

## إستراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة

The strategy of administrative control and job discipline of the employees of the institution

ط/د. حوة سالم. مخبر إستراتيجيات الوقاية و مكافحة المخدرات بجامعة الجلفة . جامعة زيان عاشور بالجلفة  
د. علوط البتول. مخبر إستراتيجيات الوقاية و مكافحة المخدرات بجامعة الجلفة . جامعة زيان عاشور بالجلفة

### الملخص

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الآليات التي تساهم وبشكل كبير في تحقيق الكثير من الأهداف لاسيما التسيير الفعال و العقلاني الذي يعكس الصورة الحقيقية لنجاح أي مؤسسة ، و بما أن الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي و المشترك في جميع العمليات الإدارية التي تتم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و يشكل طبيعة التفاعلات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية و تأثير عملية الاتصال في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير لأنها تركز على جمع المعلومات و الفهم و كلاهما ضروري في رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر و المفاهيم و تعزز درجة الانتماء في العاملين اتجاه منظماتهم ، فعملية الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على التماسك و التسيير الرشيد في حلة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم محققا للأهداف في ظل نظام رشيد و عاد لمحفز للفرد العامل حيث لا يمكن عزل أي نظام تحفيزي عن البيئة الخاصة بكل عامل حيث تختلف الأهمية التي نعطيها للحافز في زيادة الدافعية من عامل لآخر وكذا تحقيق الدافعية المرجوة من طرف الإدارة الحديثة من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين بغية مشاركتهم والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وهو الأمر الذي يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة مما ينعكس إيجابا على أدائهم في العمل ويحقق لهم الولاء و الاستقرار الوظيفي ، كل هذا يتجسد و يتحقق بالتسيير الفعال و العقلاني في جميع أقسام النسق التنظيمي اعتمادا على الأساليب الرشيدة والقنوات المرنة في عملية الاتصال في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي؛ الفعالية التنظيمية؛ التسيير، نظام الأهداف؛ الحوافز.

**Abstract:**

Organizational communication is one of the mechanisms that contribute significantly to achieving many goals, especially effective and rational management, which reflects the true picture of the success of any institution, and since organizational communication is the basic and common element in all administrative processes that are carried out through the exchange of information, ideas and facts The nature of the interactions between workers at different levels of function and the impact of the communication process in the behavior of individuals by modification or change because it is based on the collection of information and understanding both are necessary in raising morale, leading to the unification of thought and concepts and strengthen the degree of belonging The effective communication process between supervisors and subordinates helps to ensure cohesion and good governance in an integrated relationship within a sound management organization that achieves goals in the rational system and returns to the catalyst for the working individual. No incentive system can be isolated from the environment of each worker. Which we give motivation to increase motivation from one factor to another and achieve the desired motivation of the modern management by providing an appropriate organizational climate for the employees in order to participate and express their views and suggestions, which makes them feel belonging to the institution, which reflects positively on their performance in the work and achieve Their loyalty and job stability, all this is achieved and reflected the effective and rational in all organizational echelon sections to governance based on rational methods and flexible channels in the communication process in the organization.

**Key words:** Organizational Communication, Organizational Effectiveness, Governance, Goal System Incentives

## مقدمة :

ما يلاحظ الآن أن العالم المعاصر يعيش فترة من التحولات العميقة الجذرية و التي أدت إلى تغيير ملحوظ لكل المفاهيم و الأطر و الأساليب و الهياكل الإدارية التقليدية، وأظهرت مناخا جديدا في مختلف التنظيمات ومغاير تماما عما كان سائدا منذ سنوات و تتميز هذه الأوضاع الجديدة بالحركية و التطور السريع فضلا عن تداخل مؤشراتها و تفاعلاتها الأمر الذي يضاعف من تأثيراتها في الحياة الإنسانية التنظيمية المعاصرة ، كما أضحت المنافسة العنصر الذي يتحدد به نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهداف و بلوغ النتائج التي قامت من اجلها وتحتاج المنظمة دائما إلى التميز و التطوير و التحسين لمواكبة التقدم و العصرية في ظل الظروف التنظيمية الداخلية و الخارجية المتغيرة باستمرار ، وحتى يمكن الاطمئنان أن الموارد المتاحة و التي تتميز بالندرة أحيانا و التكلفة ، فينبغي أن تستخدم أفضل استخدام ممكن، لذا وجب على المسؤولين استحداث أساليب تسييرية فعالة ومن بين هذه الأساليب و إستراتيجية اتصالية فعالة تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر موضوعية و عقلانية.

إن مواكبة مختلف نظم التسيير الحديثة ، و توضيح كيفية تطبيقها داخل وظائف المؤسسة و التنسيق ما بين هذه الوظائف، ولتصبح هذه الوظائف ذات فعالية يجب باستعمال عدة معايير ومبادئ و أسس ، من بين هذه الآليات و الأسس و المعايير الاختيار الأحسن لأساليب الاتصال التنظيمي ، و وجود استراتيجيات و خطوط سليمة ، إضافة إلى الاهتمام بالعملاء و تلبية رغباتهم و حسن معاملتهم، من أجل ذلك يزداد اعتماد الإدارة المعاصرة على المورد البشري و العمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقته وتوظيف قدراته الذهنية و الإبداعية، لأن إدارة الموارد البشرية هي العلم الإداري الرئيسي في الوقت الحالي بالنسبة للمنظمات والذي يعكس حقيقة ثقافتها السائدة.

و حاليا أصبحت إدارة الموارد البشرية في تحدي مع الزمن لإيجاد و تطبيق أحسن الأنماط التسييرية للوظائف الإدارية داخل المنظمات حتى تضمن الفعالية و البقاء، و لبلوغ ذلك وجب على المنظمة تبني عملية اتصالية تنظيمية قائمة على المرونة و في كافة المستويات بالإضافة إلى تطبيق نظام رقابة عادل تستطيع من خلاله تقييم أدائها وتصحيح الأخطاء المرتكبة بطريقة عقلانية بالإضافة إلى تكريس مبدأ الفعالية في الأداء لدى الفاعلين بالمنظمة و تحملهم جانب من المسؤولية وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات والعمل على تشجيعهم لذلك مما يؤدي إلى شعور الفرد العامل أنه جزء من كيان هذه المنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز و توضيح ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة المعاصرة وما ينتج عنه من فعالية في التسيير الفعال للأداء لدى الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكل عقلانية داخل مجال الحقل التنظيمي.

**1/الاتصال التنظيمي في المؤسسة:**

لا يمكن للإنسان أن يعيش في المجتمع معزولا عن الأفراد الذين يشاركون في الحياة الاجتماعية أو التنظيمية إذ تقوم بينه و بينهم صلات اجتماعية كثيرة ، فيتصل بهم و يؤثرون فيه ، فينتج عن هذه الصلة ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي أو الديناميكية الاجتماعية غير أن هذه الأخيرة لا تكون إلا بوجود عنصر هام و هو الاتصال الذي

يربط بين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات، ويعتبر الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي و المشترك في جميع العمليات الإدارية التي تتم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و يشكل طبيعة التفاعلات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية و تأثر عملية الاتصال في سلوك الأفراد بالتعدد أو التغيير لأنها تركز على المعلومات و الفهم و كلاهما ضروري في رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر و المفاهيم و تعزز درجة الانتماء في العاملين اتجاه منظمتهم .

فعملية الاتصال الفعالة بين الرؤساء و المرؤوسين تساعد على التماسك و الالتزام التنظيمي في حدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم محققا للأهداف .

و في ضوء ذلك سنحاول في هذه الدراسة المتواضعة التطرق إلى الاتصال الإداري بشيء من التفصيل وفق العناصر الآتية :

### 1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها العاملين فقط ، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي ، وهذه لا يتم إلا بتوفر عنصر الاتصال بين الفرد و الجماعة و بين العمال و الإدارة العليا للمنظمة و على هذا الأساس يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على انه عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخص أو أكثر .

و الاتصال هو عملية إرسال و استقبال للمعلومات بين الطرفين ( مرسل و مستقبل ) وهذا يعني التفاعل و المشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك و كلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل **communicate** و هي تعني المشاركة ، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية **communis** و تعني **common** أي مشتركة أو عام و في كلتا الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبط بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما<sup>1</sup>.

و يعتبر الاتصال كذلك انه العملية التي بنقل بمقتضاها الفرد العائم بالاتصال أو رموز لغوية في الغالب يهدف إلى تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة و يعرف كذلك بأنه ليس مجرد توصيل بل هو عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صورة أو لغة أية شيء آخر كمنبه للسلوك.

و يعرف الاتصال كذلك بأنه طريقة مهنية هادفة لترشيد علاقات الأفراد ببعضهم البعض و صولا إلى تحقيق غايات و أهداف مرسومة تتمثل في التيقن من إبلاغ الآخرين بمحتوى رسالة محددة يراد توصيلها على أحسن وجه ممكن<sup>2</sup>.

و الاتصال التنظيمي يمثل تلك المعلومات و الأفكار و المعارف و البيانات التي يتناقلها أعضاء نسق التنظيمي يمثل تلك المعلومات و الأفكار و المعارف و البيانات التي يتناقلها أعضاء النسق التنظيمي سواء كانت لفضية أو غير ذلك ، بواسطة أساليب مختلفة مثل المقابلات و المؤتمرات و الجمعيات ، أو تكون المعلومات موجهة إلى جميع الأعضاء بدون تواجد تفاعل مباشر بين المرسل و المرسل و المستقبل مثل المنشورات و ذلك بغية السير الحسن

للتنظيم و يجعل جميع الأفراد العاملين على علم بما يحدث في كل المستويات الإدارية مما يدعم الثقة وروح التعاون بين الرئيس و المرؤوس و يجعلهم يشعرون بأهمية مكانتهم و دورهم داخل المنظمة.

## 1-2/ أهم عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال التنظيمي بشكل عام من مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل فيما بينها عملية الاتصال نفسها وتمثل هذه العناصر في :

**أ/ المرسل :** هو الذي يبدأ عملية الاتصال أي هو صاحب الرسالة أو الأمر المراد نقله و إيصاله إلى الآخرين بحيث يقوم بالتأثير في مشاعرهم و أحاسيسهم و عقولهم و تفكيرهم و حتى يتمكن المرسل من نقل رسالته بصورة جيدة يجب أن تتوفر بعض الشروط<sup>3</sup>:

\* أن يكون لديه مهارة في الحديث و الحوار و القدرة على التعبير و التواصل عن طريق استخدام تعبيرات الوجه أو المهارات في الكتابة .

\* توفر الخبرة و المعرفة السابقة عن موضوع الرسالة التي تتضمن موضوع و مجال معين و محدد.

\* التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الاتصال و أسلوبه الذي يحقق هذا الهدف بحيث يجب أن يكون سهلا وواضحا حتى يتمكن المستقبل من فهمها .

\* يجب على المرسل أو المدير أن يختار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل، مما يتناسب مع الظروف وطبيعة عمله و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة .

**ب/ الرسالة :** تعتبر الرسالة جوهر ولب عملية الاتصال " و تأخذ صورا مختلفة فقد تكون فكرة رأي أو معلومة ...." يرغب المرسل في إرسالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه و إكسابه معارف و معلومات جديدة أو

إحداث تغيير في اتجاهاته ، و حتى تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن يراعي فيها ما يلي<sup>4</sup>:

● أن تكون الصياغة بأسلوب واضح وبسيط بعيد عن الغموض و اللبس.

● يجب أن تحتوي على عناصر الإثارة و التسويق لجذب انتباه المستقبل مثل المقابلات الشخصية .

● يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين المرسل والمرسل إليه.

**ج/ المستقبل :** هو الذي توجه إليه الرسالة من المصدر المرسل ، إذ لابد لكل عملية اتصال شخصين على الأقل أحدهما مرسل و الآخر مستقبل الرسالة ، و يحولها إلى أفكار ومعلومات<sup>5</sup>

**د/ قناة الاتصال :** وهي الوسيلة التي يراها المدير أو المرؤوس مناسبة لنقل التعليمات أو أية معلومة أخرى

تتطلب العمل ، و هي تأخذ أشكالا عديدة منها الشخصي و الجماعي و هي كما يلي<sup>6</sup>:

● **الاتصال المباشر :** يتم فيه الاتصال وجها لوجه دون وساطة حتى يستطيع المرسل شرح أفكاره ووجهات نظره للمستقبل الذي يستطيع بدوره طلب المزيد من الإيضاحات.

● **استخدام التكنولوجيا :** هو اتصال غير مباشر يسمح بنقل الرسالة و التعرف على رد الفعل بصورة وجيزة مرحة للوقت لكلا الطرفين.

- **الاتصال الغير رسمي** : يتم هذا الاتصال خارج نطاق العمل مما يجعلها تقع في نطاق الجماعات الغير رسمية أو جماعات العمل وهو احد الآليات الأساسية و الحتمية داخل أو خارج بيئة العمل.
- **الاتصال من خلال الاجتماعات** : هذه الوسيلة تسمح بشرح الأفكار وطرح وجهات النظر المختلفة وجها لوجه من اجل الفهم الصريح و الواضح تجنبنا للاختلافات التي تقع بين جماعات العمل.
- **الاتصال الكتابي** : هذه الوسيلة من الأساليب التقليدية و عادة ما تأتي في شكل رسائل و منشورات دورية أو قرارات إدارية أو لوائح وتعليمات و توجيهات للأفراد العاملين .
- **التغذية الراجعة** : هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في عملية الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد إلى البيئة الخارجية بكافة مؤشراتها ، و التي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها ورصد ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم تقويم الجوانب السلبية والبحث في تصويبها و التعرف على الجوانب الإيجابية .

### 1-3 / أنماط وأنواع الاتصالات التنظيمية:

لا بد أن أي منظمة سواء كانت في شكاهها الرسمي أو الغير الرسمي ، تقوم على عملية التفاعل و المبادلة في التأثير بين أعضائها، بواسطة عملية الاتصال لاسيما في التنظيمات الرسمية ، وتختلف أشكال تدفق الاتصالات من التي تتم بين الإدارة و العاملين أو بين العاملين أنفسهم وفي مختلف المستويات الإدارية ، بحيث يمكن أن تصف هذه الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما : الاتصالات الرسمية و الاتصالات الغير رسمية .

**أ- الاتصالات الرسمية:** وهي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح و القوانين و الهياكل التنظيمية ، بحيث أن كل مدير قي المؤسسة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامر وتعليماته وتوجيهاته إلى مرؤوسيه والى عقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه استفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل ، والحصول على ايجابيات بخصوص العمل من طرف رؤسائه ، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها إلى :

\* **الاتصالات الرأسية** : وهي الاتصالات التي تحدث بين الرئيس ومسؤولية أو المرؤوسين ورئيسهم كما أن الاتصالات الرأسية قد تأخذ احد الاتجاهين التاليين<sup>7</sup>:

\* **الاتصالات الرئيسية الهابطة (العمودية)** : وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل في المؤسسة وهي من المديرين إلى العاملين، وهذه الاتصالات تصدر من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها وتتضمن عادة القرارات و الأوامر التنظيمية الخاصة بالتسيير و التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معين<sup>8</sup>.

\* **الاتصالات الرأسية الصاعدة** : وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى ، وهي مكملة إلى الاتصالات الهابطة ، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة غلى تصعيدها إلى الأعلى ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عملية إرسال كل المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد ، كما أنها تساعد الإدارة على التأكد، من أن المعلومات قد تم إيصالها إلى العاملين في وقتها

أولاً ، و انه قد تم فهما و استيعابها ثانياً و أنها قد استطاعت تحريك و تفعيل أدائهم في الاتجاه المرغوب فيه كما يتضمن هذا النوع من الاتصالات الرأسية التظلمات و الالتماسات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم من اجل حل الإشكال القائم في بيئة العمل<sup>9</sup> .

\* **الاتصالات الأفقية :** و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و آرائهم حول المسائل المرتبطة بمجال العمل اليومي أو بأهداف المؤسسة و استراتيجياتها المستقبلية<sup>10</sup> ، و يقصد بها كذلك إرسال المعلومات و استيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل : الإدارات والأقسام و الأفراد ذوي المستويات المتشابهة في الدرجات السوسيو مهنية.

و يقول الدكتور سعيد ياسين في هذا المجال " يؤدي الاتصال الأفقي إلى انجاز العديد من المهام في المنظمة حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة بتحسين الإنتاجية و يعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عند نفس المستوى الإداري و تحسين العلاقات الداخلية و الجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع و الصراع الوظيفي"<sup>11</sup> .

**ب - الاتصالات الغير رسمية :** تعرف بهذا المفهوم لكونها تحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمية المعتمدة و يمكن أن يكون مرادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي ، ذلك انه ما لم يمكن فهمه من خلال الاتصالات الهابطة أو الصاعدة يمكن توضيحه بالاتصال الغير رسمي ، و يتمثل هذا الاتصال فيما يتم نقله داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو دون قصد فالإشاعات المقصودة مع كونها هدامة و مدمرة أحيان المصالح التنظيم، إلا انه يمكن استخدامها لتكون بناءة فإذا كانت الإدارة العلية بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتحسس ردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام أو القرار بشكل رسمي نهائي .

كما يحقق الاتصال الغير رسمي فائدة لذلك النوع من الأفراد الذين يعجزون أو لا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصل إلى الإدارة العليا ، بحيث يستطيع هؤلاء أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر للذين يعتقدون أنهم يجدون أذان صاغية لدى الرئيس بحيث تثير فيه الاهتمام بالمشكلة الأمر الذي يتحقق معه الهدف من إيصالها<sup>12</sup> .

و الاتصالات الغير رسمية هي اتصالات غير مخططة و تتم بشكل عفوي و هي من الصعب مراقبتها و ضبطها لأنها تعمل على تغطية سلبيات الاتصال الرسمي القائم على الروتين ، و تترجم سلبيات و إيجابيات هذه الاتصالات على أداء العمال و العلاقات الإنسانية و الروح المعنوية .

و يلخص " كاترو كاهن " ( 1978 ) مميزات الاتصالات الغير رسمية فيما يلي :

هي اتصالات تمتاز بالتعبير التلقائي و العفوي . و هذا التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي ، عندما تلجئ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها فان الاتصال الغير رسمي يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلاً ، يمتاز الاتصال الغير رسمي بسرعة و سهولة الانتشار ، حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال

الرسمية<sup>13</sup>، و الاتصالات الغير رسمية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها فإنها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانزغال عن بعضهم البعض، و ذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسي.

#### 1-4/ أهداف الاتصال التنظيمي:

للاتصال أهمية كبيرة داخل التنظيمات، وبوجود هذه الأهمية تعددت واختلقت أهداف الاتصال التنظيمي حيث أن كل هدف يخدم مجال معين من المجالات والسلوك الإنساني داخل التنظيم، أو يخدم مجال تنظيمي ضمن الوظائف الإدارية المتعددة ومنه يمكن عرض بعض الأهداف الهامة والأساسية التي تساهم وبشكل كبير في فعالية التسيير داخل الحقل التنظيمي<sup>14</sup>:

#### أ/ المشاركة في المعلومات:

إن الاتصال التنظيمي له دور كبير في تبادل المعلومات والأفكار الهامة التي من شأنها تساهم في بناء وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن مشاركة المعلومات تساعد على:

- توجيه وضبط سلوك و أداء أفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف بشكل يسير وفي زمن محدد.
- توحيد الأفراد الفاعلين بالمنظمة في أداء مهامهم، وتعريف بالواجبات المطلوبة منهم بكل دقة ووضوح.
- إعلام وتعريف الأفراد العاملين بنتائج أدائهم في المنظمة من اجل التقييم وتصحيح الأخطاء.

#### ب/ التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يعمل الاتصال التنظيمي على الربط والتنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء التنظيم، وبدون الاتصال يصبح التنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، فالاتصال التنظيمي يحدث التكامل بين التصرفات داخل المنظمة وبالتالي تتحقق أهداف الفرد والمنظمة معا.

#### ج/ الاتصال في صنع القرار :

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي إحدى الآليات الهامة في صنع القرارات التنظيمية، فصنع القرار الصائب والسليم من طرف المسؤولين يحتاج إلى معلومات حتى يتمكنوا من تحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بعد تجسيد هذه القرارات على الميدان و مقارنتها لمعرفة الفروقات بين الماضي و الحاضر.

#### د/ التعبير عن المشاركة الوجدانية للأفراد العاملين :

تساعد عملية الاتصال التنظيمي الأفراد العاملين على المشاركة في المشاعر الوجدانية من خلال التعبير عن سعادتهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين، يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عملية تحسين الفاعلية التنظيمية لكل الفاعلين بالمؤسسة.

كما أن عملية الاتصال التنظيمي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة والأهداف الرئيسية الخاصة بها، إلا أنه لا يمنع من وجود أهداف لهذه العملية:

- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من إجراءات ومعلومات حتى يمكنوا من ممارسة مهامهم على أكمل وجه.
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة وتحديد استراتيجياتها المستقبلية.



- تمكين صانعي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها، ونصائحها إلى الفاعلين بالمنظمة، وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم إلى القادة المسؤولة عن هذه القرارات.
  - توفير المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية و المعنوية والمادية<sup>15</sup>.
- 2/ ماهية الفعالية التنظيمية:

يعتبر الاهتمام المتزايد بفعالية المؤسسات جوهر عملية التسيير ومظهر من مظاهر المنافسة سوى على المستوى المحلي أو المستوى العالمي وي طرح هذا الاهتمام بشكل مستمر نظرا لزيادة وعي القادة المسييرين والزيادة الشديدة في المنافسة الدولية الداخلية كانت أو الخارجية وستعرض في العرض المختصر إلى تعريف الفعالية التنظيمية وأهم المفاهيم المرتبطة معها.

### 1-2/ تعريف الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية على أنها " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح."<sup>16</sup>

و هناك من يعرفها على أنها "مقياس و معيار لقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في الآجال الطويلة" <sup>17</sup> في ضوء هذه التعاريف يتضح أن مفهوم الفعالية التنظيمية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقق الفعالية ، ولكن الأهداف تختلف من فرد لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك من يعتبر أن مقياس الإنتاجية هو المعيار المعبر عن الفعالية وهناك من يعتبر أن تحقيق الأرباح "المرودية المالية" هو المقياس المعبر عن الإنتاجية وهناك من يرى بان الأداء المتميز و العقلاني هو المعيار الحقيقي للفعالية لان نشاط المؤسسات يختلف من مؤسسة إلى أخرى قد يكون خدماتي أو إنتاجي.

### 2-2/ المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

هنالك جملة من التعاريف و المفاهيم المقترنة مع مفهوم الفعالية، و من أهم هذه المفاهيم ما يلي:

أ- **الأداء الوظيفي:** بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التنظيم فيقصد به إنجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في وظيفته حيث يتولى عملية إنجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن هذا من جهة ومن جهة أخرى فان ذلك يعني مدى حماس ورغبة العامل في أداء عمله وكذا تعامله مع زملائه ورؤسائه ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتوقف على القدرة والرغبة بمعنى المعرفة في إنجاز العمل ودوافع الفرد لذلك.

ب- **الكفاءة:** تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد والمفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف ويعظم العائد، ويكون ذلك باختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين، بمعنى أداء العمل بأفضل

طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت، وهنا نلاحظ اختلاف ما بين الكفاءة والفعالية، فالأول يهتم بكيفية إنجاز المهام و الأنشطة لبلوغ النهاية، و الفعالية يقصد بها تحقيق الربحية أو زيادة الكميات المنتجة والمباةة وتحسين مستوى الإنتاجية والتكاليف والمعلومات لتحقيق ذلك بالإضافة إلى تقديم أحسن الخدمات إذا كانت المؤسسة خدماتية<sup>18</sup>.

ج- كفاءة الأداء الوظيفي: يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية و الخدماتية بصورة فعالة ورشيدة<sup>19</sup>.

### 2-3/ أهم خصائص الفعالية التنظيمية:

من أهم الخصائص التي تميز الفعالية التنظيمية ما يلي:

➤ **التداخل:** بالرغم من وجود قدر من التداخل بين فعالية القائد والعامل والجماعة والمؤسسة إلا انه يجب التفرقة بينهم فقد يكون الفرد فعالا إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفاعلة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية تلك العناصر معا لان أن تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها و مردودها الذي أنشأت من اجله .

➤ **تفاعل معايير الفعالية:** معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيما بينها وينعكس ذلك في عدة صور كان يضعف بعضها البعض الآخر أو يقويه وقد تنظم معا في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما عليه أو نتيجة لما سبقه.

### 3/0 ماهية التسيير بالمؤسسة:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة، حيث عرف الكلاسيكي **TAYLOR** أنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية<sup>20</sup>. يمكن أن يعرف التسيير بالمؤسسة على انه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة و المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد و الوظائف.

يعرف التسيير على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لتحقيق أهداف ديناميكية و هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، و التنظيم و القيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك.

ومن خلال ما تم عرضه السابقة نجد أن التسيير يتميز بما يلي :

\* التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم الإداري، كما نستطيع أن ننظم كل الوظائف الأخرى التي لها علاقة بالتسيير اليومي بالمؤسسة.

\* التسيير مبني على تقارب بعدين أساسيين و هما العقلانية، و الإنسانية لدمج ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة.

\* أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح، نجد أن المصطلح الفرنسي (GESTION) في الحقيقة هو مفهوم غير شامل، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب مصطلح الانجليزي (MANAGEMENT) فهو يشير إلى المفهوم الحقيقي للتسيير بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير أو المشرف على هذه العملية حتى يجسد المعنى الحقيقي للتسيير بمنظمات الأعمال المعاصرة.

### 3-1/ نظام الأهداف كأحد آليات التسيير:

لقد تطرقنا فيما سبق إلى مفهوم التسيير و خلصنا إلى أن التسيير هو طريقة عقلانية و هادفة للتنسيق ما بين الموارد البشرية و المادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، و تتم هذه الطريقة حسب السيورة و المتمثلة في التخطيط التنظيم، القيادة و الرقابة، قصد تحقيق أهداف المؤسسة، فمن بين هذه الأهداف هو استمرارية المؤسسة، لهذا سنناول في هذه المحطة من الدراسة إلى أهم مكونات أنظمة التسيير بالمؤسسة و المتمثل في: نظام الأهداف (بصفة عامة، سنتطرق إلى مفهوم نظام الأهداف، تحديد الأهداف بالمؤسسة، و أنواع هذه الأهداف) بالإضافة إلى نظام الحوافز باعتباره احد المحركات الأساسية لدافعية العمال في الحقل التنظيمي.

### 3-2 - مفهوم نظام الأهداف:

إن التخطيط هو الحجر الأساس في العملية الإدارية، و يمكن تعريف التخطيط بأنه عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المسؤولية مع المستقبل، و إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة المدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف<sup>21</sup>.

و يمكن تقسيم التخطيط إلى أنواع متعددة مثل: التخطيط الإستراتيجي و هو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة و بسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة، و بالتخطيط الوظيفي و هو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل: الإنتاج، التسويق، التمويل.

و من أهداف التخطيط أنه يؤدي إلى النجاح، و لكن لا يضمن النجاح لأن معظم الدراسات أثبتت أن الذين يخططون يحققون نتائج أفضل إنما من الذين لا يخططون، حيث أن في إدارة في الولايات المتحدة على 105 مؤسسة من أكبر المؤسسات و 105 من المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم، أثبتت أن المؤسسات التي كان بها نظاما رسميا للتخطيط كانت أسرعها في معدلات النمو<sup>22</sup>.

إضافة إلى أن التخطيط يساعد العاملين على التركيز على أهداف المنظمة، هذا عن طريق ربط ما يقوم به العاملين من أعمال، مع النتائج النهائية المطلوبة (الأهداف و الغايات).

كما يؤدي التخطيط إلى مساعدة مسير المؤسسة على التجاوب مع التغيير و هذا عن طريق التعامل مع المتغيرات الخارجية و التكيف معها لمواكبة التطور و التقدم.

إن الهدف الأخير للتخطيط هو القيام بعملية المراقبة، أي بدون التخطيط تصبح الوظائف الإدارية المختلفة، التي تكون عملية إدارة الموارد في المنظمة تصبح مستحيلة أو غير فعالة في ظل غياب التخطيط.

تتضمن العملية التخطيطية عدة مراحل متداخلة و مترابطة، هذه المراحل هي:

مرحلة تحديد الأهداف، ودراسة البيئة و التنبؤ بالمتغيرات و إعداد ووضع الخطط التي تعد بمثابة الوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف، و التغذية العكسية فعادة تعتبر جزء من النظام الرقابي.

### 3-3- تحديد أهداف المؤسسة:

إن تحديد أهداف المنظمة هي الخطوة الرئيسية في عملية التخطيط، و مرحلة أساسية من المراحل التنظيمية الهامة، و هي محاولة تحديد ما تريد المنظمة أن تحققه في مجال نشاطها، فإذا انعدمت هذه الأهداف أو كانت موضوعة بصفة غامضة فقد التخطيط بطبيعة الحال هذا الأساس من أسس أهميته و مبرراته.

أهداف المنظمة هي غايات تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملياتها و أنشطتها المختلفة و يمكن تعريف أهداف المنظمة أنها الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تواجدها أو التعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها أو التعبير عن مستوى معين من الانجاز لابد من تحقيقه خلال فترة معينة<sup>23</sup>.

### 3-4- أنواع الأهداف:

إن أبرز المختصين في هذا المجال (P.DRUCKER) الذي يعتبر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و ذلك بتحديد الأهداف في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد و تساهم على التكامل و الانسجام والاستمرارية و نمو المؤسسة في الساحة التنافسية، و يرى هذا الأخير أن هناك 08 أصناف أساسية من الأهداف و المتمثلة فيما يلي:

- \* الابتكار
- \* الموارد
- \* مستويات الأداء
- \* المسؤولية الاجتماعية
- \* حصة السوق
- \* الإنتاجية
- \* الربحية
- \* الاعتناء بالعمل<sup>24</sup>.

و يؤكد (P.DRUCKER) أن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر سلبا على بقية الأهداف.

أما إذا نظرنا إلى البعد الزمني للتخطيط نجد أن المسيرين يقومون بعدة أنواع من التخطيط تخطيط - وضع أهداف - إستراتيجية "05 سنوات و أكثر"، تخطيط متوسط المدى "أكثر من سنة و أقل من 05 سنوات"، و تخطيط قصير المدى "سنة أو أقل".

### 4- نظام التحفيز:

يعد السلوك البشري عنصرا أساسيا في المؤسسة ، و بدونه تغدو الموارد المادية دون فائدة ، و رغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقدا و لا يمكن التنبؤ به ، و من ثم فإن فهم هذا السلوك البشري و التأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية و يحسن الأداء .

فمستوى الأداء لموظف عبارة عن قدرته على أداء العمل ، بالإضافة إلى الدوافع الحافزة لأعلى الأداء ، فالقدرة تحدد ما باستطاعة هذا الموظف أداءه ، بينما تقرر الدوافع الحافزة ما سيفعله ، و في حين يمكن الحكم على القدرة و قياسها بخلفية و مهارات و دورات الموظف التدريبية تعتبر الدوافع الحافزة قوة كامنة في النفس البشرية . و كلما زادت الدوافع الحافزة ، ارتفع أداء و ناتج الموظف و العكس صحيح، وعليه يجب أن يتبنى المسير أساليب التحفيز الأكثر فعالية و أن تتخذ الخطوات الضرورية في سبيل ذلك.

## 4-1- مفهوم نظام التحفيز :

يعتبر التحفيز من الأمور المهمة للمسير و للمؤسسة حيث يتوقف مدى نجاح و فعالية المنظمة على مدى تحفيز وحماس أفرادها ، لدى وجب على المسير إدراك مدى أهمية عملية التحفيز في ظل الاقتصاد التنافسي و رغم أن المعرفة و المهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبير في تقرير مستوى أدائه ، لكن كل ذلك من دون تحفيز لا يعني شيئا ، فالدافعية هي " الحاجة غير المرضية أو المشبعة التي تخلق حالة من التوتر و عدم الاتزان يجعل الفرد يتحرك في إطار موجه نحو الهدف باتجاه استعادة حالة التوازن عن طريق إشباع الحاجة أو الرغبة لديه <sup>25</sup> .

و هي أيضا : " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد و التي توجهه و تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة" <sup>26</sup> .

و عليه يبرز عاملان أساسيان يمكن للمسير من خلالها التحكم في عملية التحفيز :

- فهم دوافع و احتياجات و رغبات الأفراد الأساسية التي يمكن التأثير فيها.

- توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الرغبات.

و عند التحدث عن التحفيز لا بد من التحدث عن قدرة الفرد و ظروف العمل ، و عليه يمكن صياغة هذه العلاقة كما يلي : الأداء = التحفيز × القدرات × البيئة <sup>27</sup> .

و من المهم إدراك تأثير البيئة على الفرد و التفاعل بينهما من أجل فهم عامل التحفيز.

أ- أنواع الحوافز : أثبتت الدراسات العلمية في الحقول التنظيمية أن الحوافز تنقسم إلى قسمين :

1- حوافز إيجابية : و هي حوافز تزيد من معنويات الأفراد و تحسن معايير الأداء ، و هي بمثابة العرفان بالجميل من طرف المنظمة و هي الحوافز التي تحصل للشخص مزايا معنية عندما يقوم بأداء العمل المكلف به على أكمل وجه وفق المعايير المحددة له، و يمكن تصنيف الحوافز الإيجابية إلى صنفين هما مادية و معنوية.

2- حوافز سلبية : هي إتباع القوة أو التهديد في التعامل مع الأفراد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ، أو لقمع الشغب أو تقويم السلوك ، و قد يكون على شكل التأنيب و التوبيخ ، الخصم من الأجر حجب العلاوات ، التنزيل الوظيفي أو الفصل تماما ، النقل من قسم إلى آخر أو التحويل إلى التحقيق ، يرى الكثير من المشرفين أن الحوافز السلبية أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء، لكن في حدود المعقول.

## 4-2- تطور الفكر الإداري لنظام الحوافز:

حتى تستطيع أي مؤسسة أن تضع نظاما للحوافز من شأنه أن يساهم في تفعيل العمل التسييري لا بد عليها أن تحدد النظام التحفيزي السليم الذي يجعل الفرد العامل يندفع إلى القيام بسلوك إيجابي لضمان أداء متميز في بيئة العمل و من بين النظريات في الفكر الإداري المعاصر التي اهتمت بتفسير نظم التحفيز، سنحاول من خلال هذه الدراسة عرض أهم وأبرز النظريات العلمية التي تناولت هذا الموضوع في عالم التنظيمات.

حتى تستطيع أي مؤسسة أن تضع نظاما للحوافز لا بد عليها أن تحدد الذي تعتقد بأنه يجعل المستخدم ينحذب إليها أو ينفر منها، وما الذي يجعله يندفع إلى القيام بسلوك معين أو يتجنبه بمعنى آخر يجب أن تحدد نظريتها من بين النظريات التي اهتمت بتفسير نظم التحفيز، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم وأبرز نظريات:

## أ - نظرية الثواب و العقاب:

يعتبر أسلوب الثواب من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة المستخدمين إما بالترقية أو زيادة الأجر أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد... إلخ، فحوف المستخدم من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيامه بسلوك إيجابي لتحسين الأداء<sup>28</sup>، وبموجب هذه النظرية تتحقق زيادة في الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل، كما افترض تايلور أن اعتماد نظام الأجور المتزايد تبعاً لزيادة حجم ومستويات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية المستخدم، وبموجب هذا النظام فالأجر العلى يقابل الإنتاج الأعلى، إذا وفق هذا النظام فالأجر يقابل الإنتاج الأعلى، إذا وفق هذا التصور تمهل هذه النظرية الجانب الإنساني في العملية الإدارية وتنظر إلى المستخدم وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى<sup>29</sup>

## ب - نظرية السلم الحاجات لماسلو:

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو **Abraham maslow** أو تعتبر من أشهر نظريات الحفز شيوعاً، وتشير النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية، كما قد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمسة فئات بحسب أولوياتها من الأسفل كما يلي:

- 1 - **الحاجات الجسمية "الфизиولوجية"**: وهذه الحاجات مرتبطة بضرورة البقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء العطش، المأوى، النوم، الجنس. ويمكن إشباعها من خلال أجر الوظيفة وأنظمة الحوافز.
  - 2 - **حاجات الأمن والحماية**: حاجات الأمن المادية والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة.
  - 3 - **حاجات اجتماعية**: تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعة ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين.
  - 4 - **حاجات التقدير والاحترام**: حاجة الفرد لأن يشعر بتقدير واحترام الآخرين في العمل ويمكن إشباع هذه الحاجة من خلال الشكر والثناء وخطابات التقدير، الكفاءة، الشهرة، التمييز والمكانة والمركز الاجتماعي.
  - 5 - **حاجات تقدير الذات**: وهي حاجات الفرد لأن يطلق قدراته في إنجاز العمل بطريقة مبتكرة وكاملة ويمكن إشباعها من خلال إعطائه مزيداً من السلطة والحرية، والتشجيع المحاولات والابتكارات والإبداع.
- إن جوهر نظرية "ماسلو" يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أوليتها لذلك المستخدم، بالرغم من أن نظرية "ماسلو" لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

ج- **نظرية ذات العاملين**: قام بتطوير هذه النظرية "فريدريك هرزبرغ" وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحامين، بموجب هذه النظرية استنتجوا وجود مجموعتين من العوامل:

**عوامل داخلية**: فهي عوامل تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها عوامل حافزة انسجماً مع هرم "ماسلو" للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات<sup>30</sup>.

إذ أنها تعمل على تحريك جهود المستخدمين وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه العوامل :

الإنجاز في العمل، التقدير و الاحترام نتيجة الإنجاز، المسؤولية لإنجاز العمل، الترقية، احتمالية التطور و التقدم، طبيعة العمل و محتواه، حيث يؤدي وجود هذا النوع من العوامل إلى نمو روح الرضا والقناعة لدى المستخدمين وغياها لا يؤدي إلى الشعورية بعدم الرضا.

أ - عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو" ، وهي تشمل العوامل التالية:

سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف ، العلاقة بين قمة الهرم الإداري، العلاقة بين المشرف والمرؤوسين، العلاقة بين زملاء العمل، الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ... الخ.

هذه العوامل يعتبرها "هرزبرغ" سلبية لأنها لا تساعد على تحقيق الرضا لدى المستخدم ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز المستخدمين وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لقد وجهت عدة انتقادات إلى هذه النظرية وأهمها الانتقاد الراجع إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه حيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، إلا أنه بالرغم من كل الانتقادات تبقى نظرية "هرزبرغ" تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة الحفز الإنساني.

كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد، ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائمة موجودة، أي أن هناك الكثير من <sup>31</sup> الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة والعكس.

د- نظرية مكلياند في الحاجات:

وضع هذه النظرية "ديفيد مكلياند" (David Mclelland)، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى النظرية الشخصية، وقد تطبقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية.

كما أن مساهمته في عملية فهم الحفز الإنساني تتخلص في يدها لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية للحفز وهي:

أ - الحاجة إلى الإنجاز: وهذا يعني أن المستخدمين الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للتفوق والكفاح يكون عندهم رغبة للنجاح، وهم يحبون التحدي ويصلون لأنفسهم أهداف كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

ب - الحاجة إلى القوة "السلطة": وهذا أن المستخدمين الذين تتوافر لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

ج الحاجة إلى الانتماء: المستخدمين الذين لديهم حاجة إلى الانتماء يرون في المؤسسة فرصة لإشباع علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المكرر مع زملاء العمل، وهؤلاء يشعرون بالسرور و البهجة عندما يكونون محبوبين من قبل آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

هـ- نظرية الدرفر **Alderfer** نظرية "كليتون الدرفر" هي صيغة معدلة لنظرية "ماسلو" حيث اعتمد على نفس فرضيات "ماسلو" ولكن مع بعض التعديلات إذ قام بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند "ماسلو" إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات وهذه الحاجات هي: حاجة الوجود: أساسها الحاجة الفسيولوجية وحاجة الأمان وحاجات الانتماء، وهي تركز على أهمية علاقة المستخدم مع الآخرين والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم "ماسلو"، وأخيرا حاجات النمو وهي تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة وفي نمو الشخص وتطوير إمكانياته وهي تمثل عند "ماسلو" حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات ولهذا تسمى بنظرية (و.ا.ن) (وجود/انتماء/نمو)<sup>32</sup>.

كما تختلف هذه الحاجات من من حيث أساليب الإشباع، إذ أن المستخدم يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية، من خلال التنافس وحاجات النمو بالحول على القبول والرضا مع الآخرين من خلال التعاون أما حاجات النمو فيشبعها بالتعليم والتميز على الآخرين وتحرص هذه النظرية على ضرورة توفير للمستخدم فرص للإرشاد واكتساب مهارات لإشباع الحاجات.

و- نظرية المساواة: طورت هذه النظرية من قبل "آدمز" تشير إلى أن المستخدم يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، كما تركز هذه النظرية على مدى شعور المستخدم بالعدالة والمساواة في معاملة المؤسسة له مقارنة مع معاملتها للمستخدمين الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل، لهذا تعتمد النظرية على معادلة بين طرفين تتحقق فيها المساواة.



## خلاصة:

حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على احد الوظائف الإدارية الهامة في الحقل التنظيمي والذي يتمثل في الاتصال بالمؤسسة باختلاف نشاطاتها في الحياة الاجتماعية وباعتبار الاتصال التنظيمي احد الآليات التي تساهم وبشكل كبير في تحقيق الكثير من الأهداف لاسيما التسيير الفعال و العقلاني الذي يعكس الصورة الحقيقية لنجاح أي مؤسسة ، و بما أن الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي و المشترك في جميع العمليات الإدارية التي تتم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و يشكل طبيعة التفاعلات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية و تأثر عملية الاتصال في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير لأنها تركز على جمع المعلومات و الفهم وكلاهما ضروري في رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر و المفاهيم و تعزز درجة الانتماء في العاملين اتجاه منظماتهم ، فعملية الاتصال الفعالة بين الرؤساء و المرؤوسين تساعد على التماسك و التسيير الرشيد في حلة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم محققا للأهداف في ضل نظام رشيد و عاد لمحفز للفرد العامل حيث لا يمكن عزل أي نظام تحفيزي عن البيئة الخاصة بكل عامل حيث تختلف الأهمية التي نعطيها للحافز في زيادة الدافعية من عامل لآخر وكذا تحقيق الدافعية المرجوة من طرف الإدارة الحديثة و المتمثلة في خلق جو من الحماسة والنشاط داخل الهيكل التنظيمي وهذه الحوافز المرغوبة لدى العمال للاستفادة من امتيازاتها ابتداء من الأجر إلى المكانة داخل المؤسسة و اللذان ينعكسان في خلق جو من الالتزام ، وهذا ما يدفعنا إلى الحديث عن الإصلاحات الواجب القيام بها على الصعيد المؤسساتي وخاصة على مستوى العنصر البشري لأنه لا يمكن أن تتم هذه الإصلاحات دون الاهتمام بهذا العنصر، فلقد ركز البعض على مقياس الكفاءة الإنتاجية بالاعتماد على الحوافز المادية و أسلوب الإشراف الشديد مع اعتبار أن الإنسان كسول لا يمكنه تحسين أدائه إلا بهذين الأسلوبين وبتطوير و تحسين طرق الإنتاج وجدوا أن الإنسان أكثر أداء تنظيم العمل ، و بالتالي تحقيق الفعالية بالاعتماد على مقياس الكفاية الإنتاجية والعمل على تفعيل علاقات أكثر انسجاما بين العمال القدامى والجدد وتوفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين بغية مشاركتهم والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وهو الأمر الذي يشعروهم بالانتماء إلى المؤسسة مما ينعكس إيجابا على أدائهم في العمل ويحقق لهم الولاء و الاستقرار الوظيفي، لكن مع ظهور الإدارة بالأهداف كمنط جديد في التسيير ظهر مؤشر آخر للفعالية و هو ما ينجز من أهداف ، ففي المدى القصير تقاس الفعالية بمدى ما ينتج و كفاءته و تحقيق الرضا ، أي تحقيق الأهداف القصيرة ، أما المدى المتوسط فتعرف الفعالية بقدرتها على التكيف و النمو ، أما المدى الطويل فتعرف الفعالية إذا حافظت المؤسسة على بقائها واستمرارها.

الهوامش:

- 1 جابر محمد ، الاتصال الجماهيري و المجتمع الحديث ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1983 ، ص 11.
- 2 أبو العزم مصطفى كامل ، مقدمة في السلوك التنظيمي، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ب س ، ص 185- 186 .
- 3 القذافي رمضان محمد ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1997 ، ص 291.
- 4 أبو العزم مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 193.
- 5 صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 209.
- 6 القذافي رمضان محمد ، المرجع السابق ، ص 345- 346.
- 7 حسين راوية ، السلوك في المنظمات ، ب ط ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية، 1999 ، ص 198.
- 8 بدوي هناء حافظ ، إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 204.
- 9 عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 261.
- 10 الصديقي سلوى عثمان ، بدوي هناء حافظ ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي ، الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 134.
- 11 محفوظ جودة أحمد ، العلاقات العامة ، مفاهيم و ممارسات ، ط3 ، دار زهران للطباعة و النشر، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 157.
- 12 فخري فيصل ، الإدارة الأسس و النظريات و الوظائف ، ب ط ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، 1989 ، ص 135.
- 13 عبد الباقي صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 262.
- 14 محفوظ جودة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 162 .
- 15 سعيد عامر ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، ب ط ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1986 ، ص 93.
- 16 محمد توفيق ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، 1995، ص 25.
- 17 نفس المرجع ، ص 104.
- 18 محمد توفيق ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص 52.
- 19 طرطار احمد ، التشديد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص 10.
- 20 عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002 ، ص 103.
- 22 محمد فريد الصحن ، إبراهيم سلطان ، علي الشريف ، مبادئ الإدارة ، ط 2 ، دار نشر الثقافة ، القاهرة ، 2001 / 2002 ص 133.
- 23 عبد الرزاق بالحبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2002 ، ص 114.
- 24 نفس المرجع، ص 116.
- 25 إيهاب صبيح محمد رزق ، العلاقات الصناعية و تحفيز المواطنين ، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص 12.
- 26 راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002، ص 109.
- 27 نفس المرجع ص 110.
- 28 رضا صاحب أبو حمدال علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع دون ذكر بلد النشر ، ط1، 2001، ص 161.
- 29 نعمة سليمة الكعبي ومؤيد عبد السميع السمارائي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 153.
- 30 Donnelly, **Fundamentals of management**, home Wood Illinois, 1990.
- 31 Robitt.H.R and dehling,o, **defense mechanism as an altemate explanation of hersberg's** motivator, hygiene results, journal of applied psychology, without giving out th publishing country, vol.56.N°1, 1972.
- 32 رضا صاحب أبو حمدال علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة ، ص 170.