيم، وطبقا للتخصصات الداخلية، تؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضاءه ككل
- وقد وضع فايول أفكاره في كتاب أصدره عام 1916 واسمه " الإدارة العامة والصناعة " والذي وضح فيه أن أنشطة المنظمة ملخصة في ست أنشطة وهي:
- **الأنشطة الفنية:** أي عملية إنتاج السلع والخدمات وتحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات لتلبية حاجة ورغبة أصحاب العمل والمستهلكين.

- **الأنشطة التجارية:** وتعني الأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج وغيرها من مستلزمات المنظمة وكذلك بعملية بيع منتجاتها وما يتطلبه ذلك من أنشطة. (محمد عبد الرحمان عبد الله، 2005).
 - **الأنشطة المالية:** وتعني تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية. (محمد عبد الرحمان عبد الله، 2005).
 - **أنشطة الضمان والوقاية:** وهي تلك الأنشطة التي تتعلق بالمحافظة على أصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة وحقوق العاملين فيها والمتعاملين معها.
 - **الأنشطة المحاسبية:** وهي تلك المتعلقة بحساب تدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق المتعلقة بها وكل ماله علاقة بالمصروفات المالية.
 - **الأنشطة الإدارية:** ركز فايول على هذه الأنشطة معتبرها الأساس في وجود ونجاح الأنشطة الأخرى الواردة أعلاه.
- وقد أُلح فايول على توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها. ومن بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها نذكر ما يلي: (كعباش رابح، 2006).
- ❖ **وحدة الأمر:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.
 - ❖ **وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة، وتتوفر على خطة عمل واحدة.
 - ❖ **التدرج:** يستخدم في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة حيث يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها.
 - ❖ **النظام:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا.
 - ❖ **مكافأة الأفراد:** يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على أفراد المنظمة حتى يضمن الكفاءة والفعالية في أدائهم.

❖ **المساواة:** أي انه وجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

❖ **الانضباط:** ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية.

❖ **تقسيم العمل:** يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المنظمة، فالفرد الذي يتعود على أداء عمل واحد كأن ينتج مثلا نفس القطع دائما يكتسب مهارة وجودة ودقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود .

❖ **المبادرة والابتكار:** يجب أن تجشع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل وتشجعهم كذلك على الاشتراك وتقديم الاقتراحات أثناء إعداد الخطط ورسم الأهداف.

❖ **روح التعاون:** يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال، بشرط ان لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة. (توهامي إبراهيم وآخرون، 2013).

وما نستخلصه من أفكار فايول هو أن الاتصال هو مجرد معلومات رسمية والتي تكون في شكل لوائح كتابية والسجلات مهملات بذلك الاتصال الغير الرسمي، كما ركز فايول على ضرورة العناية والاهتمام بقدرات العامل الفنية والإدارية لدى المديرين، وضرورة الكشف عن النقائص التي تشوب الأداء، ومن ثم العمل على تحسينه.

➤ نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" Max Weber

البيروقراطية Bureeacracy بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال.

والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل. ويعد ماكس فيبر واضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة سمات أو خصائص معينة من الواقع. (إبراهيم لظفي طلعت، 2007).

أما عن أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الدقيق فهي:

1. العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.

2. بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادات...)
 3. العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد ولوائح قانونية والتنظيم الهيكلي للأفراد يدركون مسبقا حقوقهم وواجباتهم. (عباس إبراهيم و اليز هنري، 1980).
 4. هيرارشية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي حيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
 5. يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة. بحيث لا يكون هنالك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
 6. لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية. (كعباش رابح، 2006).
- وقد اختلف علماء الاتصال حول مزايا وعيوب البيروقراطية في الاتصال والذين يرون بان الهيكل البيروقراطي يمارس ضغطا كبيرا على الموظف ليجعله ذا حكمة وانضباطية ويتبع منهاجا معينا في أداءه، فإذا ما أريد للجهاز البيروقراطي أن يمارس نشاطه بنجاح فينبغي أن يحقق سلوكا ثابت ومضمون بامتياز وبدرجة عالية من الالتزام بقواعد محددة، وهذا ما يؤكد مبدأ الانضباطية، إذ يتعاون أفراد الجهاز البيروقراطي وينسقوا مجهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة. وهذا النوع من التنسيق تدعمه رقابة هادفة والتي هي مظهر من مظاهر الاتصال في الإدارة. وكما إن اعتماد البيروقراطية على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الخبرة...) يسهل عملية الاتصال بين الوحدات والأقسام الإدارية مما يؤدي إلى الأداء الجيد والفعال للعاملين داخل المؤسسة. إضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل يوجه الفرد إلى معرفة تفاصيل انجاز المهام والذي بدوره يساعد على التواصل الجيد والمرن مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة في الأداء. ومما لاشك فيه فإن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى للمنظمات وبالأخص ما هو متعلق بالأفراد العاملين، ولكن لا يختلف اثنان على أن ماكس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص وتقسيم العمل والرقابة مهملا بذلك الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد. واعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو مجرد التنفيذ الأمر الذي يؤدي انخفاض كفاءة الأفراد بدلا من ارتفاعها.

2-3- النظريات السلوكية: (المدرسة السلوكية)

تتمثل أعمال هذه المدرسة في أفكار التون مايو Elton Mayo وزملاؤه والذين نجحوا في استخدام الأساليب العلمية في دراستهم للأفراد داخل بيئة العمل، نجد أيضا العديد من العلماء السلوكيين-لاحقا- كانوا أكثر تدريبا على استخدام العلوم الاجتماعية المختلفة في الإدارة (علم سيكولوجي، علم الاجتماع، علم الأثنربولوجيا) بالإضافة إلى استخدامهم لأساليب البحث في إجراء دراستهم المختلفة. ولهذا فقد أطلق على هؤلاء الباحثين لقب "العلماء السلوكيين" تميزا عن أعضاء مدرسة العلاقات الإنسانية

وكما سبق الذكر فإن مايو ومنظرين مدرسة العلاقات الإنسانية قدموا مفهوم "الرجل الاجتماعي" المدفوع برغبة لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين. في المقابل اعتقد السلوكيون مثل ماسلو، Maslow وماك غريغور Mac Grigore أن مفهوم "الرجل المحقق لذاته" يعتبر أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد وطبقا لهذا المفهوم فإن احتياجات الأفراد مدفوعة بإشباع بعض الحاجات في هيكلية وترتيب معين، ففي أسفل هذه الهراركية توجد الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وفي قمة الهراركية يسعى الفرد إلى إشباع احتياجات الذات...

وقد شعر بعض السلوكيين -لاحقا- بأن ذلك النموذج غير كافي لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل فالبعض قد أشار إلى أن الهراركية المذكورة في إشباع الحاجات لا تتحقق في الواقع العملي لكل الأفراد. وسوف نحاول تناول أفكار هذه المدرسة كالتالي:

➤ مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو وزملاؤه" **Human Relation** : ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ولقد استمدت هذه المدرسة سندها من تجارب (إبراهيم لطفي طلعت، 2007).

أو دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك WESTERN ELECTREC COMPANY وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وقد بدأت دراسات هاوثورن - والتي اشرف عليها التون مايو وزملاؤه - من اجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات، المعايير، الدافعية، وقد كشفت هذه

الدراسات عن أهمية البناء الغير رسمي للتنظيم، وعن اثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجياتهم.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه:

- إن العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- إن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه. (إبراهيم لطفي طلعت، 2007).
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل.

وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الأتي:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين .
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عند تصميم في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين . (الراحلة عبد الرزاق، والعزام زكريا أحمد، 2011). وما يمكن استنتاجه من خلال طرح أفكار المدرسة هو أنها استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها ان للاتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم وان المقابلات الشخصية بين الرئيس ومرووسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية. وعليه فالالاتصال_الرسمي وغير الرسمي_ حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل

وللأفراد، ووسيلة لإقناعهم بأدائهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل كما ترى هذه المدرسة ان إشراك العمال في إدارة المنظمة وفتح قنوات الاتصال غير الرسمي بين أعضاء التنظيم وترك المجال مفتوحا أمام العمال لطرح انشغالاتهم المتعلقة بكيفية الأداء والصعوبات التي تواجههم والسماح لهم بإبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل ،يؤدي الى رفع معنوياتهم وبالتالي تحقيق رضاهم ومن ثم يتحسن أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة .

➤ **سلم الحاجات لماسلو (ABRAHAM MASLOW) (1970_1908):** تأثر "أبراهام ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات. وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها ضمن خمسة أصناف أساسية. (مسعداوي يوسف، 2013).

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة، وقد رتب ماسلو هذه الحاجات حسب أهميتها كالتالي:

(1) **الحاجات الفسيولوجية (BESOI PHYSIOLOGIQUE):** وتتمثل في الطعام، الشراب، السكن، الراحة، النوم.

(2) **حاجات الأمان (BESOINS DE SECURITE):** من خلال الحماية من المخاطر الجسمية والنفسية، وتخفيف الشعور بالقلق.

(3) **حاجات الانتماء (حاجات اجتماعية) (BESOINS D'APPARTENANCE):** تتضمن الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

(4) **حاجات تحقيق الاحترام والتقدير (BESOINS D'ESTIME):** وتتمثل في المركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

(5) **حاجات تحقيق الذات (PERSONNEL BESOINS D'ACCOMPLISSEENT):** وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام قدراته ومهارته في تحقيق انحاز عالي يلبي طموحاته. (مسعداوي يوسف، 2013).

ومما سبق يمكن القول أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات ساعد في تحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهو يرى انه يجب على كل مدير معرفة حاجات أعضاء فريقه، والسعي نحو تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال، و بالطريقة التي

تمكنه من الاحتكاك والتفاعل المباشر مع مرؤوسيه وإشراكهم في العملية التنظيمية بجوانبها المختلفة، ليمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم وتحقيق أعلى مستوى للأداء والذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة وبلوغ أهدافها.

➤ **نظرية "X" "Y"** " دوغلاس ماك غريغور Douglas Mac Grigore : يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية. ولعل أهم إسهاماته هو إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في هذا الصدد. وقد أطلق على الافتراضات المتعلقة بمدرسة العلاقات الإنسانية " نظرية Y تميزا عن النظرية الكلاسيكية X.

➤ **نظرية X :** من أهم افتراضاتها :

1. الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
 2. أن معظم الأفراد لابد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
 3. أن الإنسان العادي والمتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم باستمرار ولا يرغب بتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.
- **نظرية Y :** وهذه النظرية تنطلق من الافتراضات التالية:

1. يعتبر الجهد العقلائي أو العقلي في العمل أمر طبيعي مثل الراحة والنوم، فالعمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا أو مصدرا للعقاب .
2. لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم.
3. أن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط لإنجاز، وأن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم. (الضلاعين علي، 2005).

4. أن الإنسان العادي والمتوسط يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وأن تفادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليست طبيعة إنسانية. (الضلاعين علي، 2005).

ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية « X » له آثار تنظيمية سلبية وذلك في ظل

الافتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم، والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة، والذي يكون في شكل أوامر من الرئيس لمؤوسيه وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكا تهم وضبطها دون الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد العاملين وتدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية « y » فكانت مخالفة لفروض نظرية « x » حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل مما يجعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال.

3-3- النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم

جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما ، وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي:

➤ نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون" Herbert Simon

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حتى تغطي الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، مثلا علماء العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب الغير الرسمية للبناء التنظيمي وبالتحديد نماذج السلوك والمعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، وبذلك تجاهلوا الجوانب الرشيدة في التنظيم، وهي النشاطات التي تتعلق بأبرز وأكثر جوانب التنظيم. وكذلك إغفال الاتجاه الإداري للعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم من خلال تركيزهم على دراسة الترشيد. (كعباش رابح، 2006).

ويعتبر هربرت سيمون (simon) من الناقدين لسداجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من إن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى من مستوى العقلانية في نمط القرارات. لان للعقلانية الكاملة متطلبات يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية إن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه، وبكافة البدائل الممكن اتخاذاها للتعامل مع المشكلة، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل

بديل، وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير، وهو يرى ان مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير.

وهذا ما جعل سيمون يقول "أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، ومن ثم فإن علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عديد من التساؤلات الهامة من بينها: ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟

➤ **نظرية النظم Systems Approach:** يرى أنصار المنظور النظمي أن التنظيم الداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية، ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاماً مغلقاً معزولاً عن البيئة المحيطة، وان كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل، ومخرجات. أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح، والذي يرى التنظيم كياناً عضويًا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية والخارجية، وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات المتأتية من ذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات التنظيم والمتأثرين به، والذي يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال تعديل المدخلات أو عمليات التشغيل.

فالمنظمة تعتبر نظاماً مؤلفاً من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان، فبعض هذه الأنظمة الفرعية مفتوح تماماً على البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الآخر أقل انفتاحاً على البيئة كالإنتاج والمحاسبة.

والمتغيرات الأساسية بالنسبة لمدخل النظم هي: (القريوتي محمد قاسم، 2010).

- الناس.
- الهيكل التنظيمي.
- التقنيات.
- البيئة

ومن أهم رواد ومفكري هذه النظرية "مجموعة تافيستك _ تريست، بامفورت_ ومفهوم الأنظمة الاجتماعية الفنية عام 1951، كذلك مساهمات رايس Rais وإمري Emri وأفكارهما حول النظم المفتوحة وأنواع البيئات، إضافة إلى مساهمات katz كاتز و kahan كان. (القريوتي محمد قاسم، 2010: 72).

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية ترى بان النظام الاجتماعي لا يمكن أن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وهي_الاتصالات_ بمثابة الوسيلة التي تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به وتكاملها يزيد من توازن النظام الاجتماعي الداخلي للعمل ، وأنه باختلاف الظروف المحيطة بالاتصال (أطراف الاتصال وموضوعه) يختلف نظام ووسائل الاتصال بشكل يتناسب مع هذه الظروف.كما تفترض هذه النظرية بأنه ليست هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، بل هناك طرق عديدة لذلك وهذا الاختلاف في سبل الأداء يتطلب توفيراً للمعلومات عن ذلك ونقل لها وتوضيحها للمعنيين بالأمر وهذا يتم من خلال الاستخدام الأمثل للاتصالات.

➤ **نظرية الإدارة بالأهداف:** تنبثق الفكرة الأساسية لهذه النظرية من فرضية أداء الأفراد ودافعيتهم في العمل يتحسن إذا ما عرف الفرد بوضوح ما هو المطلوب منه ودرجة التحدي التي يتضمنها هذا العمل بالنسبة للفرد، فالأهداف يمكن أن تكون مصدر للدافعية والحماس للقيام بعمل ما. خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد، والأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد، أما الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أداءه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة ومن أهم روادها "أودين لوكا" والذي طرح اتجاهها نظرياً يوضح من خلاله العلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، ويتلخص مدخل لوكا هو أن الأهداف المحددة والصعبة تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى بعكس الأهداف العامة غير المحددة، فتحديد الهدف نفسه يعمل كمثير داخلي فعال لتحسين دافعية الأفراد نحو أداء العمل. وتتضمن عملية تحديد الأهداف في المنظمات عموماً الخطوات التالية:

1. يتم في هذه الخطوة تحديد ما تريده المنظمة أي النتائج المستهدفة وتوضيح الحوافز التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.
2. تحديد الخصائص المميزة للأهداف (الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة).
3. لا بد من أن تتوفر خاصية قبول الفرد بالأهداف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف (توهامي إبراهيم وآخرون، 2013: 60).

وعليه فإن الأساس الذي قامت عليه النظرية هو ضرورة وجود أهداف واضحة ومحدودة في بيئة العمل حيث يتم قياس وتقييم أداء الأفراد بناء على درجة تحقيق هذه الأهداف والتي تعد في نفس الوقت كمعايير يقارن بناء عليها الأداء الفعلي للأفراد. وقد مكن تطبيق أسلوب تحديد

الأهداف في الكثير من المنظمات الوصول إلى نتائج باهرة، واثبت هذا الأسلوب أهميته كوسيلة فعالة في دفع مستوى الأفراد غير ان التطبيق السليم والعلمي لهذا الأسلوب في مجال العمل يتطلب القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات ولعل من أهمها:

- الاهتمام والحرص على التحديد الدقيق والواضح للأهداف.
- تنمية مهارات الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف العمل الخاصة بهم عن طريق الدورات التدريبية المتواصلة.
- تنمية وإرساء أنظمة للحوافز والمكافآت قائمة على أساس الاستحقاق ومستوى الأداء، بدلا من الحوافز القائمة على أسس أخرى.
- توفير أنظمة لتقييم الأداء بطرق أكثر موضوعية، تساعد على قياس وتقييم الأداء الفعلي للأفراد. (توهامي إبراهيم وآخرون، 2013: 63).

وما يمكن استخلاصه من خلال طرح أفكار هذه النظرية هو إن التحديد الجيد والواضح لأهداف العمل يؤدي إلى تحسين الأداء (أداء الفرد والمنظمة)، شرط أن تكون هذه الأهداف محددة وموضوعية بمشاركة الأفراد الذين يحققونها، هذا الشرط لا يتحقق إلا إذا كانت العملية الاتصالية داخل المنظمة مرنة وبشكل يسمح للأفراد العاملين فهم هذه الأهداف والسعي إلى تحقيقها ما يشكل دافعا بالنسبة لهم لرفع أدائهم وتحسينه.

خاتمة

من خلال ما تقدم، نستخلص بعض النتائج المتعلقة بالنظريات المفسرة لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، فيمكن القول أن هذه النظريات اهتمت بدراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي والتأثير المتبادل بينهما. وكذلك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه العامل أثناء أداء عمله كرد فعل على أسلوب الاتصال المتبع داخل المؤسسة.

والملاحظ على هذه النظريات، أنها اختلفت نظرة كل واحدة منها عن الأخرى في تفسير العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، فالنظريات الكلاسيكية نجدها تركز على التوجيه المباشر والرقابة الشديدة للعامل أثناء انجاز العمل والاعتماد على اللوائح و التعليمات كأسلوب للاتصال بالعاملين وبالتالي يكون الاتصال في شكله النازل (أوامر وتوجيهات) إضافة

إلى الاعتماد على المحفزات المادية كوسيلة أساسية في زيادة دافعية العاملين. وعلى الرغم مما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح، فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه، وأدى إلى مشاكل سلوكية كالتغيب والاستقالة ودوران العمل.

أما المدرسة السلوكية فجاءت أفكارها معاكسة للمدرسة الكلاسيكية، والتي تسعى إلى تحفيز العامل من خلال الاهتمام باحتياجاته الاجتماعية المختلفة ومشاعره المتنوعة، والاعتماد على المحفزات المعنوية في دفعه نحو تطوير وتحسين أداءه. وبهذا تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا حاسما في تشكيل السلوك الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة. كما ناد أصحاب هذا الاتجاه بضرورة إتباع أسلوب الاتصال متعدد الاتجاهات، في حين أن النظريات الحديثة والتي تنظر للتنظيم على أنه نسق مفتوح. فقد كان محور اهتمامها هو العنصر البشري في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل هذا المحيط وخارجه، فهي ترى بأن الفرد العامل لديه احتكاك وتواصل مع العناصر التي تميز محيط عمله (داخل المنظمة)، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل مع المحيط الخارجي للمنظمة (المنافسين، العملاء...)، وما ينعكس عن هذا التفاعل والتواصل بنوعيه - الداخلي والخارجي - من تأثيرات على أداء المنظمة بشكل عام وأداء الفرد العامل على وجه الخصوص.

أما نظرية النظم فركزت على أن التنسيق والتفاعل كفيلا بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها عنصرا واحدا من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها ليضمن استمراره من خلال اعتماده على الوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في خضم الاهتمام بكافة هذه الوسائل والآليات.

الهوامش

1. إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
2. الرحالة عبد الرزاق، والعزام زكريا أحمد، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2011.
3. الشماع، خليل محمد حسن وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
4. العبد الله، مي، نظريات الاتصال، دار النهضة الإعلامية، بيروت، لبنان، 2006.
5. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
7. بو عيط، جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
8. توهامي إبراهيم وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
9. ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
10. شمس الدين، محمد علي، الفقي، إسماعيل محمد، السلوك الإداري_مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية_، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
11. عباس إبراهيم، واليدز هنري، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
- 12: عبد الرحمان، عبد الله محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
13. عياصرة، معن محمود، محمد بن أحمد، مروان، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
- 14: عيد سعد، بدر محمد، 2006، الايدولوجيا ونظريات التنظيم_مدخل نقدي_، دار المعرفة الجامعية، القاهرة. 15. كعباش رابح، 2006، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
16. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه، الجزائر، 2013.