

أهمية شبكة الاتصال التنظيمي في إنتاج
مقومات الفعالية التنظيمية

**The importance of the organizational
communication network in producing the
elements of organizational effectiveness**

أ.د. عبد الستار السحباني

جامعة 9 أفريل (تونس)

abdesatarsahbani@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/10/27

د.علي زروق *

جامعة 9 أفريل (تونس)

zerroukhemis@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/23

ملخص:

تعتبر شبكة الاتصال الداخلي في أي منظمة العمود الفقري الذي يتحقق من خلالها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الداخلية والخارجية، وهذا يتصل بمدى مرونة العناصر الداخلية للتنظيم ومن أهمها الهيكل التنظيمي ومدى انسيابية المعلومات الداخلية ووصولها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب في إطار تحقيق الفعالية والكفاءة في الانجاز، لدى مختلف المستويات المهنية وامكانية التحكم الفعلي في كل أنواع الاتصالات الداخلية في كل الاتجاهات (صاعد، نازلة، أفقية)، بحيث تبرز مجموعة من المؤشرات الدالة على قوة المنظمة أو ضعفها على الصعيد العملي والتنظيمي و طبيعة العلاقة التي تربط بين الفاعلين فيها، لذلك ترتبط هذه القوة في مدى نجاعة ومرونة العلمية الاتصالية الداخلية في إطار المناخ التنظيمي العام للمنظمة. **الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، الفعالية التنظيمية، المورد البشري، الهيكل التنظيمي.

Abstract:

The internal communication network in any organization is the backbone through which a set of internal and external strategic and tactical objectives are achieved, and this relates to the extent of flexibility of the internal elements of the organization, the most important of which is the organizational structure and the extent of the flow of internal information and its arrival in a timely manner and in the required form within the framework of achieving effectiveness and efficiency in achievement, The various professional levels and the possibility of actual control of all types of internal communications in all directions (upward, downward, horizontal), so that a set of indicators emerge indicating the strength or weakness of the organization on the practical and organizational level and the nature of the relationship between the actors in it, so these are linked Strength in the extent of the effectiveness and flexibility of the internal communication science within the framework of the general organizational climate of the organization.

Keywords: Internal communication, organizational effectiveness, human resource, organizational structure.

* المؤلف المرسل

مقدمة :

يعتمد التنظيم الرسمي على مجموعة من الآليات والمقومات التي تساعد للوصول إلى الفعالية والكفاءة التنظيمية التي يسعى من خلالها إلى ضمان الاستمرارية والتكيف أكثر مع المحيط ، ولعل ظاهرة الصراع التنظيمي تتطلب درجة عالية من الكفاءة والنضج للقيادة الإدارية باستغلال جميع المقومات المتعلقة بالأتباع في المنظمة للتحكم أكثر في المناخ العام بأسلوب يضمن الكفاءة والفعالية وإدارة الصراع بالشكل والأسلوب الذي يوفر الوقت والجهد والمال على القيادة الإدارية وتحويله إلى سياق ايجابي يخلق روح التنافسية والإبداع.

ومما جاء في السياق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل لشبكة الاتصال الداخلي أهمية في إنتاج مقومات الفعالية التنظيمية؟

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي

1. مفهوم الاتصال الداخلي :

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري»¹

2. عناصر الاتصال الداخلي:

- **القائم بالاتصال أو المرسل:** هو من يعد الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الطبيب مع المريض، قد يبدأ الطبيب بإرسال رسالة معينة ثم يرد له الطبيب ليتم تبادل الأدوار بينهما كمستقبل ومرسل.
- **الرسالة:** و تشمل على مجموعة من الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف المعني، كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد، ...) وأسلوبه في التعبير بشكل جيد أو رديء.

• **الوسيلة (القناة):** الوسيلة تعتبر الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم بصورة واضحة.

كما توجد وسائل مختلفة يستخدمها البشر لنقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبرق الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية ووسائل التواصل الاجتماعي الأخرى.

• **المستقبل للرسالة:** يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها من خلال ترجمتها إلى معانٍ معينة، وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة ، والمستقبل - كما سبق التوضيح قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في نفس الوقت؛ تتلخص مهمة المستقبل في ثلاثة مسائل أساسية: استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معانٍ والاستجابة للرسالة ، وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

• **رجع الصدى (التغذية الراجعة):** رجع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت وصلت وفهمت كما أراها هو لإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فعلى المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل كما لا بد من إعادة إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه بصفة دقيقة و محددة.

• **بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:** يعتبر المناخ العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي تحدث فيه العملية الاتصالية، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين ومع خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعته ومستوى جودته، فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة و مشوشة.²

3. نماذج الاتصال الداخلي:

• **النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه:** قبل سنتين سنة اعتبر الخبراء الاتصال أمراً يقوم به شخص مع شخص آخر، وبهذا يمثل الاتصال إعطاء حقنة في الجسد، حيث يقوم المرسل بتقديم أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة...)

إلى المستقبل فيقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل، وإذا أخذت الرسالة مسارا دون (تشويش) في خط واحد فتعتبر ناجحة في تحقيق ما أرادت الوصول إليه.

• **نموذج الاتصال التفاعلي:** نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية، فالالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية، كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال.

• **النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه):** يعتبر النموذج ذو الاتجاه الواحد سهل الفهم لتفسير عملية الاتصال غير أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة، فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جداً.³

4. دور التنظيم الغير الرسمية في صناعة القرار:

في كثير من الأحيان يوجد المديرين في غفلة أو عدم اطلاع على ما يمكن للتنظيمات الاجتماعية الغير الرسمية أن تحدثه في التنظيم سواء تعلق الأمر بمنظمات الأعمال أو ذات الطابع الاجتماعي والنشاط الحكومي، وبهدف استعراض بعض هذه الآثار أو الوظائف على مستوى صناعة القرار داخل التنظيم يمكن تقسيمها إلى صنفين، آثار تتعلق بالجانب الايجابي وهي في مجملها تدعم فلسفة المنظمة وبالتالي لرسالتها وغاياتها، وأخرى تتضمن الجانب السلبي الذي يعيق المسار التطويري للمنظمة، ويمكن عرضها فيما يلي:⁴

• **الآثار أو الوظائف الايجابية: وهي تتمثل فيما يلي:**

- **التعاون:** يعتبر مبدأ التعاون من أهم عناصر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات الاجتماعية غير الرسمية، وهو اشتراك عنصرين فأكثر من أجل تحقيق أهداف بينهم.

وهذا المبدأ يدوم فترة زمنية معينة من خلال ما يتم تبادله بين الأطراف الاجتماعية المتعاونة فيما بينها وتعد الحاجة إلى التعاون ضرورة ملحة لأن الفرد وحده لا يمكنه تحقيق أهدافه دون اللجوء إلى التعاون مع الآخرين في إطار المساعدة المتبادلة التي قد

تكون مفروضة ، أي ذات طابع رسمي أو اختيارية ، والتعاون ظاهرة اجتماعية يقوم الفرد بتعلمها بحكم اتصاله في بيئته الاجتماعية وعن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية بما فيها المؤسسة الأسرية ، ويميز "نيسبت" بين ثلاثة أنواع من أنماط التعاون التقليدي، التعاقدية والعفوية، أما ما يتعلق بالتنظيم الغير رسمي فيندرج في اطاره التعاون العفوي الذي يوفر دوافع انسانية سامية تتغلب على الأنانية وحب الذات ، وعليه يساهم هذا النوع من الاتصال في صنع القرار من خلال التعاون المثمر في جمع المعلومات ومناقشة القرارات والسهر على تنفيذها بالشكل المطلوب.

- **الاتصال:** لقد ابرز العديد من المختصين في ميدان الإدارة أن للاتصال الغير الرسمي فوائد معتبرة تعود على المنظمة بحيث يوفر القنوات اللازمة للتعبير ولكل الفئات المهنية ، كما يمكن المسؤول من الانصات للأخرين وادراك انفعالاتهم، إلى ذلك فهو يعتبر أداة لتوفير المعلومات ويهيئ الأرضية لاستقبال الأخبار الغير سارة بالنسبة للأفراد والتي لا يمكن لها المرور عبر القنوات الرسمية للتنظيم

أمامه ، يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية في جمع المعلومات وهذا ما يستطيع التنظيم غير الرسمي توفيره لما يتميز به من مرونة وسرعة وتكيف مع المتغيرات التنظيمية الموجودة ، لذا فان الاستغلال الجيد له والعقلاني من طرف الادارة سيجعل منه دعامة رئيسية في صنع القرارات⁵

- **تدعيم الأهداف التنظيمية:**

يعتقد الكثير من المسؤولين والمدراء أن أفكارهم وامكانياتهم كافية لتسيير التنظيم بالكيفية العقلانية المطلوبة إلا أن الدراسات اثبتت درجة تأثير التنظيم الغير رسمي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة ، وهذا ما توصلت اليه احدى الدراسات في البيئة فنسبة 9% من المدراء يعتقدون أن المعارف العلمية والتكوين الفعال هما أهم محددات النجاح الوظيفي في مجال القطاع العام بينما نسبة 90 % يعتقدون أن الخبرة والممارسة إضافة إلى العلاقات الاجتماعية هي من اهم المحددات المتعلقة بالنجاح الوظيفي بما يسمى التنظيم الغير رسمي.

• الوظائف السلبية :

يقوم التنظيم غير الرسمي اضافة الى الوظائف الايجابية السالفة الذكر بمجموعة من الوظائف السلبية المتفاوتة الخطورة على مستوى اتخاذ القرارات في التنظيم ، الشيء الذي يستوجب على المسؤولين عدم الغفلة واليقظة المستمرة ، فالتجارب اكدت خطورة الامر بالوصول الى درجة زوال التنظيم الرسمي (المنظمة) ، كما ان مقاومة التغيير ، والصراع التنظيمي ، اضافة الى تفعيل مشكلات العمل اهم الوظائف السلبية له فيما يتعلق باتخاذ القرارات في المنظمة .

• **مقاومة التغيير:** تعتبر مقاومة التغيير من أهم المؤثرات التي يستهويها أعضاء التنظيمات غير الرسمية، خاصة فيما تعلق بجوانب تنظيمية تستلزم اكتساب أنماط سلوكية جديدة، أو قيما وافدة، ولهذه المقاومة أساليب وصورا متعددة كثرة معدل دوران العمل ، عدم الاستقرار الوظيفي، تخفيض مستوى الأداء وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج...، ويختلف حجم المقاومة من طبيعة تغيير إلى آخر فمنها ما يعتبر مهما فيقاوم والآخر يعتبر تافها فلا يؤخذ عليه، ولا تعد كما يظن الكثيرون أن كل مقاومة للتغيير تعبر على اتجاه سلبي ، ومن البديهي مقاومة كل أشكال التغيير التي تمس بمصداقية التنظيم غير الرسمي ومكاسبه المادية والمعنوية ، ويعتبره تغييرا نحوى المجهول.⁶

• **الصراع:** يلعب التنظيم غير الرسمي دورا محوريا في انتاج الصراع التنظيمي الذي بدوره يتخذ العديد من الأشكال والأنماط سواء على المستوى الفردي أو جماعات العمل ، أو على مستوى المنظمة ككل ، وهناك صراع ضمني والآخر ظاهر وصريح ، وللتنظيم غير الرسمي مسؤولية كبيرة سواء تعلق الأمر بزيادة معدلات دوران العمل أو ما تعلق بالجوانب الاتصالية الخاصة بعمليات التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء داخل التنظيم ، ومما لاشك فيه تلك الاختلالات المتعلقة بأداء العاملين ، والتنافس الحاد والسلبي على الموارد النادرة في التنظيم من خلال محاولة أعضاء التنظيم غير الرسمي السيطرة على منطقة الشك أو عدم اليقين لكسب السلطة والنفوذ من أجل ضمان الاستمرار والاستقرار ، ويظهر دور هذه التنظيمات بأكثر سلبية اثناء تقمص دور النقابات وتلك الاحتجاجات والإضرابات الممارسة والتي من شأنها الاخلال بالمناخ التنظيمي.

• **تفعيل مشكلات العمل:** تتعلق مشكلات العمل بتلك الجوانب التنظيمية و الاجتماعية التي يعاني منها الافراد العاملين داخل التنظيم ، وهي كثيرة ومتنوعة مثل التغيب المستمر ،زيادة معدل دوران العمل ، الاصابات والامراض المهنية ، تذبذب مستويات الاجور مما لا يتماشى مع القدرة الشرائية مما يخلق مشكلة الامن الاقتصادي والاجتماعي للأفراد العاملين ، وهنا بلعب التنظيم غير الرسمي دورا سلبيا من خلال اعادة تفعيل هذه المشكلات لخدمة مصالحه خاصة في شكل تنظيمات نقابية تعبر عن رفضها بواسطة الاحتجاجات والاضرابات التي تمس استقرار التنظيم وتهدد كيانه.⁷

ثانيا: الفعالية التنظيمية

1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

ومن التعاريف الحديثة نجد تعريف (ميلز) « بأنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع للطلبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم ،الأفراد وجماعات المصالح والملاك (زبائن ،موردين ،مستوردين ومنافسين...)»⁸.

2.المدخل السوسيولوجية لدراسة الفاعلية التنظيمية:

• **مدخل الوظيفة الاجتماعية:** تعتمد هذه المدخل على نموذج آخر للفاعلية التنظيمية يذهب إلى أبعد من مجرد الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم، ويشمل على مساحة أوسع من الوظائف الاجتماعية والخدمات العامة التي تقدمها المنظمة للمجتمع التي تعتبر جزء منه، وهنا يتضح من السياق الاجتماعي ودور المنظمة حيال المجتمع الذي تحيا فيه والبيئة المحيطة بها، إذن فهذا المدخل يرى التنظيم كنسق مفتوح يأخذ بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة المحيطة، وبذلك يساهم المجتمع بنجاح التنظيم بصفة عامة.

• **نموذج تحليل الاختلال الوظيفي (تشارلز بيرو) :** يعتقد بيرو أن معظم الدراسات على الفاعلية هي نوع من دراسات تحليل المتغيرات، بحيث يتم العمل على عزل المتغيرات التي لها علاقة بقياس الفاعلية واقترح بدلا من ذلك شكل من التحليل بحيث يهتم المحللون بنوعية أخرى تركز على تحليل الاختلال الوظيفي العام، الذي يهتم بالإجابة على سؤال الفاعلية لمن؟ ويستخدم تحليل الاختلال الوظيفي كطريقة للعزل.⁹

• **نموذج النسق لتالكوت بارسونز:** ينظر بارسونز إلى المنظمات كأنساق اجتماعية تتبادل الطاقة والمكونات مع بعضها البعض وتتكون من أنساق ووحدات فرعية مع بعضها البعض

بالاعتماد المتبادل بينهما، بحيث يجب أن تعمل على حل أربعة مشكلات وهي: - **التكيف** لمواجهة تحديات البيئة ومتغيراتها المتسارعة. - **تحقيق الأهداف** من خلال تحديدها وتحريك الموارد باتجاه الوصول إليها. - **التكامل** حيث يتم التنسيق وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنسق في كيان واحد. - **الكمون أو المحافظة** على أنماط ودوافع المنظمة، إذن فالفاعلية تقاس بمدى النجاح في حل تلك المشكلات، ومساهمتها في استقرار النسق الأكبر (المجتمع) مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة و مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها السابقة.

3. طرق قياس الفعالية التنظيمية:

لكي يمكن اعتماد الفعالية التنظيمية كوسيلة للقياس في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها وعن درجة تكيفها مع البيئة الموجودة فيها ونموها وتطورها بشكل عقلائي، فإنه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس والمتمثلة فيما يلي:

• تحديد نوع الأهداف وقياس مدى تحقيقها:

تتوفر نوعان من الأهداف في مجال قياس الفعالية التنظيمية، أولهما ما يتعلق بمجموعة الأهداف الرسمية، والتي يسهل التعرف عليها مباشرة من خلال الاطلاع على الوثائق الرسمية للمنظمة مثل (وثيقة)، عقد التأسيس، النظام الداخلي، والمستندات التي تعتمدها الإدارة العليا في هذا الخصوص، أما الأهداف التي تليها ما تعلق بالغايات العملية أو الفعلية التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية المخرجات السلعية والخدماتية التي تقدمها للسوق، خلال مدة زمنية معينة، كما يمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها وخاصة إذا تم إخضاعها إلى التحليل الموضوعي، وهي تمثل صورة حقيقة في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وهذا سواء فيما يتعلق بالوثائق المثبتة بصفة رسمية في المنظمة، أو ما تم فرزها من خلال المتابعة العملية، لذلك فإن درجة الفعالية المحققة للمنظمة تكمن بصفة خاصة في مدى تحقيق قدرتها على الاستثمار في الطاقات والامكانات المتاحة لديها، وهذا بطبيعة الحال يبرز للعيان من خلال معالجة المشكلات المختلفة، أو مختلف الظواهر التنظيمية المختلفة التي تحول دون التحقيق الفعلي للأهداف والغايات التنظيمية، فكما استطاعت المنظمة تحقيق ما يسمى التفاعل الحركي

الديناميكي ، مع المحافظة على التوازن الدينامي والذي يكون في استطاعته الاستثمار (الاستخدام) بصورة أكثر فعالية وكفاءة لتلك الموارد المختلفة التي تزخر بها¹⁰.

• قياس القدرة على التكيف:

أشار (موت) إلى أن عامل التكيف مهم جدا لقياس الفعالية التنظيمية، وهو قدرة المنظمة على التنبؤ والسبق في اكتشاف المشكلات الداخلية التي تهدد المنظمة، مع التهديدات الخارجية التي يمكن لها أن تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد، وهذا ما يتيح لها المجال الى البحث المتواصل على الحلول والسبل الكفيلة للسيطرة على هذه المشكلات المختلفة، هذا ما يؤكد حقيقة أساسية تلازم المنظمة دوما في طريقها إلى تحقيق الأهداف والغايات المتنوعة، من خلال خاصية القدرة على تحقيق حاجات العاملين والأفراد داخل التنظيم، مع المحافظة على تلك الروح المعنوية لهم من أجل السير و الاندفاع لتحقيق التطور و الرقي¹¹.

4. العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة وفعاليتها:

• **العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والمكائن والأدوات وظروف العمل والمناخ العام.

• **العوامل المرتبطة بالموارد البشري:** تشمل هذه العوامل خاصة على الجانب المعنوي للأفراد العاملين، والمسائل المرتبطة باتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم واحتياجاتهم وشبكات ونوعية الاتصالات المتوفرة عندهم، وأشكال الصراعات التنظيمية ومناخ العمل وبيئته العامة، وطرق وأساليب معالجة المشكلات التنظيمية المختلفة والظواهر ذات الأبعاد السلبية الحاصلة في أماكن العمل.

• **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** و تشمل ردود الأفعال العكسية التي تمثل المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بجانب الاندماج أو التكيف مع احتياجاتهم الفعلية، أو قدرتها المتواصلة والمستمرة على تحقيق الاشباع في الزمن المناسب والمكان المحدد سلفا بصفة دقيقة و بطبيعة الحال بالثمن المناسب، وتعتبر هذه المتغيرات والنتائج والآثار التي ترتبها ذات أهمية قصوى وكبيرة في خلق تلك الموائمة والملائمة والمطابقة الهادفة والعقلانية بين المنظمة من جهة ومع بيئتها من خلال توفير مجموعة من المستلزمات المسؤولة على تحقيق أهدافها.

وهنا يتضح بشكل جلي أن تلك المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير ذو اتجاهين بشكل متبادل ومتفاعل في تحديد إمكانات المنظمة وقدرتها على الزيادة المستمرة في تحقيق فعاليتها وكفاءتها. ولا يمكن في هذا المقام إلا بذكر نوع التأثير المقصود في ركن الفاعلية و هو التأثير الإيجابي، يوجد العديد من أفعال لا تترك إلا تأثيرات سلبية، لكن لا يمكن وصفها بالفاعلية، بحيث تعد الفاعلية ذات مفهوم إيجابي، وتزداد كلما كان التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول، وأكثر توافقاً مع القيم الموجودة و السائدة¹².

ثالثاً: المورد البشري.

1. مفهوم المورد البشري:

مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما، ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من كون رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، وهناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً وتشمل: القوى العاملة أو المواهب أو العمال أو الأفراد¹³.

2. الموارد البشرية والتحديات الكبرى التي تواجهها:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات الكبرى وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها وأنشطتها ، ومن أهم تلك التحديات ما يلي:

- التطور التكنولوجي الذي جاء وراء تغييرات جذرية للهياكل التنظيمية والبناءات التنظيمية في المنظمات وفي منظمات الأعمال على وجه الخصوص.
- التنوع المسجل على مستوى المورد الثقافي والذي يعود في الأصل إلى تلك الفروقات المدركة بين العاملين داخل المنظمة خاصة من حيث السن والتخصص في العمل ، المهنة ، والجنس...
- الظروف المتعلقة بالجانب الاقتصادي الخاصة بكساد أو رواج ، من خلال استعراض نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية ، يمكن إدراك حجم ومستوى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، بحيث قد أعلنت بعض الشركات الكبيرة ،مثل (نرال موتورز) على نيتها القيام بإلغاء ما يقارب 10000 وظيفة مع مطلع العام 2009 ، نفس ما أعلنته شركة (نيسان) في الفترة التي تلتها.
- استفادة العاملين ومنحهم امتيازات متعددة لم تكن موجودة في السابق كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال، إضافة إلى المساعدات التعليمية وهذا ما زاد من فاتورة تكلفة العاملين على المنظمة.

- العمل على نشر المعرفة والابتكارات وهذا الأمر يتطلب الكثير من ضرورة توزيع ونشر المعارف المختلفة والأفكار المبتكرة والمبدعة في مختلف الفروع الخاصة بالمنظمة بصرف النظر على مصدرها ومرجعيتها.
- الاعتماد و العمل بنظام الجودة الشاملة، خاصة بعد منتصف القرن الماضي وما نتج على ذلك من بروز وظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة: كإدماج العاملين، تمكين العاملين بأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ضرورة العمل على وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر جزء لا يمكن تجزئته من الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الزيادة الهائلة في عدد العاملين والتي تكون في غالب الأحيان زيادات اضطرارية في المنظمات نتيجة كبر حجمها ، و بروز الشركات المتعددة الجنسيات.
- تطور الوسائل والتقنيات الخاصة بالاستقطاب ، الاختيار والتعيين، خاصة بعد انتشار استعمال الانترنت في عملية عقد الامتحانات وإجراء المقابلات، كما تجدر الإشارة إلى تأثير المنافسة في عملية العرض والطلب في سوق العمل على الموارد البشرية المؤهلة ، خاصة بعد الزيادة المحسوسة على مستوى المتخرجين الجدد من مختلف الجامعات والتخصصات مما أدى إلى ارتفاع معدل ومستوى البطالة في الكثير من دول العالم¹⁴.

3. العوامل المؤثرة في التخطيط للموارد البشرية:

- توجد مجموعتان من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التفكير والبدء في التخطيط للموارد البشرية، وتتمثل هذه العوامل في المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية:
- **المؤثرات الداخلية:** تعتبر المؤثرات الداخلية مجموعة من العوامل التنظيمية ذات الصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة والمرغوبة في المستقبل من أهم تلك العوامل نذكر:
- أهداف المنظمة:** بحيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الرئيسية والأساسية التي يمكن أن تحدد حاجيات المنظمة من الموارد البشرية ونوعيتها ومؤهلاتها، لكن من الصعوبة على إدارة الموارد البشرية التخطيط لنفسها.

الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة يمثل قدرتها على التخطيط وتحديد الموارد البشرية وله تأثيرات على أنشطة أخرى لا تقل أهمية كعملية الاستقطاب الخاصة بالكفاءات والزامية وضرورة إبقائها واستمرارها في المنظمة ضمن إطار إدارة الاستبقاء في إدارة الموارد البشرية، مع الإبقاء على رأس مال العمل وأسلوب التأثير على برامج التكوين ومستوى معدلات الحوافز.

التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية مثل إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في مدى تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق ببرامج التدريب والتكوين وتنمية قدرات العاملين وفيما يتعلق بعملية إعادة التوزيع استجابة لدوران العمل.

حجم العمل: قد يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة على أداء عمل أو نشاط محدد التعرف على حجم وقوة ذلك العمل في حد ذاته ونوعيته للوصول إلى توفير المورد البشري الكافي لعملية الانجاز للعمل أو النشاط اتباعا واحتراما لحجم العمل وكثافته¹⁵.

• المؤثرات الخارجية:

يمكن أن يتأثر حجم الموارد البشرية لأية منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة ، ومن أهم تلك العوامل والمؤثرات نذكر ما يلي:

العوامل الاقتصادية: يمكن للمنظمة أن تتأثر بالأوضاع الاقتصادية المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ، وارتفاع معدل ومستوى البطالة ، فارتفاع معدل البطالة مثلا يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل ، الأمر الذي يتيح فرصا للمنظمة من أجل انتقاء واختيار الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية.

سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن مجموعة اللوائح والقوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم العلاقات التنظيمية، مثل الاعتماد على وضع سياسات عمالية، أو اعتماد حد وطني أدنى للأجور...

عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المعتمدة والمستخدمه الشيء الذي قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المرغوبة والمطلوبة مع التركيز على نوعيتها ، و ما ينعكس على البرامج المتعلقة بتكوين وتدريب العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم.

أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا العنصر في التغييرات التي قد تطرأ على سوق العمل من

حيث مستويات الفائض أو العجز وما ينتج على ذلك من امكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

العوامل الاجتماعية: ويتمثل هذا العامل في الحركة التي تشمل النمو الديموغرافي وامكانية انتقالهم من منطقة إلى أخرى في اطار الهجرة الداخلية العائدة أو الخارجة ومدى تأثير ذلك في مستوى سوق العمالة حسب الوفرة والفائض أو الندرة والعجز في المورد البشري ومدى تأثير ذلك على المنظمة ككل¹⁶.

4. دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما ومحوريا في صياغة وترسيخ من خلال المشاركة في تفعيل الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذا بوضع استراتيجياتها الوظيفية في خدمة الاستراتيجية العامة للتنظيم، بالتكليف والاندماج معها سواء تعلق الأمر بالاستراتيجيات الخاصة بالانتقاء، التوظيف، التكوين و الترقية.

وفي هذا الاطار يقول (ديسلر) أن دور إدارة الموارد البشرية في صياغة و بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها يتمثل فيما يلي:

• دور الموارد البشرية في صياغة و بناء الاستراتيجية:

تتطلب صياغة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلزامية وضرورة تحديد وتحليل المواءمة بين نوعين اثنين من القوى على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة هما التهديدات والمخاطر من جهة والفرص المتاحة من ناحية أخرى تزامنا مع مستويات البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف الداخلية، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية لعب دور مميزا في عملية المسح البيئي والذي يمكن المنظمة من تحليل وتحديد مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية وذات التأثير الكبير والمحوري في نجاح المنظمة أو فشلها.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة وبقوة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال العمل على توفير كم معتبر من المعلومات حول الظروف والعوامل المتعلقة بنقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة، والعمل على خلق فرص من أجل تحسين الأوضاع داخل المنظمة¹⁷.

• دور الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية الجوهر الخاص الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في المنظمة ، بحيث وعلى سبيل المثال تعد استراتيجية التنافس في شركة (فيديرال إيكس برس) المميزة لمنتجاتها على ما يمكن لباقي المنافسين تقديمه في السوق من خلال الخدمات المتميزة للعملاء والتسليم في الوقت والمكان المحدد بدقة كبيرة ودو الإخلال بالمواعيد المقررة سلفا ، ونظرا لكون التكنولوجيا المتاحة في هذه الشركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين الآخرين فتلجأ الشركة إلى كفاءة المورد البشري لديها باعتباره قوة وميزة خاصة بها وكميزة تنافسية مؤثرة وفعالة مما سيفرض قيودا وضغوطا كبيرة على إدارة الموارد البشرية من خلال قدرتها على خلق وإيجاد طاقة عمل بشرية ملتزمة وقادرة على

الالتزام مع العملاء والزبائن ، من ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الاستراتيجية ، بحيث تدخل في حيز العمل مع مختلف الاستراتيجيات من أجل تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة مع ضرورة وضع العاملين في أماكنهم المناسبة انطلاقا مع انسجام مؤهلاتهم الشخصية مع متطلبات المناصب التي سيشغلونها ، ووضع خطط مناسبة للأجور مع تخفيض التكاليف المتعلقة بالرعاية الصحية وتكوين الموظفين¹⁸.

رابعا: الهيكل التنظيمي.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

« هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم ، يربطها خط سلطة رسمية ، تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ، ومن خلاله أيضا تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية »¹⁹.

ويقوم الهيكل التنظيمي على أساس ثلاثة مبادئ تنظيمية، تتمثل في التسلسل الإداري، وحدة الرئاسة والأمر، تركيز السلطة في يد رئاسة واحدة ومن ثم تفويضها إلى مستوى أدنى.

2. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

يتم إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمراحل التالية:

• **تحديد الأهداف الواجب تحقيقها:** بحيث يمكن اعتبار هذه الأهداف الإطار العريض الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ويعبر على أسباب وجودها واستمرارها.

• **وضع الأهداف والغايات الفرعية والسياسات استنادا للأهداف الرئيسية العامة:**

يتم تحديد الأهداف الفرعية على ضوء الأهداف العامة للمنظمة ورسالتها، ويمكن اعتبار تحديد الأهداف في المؤسسة عبر مختلف المستويات التنظيمية يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، حيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع ورسم أهدافه وفق المستوى الذي يسبقه.

• **تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها:**

من خلال الأهداف الفرعية والعامة التي أنشأت بموجبها المنظمة وليتم تحقيقها بالنظر كذلك للسياسات والخطط اللازمة للوصول لهذه الأهداف ، ينبغي تحديد النشاط العام للمنظمة ليتم تقسيم هذه النشاطات وتجزئتها إلى أنشطة ووظائف ثانوية ، وبذلك تستمر عملية تقسيم هذه الأنشطة والوظائف والأهداف إلى غاية الوصول إلى تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة تتحول في الأساس إلى مجموع الوظائف التي يمكن اسنادها للأفراد في المنظمة²⁰.

• **تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية)**

بعد تقسيم وتجزئة كل الأنشطة تنتج مجموعة معتبرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية التي تشكل وحدات وأجزاء غير مترابطة من مجموع النشاط الإجمالي للمنظمة ، وليتم تحقيق هذا النشاط تجرى الوظائف وفق نسق معين أو تسلسل محدد بالنظر إلى ارتفاع هذه الوظائف المتخصصة ، لتبرز أهمية تجميع هذه الوظائف في مجموعات بتعيين شخص معين للإشراف على كل مجموعة.

3. العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي:

تتأثر عملية إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل ، حيث لا يوجد هيكل نمطي معين بالنظر لعدد المستويات ، طول أو قصر خطوط الاتصالات وتعدد نقاط السلطة وكيفية اتخاذ القرارات لذلك فتحديد الهيكل التنظيمي لأي منظمة يحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف

من منظمة لأخرى وبصفة عامة يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في تحديد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

• حجم المنظمة:

يتبع حجم المؤسسة من حيث الصغر والانتساع ، بحيث يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيرا بحيث يصعب نشاطها إلى أنشطة فرعية واستحداث إدارة مسؤولة على هذه الأنشطة وتعين رؤساء يرأسونها ، لذلك لا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير فالتكلفة ستكون كبيرة، أما في حالة كبر حجم المنظمة فالأمر يتطلب توفر هيكل تنظيمي أكبر لتنفيذ حجم العمل والنشاطات الواسعة.

• طبيعة الإنتاج أو الخدمة:

يختلف الهيكل التنظيمي للمنظمات حسب الإنتاج والخدمة التي تقدمها ، فالهيكل التنظيمي للمنظمات الخدماتية يختلف على نظيره في منظمات الأعمال ، والتي بدورها تختلف فيما بينها حسب درجة تنوع المنتج أو خطوط الإنتاج ، فغذا التنوع يفرض هيكل تنظيميا واسعا وكبيراً والعكس صحيح.

• المستوى التكنولوجي:

فالمنظمات التي تعتمد على عنصر التكنولوجيا وعلى نطاق واسع غالبا ما يكون عدد العاملين فيها قليلا نسبيا بحيث ينفذ أغلب العمل دون الحاجة لليد العاملة ، والعكس حينما يكون مستوى التكنولوجيا منخفضا تظهر الحاجة إلى قوى عاملة أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع تتخلله إدارات متنوعة تفي باحتياجات الخدمة.

• التوزيع الجغرافي:

المنظمة التي يشتمل عملها أو نشاطها مناطق جغرافية متعددة من البديهي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنظمة التي تمارس نشاطها في منطقة جغرافية واحدة ففي حالة التوزيع يكون حجم المنظمة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.

• مدة حياة المنظمة:

المنظمات من حيث مدة الحياة تنقسم إلى نوعين:
الأول: لا تكون مربوطة بمدة زمنية معينة بحيث تكون لها صفة الديمومة.
الثاني: تكون هذه المدة محدودة بفترة زمنية معينة، أي أنها مؤقتة²¹.

4. تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن تصميم واعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على أحد الاتجاهات الثلاثة التالية ، التي يعبر كل واحد منها على مدخل معين:

• **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** وهو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهومن أقدم الهياكل ويعتد على مركزية السلطة وتسلسل علاقتها الرأسية التي تعمل على ربط مختلف المستويات الإدارية مع بعضها البعض ضمن شبكة الهيكل التنظيمي ، ففيه يملك كل مسؤول سلطة مطلقة في توجيه عمل المرؤوسين والسلطة تتم وتتساب من القمة إلى قاعدة الهرم بشكل مباشر ومتصل ويكون هذا الهيكل خاليا من الاستشاريين ويتناسب خاصة مع التنظيمات الصغيرة والبسيطة ، سرعة اتخاذ القرارات ووحدة قيادة التوجيه ، ومن أهم سلبياته الارهاق الكبير للرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين ولا يتم الاعتماد من خلاله على تقسيم العمل والتخصص ، كما لا يتناسب مع المنظمات الكبيرة التي تعتمد مبدأ اللامركزية.

• الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يقوم هذا الهيكل على خاصية تطبيق مبدأ التخصص ، حيث يتم تقسيم أعمال المنظمة ونشاطاتها إلى أنشطة أساسية وأخرى فرعية ، وتستند مهمة كل نشاط إلى وحدة إدارية معينة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها ، وله كامل الصلاحيات في إصدار القرارات والأوامر لكن يعمل ضمن نطاق تخصصه فقط في إطار صلاحياته المقررة ، ويتميز هذا النوع من الهياكل بإتاحته الفرصة للاعتماد على التخصص وتحقيق فوائده وأهدافه ، لكن ما يعاب عليه انتاج نوع من الازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر والتوجيهات للأتباع.

• الهيكل التنظيمي الاستشاري:

يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمجموعة من الاستشاريين ، كالمستشار القانوني ، المستشار الفني ، أو وحدات إدارية مثل وحدة البحوث والدراسات بهدف تقديم النصائح والتوجيهات والمشورة للإدارات والمديرين بصفة عامة / كما يساعد على أداء العمل بأفضل السبل والطرق بتخفيف الأعباء وضغوطات العمل ، مع استغلال الوقت بشكل

عقلاني باتخاذ قرارات موضوعية وفعالة ، ويعد هذا النوع من الهياكل الأكثر شيوعا في الحياة العلمية والإدارية من النوعين السابقين²².

خاتمة:

تعتبر الفعالية التنظيمية من أهم الغايات والأهداف التي تطمح المنظمات إلى تحقيقها والوصول لها بالاعتماد على مجموعة من المعايير والأدوات العلمية والعملية التي تساعد على تحقيق الكفاءة ، ويعد تحسين وتطوير شبكة الاتصالات في المنظمة من بين أهم العوامل المساعدة على ذلك ، فمرونة شبكة الاتصالات وانسياب المعلومات فيها بالشكل المطلوب ووصول المعلومات إلى أصحابها في الوقت المناسب ، مع تفويض السلطات لمستحقيها بعدم التمركز الذي يحدث الإرهاق الذهني والعقلي للمسؤولين يمكن اصدار الأوامر والتعليمات في الاتجاه الصحيح الذي يساعد المنظمة على البروز وتحقيق الوثبة اللازمة في العمل.

مع الاعتماد على المورد البشري المؤهل الذي يستغل جميع الموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق الفعالية المرغوبة بالطريقة المناسبة التي تتلاءم مع هذه القدرات والموارد في إطار انسيابية شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية للتنظيم.

قائمة المراجع:

- 1-الدعيبس ، محمد إبراهيم ، 1999 ، الاتصال والسلوك الإنساني،السلسلة18، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ص.112
- 2-لعلاق، بشير، 2009، الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص110.
- 3-بخوش، أحمد، 2006، الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 200، ص95.
- سعد، إسماعيل علي، 1996، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص113.
- 4-قاسيمي، ناصر ، 2011 ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ص49.
- 5-خيري، خليل، 1985، الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، ص113.
- 6-البدوي هناء، حافظ، 2003، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص171.
- 7-ناصر، قاسيمي، الصراع ، 2008، مداخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص45.
- 8-عبدالوهاب، السويسي، 2004، الفعالية التنظيمية المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة في الاقتصاد ، كلية الاقتصاد، الجزائر ، ص41.
- 9-لخضر، حباوي، تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2011، ص165.
- 10-رضا صاحب ، أبو حمد علي، سنان كاضم، الموسوي، 2002، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،ص119
- 11-رافده عمر، الحريري، 2012، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون الأردن الهاشمية، ص26.