



مطبوع بيداغوجي خاص بمقياس

الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

موجه لطلبة سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الدكتورة :

فركوس نظيرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بطاقة تقنية خاصة بمقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة



عنوان الماستر: الاتصال والعلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسئول عن الوحدة التعليمية:

اسم المادة 2: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

الرصيد:5

المعامل:2

أهداف التعليم: تسمح للطلاب من تسهيل الحصول على معرفة دقيقة و متقدمة في مجال الثقافة الاتصالية ويقدم فهما أعمق لدور الثقافة الاتصالية في استراتيجيات الاتصال للمؤسسة و كذا توظيف العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة " اقتصادية-إدارية – مرفق عام

المعارف المسبقة المطلوبة: أن يكون الطالب ملم نظريات الاتصال المؤسساتي بمقاربة ثقافة المؤسسة
محتوى المادة: التفكير على مدى تعقد العلاقة الموجودة بين الثقافة الاتصالية و الصورة التي يتناقلها أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى دراسة نشاط مديرية الاتصال التي من بين مهامها التركيز على وظيفة العلاقات العامة التي ترمي إلى تحسين الثقة والتفهم من جهة ومن جهة أخرى تحسين العلاقات مع الجمهور .

برنامج المقياس وفق المقرر الوزاري :

مفهوم الثقافة الاتصالية

مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة

أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة

نظام الاتصال أهميته

أنواع الاتصال المؤسساتي و خصائصه

أساليب الاتصال الفعال

شبكات الاتصال داخل المؤسسة

أهمية الاتصال في العمل الإداري

الاتصال الجيد وتأثيره على الانتاجية

دور الثقافة الاتصالية الجيدة في ارساء العلاقات الانسانية

تأثير الادارة في خلق مناخ تواصل جيد

متطلبات الاتصال الفعال

طريقة التقييم: امتحان كتابي + أعمال أخرى



د. فرкос نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحاضرة	الرقم
4-1	ماهية الثقافة الاتصالية	1
10-5	ماهية الاتصالات الإدارية	2
15-11	علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات	3
20-16	الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	4
31-18	أشكال الاتصال داخل المؤسسة	5
39-21	الاتصال الفعال و الاتصال الكفاء	6
38-32	الاتصال التنظيمي	7
53-40	الاتصال و البناء التنظيمي	8
53-52	الاتصال و التنظيم الرسمي و غير رسمي	9
56-54	شكل الاتصال مع تطور الفكر التنظيمي	10
64-57	الاتصال التحفيزي في المؤسسة	11
73-65	القيادة الإدارية	12
84-74	إدارة الإبداع	13
90-85	الاتصال و مميزاته في المؤسسة الجزائرية	14

الصفحة	عناوين الحالات المتناولة في حصص الأعمال الموجهة	الرقم
91	الثقافة التنظيمية لا تتغير	1
94	بالأمس كان زميلا و اليوم تحول إلى رئيس عمل	2
96	دنيس بلانا رئيس يجيد الاتصال	3
99	العمل متعدد المهام : استخدام أمثل للوقت	4
101	هل يتعين على المؤسسات التي تقوم بتسريح عمالها التحدث عن ذلك أم لا ؟	5
103	السر المهني بين حتمية الاعلام و ضرورة حفظ المعلومة	6

الصفحة	نماذج اختبارات في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
106	النموذج الأول مرفق بعرض حال
111	النموذج الثاني مرفق بعرض حال
114	نموذج اختبار اللحاق



المحاضرة الأولى : ماهية الثقافة التنظيمية

الهدف : نحاول من خلال هذه المحاضرة التذكير بأحد أهم أساسيات الفكر التنظيمي و الاتصال داخل المنظمة
ألا وهي الثقافة و تجلياتها على السلوك التنظيمي و التي تتمظهر في السلوكيات الاتصالية داخل التنظيم و خارجها

1- تعريف الثقافة:

وردت العديد من التعاريف للثقافة لتعدد و تنوع أبعادها و فيما يلي نذكر البعض منها :
عرف تايلور الثقافة على أنها : " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاق و القانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع " ، بينما يعرف كروبير Kroeber الثقافة بأنها " مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة و المتناقلة و العادات و التقنيات و الأفكار و القيم و السلوك الذي تؤدي إليه " ¹ فيما يمثل التعريف الذي قدمه كوفيارون F.Kovairon إحدى أكثر التعاريف انسيجا مع مستوى التطور للمجتمعات الغربية حيث يرى أنها " تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و درجة تطور التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي . " ²

وبشكل عام نخلص إلى كون الثقافة تمثل ذلك الوعاء الذي يشمل العادات و القيم و المعايير و طرائق التفكير و السلوك و نشاطات مجتمعات معينة الناتجة عن عملية التفاعل مع الطبيعة و غيرهم من البشر .

2- خصائص الثقافة :

بناء على التعريفات آنفة الذكر نستنبط عدد من الخصائص التي تختص بها الثقافة منها :

- الثقافة تحمل طابعا إنسانيا واجتماعيا: يسعى الإنسان في مسعاها لتنظيم حياته إلى بناء نظام من العلاقات الاجتماعية بغية تحقيق أهداف و مصالح مشتركة، هذا أكثر ما يميز النشاط البشري مقارنة بغيره من الكائنات .
- الثقافة مكتسبة : من نتائج العلاقات الاجتماعية و التي تلزم الفرد التكيف معها ، بل و الاندماج في قوانينها اكتساب العديد من الطقوس و المعايير التي تطبعها و تلزم كل من يتفاعل معها الالتزام بها و العمل على تطويرها عبر مختلف الوضعيات و السياقات ، فالثقافة إذن هي شيء مكتسب لا فطري .

¹- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، مطبوع موجع لطلبة الإدارة و التسيير ، العلوم التجارية و المالية والاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص106
² - نفس المرجع .

• الثقافات تتشابه من حيث الشكل و تختلف من حيث المضمون : مهما تباينت درجات نمو البلدان و اختلفت تصنيفاتها ، فإنها مع ذلك تتشابه في بعض النقاط ، فهي تتشابه في بعض الأنظمة الغذائية ، و في اللباس و في النظام الأسري . و إذا كانت هذه الأنظمة تتشابه إلى حد ما من بلد لآخر ، فإنها مع ذلك تختلف مكوناتها ، فالقيم الإسلامية على سبيل المثال تختلف عن القيم الغربية و يكون لذلك تأثيرا على محتواها و طريقة ترجمتها على أرض الواقع .

• الثقافة عملية متواصلة و مستمرة: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار وفقا لوتيرة عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي و السياسي و التي تتباين من بلد لآخر حسب درجة نموه ووعي شعوبه بحتمية التغيير و التطور . ويحدث هذا التغيير بشكل تدريجي عبر حقب زمنية متعاقبة ويتم تناقلها من جيل لآخر في إطار التراث الثقافي للمجتمع . من منطلق ما تقدم يتبين أن ثقافات الشعوب عرضة للتغيير والتحول التدريجي بفعل التبادلات التجارية والاقتصادية و السياسية و الحركات الاستعمارية، جليا عوامل تسهم في ميلاد أنماط ثقافية جديدة ذات خصائص مركبة من أنماط ثقافية متعددة.

3- تعريف الثقافة التنظيمية :

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء ، و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، و الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم" ¹ . و يمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز السائدة في التنظيم و أيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها " الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف مع المؤثرات الداخلية و الخارجية ، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم ، من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ، و قد كان كل من روبرت و وترمان Robert Waterman & ToomPeter و تيرنس TerrenceDeal و الان كيندي Allan Kennedy السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية في التنظيم في النجاح المؤسسي و الفاعلية التنظيمية .

4- خصائص الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية نظاما متميز و ذات دلالات يتقاسمها أفراد المنظمة و في الآتي نستعرض مجموعة من خصائصها و التي تتفاوت من حيث درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم: ²

• درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف .

¹ - Edgard H Shein , Organizational culture and Leadership , 3edition , USA,2018

www.josseybass.com

² - Stephen Robbins , Timothy Judge , **Comportement organisationnels** , 14ème , Pearsons Education , France , p 580 .

د.فركوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - مدى الولاء للمنظمة و تغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
 - طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت ، و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية و الوساطة و المحسوبية .
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - مدى فرض الرقابة الممتثلة في الإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين . الاختلاف والسماح بالإصغاء لوجهات النظر المعارضة .
 - طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي ، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بالإصغاء لوجهة نظر معارضة .
- و من الخصائص الأخرى التي نراها مهمة في فهمنا للثقافة التنظيمية نذكر الآتي :¹
- التجديد و المجازفة : تحدد إلى أي مدى يتم تحفيز العاملين على أخذ المبادرة و المجازفة لدى تأدية مهامهم .
 - الاهتمام بالتفاصيل : تحدد درجة الدقة و القدرة على التحليل المتوقعين من العاملين .
 - التوجه نحو الأهداف : تحدد إلى أي مدى يولي النظام التسييري أهمية للنتائج بدل التركيز على التقنيات والإجراءات .
 - الأهمية المولاة للأفراد : تحدد إلى أي مدى القرارات المتخذة في الشأن التسييري تأخذ بعين الاعتبار تبعات النتائج المحصلة على أفراد التنظيم .
 - الأولوية الممنوحة لفريق العمل : تحدد إلى أي مدى تنظم النشاطات على فرق العمل .و ليس على الأفراد .
 - الطابع الكفاحي : تحدد الطابع الكفاحي لأفراد المنظمة .
 - الاستقرار: تحدد إلى أي درجة تسمح نشاطات المنظمة بضمان المكانة الوظيفية .
- إن كل من هذه الخصائص تتواجد بدرجات متفاوتة داخل المنظمة ، و يسمح تقييمها الشامل بتشكيل صورة موجزة حول ثقافتها . إن الصورة المشكلة تمثل قاعدة الفهم المتبادل بين أفراد التنظيم مقارنة بنظامها التشغيلي و بالطريقة التي يتعين عليهم التصرف بها .
- 5- الثقافة و الفعالية التنظيمية :**

¹ - Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit,581

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها ، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة . وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية ، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، تجعلهم أكثر ولاء و انتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة و التي لم تتأسس بعد بشكل كاف و التي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيميا أقل و ثقافة تنظيمية ضعيفة . و لعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل . إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها قادرة على كسب ولاء الموظفين و انتمائهم للعمل إذ استطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا ، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الأعظم اقتصاديا¹

تتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة و تناغمها مع الإستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا . فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة و أخذ المخاطرة و قبول الاختلاف و التعددية ، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية أو العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، التقليل من المخاطرة و عدم قبول الاختلافات أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا . فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، و تعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية ، أما التكنولوجيا المعقدة و المتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف و تنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي .

خلاصة :

يمكن ايجاز ما تم تناوله في النقاط الآتية :

- ✓ أن الثقافة بشكل عام تمثل ذلك الوعاء الذي يحوي قيم الأفراد و طقوسه و عاداته و تمثل الإطار الذي يرسم له معالم هويته و انتمائه و حدود ممارساته بالنظر لما هو معترف به في ثقافة معينة .
- ✓ التنظيم شأنه شأن الأفراد ينفرد بكيان و شخصية معنوية و أهداف يتطلع لتحقيقها ، و بلوغ ذلك يقترن بمدى رسوخ ثقافتها التنظيمية ، فكلما اتسمت هذه الأخيرة بالليونة و كرسات الاتصال متعدد المسارات و فتحت الأبواب للإبداع و الابتكار و توليد الأفكار سمح لها ذلك بتقوية علاقاتها الداخلية و الخارجية و العكس صحيح .
- ✓ كلما كان هناك تقاسم للقيم التي تركزها المنظمة ، كلما زادت لحة العاملين فيها و تمكنت قيادتها من التحكم في مسارات العلاقات المهنية و مخرجاتها بالتالي ضمان قوة المنظمة ، و على العكس من ذلك إذا تباينت قيم الأفراد

1- الفتاح الشربيني ، المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 11 ، عدد 3 ، 1987 ، ص 20.

وتفرعت زاد ذلك من احتمال تشتتهم وعدم تجاوبهم مع ما تتطلع إليه المنظمة ما ينبأ بضعفها وبفقدانها لطابعها التنافسي .

المحاضرة الثانية : ماهية الاتصالات الإدارية

الهدف : تزويد الطلبة ببعض المفاهيم الأساسية حول الاتصال و الاتصال الإداري ، كون أن الثقافة الاتصالية للمؤسسة يحملها و يمارسها عاملوها ما يعني الحاجة للكشف عن المفاهيم الأساسية للاتصال داخل المؤسسة و محدداتها .

نتناول في هذا السياق مفهوم الاتصال و ما نعنيه بالاتصال الإداري وأهدافه و عناصره و كذلك علاقاته بالتنظيم الإداري .

1- تعريف الاتصال:

لقد تعددت تعريفات الاتصال بتنوع اهتمامات و التوجهات الفكرية للباحثين المهتمين بهذا المجال ويأتي هذا التنوع أيضا بحسب الهدف الإستعمالي و في فيما يلي نستعرض البعض منها و الأقرب لدراسة الاتصال في المؤسسة :

يعرف Albert Henry الاتصال على أنه " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات ، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمينا للطرفين " ¹ ، أما ميلر G.Miller فيرى أن " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر " ² . و يعرف شيري C.Cherry م بأنه " استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث " ³

إلا أن الاتصال قد يتم دون الاستعانة بقناة كلامية أو شفوية أو عناصر ملموسة (مادية) ، فقد تحدث العملية الاتصالية ، حسب السلوكيين ، بوسائل أخرى محسوسة لكنها تحقق المعنى . و في هذا السياق يعرف سكينر B.F.Skinner الاتصال على أنه " السلوك الشفوي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل " ⁴ وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بغض النظر عن وجود انسجام ضمني " ⁵

1 - ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 14

2 - نفس المرجع .

3- نفس المرجع .

4 - نفس المرجع .

5 - Phillipe Morel , La communication d'entreprise , Vuibert , France, 2000, p 17 .

2- خصائص الاتصال :

انطلاقا من التعارف سالفة الذكر نستنتج الآتي :¹

- أن الاتصال عبارة عن نقل رسائل من طرف لآخر عن طريق قنوات مادية (كتابية أو شفوية) أو غير مادية (نقل عواطف و أحاسيس) عن طريق سلوكيات و إيماءات معينة .
- ترتبط كل عملية اتصالية بهدف معين حسب طبيعة النسق الذي يمارس فيه الفاعلون نشاطهم
- يتحقق الاتصال بوصول الرسالة للمستقبل و استجابة هذا الأخير للرسالة الاتصالية .
- تحقيق التفاهم و التكامل بين المتصلين يمثل منتهى ما يتطلع إليه المتحدثون خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي .
- قد يتعذر أحيانا على مرسل الرسالة من حمل مستقبل الرسالة على أن يشاركه فهم الرسالة على النحو الذي يتطلع إليه أو على إقناعه بفكرة ما بالنظر لاختلاف المجال الدلالي لكل منهما .

3- تعريف الاتصال الإداري :

يعرف هوكنز Hawkins و برستون عملية الاتصال الإداري على أنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " ² ويعرفه آخرون بأنه " إنتاج و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية و بشكل يمكن من خلاله الإحاطة بموضوعها و تعديل سلوكهم وفقا لها و حسب الوجهة المطلوبة " ³ . و يعرف ليلكو Lillico عملية الاتصالات الإدارية بأنها وسيلة لتبادل المعلومات و الأفكار لإظهار الوضع و تحسينه و التعبير عن الأفكار " ⁴ فالاتصالات إذن عملية تفاعل و تأثير بين مرسل و المستقبل تبعا للرسالة المرسلة . فأية عملية تهدف إلى إثارة ردة فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل ، لا تعتبر عملية الاتصال بل قد تصبح ضوضا . ذلك أن أي تنظيم ليس إلا جماعة من البشر تحكمهم قواعد وقوانين معينة بهدف تحقيق أهداف محددة . و لابد لأعضاء مثل هذا التنظيم من التواصل في المعلومات و المشاعر و الأحاسيس و هذا محور الاتصالات الإدارية .

تمثل عملية الاتصالات الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية ، داخل أي تنظيم من جهة ، و بين هذه الأجهزة الفرعية و التنظيم الكلي من جهة أخرى . و تهدف عملية الاتصالات إلى نقل و تبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعات بهدف التأثير في سلوكهم و توجيههم الوجهة المطلوبة . و عليه يمكن التأكيد على أهمية الاتصالات الإدارية في تدريب العاملين إذ بفضلها يتمكن الرؤساء و المشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه و التدريب بشكل فعال ، بشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية و الفعالية . فالاتصالات حيوية جدا

1- علي قيرة ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 213

2 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 199

3 - نفس المرجع ، ص 200

4- نفس المرجع ، ص 200

للإدارة عبر كافة مستوياتها، وتعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري و ما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام. و يترتب على تعثر عملية الاتصالات شلل الإدارة و اختلالها. فلو شبهنا أي بالإنسان لأمكن القول بأن الدماغ هو جهاز التخطيط و أن الهيكل العظمي هو الهيكل التنظيمي بينما وظيفة الاتصالات تشبه عمل الأعصاب التي تتولى نقل الأوامر و الطلبات من و إلى الدماغ عبر كافة أجزاء جسم الإنسان بذلك تنسق و تنظم جميع حركاته. و يتطلب التنظيم الجيد نمطا كفوًا من الاتصالات و إلا أدت الاتصالات السيئة إلى انخفاض الروح المعنوية و ضعف الإنتاج و بالتالي إلى تبديد الموارد و الوقت. و لا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام كفوٌ للاتصالات. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية، من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. فلا يمكن للتخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري و إمكانياته و مشاكله، و من ثم اختيار البديل الأفضل. و لا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

و هناك من يعبر عن الاتصالات الإدارية بمفهوم أشمل و هو " الاتصال المؤسسي " ، حيث اهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية ، منذ بدايات القرن الماضي ، بالاتصال مع ظهور أولى النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم و فعال في أداء نشاطها ، كما أن هذه النظريات كانت تسعى من خلال الاتصال الحفاظ على صورة المؤسسة و على أرباحها المالية .

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى ، حيث حظي بأهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير رسمية في المؤسسة و الدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من إعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة النهائية . و عليه تحول الاتصال إلى الميزة الأساسية التي تميز المؤسسة فقد أصبح وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي فيها كنظام بشري من جهة ، و التكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و غيرها من جهة أخرى

أما عن معنى " اتصال المؤسسة " فقد تعددت دلالاته بالنسبة للعديد من أرباب العمل ، بالنسبة للبعض تعني " الاتصال التنظيمي " و للبعض الآخر تعني " الاتصال خارج وسائل الإعلام " و آخرون يرونه مرادف لـ " الاتصال

الداخلي " أو " الاتصال الشامل " أما قيمة هذا النمط الاتصالي لا نلمسها في التقنيات التي تشملها بقدر ما تكمن في قيمته في النظام الإداري للمؤسسة لذلك يتعين أن يدرج ضمن استراتيجية تنفرد بأهداف دقيقة وجمهور محدد بحيث تسمح باختيار الوسائل الاتصالية الملائمة لبلوغ أهدافها .

إن تميز المؤسسة في السوق لا يتحقق على ضوء الأسعار التنافسية لمعرضاتها أو لتمييز علامتها فحسب، فوراء العلامة نجد مؤسسة أجادت التحدث عن قيمها الأمر الذي يميزها حتما عن منافسيها و يجعلهم يشكلون

صورة حسنة عنها ، فالاتصال المستعان به ليس مؤسسا على براهين تجارية قلما تصدق أو على الإشهار ، بل يرتكز على معلومات حقيقة تأخذ بعين الاعتبار جل المعلومات المتعلقة بأوجه نشاطها وشخصية المؤسسة.¹

4-أهداف ووظائف عملية الاتصالات الإدارية :

تهدف عملية الاتصالات في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي² :

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذ من خلال توفير المعلومات و الجماعات
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .
- ربط الإدارات الوظيفية المختلفة للمؤسسات الكبيرة بتنسيق مناسب ووقت مناسب، فالهدف من الاتصال هو تنسيق وظائف الإدارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بسهولة .
- إن مهمة المدير هو إنجاز الأشياء من قبل الآخرين، و من أجل إنجاز الأمور بشكل جيد تحتاج الإدارة إلى قيادة و توجيه و مراقبة الموظفين، و يعتمد أداء هذه الوظائف على التواصل الفعال مع المرؤوسين و متابعتهم.
- كل منظمة بحاجة إلى تطوير مجموعة من السياسات لتوجيه عملها، كم يتطلب إعداد السياسات معلومات من مصادر مختلفة، و الهدف من الاتصال هنا جمع المعلومات المناسبة لصياغة السياسة
- التعرف على مدى وصول التعليمات و تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من طرف المرؤوسين و معرفة المعوقات التي يواجهونها .
- تعزيز الدافعية لدى العاملين فتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم وكيفية تحسينهم لأدائهم وتوفير التغذية العكسية يعزز سلوك العاملين و يثير دافعيتهم.

5-عناصر عملية الاتصال الإداري :

المرسل: هو الطرف الذي يعمل على نقل التعليمات والملاحظات والقرارات للأطراف المعنية والزاهم الالتزام بها وعادة ما يتمثلون في شخص الإطار الواسط.

الرسالة: أما وقد تعلق الأمر بالاتصالات الإدارية فإن الرسائل الاتصالية تتخذ صيغ مختلفة من تعليمات ورسائل إلكترونية وملاحظات ورسائل شفوية وغيرها تتسم في العادة بطابعها الإلزامي والصارم قصد فرض الضبط وتحقيق الأهداف.

¹ - Philippe Morel , *La communication d' entreprise* , Vuibert , Paris , p 27 .

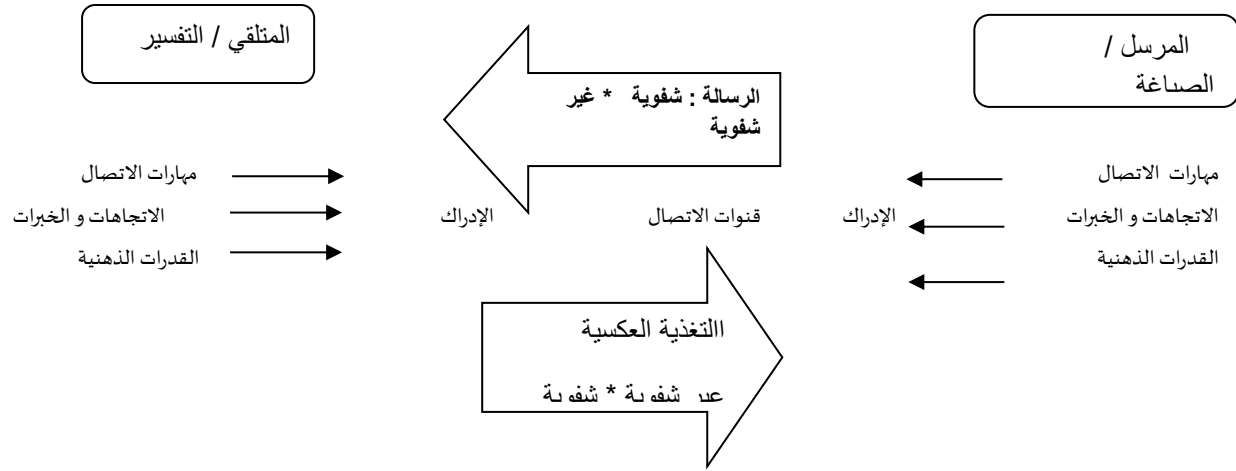
² - ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 110

د.فركوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

قناة الاتصال: و هي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل . و قد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصويرية. وكذلك هنا رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية.

المتلقي: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة ، يهدف التأثير في سلوكه .
التغذية الراجعة: و هي عملية تبين جدوى التعليمات ، و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه . وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال. ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة، بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة سلبي أو إيجابا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و يتم البحث في طرق تصويبها و التعرف على الجوانب الإيجابية و تعزيزها .

نموذج لعملية الاتصال وعناصرها



6- محددات عملية الاتصال :

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال، فلا ينبغي إهمال تأثير الأطر المختلفة التي يعمل فيها الناس على تلك العملية.¹

● **الإطار التقني:** يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال و التي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها . إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب و شبكات الإنترنت ، و محطات الأقمار الصناعية والهاتف المتلفز ، مروراً بالهاتف و البرقيات و تقنيات الاتصال الحديثة إيجابياً على سهولة و يسر الاتصالات وسرعتها و قدرتها على التوافق مع الظروف المختلفة .

● **الإطار النفسي:**

¹- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 206

يتمثل هذا الإطار في عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات و توافق، و تأثير الأدوار الرسمية و الاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل. إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير نفس التوجيهات والتعليمات.

• الإطار التنظيمي:

يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات. فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوماً إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطئ في عملية الاتصالات. و كذلك فإن اتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات لما تؤدي إليه من تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

• الإطار الثقافي:

يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية والتنظيمية و النفسية و الاجتماعية سابقة الذكر. و يتمثل الإطار الثقافي في مجموعة القيم و العادات و المعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة، و المدرسة و المسجد و العشيرة و الحزب... إلخ. إذ تتشكل شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات، و مما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات و على مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة.

خلاصة:

تأسيساً لما تقدم نخلص إلى ما يلي:

- ✓ أن عملية الاتصال عملية لنقل الأفكار والمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر قنوات اتصالية مناسبة من شأنها ضمان استقبالها وقبولها.
- ✓ تزداد أهمية الاتصال كلما تعلق الأمر بإدارة الأفراد داخل التنظيم و حملهم على الالتزام بالتعليمات والمعلومات التي يتلقونها ضمن السياق المهمي.
- ✓ تلعب القيادة دوراً هاماً في توضيح التعليمات و شرحها للعمال و خلق الدافعية لديهم للتجاوب بشكل إيجابي بما يتوقع منهم في إطار المناصب التي يشغلونها.
- ✓ تمثل الأطر التقنية و النفسية و الثقافية و التنظيمية الخاصة بالمؤسسة و أفرادها الإطار الذي يحدد ثقافتها الاتصالية.

المحاضر الثالثة : علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات

الهدف : نحاول من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على أهم العناصر المشكلة للثقافة الاتصالية داخل أي تنظيم والمتمثلة في الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية ، إذ لا يمكن لنا تخيل إدارة تنظيم بعيدا عن هذين النمطين الاتصاليين المكملين لبعضهما البعض .

لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أية مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري و عملية الاتصال و مساعدة العاملين على تفهم ذلك ، لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات و المسؤوليات ، و تحديد العلاقات الوظيفية ، و هذا هو التنظيم الرسمي . وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيمات غير رسمية تحدد العلاقات بين العاملين على أسس شخصية. و لكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال و ترتبط عملية الاتصال¹ بوظيفة المدير، على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة و إقناع العاملين بها . و من الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذو شخصيات فذة ، بل أن معظم المديرين ليسوا كذلك و إنما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزمية . و لعل من أهم الصفات الواجب على المديرين التمتع بها هي : المرونة و القدرة على التكيف و التعامل مع الظروف المختلفة من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين و حاجاتهم و كذلك القدرة على استقراء البيئة و تغيراتها من خلال النظرة الشاملة . و يتحمل المدير في أية مؤسسة المسؤولية عن الأداء الذي تؤديه الجماعة. ولذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكة الجماعات و نمط تكوينها و تفاعلها، و أن يكون قادرا على تسهيل عملها لتؤدي المهمات الموكلة إليها ، و هذا لا يتحقق إلا إذا فهم المدير طبيعة المتعاملين معه و كيف يحفزهم لبذل أقصى جهودهم ، و يتعين على المدير أن يمنح لمؤسسيه الفرص ليعبروا عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين و مفهومين جيدا ، و من ثم تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج . و تزداد أهمية الاتصالات و ما تقتضيه من الوقت و المهارات مع زيادة المسؤولية. و يصرف المديرون على سبيل المثال جل وقتهم في مقابلة الناس من رؤساء و مرؤوسين و قراءة المراسلات

¹ - Evelyn W . Meyerson Shoptalker , Foundations of Managerial Communication , W.B . Saunders Comjpany ; Pheladelphia , 1979 , p 25

د.فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

و التقارير، و إلقاء الخطابات في المناسبات المختلفة و مناقشة المسائل و القرارات و إلقاء الخطابات في المناسبات و مناقشة المسائل و القرارات في اللجان و المؤتمرات من بين أمور أخرى .

توزيع الوقت الذي يقضيه بعض كبارالمديرين في الاتصالات المختلفة .

وسائل الاتصال	التوزيع النسبي للوقت
مكالمات هاتفية	6%
عمل مكنتي	22%
اجتماعات و مقابلات مخططة	59%
اجتماعات و مقابلات غير مخططة	10%
اتصالات خاصة	3%

الجدير بالاهتمام من التوزيع السابق هي أن 22% فقط من الوقت المدير يتم التصرف به في العمل المكنتي أما باقي الوقت فيكون في اتصالات مباشرة مع الآخرين و خارج المكنت .

و مما لا شك فيه أن المهارات المطلوب توافرها في المدير تشمل القدرات اللازمة لإرسال و استقبال المعلومات فهو يعمل كمراقب و موزع و متحدث رسمي و صانع استراتيجية من خلال شبكة المعلومات المتاحة له .

و غالبا ما تزداد فرص الترقية أمام الموظفين الذين يظهرون قدرات أكبر على القيام بالاتصالات الفعالة . و يمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكن أي مدير من القيام باتصالات فعالة على النحو الآتي :¹

- نقل المعلومات بشكل دقيق واضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة .
- الإصغاء للمتحدثين بانتباه لأن ملامحهم و طريقة حديثهم تحمل دلالات تساعدك على الفهم الأفضل لهم
- استخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال وحسب مستوى فهم من يتم الاتصال معهم .
- تشجيع التغذية الراجعة و فسح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما تقوم به من اتصالات .
- تنظيم الرسائل الموجهة بشكل واضح لأن التسلسل الجيد عامل يساعد على فهم الرسالة .
- استخدام نمط دقيق وواضح في الاتصال، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل .

¹ - John Garnett , The Managment Responsibility for Communication , The seventh edition , the industrial society , London , 1981 , p 33

- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات و خلفية المستمعين ، فالمعلومات المبنية على فهم مسبق للآخرين تكون أقرب للفهم و القبول .
- فهم الإشارات غير الكلامية فهي تشكل جزءا مكملا للمعلومات و إن كان ذلك غير مباشر .
- المشاركة في اللجان بفعالية بحيث يستمع لآراء الآخرين و يسمعون آرائه مما يساعد على توسيع أفقك.

1- علاقة نمط الاتصال بالمستوى الإداري وبالعلاقات التنظيمية :

يختلف دور المديرين في عملية الاتصالات باختلاف مستوياتهم الإدارية. إذ يتركز دور الإدارة الأمامية في هذا المجال على تطوير و جمع المعلومات حول المسائل المختلفة، أما المديرون من الإدارة الوسطى فيقومون بدور مزدوج يتمثل في جمع المعلومات من المستويات الأمامية و من ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا الاستفادة منها . و كذلك يتميز نمط اتصالات المديرين في المستويات العليا بالشمولية حيث يركزون فيه على الصورة العامة للمؤسسة و مشاكلها، و ينصب اهتمامهم غالبا على القرارات الاستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة و طرق توزيعها.¹

2- تأثير التنظيمات غير الرسمية على الاتصالات :

يدرك من يعمل في المنظمات الحكومية أو الخاصة أن الاتصالات لا تتقيد بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي . إذ هناك اتصالات و علاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود و الأهداف والقيم المشتركة. و لا تتماثل مثل هذه العلاقات بالضرورة مع الاتصالات الرسمية المقننة . و تعرف التنظيمات التي تجري فيها مثل تلك الاتصالات التلقائية بالتنظيمات غير الرسمية ، و هي تنشأ و تكتسب قوتها و إلزاميتها على أعضائها تدريجيا . و يتميز نمط الاتصالات في هذه التنظيمات باللقاءات المباشرة الشخصية غير الرسمية. و رغم أن كثيرا من المديرين من الفئات التقليدية يرون في هذا النوع من الاتصالات ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس و الوشاية ، و بث الإشاعات و الصراعات على النفوذ و السلطة من خلال التحالفات ، إلا أن ذلك ليس نتيجة حتمية . إذ يجب على المديرين أو يعرفوا الأسباب التي تتشكل من أجلها هذه التنظيمات ومحاولة تحقيق الممكن منها بحيث يكون هناك نمط من التعاون و ليس بالضرورة صدام بين كلا النوعين من التنظيمات. و قد يكون وجود وقوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافقها ، دليلا على جمود التنظيم الرسمي و عدم ملائمته للمتغيرات المستجدة ، أو دلالة على مجانية التنظيم للعدالة في توزيع السلطة و الأدوار مما يشجع روح التحالف ضد التنظيم توخيا لإصلاح الأوضاع أو دلالة على بدائية و ديكتاتورية القيادات في تعاملها مع العاملين ، مما يولد لدى الآخرين شعورا بالإحباط ، يؤدي إلى الدخول في تحالفات تعيد لهم قدرا من السلطة والشعور بالاحترام و الإنسانية .

¹- John Garnett , op.cit , p 34

3- تأثير التنظيمات الرسمية على الاتصالات:

لما كانت وظائف التوجيه والإشراف واتخاذ القرارات من بين مهام المديرين ذات الأهمية، فلا بد من توافر المعلومات لهم بشكل مستمر، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه. و هنا تكمن أهمية وسائل الاتصال بين المديرين و المرؤوسين عن طريق الأوامر و التعليمات التي تصدر من الإدارة العليا للمستويات الأمامية، سواء من خلال القنوات الرسمية من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، أو بشكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد . و لا شك أن التنظيم الرسمي هو الذي يحدد نمط الاتصال بين هذه المستويات الثلاثة ، من خلال تحديده لخطوط السلطة و نطاق الإشراف و هي ذاتها مؤشرات ومحددات لنمط الاتصالات السائدة .

خطوط السلطة :

تؤكد التنظيمات الرسمية في غالب الأحيان على وحدة الأوامر بحيث لا يتلقى أي مرؤوس تعليماته من أكثر من شخص ، بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في وقت واحد ، كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت . و يسهل الالتزام بهذا المبدأ عملية الاتصالات و يحول دون التضارب في التعليمات الموجهة لنفس الشخص . إلا أن وحدة الأوامر لا تعني الجمود و لا عدم السماح بوجود علاقات بين العاملين على أسس شخصية منظمة . إذ أن تلك الاتصالات ظاهرة طبيعية و إيجابية يمكن للإدارة توجيهها الوجهة الصحيحة و الاستفادة منها بدلا من محاربتها كظاهرة لا شرعية و الافتراض أنها تعمل حتما على الإضرار بالأهداف التنظيمية . و هنا تظهر مهارة المدير وقدرته على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها العلاقات الشخصية و الودية من ناحية ، و بين مقتضيات التنظيم من ناحية أخرى .

نطاق الإشراف:

يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الاتصالات بين المدير و العاملين ، و العكس صحيح . ولذا فعلى المدير تقدير النطاق المناسب للإشراف في ضوء عوامل عدة منها : قدرات المدير و مدى المامه بأعمال المرؤوسين ، درجة و مستوى وعي المرؤوسين ، طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم .

و لنطاق الإشراف الواسع محاذير من أهمها : أن المدير قد ينغمس في اتصالات ثانوية و تفاصيل هامشية على حساب مهامه التخطيطية ، مما يؤدي إلى المركزية الزائدة في العمل ، و عدم إعطاء فرصة للمستويات الوسطى والأمامية للتدريب على اتخاذ القرارات . و يستفيد من ذلك بأنه على المدير إيجاد المعادلة المناسبة لنمط اتصاله الإداري ، تبعا للعوامل السابق ذكرها ، بحيث لا يضيق نطاق الإشراف بشكل كبير سعيا وراء الاتصالات الفعالة التي تحرر المدير من الاتصالات الثانوية ، و لا يتسع جدا إلى درجة تعيق الإشراف اللازم في سبيل حفظ المعلومات و عدم تشويشها . و هنا يكمن الفرق بين المدير الناجح الذي يستطيع إدراك العوامل الموقفية . التي تحيط به و التصرف وفق ما تمليه تلك العوامل و بين من ليس لديهم مثل هذه القدرات .

يتبين مما سبق من تحليل لنمط العلاقات التنظيمية المختلفة أن للظواهر السابقة تطبيقاتها الإدارية العملية التي تبين وسائل العلاج ، و من ذلك عمل دراسة جادة لإعادة التنظيم ليلائم الأوضاع السائدة ، أو إعادة النظر في نمط الإدارة و القيادة السائدة ، و كذلك في شكل العلاقات مع مختلف الجهات بشكل عقلاني و منطقي منعاً للمصراعات المختلفة حول السلطة .

و يضع أحد الكتاب في موضوع الاتصالات الإدارية قائمة بأهم الأمور التنظيمية الواجب على المديرين تذكرها في عملية الاتصالات . و من هذه الأمور :¹

- تحديد الأولويات في عملية الاتصالات .
 - وجود طريقة منظمة للاتصال الشخصي المباشر مع المستويات الإدارية المسؤولة لشرح كافة القضايا معها .
 - ضرورة التقاء الرؤساء المباشرين دورياً مع الجماعات التي يشرفون عليها .
 - وجود لوحة إعلانات أو نشرة إعلامية دورية و نظام توزيع كفو لها .
 - وجود تعليمات لكافة المديرين تبين هدف الاتصالات .
 - التعرف على احتياجات التدريب في مجالات الاتصالات و خاصة في عملية كتابة التقارير أو عقد اللقاءات .
 - وجود نظام فحص لكافة الاتصالات .
 - الاستعانة بلجان استشارية لتقوم بدراسة عملية الاتصالات و مدى كفاءتها .
 - التأكد من وجود تقارير سنوية مكتوبة عن أداء كافة الموظفين و كذلك عقد اجتماع سنوي تكون فيه الفرصة متاحة أمام الموظفين لمناقشة ما تتضمنه التقارير السنوية التي تخصهم .
- خلاصة : تأسيساً لما سبق نخلص إلى كون:

- ✓ بناء نظام اتصالي ناجح داخل المؤسسة يقترن بشخص المديرين ومدى ايمانهم بضرورة بناء استراتيجية اتصالية فعالة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي .
- ✓ نجاح دور المدير داخل أي تنظيم يرتبط بجملة من السمات التي يفترض أن تتوفر في شخصه كحاجته للإصغاء لانشغالات العاملين، تشجيع روع الإبداع والابتكار، اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، ...إلخ .
- ✓ تمارس العلاقات غير رسمية والشخصية التي تحدث بين العاملين تأثيراً واضحاً على الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وعادة ما تنحاز على المسارات المقننة التي تفرضها الاتصالات الرسمية .
- ✓ تفشي الممارسات الاتصالية الملتوية من طرف العاملين قد يكون مؤشراً على فشل قيادة التنظيم على احتوائهم وتلبية حاجاتهم القاعدية في الوسط المهني .

1- حنفي محمود سليمان ، السلوك الوظيفي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، دون تاريخ ، ص 276

- ✓ تؤدي العلاقات الاتصالية الرسمية دورا هاما في تحقيق التنسيق الداخلي عبر مختلف المستويات التنظيمية وهنا نؤكد على دور الإطارات الوسطى في جمع ونقل المعلومات سواء على مستوى الاتصالات النازلة أو الصاعدة أو الأفقية.
- ✓ تمثل كل من خطوط السلطة ونطاق الإشراف المقتضيات الأساسية لتأطير العلاقات الاتصالية المقننة فرض والالتزام المهني لدى العاملين.

المحاضرة الرابعة : الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

الهدف : التعرف عما نعنيه بالثقافة الاتصالية بشكل عام ، كون أن هذه الأخيرة ترتبط بالأهمية التي يولها التنظيم للاتصال ويتجلى ذلك من خلال نمط الاتصالات الإدارية التي تركزها وأنواع أدوات الاتصال والتدريبات التي تخص بها عاملها في مجال الاتصال وغيرها من العناصر التي تتدخل في تشكيلها وهذا ما سوف نحاول التفصيل فيه في الموضوعات القادمة .

1- تعريف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة :

من جملة التعاريف التي وردت في شأن الثقافة الاتصالية ما يلي :

- مجموعة المكتسبات الفكرية والقيمية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على نمط الاتصال بين الأفراد الفاعلين في التنظيم داخل المؤسسة كل حسب دوره الوظيفي¹.
 - الأفكار والمعتقدات المتجذرة في التنظيم والتي تحركها السلوكات والممارسات الاتصالية للفاعلين فيه.²
 - تلك الممارسات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية الناتجة عن مرجعيات الفاعلين في التنظيم.³
- تأسيسا لجملة التعاريف آنفة الذكر نخلص إلى كون أن :

الثقافة الاتصالية داخل التنظيم تمثل مجموعة الأفكار والقيم والمرجعيات التي يحملها الفاعلون داخل التنظيم تمتزج هذه الأخيرة مع معايير وضوابط العمل لترسم معها ملامح الثقافة التنظيمية ويعمل العاملون لا على ترجمتها في شكل ممارسات اتصالية تحمل طابعا مهنيا ينشأ عما يصطلح عليه بالتنشئة التنظيمية.

2- مصادر بناء الثقافة الاتصالية:

تتعدد مصادر بناء الثقافة الاتصالية لكل مؤسسة خاصة إذا علمنا أن الفاعلون هم المسؤولون عن بناء ثقافتها الاتصالية كل حسب دوره ومكانته الوظيفية و فيما يلي نستعرض أهم مصادر بناء الثقافة الاتصالية :

- القوانين والمعايير التي يعمل وفقها العاملون داخل المؤسسة.

¹ - Brian L . Hawkins and Paul Preston , Managerial communication , Good year publishing company , California , Inc 1981 , p 27

²- Ibid.

³ - Philippe Morel , op.cit , p 15

- قواعد السلوك التي يتعين على العاملين الاطلاع عليها و التعرف عن الممارسات الأخلاقية للمؤسسة سواء على الصعيد المهني أو على الصعيد البيئي .
 - قاعدة المعارف و الخبرات التي يكتسبها و يتقاسمونها لدى أداها لمهامهم .
 - التنشئة الاجتماعية للفاعلين.
 - القيم المكتسبة في الوسط الوظيفي.
- تتدخل هذه العناصر بشكل كلي أو جزئي في تشكيل ثقافة المؤسسة و ذلك تبعاً لطبيعة نشاطها و سياقها التنظيمي و حجمها و مستوى الضبط فيها .

3- محتوى الثقافة الاتصالية :

تختلف الثقافة الاتصالية من مؤسسة لأخرى و ذلك تبعاً للقيم التي تنشدها و تبعاً لأهدافها و استراتيجيتها و كذا نوعية نشاطها حيث يتعلق هذا الاختلاف بجانبين أساسيين هما :

الجانب الأول : و هو الجانب الرسمي و السابق لوجود الأفراد في التنظيم ، فقيام أي تنظيم يفترض وجود قواعد تحكم الممارسات الاتصالية خدمة لأهدافه و بهذه الطريقة تتحدد ممارسات الاتصال بشكل علني لكل فاعل دخل التنظيم كل حسب مكانته الوظيفية و المستوى التنظيمي الذي يعمل ضمنه كما تتحدد معها تقنيات و وسائل الاتصال الناقلة للمحتوى الاتصالي .

الجانب الثاني : يشمل الممارسات الشخصية و غير رسمية للاتصال و يعتبر أكثر مرونة في تحقيق أهداف المؤسسة كما يختلف باختلاف أفكار و مرجعيات كل فاعل في التنظيم ، كما أن الممارسات الاتصالية المرتبطة به قد تختلف باختلاف أفكار و مرجعيات و قيم الفاعلين في التنظيم .

و في هذه الحالة يمكن القول أن الثقافة الاتصالية لأي تنظيم تكون مرتبطة بتداخل هذين الجانبين أو بترجيح أهمية و فاعلية أحدهما على الآخر و ذلك بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة و أهدافها و كذا نوعية المؤسسة (عمومية أو خاصة) و إلى حجمها (مؤسسة متوسطة أو صغيرة أو كبيرة) .

خلاصة :

- ✓ تقترن الثقافة الاتصالية بنوع الثقافة السائدة داخل التنظيم.
- ✓ تمثل ثقافة الأفراد جزء معتبر من الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ما يعني حاجة قادتها لاستقطاب الأيدي العاملة التي تلتقي تطلعاتها و قيمها مع ما تتطلع إليه المنظمة و هذا تحديداً ما تحرص على تبينه كبريات الشركات العالمية .
- ✓ تمثل معايير و قوانين المؤسسة الإطار العام الذي ينشط في إطاره العاملون صوب تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✓ تمثل قواعد السلوك الدليل الذي تلزم من خلاله العاملين الامتثال بالسلوكيات الأخلاقية في الوسط المهني وهو بدوره يعتبر إحدى أهم ركائز تعاليم التنمية المستدامة للمنظمات .

✓ تؤكد الثقافة الاتصالية داخل المنظمات على تداخل و تكامل جل هذه الأنماط الاتصالية، فالفرد يأتي محملا ومشعبا بأفكاره وقيمه ومعتقداته المستقاة من تنشئته الاجتماعية، بعدها تمتزج هذه الثقافة بمعارف المؤسسة و مقتضياتها بفعل التنشئة التنظيمية لتنتج نمطا اتصاليا معقدا يتخذ شكلا و محتوى معين يميز التنظيم عن غيره من التنظيمات .

المحاضرة الخامسة : أشكال الاتصال داخل المؤسسة

الهدف : التعرف على مسار الاتصالات داخل المؤسسة و عما يتعين على العاملين التقيد به أثناء تلقيهم و رفعهم لانشغالات أو شكاوي أو طلبات معينة ، فالاتصال عملية تنظيمية في الأساس و تحقيق الأهداف التنظيمية يتأكد بالترام كل عامل بمسارات الهرم التنظيمي .

1- أشكال الاتصال من حيث طبيعة العلاقة بين الأفراد :

عند الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي وهناك من يقسها إلى اتصالات رأسية صاعدة و رأسية نازلة و جانبية . إلا أن هذه التقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة و ليس على أساس أنواع الاتصال الموجودة.

و من أنواع الاتصال الموجودة داخل المؤسسة نذكر : الاتصال بين الجماعات صغيرة الحجم .

قد يكون الاتصال مقتصرًا على أفراد مجموعة صغيرة (على مستوى المصلحة، أو الوحدة) و قد يكون أشمل يمس المؤسسة بأكملها و في كلتا الحالتين فإن الاتصال حاصل لا محالة غير أننا نلمس اختلافا في أشكاله و نماذجه¹.

1-1- الاتصال بين الجماعات صغيرة الحجم :

نظرا لتركيبه الجماعات الصغيرة ، فإن تدفق المعلومات بين أعضائها يكون في صورته البسيطة و المباشرة ، و يمكن تحديد أربعة نماذج اتصالية ضمن الجماعات صغيرة الحجم و هي :

1-1-1 – نموذج العجلة الاتصالي : وفقا لهذا النموذج تنتقل المعلومات التي يود يرسلها كل مرؤوس إرسالها لآخر عن طريق وسيط يتوسط هذه العمليات و لا يتصلون مع بعضهم البعض بشكل مباشر إذ يكون اتصاليهم من خلال الفرد الموجود في المنتصف .

1 - علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ص 235

1-1-2- نموذج السلسلة الاتصالي : بالنسبة لهذا النمط يتصل الفرد بفرد آخر يوجد مباشرة في المستوى الذي يليه ، من أعلى أو من أسفل دون أن يتصل بمن يكونون إلى جانبه في نفس المستوى . ولهذا يعرف هذا النموذج غالبا باسم الاتصال الرأسي لأن الاتصال يكون فقط إلى أعلى أو إلى أسفل.

1-1-3- نموذج الاتصال الدائري : و ضمن هذا النموذج يتم الاتصال بين الفرد و من حوله و يتجلى أكثر بين أعضاء اللجان المختلفة .

1-1-4- نموذج الاتصال متعدد القنوات : حيث يتصل الأفراد مع بعضهم البعض و في جميع الاتجاهات و يوجد هذا النموذج أكثر بين الجماعات غير الرسمية لأنها لا تلتزم بهيكل رسمي تتحدد وفقه المهام و المسؤوليات .

2- أشكال الاتصال من حيث مساراتها داخل المؤسسة :¹

1-2- الاتصالات النازلة : يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بأحد صوره باتجاهه من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية . و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصالات لما يسوده من تسلسل رئاسي ، يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير . ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه و إليه. فهو محور كل الاتصالات مما قد يؤدي إلى حصول التنافس بين العاملين في محاولاتهم التقرب منه و تجميل الأوضاع في نظره على حساب تشويه صورة الآخرين. و رغم التسمية فإن الاتصالات تبقى من المدير إلى من هم دونه في السلطة .

أما من سلبيات هذا النمط الاتصالي في انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور إيجابي لهم مما يؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم و هو أمر يؤثر سلبا على إنتاجيتهم. و تعتبر السياسات والتعليمات و الأوامر التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الأمامية و التي تتضمن نقل التعليمات اللازمة التوجيهات لحسن سير أحد مظاهر هذا الشكل من الاتصالات. إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين إجابة أداء ما ينتظر منهم بشكل صحيح .

و قد فطن الباحثون الإداريون على رأسهم فردريك تايلور إلى أهمية وظيفة الاتصالات و ذلك من خلال تأكيد أنه الإدارة العلمية ليست إلا ثورة ذهنية بالنسبة للعاملين فيها ، و يتعلق الأمر بفهمهم لذواتهم وواجباتهم نحو رؤسائهم و نحو أصحاب العمل . إذ يرى تايلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها و تصنيفها لتصبح قوانين وصيغ يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم .²

1 - علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، مرجع سابق ، ص 239

2- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 218

يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يكون دقيقا وواضحا في التعليمات، ليجنب المرؤوسين الحيرة فيما يتعين عليهم فعله، كذلك من واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسيا و معرفيا لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجأون بأية تغييرات. و من المناسب جدا أن يتصل الرؤساء بالمرؤوسين لسماع وجهات نظرهم وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء. إذ أثبتت الدراسات أن المشاركة في اتخاذ القرارات تخفض من مقاومة المعنيين بها وتزيد من حماسهم لتنفيذها.¹ و من الأمثلة على هذا النوع من الاتصالات الاجتماعات التي يعقدها المديرون مع مرؤوسهم، كذلك النشرات و الزيارات الميدانية و التقارير الدورية. و يجب أن لا تقتصر الاتصالات على الأوامر و التوجيهات و النقد فحسب، بل يجب أن تشمل تثمين الجهود و الثناء عليها و إبداء الإعجاب، لأن ذلك يثير حماسهم و يزيدهم دافعية لمزيد من العمل.

2-2- الاتصالات الصاعدة : يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون من المستويات الأمامية إلى الإدارات في المستويات العليا لتوضيح أفكاركم ورفع انشغالاتهم بشكل يتيح للقيادات من اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، و إلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة، و قد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال شستر بارنارد Chester Bernard و ماري باركر فوليت Mary Parer Follet على أهمية الاتصالات الصاعدة، بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا، و عن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية، أو خشية غضبهم وهو أمر يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى و ليس من أعلى إلى أسفل. و من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة و كذلك الاجتماعات المشتركة، بين الإدارة و العاملين و التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم، و كذلك صناديق الاقتراحات والشكاوي التي توفرها كثير من المؤسسات و الشركات، و اللقاءات أو الحفلات و الرحلات و المناسبات المختلفة التي توفر للعاملين فرص التحدث للرؤساء عن الأمور التي تهمهم، حيث أن مثل تلك المناسبات تمثل أجواء نفسية مثالية لمفاتحة الرؤساء بكثير من الأمور يصعب عليهم طرحها في تقارير أو اجتماعات رسمية.

2-3- الاتصالات الأفقية: يتميز هذا الشكل من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات.

وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة. إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل، و يصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة.

¹- نفس المرجع . ص 219 .

4-2- الاتصالات الشبكية : يشير هذا النمط إلى أن الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين و من المرؤوسين للرؤساء ، و ما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية ، و بينهم و بين المستويات دونهم و فوقهم .¹

خلاصة : نخلص من خلال ما تقدم إلى كون :

- ✓ أن الاتصال داخل المؤسسة تسطره المستويات التنظيمية وعلاقات السلطة .
- ✓ تحدد لنا المسارات الاتصالية شكل التعاون بين مجموعات العمل و ما يتوقع منهم .
- ✓ يرتبط تحقيق الأهداف بدرجة انسياب المعلومات و التعليمات و درجة التزام العاملين بها .

المحاضرة السادسة : الاتصال الفعال والاتصال الكفاء

الهدف :

يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن " المرسل " هو نفس المعنى الذي فسره " المتلقي " وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال. أما الاتصال الكفاء فهو يتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل تكلفة. والواقع أن عنصر " الوقت يعتبر موردا " هاما في عملية الاتصال. و لا يعني بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفاء في ذات الوقت فالالاتصال الشفهي (وجه لوجه) يحقق الفعالية ، و لكنه يستغرق وقتا أطول ، بالتالي على حساب الكفاءة ، كما أن الاتصال المكتوب من منظور وقت المرسل ، إلا أنه لا يحقق الفعالية ، فليس هناك ضمان أن كل من اطلع على الرسالة قد فهم المقصود منها .

1- خطوات الاتصال الفعال والشروط الواجب مراعاتها في ذلك :

إن البداية السليمة لعملية الاتصالات و التي تتعلق بالمعلومات و أصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري توصيلها و تبليغها إلى مرؤوسيه . و تأتي بعد ذلك الخطوات المناسبة للاستفادة من هذه المعلومات إرسالاً و استقبالا. و من هنا يمكن القول أن خطوات عملية الاتصال هي :

- إصدار التعليمات.
- ضمان وصولها للمعنيين بها بالشكل السليم.
- متابعة التنفيذ و التقويم .

1-1- إصدار التعليمات :

1- علي غزبي ، إسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطنية ، مرجع سابق ، ص 232

تتمثل الخطوة الأولى في عملية الاتصال بتحضير التعليمات اللازمة لحسن سير العمل و صياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة و يسر . و لا شك أن التعليمات الجيدة هي تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها منذ بدايتها كفكرة و حتى صياغتها بشكلها النهائي. ذلك أنه من المعروف في الدراسات النفسية و الاجتماعية أن الانسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده و إقراره، بيد أنه يميل تلقائيا إلى مقاومة الأوامر و التعليمات التي لا يستشار بشأنها ، والتي يراها أوامر فوقية و غالبا ما يقاومها . و يجب أن يراعي فيما يتم إعداده من تعليمات البساطة و الوضوح بحيث تنقل ما في ذهن الإدارة بشكل مباشر و مفهوم و لا يحتمل التأويل و التفسيرات المختلفة. و كذلك يجب أن يراعي في التعليمات الواقعية و إمكانية التنفيذ. فالتعليمات غير الواقعية أو التي تتعارض مع قيم العاملين لا تنفذ في غالب الأحيان. و القعدة المعروفة في هذا المجال هي أنه إذا أردت أن تطاع فاطلب المستطاع .

2- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:

لما كانت التعليمات في معظمها رسائل وتوجيهات إرشادية لحسن سير العمل فمن اللازم مراعاة وصولها للمعنيين في الوقت المناسب بحيث لا يتم إصدار تعليمات السلامة العامة في مصنع ما قبل مباشرة العمل بستة أشهر وقبل وصول الآلات التي تتناولها التعليمات ووسائل التعامل معها. إذ أنه في مثل هذه الحالة لا يمكن توقع فهم التعليمات لأنها لم ترافق بداية العمل ، بل كانت سابقة لذلك بوقت طويل . و كذلك فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل و القنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات إليها . فلا توجه تعليمات كتابية و الفنية قد تكون أكثر مناسبة لمقتضيات العمل. و تزداد فعالية التعليمات و ضمان تنفيذها إذا استطاعت الإدارة أن توفر حوافز لتطبيقها بحيث يدرك المنفذون أن التزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم يعود عليهم بالفائدة ، سواء كان ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة الأداء و قلة المشاكل الناتجة بسبب ذلك الالتزام ، أو بما يترتب على فعالية الأداء من زيادة في الأجور أو في التقدير المادي و المعنوي الذي يتلقونه من الإدارة .

1-2- التأكيد من متابعة التنفيذ و التقييم:

ليست التعليمات إلا وسائل لتحقيق غايات . فبعد الخطوتين السابقتين لابد من مراقبة المنفذين و التأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم. وذلك لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين الإيجابية و السلبية، و بالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلافي و تدارك ما لم تشمله التعليمات. ذلك أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف بل تستمر و تعدل لتواكب مختلف ظروف العمل .

2- معوقات الاتصال الفعال

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الاتصالات الجيدة و يمكن إجمال أهم هذه المعوقات فيما يلي :

2-1- المعوقات النفسية الاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم و مشاركتهم، و لذا فإن تفسير الفرد و فهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه ، و درجة الانتقائية في الإدراك . كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف و مشاعر. وثمة مصدر للاختلافات الفردية هو اختلاف المستويات الإدارية للأفراد. فالأفراد في مستوى واحد من المستويات الإدارية يكونون أقرب للتفاهم مع بعضهم البعض مما لو اختلفت مستوياتهم. أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة وبالتالي العلاقة العدائية أو ما شبهها تجاه الآخرين و يمكن أن ترتكز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

و من بين المعوقات النفسية و الاجتماعية التي عادة ما يتم تسجيلها في المؤسسات و منظمات الأعمال بشكل عام نذكر: ¹

• ترشيح المعلومة :

تشير هذه العملية إلى معالجة المعلومة بطريقة مدروسة و متعمدة قصد تبسيط الرسالة و جعلها أكثر قبولا لدى المستقبل. و يزيد التوجه نحو ترشيح المعلومات كلما زادت عدد المستويات التنظيمية داخل المنظمة كما أن أقل فارق في المكانة الوظيفية بين العامل و الآخر يفتح المجال لمعالجة المعلومة. و هناك عوامل أخرى تشجع على عملية الترشيح منها الخوف من جلب المعلومات السيئة والرغبة في التودد للرؤساء ما يدفعهم لمحاولة تكييف خطاباتهم وفقا لما يطمح إليه هؤلاء الأمر الذي ينتهي بهم لتحريف الاتصال الصاعد.

• التصور الانتقائي:

إن مستقبل الرسالة يستمع و يشاهد الأشياء تبعا لخصائصه الشخصية (حاجاته محفزاته ، تجاربه وأصوله و غيرها من الخصائص) و عادة ما يضيف طموحاته و مصالحه على الرسالة المستقبلية أثناء عملية التأويل فإذا كان القائم على عملية التوظيف في المؤسسة يؤمن بأن المرأة تمنح الأولوية للعائلة على حساب مساهماتها الوظيفية ، فإن هذا الاعتقاد قد يتحول إلى أحكام قيمة يطلقها على جميع المترشحات للتوظيف بغض النظر عن أولوياتهن الفعلية . فما نعتقد أنه حقيقة ما هو إلا تأويل لما نراه .

• الفيض المعلوماتي:

يتلقى العاملون يوميا كم هائل من المعلومات عبر عدد من وسائل اتصالية مختلفة : البريد الإلكتروني ، الرسائل الفورية ، المكالمات الهاتفية ، الفاكس ، الاجتماعات الأمر الذي يوقعهم في ضغوطات بحيث يتعذر عليهم

¹ - Stehen Robbins , Timothy Judge , **Comportements organisationnels** , 14ème édition , Pearson Education , France , 2011 , p 398

² - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , p 399

استقبالها جميعا و في هذه الحالة قد يتخذون إحدى الحلول الآتية إما استقبال معلومات دون أخرى أو تجاهل بعض الرسائل أو تناسيها و في جميع الحالات فإن المعلومة تكون عرضة للضياع ما يعني قلة جودتها .

• العاطفة: ¹

إن الحالة المزاجية للفرد تؤثر على طريقة تأويله للرسالة المستقبلية ، فاستقبال الرسائل في حالة الحزن أو الغضب أو القلق تؤثر ذلك حتما على طريقة تأويله للرسالة بطرق مختلفة و تحول دون فاعلية الاتصال . و في هذه الحالة تتغلب العاطفة على العقلانية و الموضوعية .

• اللهجة: ²

تختلف دلالة الكلمات بحسب الأشخاص ، فكل من السن و التنشئة و الأصول الثقافية تمثل أجزاء من المتغيرات المؤثرة على لهجة الأفراد و على المعنى الذي يصفونه على الكلمات .
عموما تضم المنظمات عمال من مختلف الأصول، كما نلاحظ أن تجمع العمال عبر مصالح و الذي ينجر عنه تطور لغة خاصة تخص مصلحة دون غيرها.

إن العمل داخل المنظمات الكبرى يزيد من تشتت العمال ، إذ هناك من يعملون في بلدان غير بلدانهم الأصلية مما يجعلهم يستعملون كلمات و عبارات تميز هذه الشعوب .

نظام التسلسل الهرمي بدوره يطرح إشكالات في بعض الحالات ، حيث توصل بعض الدارسين إلى كون أن الكلمات المستخدمة تتأثر بالمكانة الوظيفية للفرد ، فالإطارات العليا داخل التنظيم عادة ما يطالبون بوضع نظام تحفيزي فيما تسبب هذه الكلمات في امتعاض الأعوان التنفيذيين .

ما يفترض علينا أن نعيه في هذه الحالة أن اشتراكنا في اللغة لا يجب أن يجعلنا أن نستخدم لغة موحدة داخل المؤسسة ، فحسن التواصل يتوقف على قدرة مرسل الرسالة على تكييف رسالته مع من نتواصل معهم . و أن يعي جيدا أن الكلمات المستخدمة لا تحمل بالضرورة نفس المدلول عند الطرف الآخر.

• الخوف من الاتصال: ³

من بين معوقات الاتصال داخل المنظمة ، و التي قد تحول دون فاعلية الاتصال خوف بعض الأفراد من الاتصال المباشر (من 5 إلى 20% حسب بعض التقديرات) فكثيرا ما ينتابهم الإحساس بالقلق و التوتر و قد يصل بهم إلى حد الإحساس بالإرهاك من شدة الضغط الذي يملكهم في كل مرة يضطرون فيه للتواصل مع الآخرين إما شفويا أو كتابيا . و من باب تجنب حالة الغضب التي تنتابهم لدى التواصل مع الغير هاتفيا أو بشكل مباشر يفضلون التواصل عن طريق المذكرات أو الفاكس و التي تبدو في هذه الحالة أكثر ملائمة.

¹ - Aude Riom , Thierry Libaert , Assael Adary , **Communication** , DUNOD , Paris , 2010 , p 25

² - Jean Luc CHARRON , sabine SEPARI , **Organisation et gestion de l'entreprise** DUNOD, 2èmé édition , Paris , 2001 , p 28

³ - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , p 400

توصلت الدراسات إلى أن هناك من الناس من يتجنبون المواقف التي تجبرهم للتواصل شفويا إلى درجة تجنب بعض المهن التي تلزمهم ذلك مثل مهنة التعليم أو أي منصب يلزمهم التواصل شفويا بشكل أو بآخر ، الأمر الذي يجعلنا نتوجس من التحريفات الاتصالية التي قد يتسبب فيها بعض الأفراد من أجل التقليل من الحاجة للاتصال إلى أقصى حد ممكن .

• اختلاف طريقة تواصل الرجل عن المرأة¹:

أفضت البحوث التي أنجزت حول التنظيم عن ظهور بعض المؤشرات التي توحى باختلاف طريقة الاتصال بين الرجل و المرأة في وسط العمل و التي عادة ما تنتهي بصدامات بين الجنسين تؤثر على سيرورة الاتصال و إنجاز الأعمال لا محالة . من بين المؤشرات المتوصل إليها أن الرجال عادة ما يستخدمون الكلمة لإثبات مكانتهم الوظيفية بينما تستخدمها النساء لبناء روابط مع الغير ، مع ذلك يجدر الإشارة أن ما تم التوصل إليه لا يمكن تعميمه فهي مجرد مؤشرات تؤكد على وجود اختلاف في طريقة الاتصال بين الجنسين .

تقر نتائج البحوث المشار إليها إلى كون الاتصال يتأرجح بين حاجتين متناقضتين الحاجة لبناء علاقات الود و المراد من ورائه البحث عن الجوارية و نقاط الاشتراك ، أما الرغبة في الاستقلالية تركز على الخصوصية والتفرد . و في هذا السياق نلاحظ أن النساء عادة ما يميلون لإقامة العلاقات والتقرب من الغير من خلال محادثتهم بحثا عن الدعم ، فيما يفضل الرجال مفاهيم السلطة و الاستقلالية والمكانة الوظيفية من خلال تواصلهم مع العاملين . و فيما يلي نستعرض بعض الفرضيات التي طرحتها هذه البحوث :

- عادة ما يبدي الرجال استيائهم من النساء باتهامهم بكثرة الحديث على مشاكلهم الخاصة ، فيما تأخذهن النسوة برفضهم الإصغاء لهن و فيما يلي نعرض نماذج عما يجري : عندما يعلم الرجل بوجود إشكال معين لا يتردد في إعلان استقلاليتته و استعداداه لضبطه و تقديم الحلول له ، فيما تفضل المرأة الإعلان عن وجود المشكل من أجل بناء علاقة جوارية مع من يحيطون بها ، فهي بذلك تبحث عن يصغي إليها و يدعمها لا أن تتلقى نصائح من الغير . فإذا كان الفهم المشترك يولد علاقة متناظرة ، فإن فعل النصح يولد علاقة غير متناظرة يرسخ لدى الفرد الإحساس بالعلو و الكفاءة و العقلانية و القدرة على التحكم في زمام الأمور . الأمر الذي ، من المنظور الاتصالي لا يشجع على تقارب الجنسين .

- عادة ما يستخدم الرجل الأسلوب المباشر في التكلم مقارنة بالمرأة ، فإن وجد خطأ في ملف يقول الرجل مخاطبا الشخص المعني " أعتقد أنك أخطئت " ، فيما يختلف الأمر إذا حدث الأمر ذاته مع المرأة فقد تفضل قول الآتي: "هل اطلعت على تقرير الدراسة المتعلق بمصلحة التسويق ؟" إشارة منها لاحتمال وجود خطأ في الملف ، الأمر الذي قد يرى فيه الرجل شيء من التكتيم و السرية .

¹ -ibid, pp 400 -401

- تميل المرأة للبساطة في التعامل مقارنة بالرجل و تتجنب التباهي ، فهي تحرص على التقليل من كفاءاتها و انجازاتها
- أمام الغير حتى لا تظهر بمظهر المتغطرسة ، لكن الرجل ينظر لذلك على أنها قلة ثقة في النفس و نقص في كفاءتها
- يأخذ الرجل المرأة لكونها تحاول دوما أن توهم الغير بتأسفها و طلب السماح تجاه بعض المواقف ، فكلمة " أنا
أسفة " ، بالنسبة لأغلب النساء " تمثل اعترافا بضعفها لكنها تسعى من خلالها استرجاع مكانتها و توازنها في الحوار
و ليس بالضرورة إبداء أسفهن و استعدادهن لتصحيح الوضع .

• استخدام المفردات المهذبة في الاتصال¹ (« la communication « politiquement correcte ») يجعل غالبية
الأفراد أن تطور المفردات و الكلمات المتداولة بين الناس تطورت بفعل الاجتهاد لتهدئتها وجعلها أكثر تكيفا و قبولا
بحسب مستقبلي الرسائل ووضعياتهم فعلى سبيل المثال الكلمات الآتية : معاق أعى ، كبار السن لم تعد متداولة
بل و يرفض الكثيرون سماعها و يعتبرونها كلمات جارحة لذلك عوضت بالكلمات الآتية : ذوي الهمم ، ضيرير ،
أباءنا . و بالنظر للأعداد الهائلة للأيدي العاملة داخل المنظمات و لتنوع ثقافتهم وانحداراتهم تظهر أهمية توشي
الحذر من استخدام بعض الألفاظ التي قد تسيء للبعض . غير أنه من الملاحظ أن تفضيل بعض الكلمات الملطفة
في بعض الحالات قد يتسبب في مشكلات اتصالية بسبب تعذر فهمها بالشكل المطلوب و الموحد لدى البعض . عدا
ذلك أن تعدد دلالات بعض الكلمات يطرح مشكل آخر خاصة إذا كان عمال المنظمة من جنسيات مختلفة .

بناء عليه يجب أن نتأكد من أن الكلمات المنتقاة للتواصل مع الغير ليست جارحة أو مهينة وفي الآن ذاته
لا يجب علينا المبالغة في تطهير الكلمات المستخدمة إلى درجة فقدانها للوضوح. في حقيقة الأمر لا يوجد حل و ارد
لهذه المشكلة كل ما يتعين علينا فعله هو إيجاد التوازن المطلوب بحسب الموقف الاتصالي.

• العوائق الثقافية :

في إطار الاتصال ما بين الثقافات نشير إلى أربعة مشكلات ترتبط باللغة و المتمثلة في الآتي :

- العوائق الدلالية : إن الكلمات لا تحمل المعنى ذاته بالنسبة للأفراد خاصة إذا كانوا ينتسبون لثقافات محلية
مختلفة ، فبعض الكلمات مثلا لا نجد لها ما يقابلها في ثقافات أخرى ، كلمة " sisu " و هي كلمة فنلندية يجمع
معناها بين التمسك و العناد و القسوة لا نجد لها معنى باللغة الفرنسية ، كما أن الرأسماليون الروس يجدون
صعوبة كبيرة في التواصل مع البريطانيين أو الكنديين كون أن الكلمات الآتية : الجدوى efficiency ، السوق الحر
marché libre ، و الضبط régulation لا تجد لها ترجمة مباشرة في اللغة .

¹ - Marie-Hélène Westphalen , Communicator , DUNOD , 4^{ème} édition Paris, 2004 , p 36

• عوائق تتعلق بالمعاني **connotations**:¹ تختلف معاني بعض الكلمات من بلد لآخر، فكلمة " هاي hai " تصعب من عملية التفاوض بين الإطارات اليابانية والأمريكية ، وتعني " نعم " أو بالأحرى " نعم أنا أصغي " أكثر من " نعم أنا موافق " .

• عائق اللهجة : نستخدم اللغة الرسمية في بعض الثقافات فيما تسيطر اللغة اليومية على ثقافات أخرى وتتغير اللهجة أيضا وفقا للسياق و الفضاء الذي نكون فيه سواء كنا في المنزل أو في فضاء عام أو في مكان العمل . إن استخدام النمط العائلي و الشخصي في الموقف الذي يستدعي اللغة الراقية قد يربك المحاور و لا يشجعه على التواصل .

• عائق اختلاف التصورات : ينظر الأفراد لعوالمهم بأشكال مختلفة وفقا لغتهم المحلية فسكان منطقة الاسكيمو ينظرون للثلج نظرة جدو خاصة و يملكون كما هائلا من الكلمات للتعبير عنه . التيلانديين من جهتهم لا يدركون كلمة " لا non " مثل الفرنسيين إذ لا يوجد ما يقابلها في لغتهم .

3-المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:²

إن للملامح التنظيمية

تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة :

3-1- و من ذلك غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .

3-2- مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم صحتها. كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف و حذف ذهابا و إيابا من القاعدة للقمة ، و كذلك فوجود خلفية مشتركة بين الموظفين أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل . فالتفاهم بين فئة المهندسين أسرع و أسهل من ذلك التفاهم الذي تختلف فئاته . و تتمثل العوائق هنا بقصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط والسياسات و هذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية .

¹ - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , p 400

² - محمد قاسم القريرتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 ، ص 224

المؤسسة الجزائرية بدورها تعترضها عقبات عدة تحول دون تأسيس قاعدة اتصالية واضحة وسلسة تسهم في إدارتها بشكل فعال و تضبط تعاملاتها مع الأطراف ذوي المصالح ، و من جملة المشكلات الاتصالية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية نذكر الآتي :

4- معوقات الاتصال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية :¹

• مقاومة الاتصال بين أوساط الإطارات:

يمثل الانسداد المعلوماتي إحدى أهم الظواهر المنتشرة في الصف الهرمي الأول في المؤسسات الجزائرية كون أن المسيرين يفتقرون للاندماج الكافي في مهمة الاتصال و ينجر عن ذلك ظاهرة احتكار المعلومة قصد الحفاظ على المكاسب الوظيفية و السلطة التي يتمتعون بها .

يرتبط المناخ الاجتماعي داخل المنظمة بإدارة الموارد البشرية و التي تحولت إلى عامل هام من عوامل تنافسيتها غير أن هذه الأخيرة تكاد تنعدم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بلدان المغرب العربي بما فيها الجزائر ، فنظرة المسيرين لإدارة الموارد البشرية لا تتعدى إدارة الأفراد و بالنسبة للمؤسسات الكبرى مهمتها تكمن في العمل التسييري ليس إلا . فالاتصال ، في مخيال المسير الجزائري ، لا يعدو عن كونه عملية لنقل المهام الواجب أدائها من طرف المتعاونين وفقا للقوانين المفروضة ، الأمر الذي يحول دون حدوث التفاعل و ضمان فاعلية الاتصالات الوظيفية .

فالعامل الإنساني بات يكتسي أهمية بالغة في تحسين كفاءات إطارات المؤسسة الجزائرية ويمثل رهان العشرية القادمة و عامل من عوامل تجديد الثقافة الاتصالية للمؤسسة .

• تناقض الاتصال الداخلي :

يشير الاتصال المتناقض إلى الطريقة التي تؤول بها الرسائل من طرف الأفراد ، إذ عادة ما ينتابنا شك في النوايا الحقيقية لمُرسل الرسالة و نفضل تأويل ما يقال لنا على النحو الذي بلانمنا أو نعتقد أنه ما يراد قوله . و من الأمور التي تؤدي إلى الاتصال المتناقض داخل المؤسسة أيضا ، كثرة المطالب الإعلامية للأطراف ذوي المصالح و مطالبها بالمصداقية و الشفافية في تقاريرها و مراسلاتها ، الأمر الذي عادة ما تعجز المؤسسة عن تلبيةه و يقودها للاستجابة لطلبات دون أخرى مما يوقعها في التعارض و النقص المعلوماتي .

• صعوبة التقييم :

من الصعوبة بمكان قياس فاعلية الاتصال الداخلي ، كون أن نتائج الممارسات الاتصالية لا يمكن لمسها بشكل واضح ، كما أن المكلفين بالاتصال يجدون صعوبات في إعداد الحوصلات المالية . و من المشكلات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية كثرة المعاملات الورقية و التي تكلفها ميزانيات ضخمة فضلا عن النتائج الوخيمة التي يتكبدها البعض منها جراء ضياع الوثائق و التي تخسر معها معلومات هامة و عملاء .

¹ - soffian Ouffa , L'essentiel d'un marché Algérie, édition UBIFRANCE , Paris , 2009 pp 56- 57

إن طول السيرورة الاتصالية منذ إرسال الوثيقة إلى غاية استقبالها و تخزينها يزيد من استخدام الورق مما يزيد من تعقد العملية الاتصالية و قد ينتهي بفقدان بعض الوثائق و الدخول في صراعات أو عدم الفهم بسبب ذلك .

بالرغم من الأهمية التي يحظى بها الاتصال المكتوب في تعاملات المؤسسة الجزائرية إلا أنه يتعين عليها التقليل من استخدام الورق و استبداله بالتكنولوجيا الحديثة لما تتمتع بها من قدرات هائلة في نقل المعلومات و تخزينها و إعادة استرجاعها بأقل تكلفة و جهد .

• طغيان الاتصال غير رسمي على الاتصال الرسمي :

يمثل الاتصال غير رسمي النمط الاتصالي الأكثر شيوعا في إدارة المؤسسة الجزائرية و الذي يتم بعيدا عن الاتصالات الوظيفية ، إذ أن غالبية المعلومات التي تخص المؤسسة تصل للعمال عبر قنوات غير رسمية و التي تتسبب في سوء إدارة المعلومات و إحداث نوع من الفوضى في الكثير من الحالات و انتشار الإشاعات و الأحكام القيميّة .

بالرغم من سلبيات هذا النمط الاتصالي إلا أنه يعتبر وسيلة مهمة لضمان السير الحسن لوظائف المؤسسة ، لأنه نتاج التفاعلات الإنسانية اليومية بين العاملين و المؤسسة ، فهي تسمح بتجاوز الوظائف الهرمية و تقسيمات المؤسسة و يسمح بتسريع عملية نقل و استقبال المعلومات .

5- سبل التغلب على معوقات الاتصال:¹

يمكن التقليل من الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إذا ما توفر فيها شرط وضوح الرسالة المراد نقلها انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، و مراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة انتهاء بالتغذية الراجعة التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدف إليه.

إن تيسير عملية الاتصال و تقليل صعوباتها يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات. و لكن بجدر القول أنه من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية إلى النهاية كلما كان ممكنا، لأن ذلك يسهل فهمها و يقلل الغموض و التساؤلات حول ماهيتها و مقاصدها. و من الضروري أيضا تجزئة التعليمات و التوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة ، لأن ذلك يكون مزعجا بالنسبة للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية و ليس تسهيلية . و عليه يجب أن يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ - محمد قاسم القريرتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 ، ص 224

وتدل الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فاعلية الاتصالات على النحو الآتي¹ :

إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف .

❖ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها ، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات و بين ما تمارسه من أفعال ، فقدت الاتصالات فعاليتها .

❖ زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الإدارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى ، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجههم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم .

❖ التأكيد على أهمية الاتصالات ووجهها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات و التي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها .

❖ قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة و ليس فقط الأخبار الجيدة . إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه . إن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها .

❖ مراعاة طبيعة و مستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات .

و من المبادئ الرئيسية التي يتعين على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال و المجالات ما أوردته جمعية إدارة الأعمال الأمريكية و هي :² AMA

• التخطيط الجيد . : إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا ، و هي خطوة أساسية للاتصال . و غالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية و ارتجالية التخطيط ، و عدم مراعاة أهداف و اتجاهات الجهات المستقبلة .

• تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال و الكيفية لتحقيق الهدف المحدد و كلما قلت الأهداف كلما كانت الأهداف مركزة و زادت احتمالات النجاح .

• التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات : إن الإداري الناجح هو الذي يضع حسابا للظروف التي يتم خلالها الاتصال ، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال .

• استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالا و موضوعيا يجب استشارة الآخرين و طلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال ، لأن ذلك يعد عاملا مهما في الكشف عن كل الحقائق و اتخاذ اللازم بشأنها .

• الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال .

¹ - نفس المرجع ، ص 225

² - علي غربي ، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 197

- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة : إن مراعاة وجهة نظر و حاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة .
- متابعة الاتصالات : من خلال تتبع الاتصالات عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب .
- النظرة المستقبلية في الاتصالات: إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، وإنما ينبغي مراعاة الماضي و استشراف المستقبل.
- التواءم بين الأفعال و الاتصالات : إذ لا ينبغي أن تتناقض الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الاتصال لأن ذلك سيؤدي إلى التسبب و اللامبالاة .
- إجادة فن الاستماع: للاستماع عناصر شفوية (الأسلوب ، الصوت) و أخرى تعبيرية (ملامح الوجه) وأيضا الظروف البيئية المحيطة (مدى ملائمة المكان ، وضع المتحدث ...).

خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى أن :

- ✓ يرتبط الاتصال الفعال داخل المنظمة بتحري نشر التعليمات والمعلومات و ضمان وصولها وتنفيذها من طرف الجهات المعنية.
- ✓ يعترض الاتصال داخل التنظيم العديد من المعوقات التي قد تعترض مسارت تحقيق الأهداف المسطرة، منها التنظيمية ، و النفسية والاجتماعية و الثقافية و الدلالية ذات الصلة بالأصول التي ينحدر منها الأفراد .
- ✓ تجاوب هذه العقبات يتطلب إرادة جادة من طلب إدارة التنظيم لتأسيس قاعدة اتصالية ممنهجة قائمة على أساس التخطيط و المشاركة و الإصغاء لمقترحات و أفكار الأفراد و تنفيذها ضمن رؤية استراتيجية مستقبلية .

المحاضرة السابعة : الاتصال التنظيمي

الهدف : التعرف عن شبكات الاتصال التنظيمي و عن أهم الوسائل الحديثة التي أصبحت رائجة في عالم المنظمات ، و الغرض من ذلك تحديد الوسائل الملائمة بما يتوافق و طبيعة نشاط المؤسسة ودرجة تعقدها و طبيعة الأنشطة التي تؤديها و ما يتوقعه عملاءها منها في ظل المنافسة و تطور حاجات السوق .

1- الماهية :

الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره ، حيث نجد اتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و اتصالات مع الزملاء و اتصالات مع العملاء . و لهذا فإن الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية و ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة ، و هو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر ، و لا شك أن تدفق المعلومات و دقتها بين مستويات التنظيم يسهل من اتخاذ القرارات و تنفيذها بإحكام . فعن طريق الاتصالات المباشرة والواقفية تستطيع الإدارة قطع الطريق أمام مروجي الشائعات و المعلومات المضللة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة ، و تؤثر سلبا على الروح المعنوية و بالتالي الإنتاجية. من هنا نقول أن الاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة ، و ذلك لمساعدة المعنيين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم و التنسيق بينهم و بين زملائهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة . و مع مرور الوقت يصبح الاتصال عبارة عن نظام اجتماعي معقد

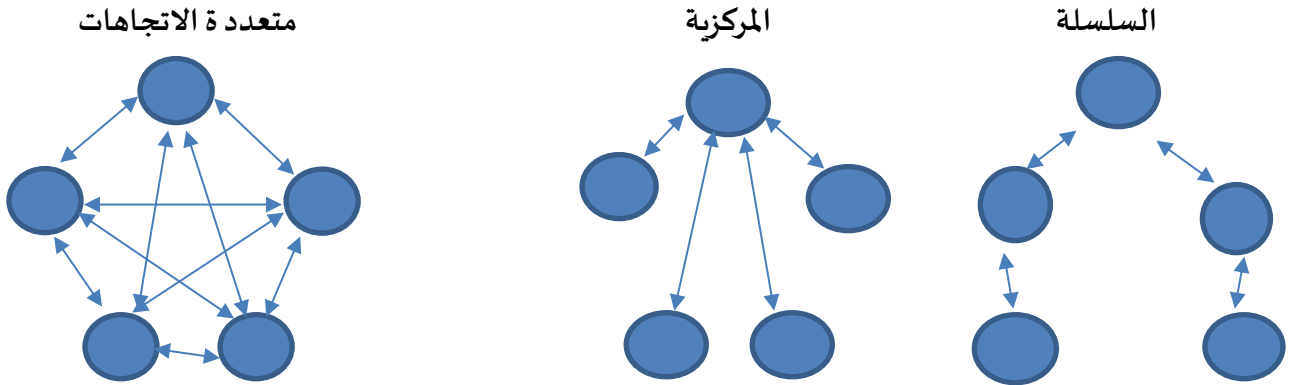
يتكون من شبكات اتصال بعضها يعمل على مستويات صغيرة و بعضها الآخر يمس كامل المؤسسة و محيطها الاجتماعي ككل . وتتجلى مهمة الشبكات الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات التي تخدم الهيكل التنظيمي .¹

يهتم الاتصال التنظيمي بالشبكات الرسمية، الإشاعات، الوسائل الإعلامية: إلى جانب إدارة المعرفة.

1- الشبكات الرسمية :

تتسم شبكات الاتصال الرسمي داخل المنظمة بالتعقيد لكونها تشتمل على أزيد من مئات العمال و العديد من المستويات التنظيمية و فيما يلي نقترح ثلاث نماذج من الشبكات الرسمية في شكل ثلاث مجموعات صغيرة تتكون كل منها من خمسة أفراد: الشبكة المتسلسلة، الشبكة المركزية ، شبكة متعددة الاتجاهات .²

الأنواع الثلاث لشبكات الاتصال



تتطابق الشبكة السلسلة مع التدرج الهرمي ، مساراتها الاتصالية عادة ما نجدها في المنظمات التي تتشكل من ثلاثة مستويات من المسؤوليات المحددة بشكل دقيق، أما الشبكة المركزية فتجسد التوجه المركزي أين تجد جل أفراد المجموعة يخضعون لتعليمات و توجيهات مسؤول واحد و عادة ما يتسم هذا الأخير بطابعه السلطوي والصارم وعلى خلاف هذين النموذجين نجد نموذج الشبكة متعددة الاتجاهات الذي يفعل دور جل الأفراد في المجموعة كونه يمنح للجميع الفرصة للمشاركة الفاعلة و التواصل مع الغير ، هذا الأخير يمثل نموذج الفرق المستقلة التي تفسح المجال للجميع للمشاركة في تطوير جهود الجماعة دون أن يتحمل أحدهم دور القائد .

1 - علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، مرجع سابق ، ص 234

2 - Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit. pp , 385-386

د. فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

إن فاعلية كل نموذج من هذه النماذج يتوقف على المتغيرات الآتية ذات الاعتبار، إن بنية الشبكة الرسمية تشجع على بروز القائد، فيما تسمح الشبكة متعددة الاتجاهات من تلبية حاجة أعضائها، أما إذا كانت " الدقة في إنجاز المهام " تمثل أولوية المنظمة فإن نموذج الشبكة المتسلسلة هو الأصلح لذلك. إن الجدول التوضيحي أدناه يبين أنه لا يوجد نموذج شبكي أفضل من غيره فقط الوضعية هي التي تحدد أيهم أصلح.

جدول توضيحي رقم (1): معايير فعالية الشبكات الاتصالية

الشبكات

المعايير	السلسلة	المركزة	متعددة الاتجاهات
السرعة	متوسطة	عالي	عالي
الدقة	عالية	عالي	متوسط
ظهور شخصية القائد	متوسط	عالي	منعدم
تلبية حاجات الأعضاء	متوسط	ضعيف	عالي

2- الإشاعة: ¹

بالرغم من أن الاتصال الرسمي يشكل المصدر الرئيس للإعلام في المنظمة، إلا أنه لا يمثل المصدر الوحيد فالإتصال غير الرسمي لا يقل أهمية عنه و من أبرز أشكاله نجد " الإشاعة " . فالبرغم من طابعها غير رسمي إلا أنها تمثل مصدرا هاما لنشر المعلومة داخل التنظيم، فقد تبين أن 75 % من العمال يستعلمون عن جديد مؤسستهم عن طريق الإشاعات.

• الإشاعة هي قناة اتصال غير رسمي و غير مراقبة تظهر في المؤسسة في حال غياب الاعلام الدقيق حول موضوع مهم .

• من أشهر الدراسات التي أنجزت لدراسة هذه الظاهرة تلك التي أجريت على 67 مسير لمنشأة صناعية صغيرة منهج البحث تمثل في الطلب من كل من تلقى معلومة معينة اخبار الباحث عن الطريقة التي تلقى فيها المعلومة وهكذا وصولا للمصدر. توصل هذا الأخير إلى نتيجة هامة تؤكد المكانة التي تشغلها الإشاعة في تداول المعلومات في المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن 10% فقط من الإطارات ممن يشغلون دور العمال الوسطاء و يعملون على نقل المعلومات للغير . في اليوم الذي قرر فيه أحد المسيرين ترك العمل والانتقال للعمل في التأمينات، 81 % من زملائه علموا بذلك فحين أنه فقط 11% ممن أعادوا ارسال المعلومة.

¹ - Davis .K , Management communication and Grapevine, Harverd business Review , September-october, 1953, pp 43-49

إن هذه المعطيات تدعنا نتساءل فيما إذا كانت المعلومات المتداولة عن طريق الإشاعات صحيحة؟ بحسب ملاحظات العديد من المختصين يؤكدون صحة ذلك بنسبة 75 % ، لكن ما هي الظروف التي تشجع على ظهور الإشاعات داخل المنظمة؟ وكيف تنشر هذه الأخيرة؟

● تأتي الإشاعة كردة فعل طبيعية تجاه وضعية مهنية مهمة يسودها الغموض أو من أنها أن تخلق مناخا يسوده التوتر و القلق. فمتى وجدت العناصر الآتية في الوضعيات المهنية أدى ذلك إلى انتشار الإشاعة و هنا نخص بالذكر: أجواء السرية و المنافسة التي عادة ما تسود كبريات المؤسسات، حول بعض المسائل مثل تعيين رؤساء جدد تحويل المكاتب ، قرارات تسريح العمال أو إعادة النظر في مسار بعض المهام ، كلها مواضيع محفزة على ظهور وانتشار الإشاعات . وتستمر هذه الأخيرة ما لم تلبى رغبات وحاجات المروجين لها بحيث يتم التقليل من الشكوك .

● تأسيسا لما تقدم نخلص إلى كون الإشاعة ظاهرة عادة ما تنتشر في المؤسسات الكبرى و لا مناص منها ، ما يستدعي من القائمين عليها اقتفاء أثرها و التعرف عن آلية عملها . و يسمح هذا الشكل الاتصالي من جس نبض أفكار الموظفين بالتعرف عن المسائل التي تشغلهم و تهدئهم حيال ما يثير قلقهم.

● تمثل الإشاعة، من منظور العمال، وسيلة لتأويل الاتصالات الرسمية وتبسيطها في قالب اتصالي يناسب مستوى الفئات العمالية، كما أنها تولد عاطفة التقرب و الصداقة بين من يتقاسمونها.

● وهنا يجدر التساؤل هل يمكن التغلب عليها نهائيا؟ مؤكدا يتعذر ذلك، لكن ما يجدر فعله هو العمل على التقليل من نتائجها السلبية قدر الإمكان بوضع حدود لآثارها.

● من أجل التقليل من الإشاعات داخل المنظمة يقترح المختصون الآتي :

✓ الإعلان عن آجال تجسيد القرارات المهمة .

✓ شرح القرارات و التصرفات التي تبدو غامضة و غريبة .

✓ الإشارة لإيجابيات و سلبيات القرارات المتخذة و المشاريع المستقبلية.

✓ طرح أخطر الاحتمالات الممكنة و التحدث عنها .

3- الاتصال الإلكتروني: ¹

في أيامنا الحالية تشغل الأدوات الإلكترونية (المراسلات الفورية ، الأنظمة الشبكية ، المدونات ، المحاضرات المرئية) مكانة ريادية في عالم المنظمات حيث تمثل أدوات اتصالية لا يمكن الاستغناء عنها بدليل ما يقارب 71% من الحالات نجدها تشغل المكانة الأولى ضمن قائمة وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة .

3-1- البريد الإلكتروني:

¹ - Langan- Fox J , **Communication in Organizations ; Speed , Diversity, Networks, and influence on Organizational Effectiveness, Human health , and relationships**,in AndersonN, edition Handbook of Industrial , Work and Organizational Psychology, vol 2 , 2001, p 190

د.فركوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

يستخدم البريد الإلكتروني الانترنت في نقل واستقبال النصوص و الوثائق عن طريق الحاسوب، إن اكتشافه أمر مذهل زاد من اتشاره ليكتسح جميع المجالات و القطاعات بما في ذلك منظمات الأعمال، إذ يستحيل أن تطور أعمالها و تضمن تناعم مهامها بعيدا عن هذا الاكتشاف.

• من إيجابيته نذكر :

- ✓ إمكانية تحرير ، تصحيح و تسجيل البيانات في رقم قياسي .
- ✓ بنقرة واحدة يمكن ارسال الرسائل إلى آلاف الأشخاص.
- ✓ يتلقى مستقبل الرسالة في الوقت المناسب.
- ✓ تكاليفه لا تعني شيئا أمام تكاليف الرسائل التي تطبع و تنسخ و توزع ورقيا .

• من سلبياته نذكر :

✓ سوء التأويل : إن خطر سوء تأويل الرسائل المنقولة عن طريق البريد الإلكتروني قد تفوق تلك التي يتم تناقلها شفويا . فقد توصل فريق بحث في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حقيقة تعذر الأشخاص على تفكيك الرسائل المستقبلية عن طريق البريد الإلكتروني بسبب عدم تمكنهم من فهم نبرة الكلام والمعنى الحقيقي الذي يكمن وراء الرسائل فقط واحد من أصل اثنان من يتمكنون من ذلك ، لذلك ينصح بقراءة الرسالة المنقولة عن طريق البريد الإلكتروني مرارا و تكرارا قبل ارسالها لضمان وضوح المعنى .

✓ نقل الرسائل السلبية : لا يمثل البريد الإلكتروني الوسيلة المثلى لنقل الرسائل الحساسة و السلبية هذا ما أكدته تجربة Sanofi-Aventis التي سرحت 1700 عاملا اعتمادا على هذه القناة ، عشية عيد الشكر هنئت عمالها بالعيد و طلبت منهم الاطلاع على البريد الإلكتروني بعد يومين ابتداء من الساعة الخامسة صباحا . فوجدوا رسالة تبلغهم بالاتصال بالرقم الأخضر على الساعة الثامنة للبعض والبعض الآخر طلب منهم الاتصال به على الساعة الثامنة والنصف و إذ بنسبة معتبرة منهم علموا أنه تم تسريحهم من العمل.

✓ الوقت الطويل الذي تتطلبه قراءة الايميلات : عالميا يتم ارسال ما يقارب 62 مليار من الرسائل البريدية ، وإذا ما أنقصنا منها تلك التي يتم ارجاعها في البريد المزعج تبقى قرابة 60 % ما يعادل 36 مليار من الرسائل التي تحتاج للرد . دراسة أجريت على عينة من ربات البيوت في كندا توصلت إلى أنهن يمضين مدة ساعتين إلى أربعة ساعات في قراءة الرسائل و الرد عليها . و كل عامل يطلع على بريده بمعدل خمسون مرة في اليوم.

يجد الأفراد صعوبة في استيعاب وتيرة الايميلات و من قياس تطورها في مساراتهم الاجتماعي و المهني بشكل خاص لذلك يقترح الخبراء الآتي:

✓ تجنب الاطلاع على البريد صباحا: ينصح بالاطلاع على ال بريد الإلكتروني بعد أن يتم انهاء المهام الرئيسية والهامة مخافة أن يقع صاحبها في فخ الرسائل المتتالية والكثيرة التي تحول دون اهتمامه بأعماله المهمة.

✓ أخذ الرسائل بالدفعات: ينصح بعض الدارسين بعدم الاطلاع على كافة الرسائل الواردة في البريد، بل أن يحدد صاحبها لنفسه حدا في كل مرة كأن يطلع على مجموعة منها صباحا و مجموعة أخرى في المساء .

✓ تجنب ارسال الايميلات : ارسال الكثير من الرسائل يعني أن صاحبها سوف يتلقى الكثير منها ، فكلما تحرى الفرد ارسال عدد قليل من الرسائل بشكل مركز و موجز مؤكداً أن الطرف المستقبل سوف يلتزم بنفس الطريقة في التواصل .

✓ إلغاء الاشتراك: المطلوب تجاوز الرسائل الإعلامية و حذف جميع الاشتراكات التي لا نحتاج إليها .

2-3- المراسلة الفورية والنصية:¹

* ظهر هذين النوعين من المراسلات و تطورا بشكل مذهل مع ظهور الهواتف الذكية ، Black Berry , LG, HTC , Windows Phone ، و اقتحامهما عالم المنظمات يعد مسألة طبيعية ناتجة عن الانتشار الهائل لهذه التكنولوجيا إلى جانب الانترنت .

* في 2010 ووفقا لإحدى الدراسات الأمريكية، 72% من مالكي الهواتف الذكية في الولايات المتحدة الأمريكية يرسلون ويتلقون رسائل نصية ، كما أن نصف الأوروبيون يتجاوز تبادلهم للرسائل النصية 80 % . و في فرنسا يرسل كل شخص 87 رسالة نصية في الشهر. إن نتائج هذه الدراسة وغيرها شجعت على اقتحام هذه التطبيقات عالم المؤسسات.

* ايجابيات المراسلات الفورية والنصية :

- توفر للمسيرين وسائل اقتصادية، سريعة و عملية للحفاظ على تواصلهم بالعمال، كما تشجع على تواصل العمال فيما بينهم .

- لا يعد استخدام المراسلات النصية ضربا من الموضة، بل أصبح ضرورة يقتضها الوسط المهني.

- بإمكان المراسلات النصية أن تنقل سطرين من نص و أن تحتفظ بها تجنباً لاكتظاظ علبة البريد الإلكتروني .

* سلبيات المراسلات الفورية والنصية :

- بعض مستخدمي المراسلات النصية يرون أنها مزعجة و جارفة .

- تواصل العمال بالمراسلات النصية و الفورية بشكل دائم يحول دون تركيزهم على أعمالهم . و في هذا السياق أفضت إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من المسيرين أن 86% من الاجتماعات يلاحظ فيها اطلاع أحد المشاركين على الرسائل النصية من حين لآخر . و في تحقيق آخر 20% من المسيرين أخذوا لاستعمالهم الهاتف النقال أثناء الاجتماعات .

- العديد من المنظمات تعرب عن قلقها من المسألة الأمنية المتعلقة بالمراسلات الفورية والنصية.

- استخدام الكلمات المختصرة و اللغة المتداوله لدى العامة يفقد الرسائل المتداوله طابعها الرسمي و الاحترافي .

¹ - Williams A, **Mind Your Black Berry or Mind Your Manners** , new York Times , 21juin 2009
www.anytimes.com.

3-3-برامج الشبكات الاجتماعية :

- * شهدت شبكات التواصل الاجتماعي تطورا هائلا منذ ظهورها و من أشهرها facebook أو MySpace .
- * أزيد من 100 مليون مستخدم في العالم يمتلكون حساب على My Space . يسجل هذا الموقع أكثر من 117 مليار نقرة في الشهر .
- * تعد المواقع الآتية : ZoomInfo , Linkedin أكثر المواقع المهنية التي تسمح لمستخدميها بتشكيل قوائم للأشخاص المتصل بهم و من إجراء أي نوع من العمليات سواء تعلق الأمر بإجراء اتصالات سريعة مع الأطراف المعنية أو تنشيط صالونات للمحادثات المفتوحة لفائدة جمع من الأفراد أو لجمهور محدود .
- * هناك بعض المؤسسات التي تملك الشبكات الاجتماعية الخاصة بها أمثال IBM و Microsoft .
- * من أجل ضمان أعلى درجة استفادة من هذه المواقع ينصح بالتقليل من الإعلانات .
- * من سلبياتها إمكانية أي رب عمل الاطلاع على المواقع الخاصة ، و هنا نشير أن هناك شركات عملت على تطوير برامج مهمتها التدقيق في مواقع الويب لحساب المؤسسات التي تود الاستعلام عن أي مرشح .
- * من سلبياتها أيضا إمكانية أي شخص الاطلاع على محتواها غير الأشخاص المعنيين .

4-3- المدونات :

- * تشمل المدونة blog مجموعة من المقالات التي تحرر و تنشر وفق تدرج زمني ، تعالج المدونات الواقع و مختلف الأحداث كما أنها تخدم اليوميات الخاصة بالأفراد .
- * يقدم بعض الخبراء تقديرات حول عدد المدونات و المقالات المطلع عليها ، حيث يتجاوز عدد المدونات حاليا 112 مليون و أكثر من 350 مقال يتم الاطلاع عليها يوميا عن طريق المدونات .
- * تملك العديد من المنظمات العالمية أمثال Microsoft مدونات تسعى من خلالها الإطارات المسيرة مناقشة بعض المسائل باسمها .
- * يعتبر التويتر إحدى الخدمات التي قد تستخدم كبديل للمدونات و الذي يسمح بتناول أي موضوع أيا كانت طبيعته بما فيها المواضيع ذات الطابع المهني .
- * من سلبيات استخدام التويتر فقدان المعلومات المتداولة لطابعها الأخلاقي ، كون العامل أصبح بإمكانه تناول المعلومات الرسمية و معالجتها كيفما شاء .
- * تفتقد العديد من المؤسسات للسياسة الملائمة التي تضبط مضمون المدونات .
- * إمكانية الإساءة لشهرة المؤسسة من خلال تعليقات المدونين .
- * إمكانية تسرب المعلومات الخاصة بمدونات العمال و قد يطالها رب العمل و يعرضهم للطرود .

5-3- المؤتمر عبر الفيديو :

* تسمح المؤتمرات عبر الفيديو للمؤسسات من تنظيم اجتماعات بين العمال الذين يعملون بداخلها و غيرهم من الأفراد المتواجدون خارجها ، تسمح هذه التقنية من تمكين المشاركين من التفاعل بالصوت و الصورة من مواقع متباعدة دون الحاجة للتواجد في نفس المكان .

* تتيح هذه التقنية لمسيرى المؤسسات إمكانية إدارة فروعها المتباعدة من خلال تمكين المشاركين في الاجتماعات من التجاوب و التفاعل بشكل ايجابي دون إقصاء أي فرد و في ذلك ترمين للطاقات البشرية و اقتصاد في الجهد و المال .

* تشجع على خلق التسير عن طريق المشاركة عن بعد.

خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى ما يلي :

✓ الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يتخذ العديد من المسارات و التي تتجلى في شكل شبكات اتصالية منها المركز ومنها المتسلسل ومنها متعدد الاتجاهات، و يتعذر علينا الحكم على فعالية نمط شبكي بعينه بعيدا عن توفر المعطيات حول المواقف التي يتعرض لها التنظيم و عن طبيعة نشاطه و عدد عمالته و المستويات التنظيمية .

✓ إن الاتصالات الإلكترونية تحولت إلى ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في نشاط منظمات الأعمال لما تحظى به من خصائص تزيد من فاعليتها وكفاءتها سواء من حيث سرعة الأداء أن من حيث تقليص تكاليف استخدام الورق ادخار الجهد ، كسب الوقت ، توفير إمكانية إدارة الفروع المتشعبة للمنظمة في ذات الوقت بالتالي تسهيل عملية إدارتها .

✓ من الأشكال الاتصالية كثيرة الانتشار في المنظمات نذكر " الاشاعة " تزيد هذه الأخيرة أو تنقص بحسب درجة أهمية المنظمة و نشاطها و حجمها. و الجدير بالذكر أن هذا الشكل الاتصالي ، و أن كان الكثيرون يستنكرونه ، إلا أنه يحمل إيجابيات كثيرة للمنظمة و التي على أسسها تهيأ أرضية التغيير ويتم ادخال التعديلات اللازمة على العمل التسييري .

المحاضرة الثامنة : الاتصال والبناء التنظيمي

الهدف : التعرف على مسار الاتصالات التنظيمية و على معايير فعاليتها يتحقق من خلال التعرف على نوعية البنية التنظيمية المتبناة في المؤسسة ، فهي التي توضع لمختلف الفاعلين فحوى و شكل الاتصالات المتوقعة منهم .

1- ماهية البناء التنظيمي :

يعتبر مفهوم التنظيم الأداة الملائمة لفهم كيفية تعامل المؤسسة مع الثلاثية " الأفراد ، العمل و مراكزه والعلاقات " . و تشكل هذه الثلاثية مرتكز أي تنظيم باعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط و التوجيه و الرقابة. و إذا كان التنظيم يشكل الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج و الخطط و السياسات ، فإنه يكون عاملا أساسيا له أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية باعتباره استثمارا لا ينضب ، من هنا تبدو الحاجة ملحة إلى تحديد مفهوم التنظيم الذي يرتبط بمعاني كثيرة و متعددة من ناحية

د.فرкос نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

وبتباين الأطر و السياقات التي استخدم فيها من ناحية أخرى . و نظرا لتشعب جوانب التراث العلمي حول هذا الموضوع و تعددها بدرجة ملحوظة، فإننا سنقتصر بهاته التعاريف للتنظيم :¹

• التنظيم هو توزيع و الترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص و مسؤولية كل منهم .

• التنظيم هو الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك .

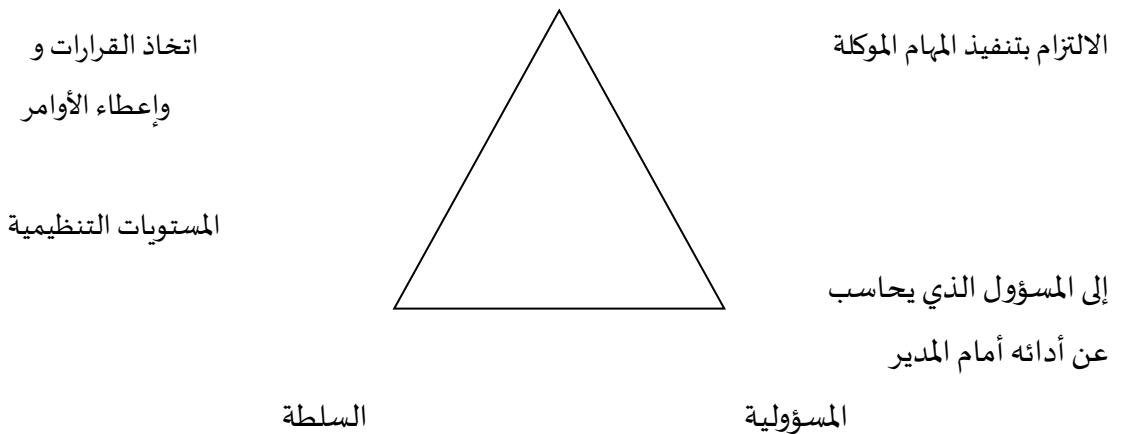
و بعبارة أخرى يتجسد هذا الشكل (أي التنظيم) عمليا كما يلي :

- تحديد و تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف .

- تصميم الأدوار التنظيمية (تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة)

- التنسيق و الربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطط السلطة و المسؤولية وسلسلة الرئاسة و القيادة و المستويات التنظيمية المتدرجة .

سلسلة الرئاسة أو القيادة



¹- علي غربي ، اسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطونية ، " تنمية الموارد البشرية " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 . ص ص 192-

و على هذا الأساس يبدو أن تحديدنا السابق لمفهوم التنظيم يقر أن سلسلة الرئاسة أو القيادة في المؤسسة قد اشتمل على عدد من المقومات و الخصائص نجملها على النحو التالي :

الأهداف المحددة، التحديد الواضح للعلاقات، التوزيع و التدريب المنظم للأنشطة و الأفراد ، التنسيق و توحيد الجهود نحو تنفيذ الالتزامات المطلوبة .

و هذا يعني أن تنظيم = أعمال + أفراد + إمكانات + سياسات + نظم و إجراءات .

و يتضمن هذا الهيكل عددا من المتغيرات مثل الاتصال، الرقابة ، الأهداف ، القواعد ، السلوك التنظيمي ، التغيير الصراع . لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقتهم الوظيفية و اتجاهات الانسياب السلطة و المسؤولية .

بناء على ذلك يمكننا القول أن البناء التنظيمي الأفضل هو ذلك البناء الذي يعكس تصنيفا و ترتيبا جيدا للأنشطة و الأعمال و يساعد في التنسيق بينها من خلال خلق نظام من الأدوار التنظيمية (مدى تناسبها مع قدرات و دوافع الأفراد) ذات العلاقات التبادلية.

2- العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي من منطلق البنية التنظيمية:

و في هذا الصدد نشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي من منطلق البنية التنظيمية و هي :

- 1- حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها .
- 2- المواقف و الظروف البيئية .
- 3- تكنولوجيا الصناعة.
- 4- الاستراتيجية المتبعة .
- 5- الأهداف .
- 6- الانتشار الجغرافي .

و من المبادئ التي يقرها المتخصصون في تصميم الهياكل التنظيمية ما يلي :

- 1- مبدأ وحدة الأمر .
- 2- مبدأ وحدة الهدف .
- 3- مبدأ الفعالية : رغم أن متغير الفعالية يمكن قياسه وفق محكات كمية (الإنتاج ، الإنتاجية ، الأرباح ...إلخ) و كيفية (الروح المعنوية ، الرضا ، الولاء الغياب ، ...إلخ) إلا أن فعالية الهيكل التنظيمي تعني :
 - العمل بدون فاقد (هدر ، ضياع) أو إهمال .

- تحقيق الرضا عن العمل .
 - تحديد خطوط السلطة والمسؤولية .
 - تسهيل عملية المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
 - توفير فرص الأمن و الاستقرار
 - توفير فرص التطور و التقدم .
 - الاستخدام الأمثل للقوة البشرية .
- 4- مبدأ تفويض السلطة
- 5- مبدأ المسؤولية الفعلية :: عندما يفوض الرئيس جزء من سلطاته ، فإن يظل مسؤولاً عن نتائج أعمال وتصرفات من فوضهم بإنجاز عمل معين .
- 6- مبدأ الوضوح و الاتصال : ينص هذا المبدأ على ضرورة وضوح الواجبات و السلطات و المسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة عن تسجيلها كتابيا و تحديد قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية .
- 7- نطاق الإشراف : عدد المرؤوسين الأفراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفاعلية . و ينقسم نطاق الإشراف على نطاقين : المتسع و الضيق . رغم أن النظرات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق ب 11 شخص إلا أن النظريات الحديثة تربطه بعدد من العوامل مثل طبيعة العمل ، قدرة المشرف أو المدير ، خبرة و مهارة المرؤوسين طبيعة المؤسسة و مجالات عملها و الأساليب الإدارية المتبعة ..
- 3- أنواع الهياكل التنظيمية :
- تعتبر صحة الهيكل التنظيمي دليل على نضج المؤسسة ,كذلك يعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم الموظفين في المؤسسة له تحدياً كبيراً لأغلب العاملين في قطاع المؤسسات الربحية أو غير الربحية.
- حيث يلاحظ في أغلب المؤسسات عدم وجود هيكل تنظيمي يبين السلطات والأدوار وخطوط الاتصال بين الأقسام في المؤسسة أو حتى في القسم الواحد. مما يؤدي لتداخل الصلاحيات وعدم وضوح المرجعية الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بالأقسام أو وحداتها الوظيفية.
- عندما نتحدث عن الهياكل التنظيمية ليس بالضرورة أن تتواجد الأقسام أو الوحدات الإدارية في موقع جغرافي واحد وإنما قد تتوزع بأماكن جغرافية متعددة وتحتوي على تخصصات مختلفة.
- هل كل المؤسسات تملك نفس الهيكلية الإدارية ؟
- يوجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية تتنوع من حيث صلاحية وأدوار مدير المشروع في المؤسسة، ويختلف دور مدير المشروع وصلاحياته حسب الهيكلية التنظيمية المتبعة في المؤسسة. واختيار الهيكلية الأنسب لمؤسستك يعتمد على حجمها وطبيعة العمل وكذلك الثقافة الموجودة في المؤسسة.

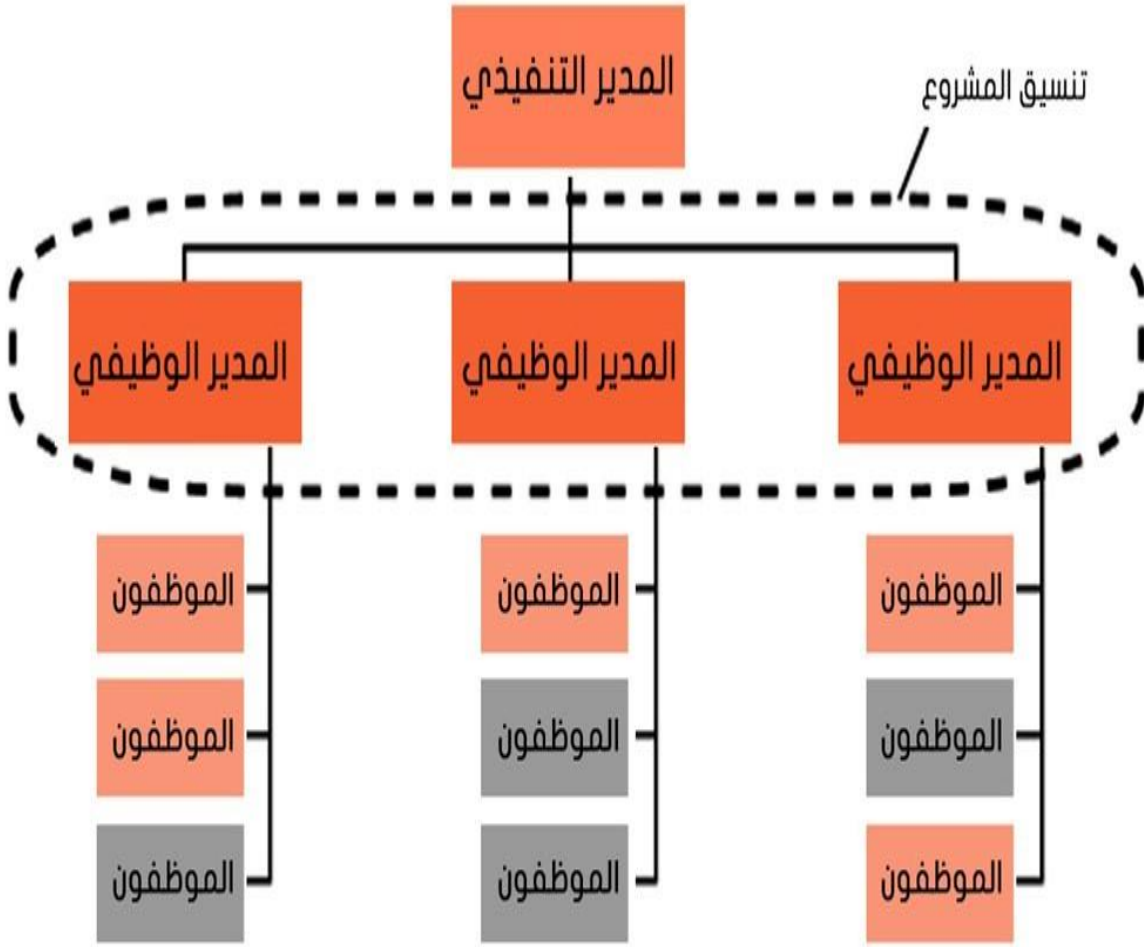
مدير المشروع هو الشخص المكلف من قبل المؤسسة المنفذة لقيادة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع. ودور مدير المشروع يختلف عن المدير الوظيفي أو مدير العمليات. وعادة ما يكون المدير الوظيفي مركزاً على توفير الرقابة الإدارية للوحدة الوظيفية أو وحدة الأعمال، و مدير العمليات هم المسؤولون عن التأكد من أن العمليات التجارية فعالة.

وفي حالات أخرى، قد يكون مدير المشروع اعتماداً على الهيكل التنظيمي، قد يقدم مدير المشروع تقريراً إلى مدير البرنامج أو حافظة المشروعات الذي يكون هو المسؤول في النهاية عن عدة مدراء للمشروعات الذين يقدمون تقريراً واحداً عن المشروعات على مستوى المؤسسة. في هذا النوع من الهياكل المؤسسية، يعمل مدير المشروع بشكل وثيق مع مدير البرنامج أو حافظة المشروعات للعمل على تحقيق أهداف المشروع وضمان أن خطة إدارة المشروع تتوافق مع خطة البرنامج الشاملة. كما يعمل مدير المشروع أيضاً بشكل وثيق وبالتعاون مع الأدوار الأخرى، مثل محلل الأعمال، ومدير ضمان الجودة، وخبراء المحتوى.

1-3- أنماط التنظيمات الوظيفية:

المنظمات عبارة عن ترتيبات منظمة للكيانات (أشخاص و/أو أقسام) تهدف إلى تحقيق غرض قد ينطوي على القيام بالمشروعات. تؤثر ثقافة وأسلوب المنظمة على أسلوب تنفيذ المشروعات بها. يعد الهيكل التنظيمي من العوامل البيئية المؤثرة في المشروع والذي قد يؤثر على إتاحة الموارد وعلى أسلوب تنفيذ المشروعات). وتتراوح الهياكل التنظيمية من هيكل وظيفي إلى هيكل قائم على المشروعات مع مجموعة متنوعة من الأقسام.

1-1-3- التنظيم الوظيفي الكلاسيكي (Functional Structure) الموضح في الشكل (2 - 1) عبارة عن تسلسل هرمي يكون الموظف فيه رئيس واحد محدد. ويتم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل إدارة المشاريع، إدارة المعلومات، المالية، التخطيط، والتسويق والموارد البشرية، والمحاسبة، على المستوى العلوي. ويمكن تقسيم التخصصات مرة أخرى إلى مجموعة فرعية في وحدات وظيفية مركزة. ويقوم كل قسم في التنظيم الوظيفي بأعمال المشروع المنوطة به بصورة مستقلة عن الأقسام الأخرى.



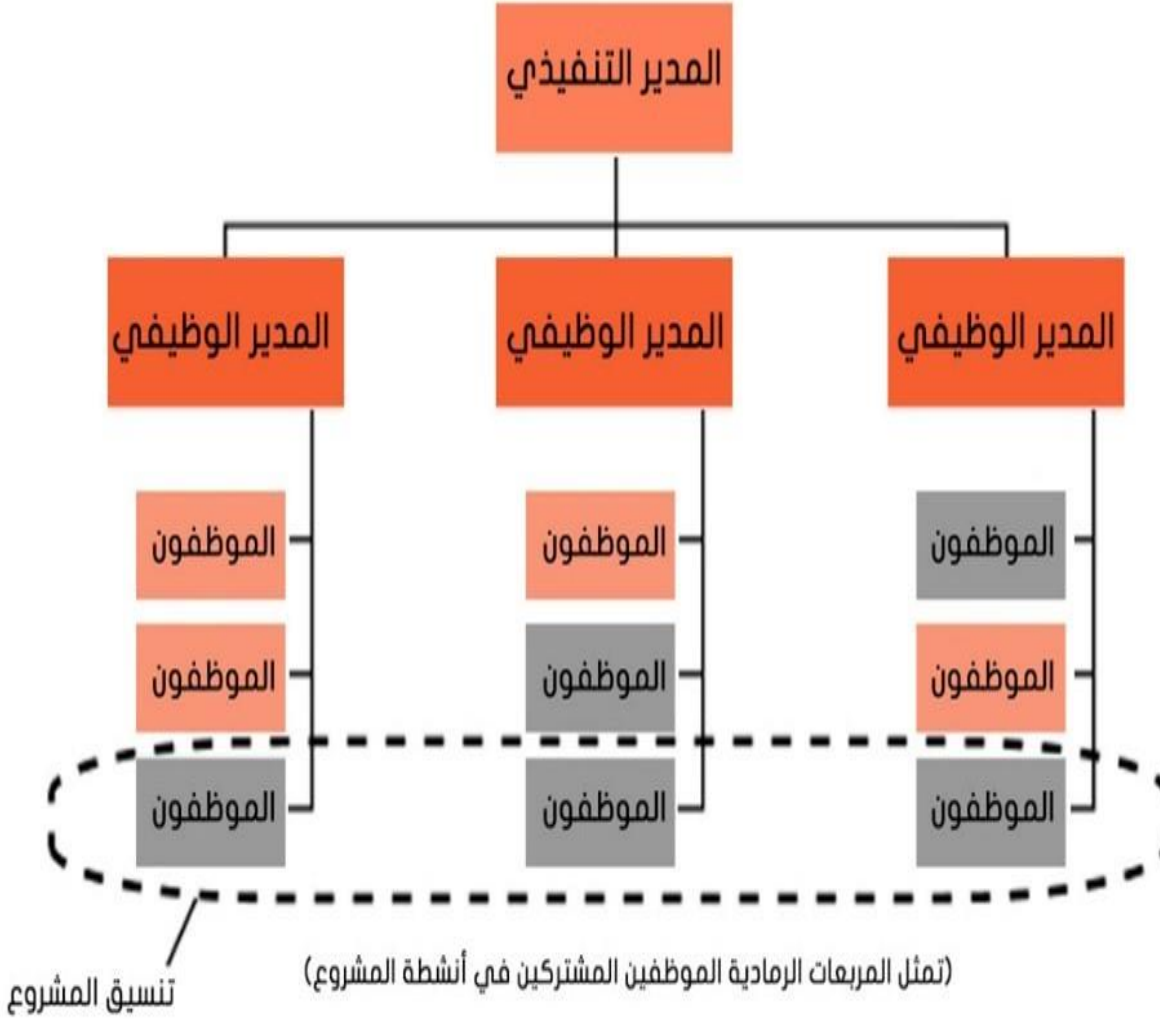
(تمثل المربعات الرمادية الموظفين المشتركين في أنشطة المشروع)

الشكل 2-1-3 التنظيم الوظيفي

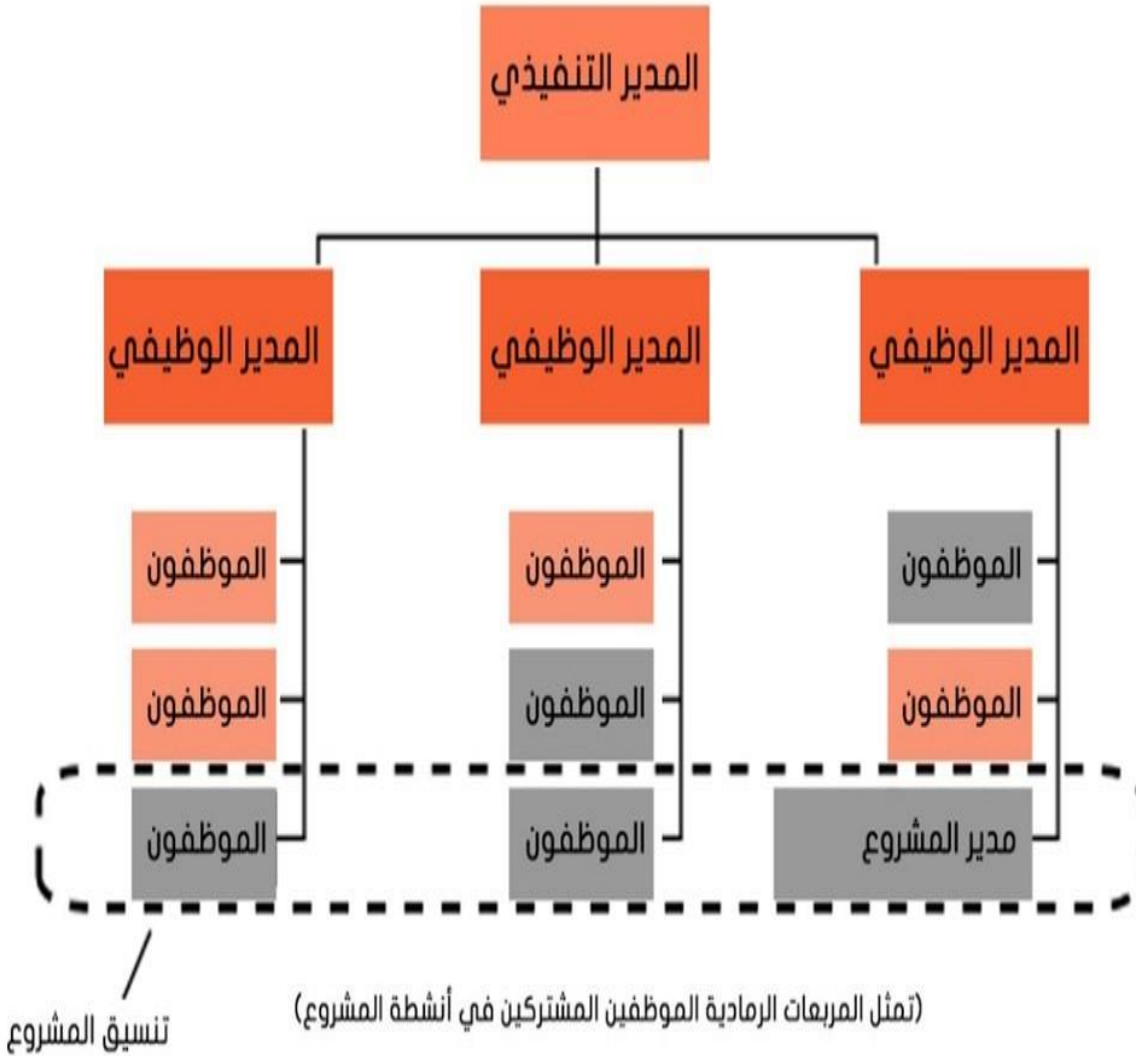
2-1-3- حتى إن التنظيمات المصفوفية (Matrix Structure) كما هو موضح في الأشكال 2-2 تعكس مزيج من السمات المعروفة بها التنظيمات الوظيفية والتنظيمات القائمة على المشروعات. يمكن تصنيف التنظيمات المصفوفية كتتنظيمات ضعيفة أو متوازنة أو قوية حسب مستوى السلطة والتأثير بين المديرين الوظيفيين ومديري المشروعات. تتسم التنظيمات المصفوفية الضعيفة (Weak Matrix) بعدة خصائص يتسم بها التنظيم الوظيفي ولا يتعدى دور مدير المشروع عن كونه منسق أو منجز أعمال. يعمل منجز أعمال المشروع (Project Expediter) كمساعد فريق عمل ومنسق اتصالات. وليس له دور باتخاذ أو تفعيل قرار. يتمتع منسق المشروع (Project Coordinator) ببنفوذ يسمح له باتخاذ بعض القرارات، وتولي بعض السلطات، ويرأسه أحيانا

د. فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

مدير ذو درجة وظيفية أعلى. تتسم **التنظيمات المصفوفية القوية (Strong Matrix)** بالعديد من الخصائص التي يتسم بها التنظيم القائم على المشروعات، ويكون فيها مديري مشروعات بنظام الدوام الكامل يحظون بسلطة كبيرة، وموظفين إداريين بنظام الدوام الكامل معنيين بالمشروع. في حين أن **التنظيم المصفوفي المتوازن (Balance Matrix)** يدرك الحاجة إلى مدير مشروع إلا أنه لا يمنح مدير المشروع كامل السلطة على المشروع وتمويله. توفر الجداول الآتية مزيداً من التفاصيل حول الهياكل التنظيمية المصفوفية المتنوعة.

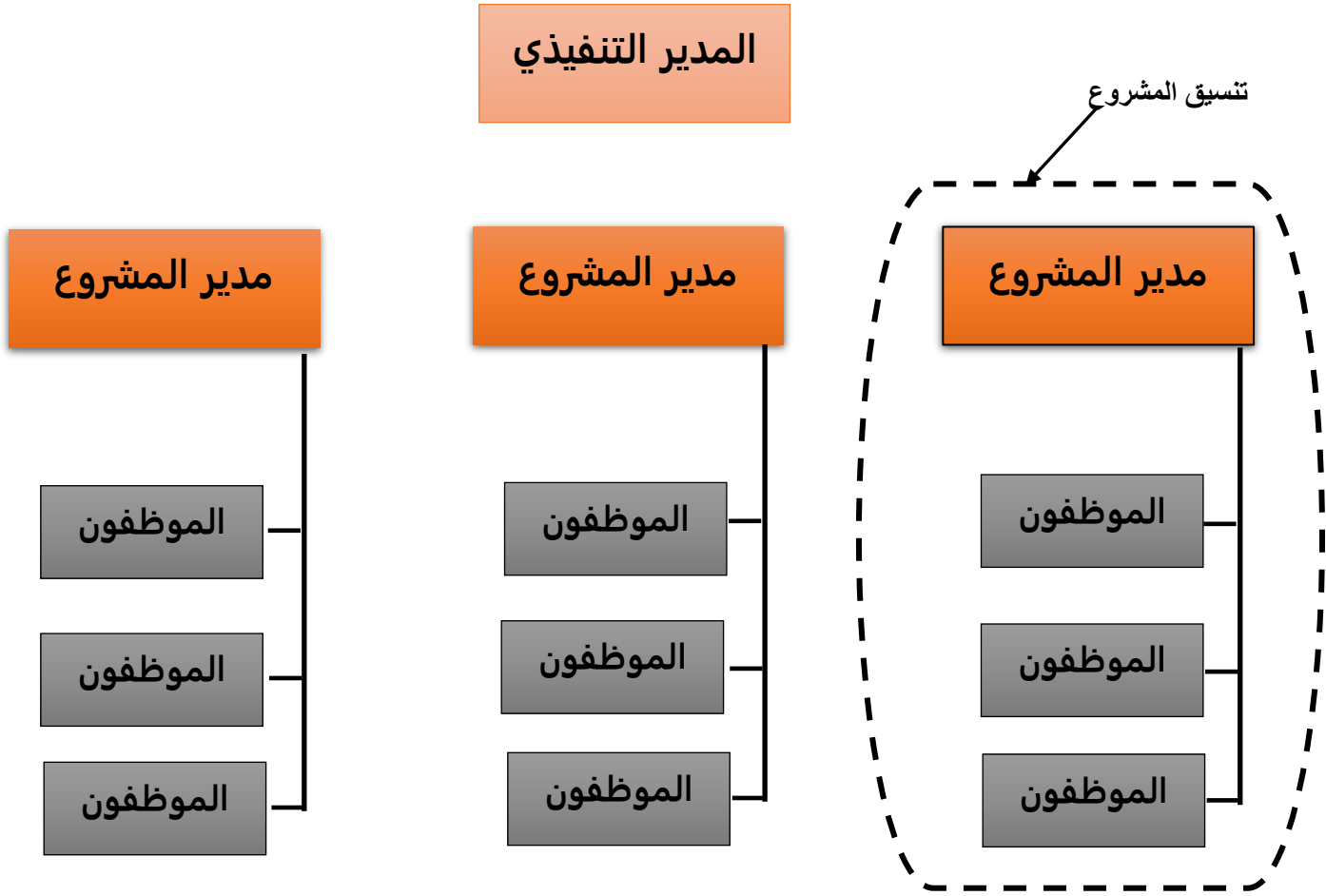


الشكل 2-2 التنظيم المصفوفي الضعيف



الشكل 2-3 التنظيم المصفوفي المتوازن

3-3-3- التنظيم القائم على المشروعات (Projectized Structure) هو على النقيض من التنظيم الوظيفي كما هو موضح في الشكل 2-5. في التنظيم القائم على المشروعات يتم حصر أعضاء فريق العمل في موقع واحد. ويتم تسخير أغلب موارد المنظمة في أعمال المشروع، ويتوفر لدى مديري المشروعات قدر كبير من السلطة والاستقلالية. وكثير ما تتم الاستعانة بأساليب التعاون الافتراضية لتحقيق الفوائد الحاصلة من فرق المحصورة في موقع واحد. تشتمل التنظيمات القائمة على المشروعات على وحدات تنظيمية تسمى الأقسام، ولكن قد تخضع أو توفر خدمات دعم للمشروعات المتنوعة.



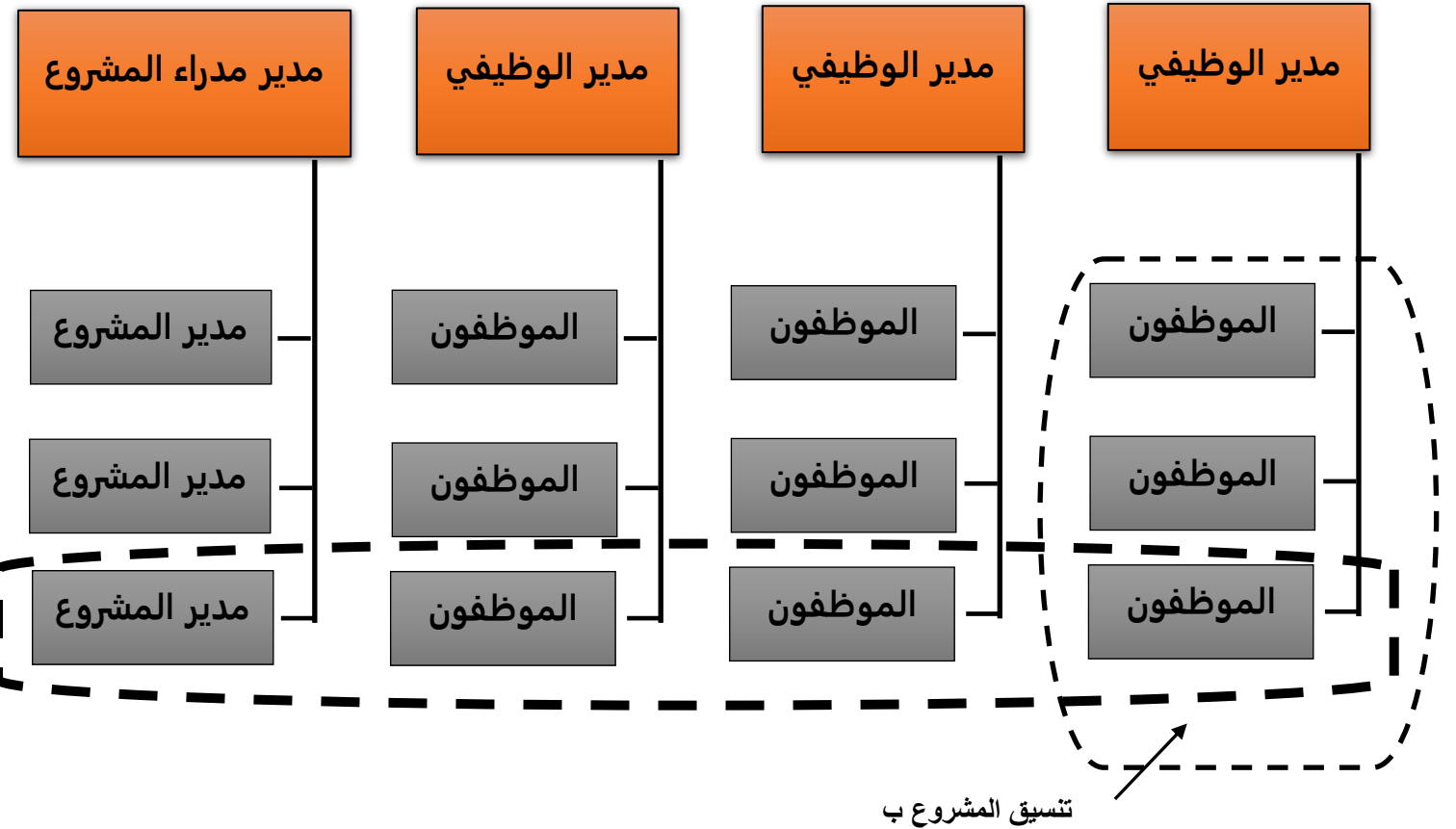
(تمثل المربعات الرمادية الموظفين المشتركين في أنشطة المشروع)

التنظيم القائم على المشروعات

د.فرкос نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

تتضمن العديد من المنظمات جميع هذه الهياكل على مستويات متنوعة، ويشار إليها في الغالب باسم *التنظيم المركب (Composite Structure)* على سبيل المثال، قد يقوم التنظيم الوظيفي بتشكيل فريق مشروعات خاص للتعامل مع مشروع حيوي. وقد يتسم مثل هذا الفريق بعدة خصائص من الخصائص الموجودة في فرق المشروعات في التنظيم القائم على المشروعات. قد يشمل الفريق موظفين من مختلف الأقسام الوظيفية بنظام الدوام الكامل، وقد يقوم بوضع مجموعته الخاصة من إجراءات التشغيل، وقد يعمل حتى خارج هيكل الإشراف القياسي والرسمي أثناء المشروع. علاوة على ذلك، قد تقوم المنظمة بإدارة أغلب مشروعاتها باستخدام مصفوفة قوية، ولكن تسمح بإدارة المشروعات الصغيرة بواسطة الأقسام الوظيفية.

المدير التنفيذي



التنظيم المركب

4- تصنيفات أخرى لأنواع الهياكل التنظيمية:

- الهياكل البيروقراطية
- الهياكل البيروقراطية تحافظ على نمط تسلسلي هرمي صارم بما يتعلق بإدارة الناس. هناك ثلاثة أنواع من الهياكل البيروقراطية:

أ- هياكل ما قبل البيروقراطية :

هذا النوع من المنظمات تفتقر إلى المعايير. عادة هذا النوع من الهيكليات يمكن ملاحظتها عن نطاق ضيق في المنظمات أو المؤسسات حديثة النشأة. عادة ما تكون الهيكلية مركزية وهناك شخص واحد فقط صانع للقرارات في المؤسسة.

هذا النوع من الهياكل مفيد تماما" للمنظمات أو للمؤسسات الصغيرة ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المؤسس لديه التحكم الكامل على جميع القرارات والعمليات في المؤسسات.

ب- الهياكل البيروقراطية :

هذه الهياكل لديها درجة معينة من التشابه فيما بينها حتى لو اختلفت أنماط المنظمات. عندما تنمو المنظمات وتصبح أكبر حجما" وتعقيدا"، يطلب من الهياكل البيروقراطية إدارة العمل. هذه الهياكل هي مناسبة تماما للمنظمات ذات التسلسلات الهرمية الطويلة.

ج- الهياكل ما بعد البيروقراطية :

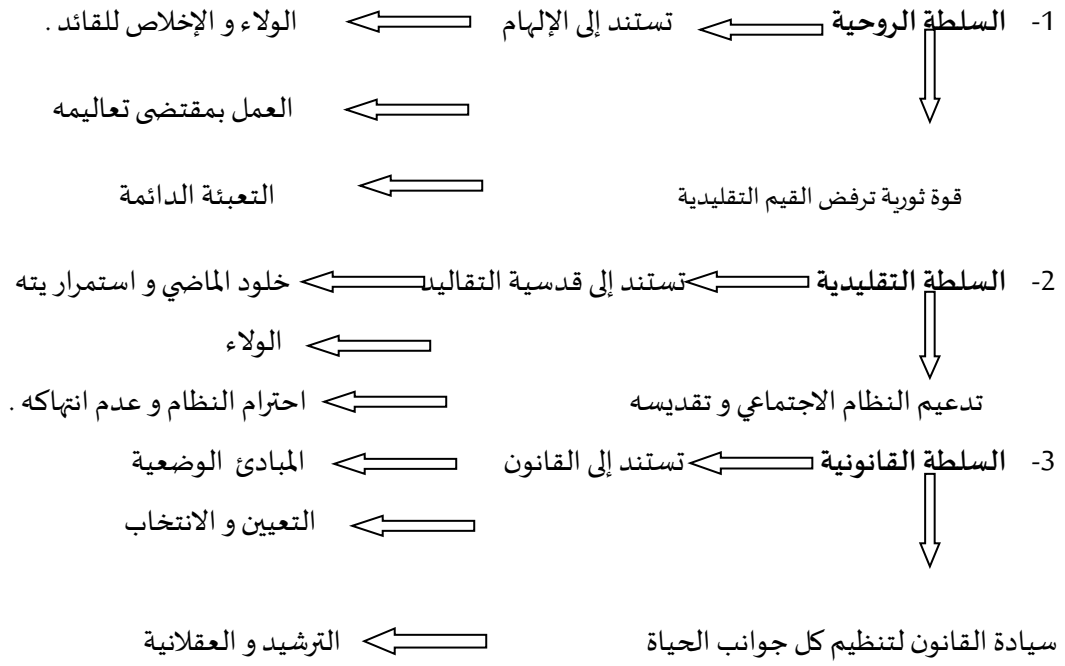
المنظمات التي تتبع نمط الهياكل ما بعد البيروقراطية لا تزال تمارس نمط التسلسلات الهرمية الصارمة، ولكنها تكون أكثر انفتاحا" للأفكار والمنهجيات الأكثر حداثة. قد يتبعون تقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة بيئة العمل، الخ

4- السلطة والبناء التنظيمي :

على الرغم من تعدد الآراء و المواقف و اختلاف وجهات النظر حول مفهوم السلطة، فإن هناك أمر لا جدال فيه، و هو اقتران الاتصال بنمط السلطة المتبناة داخل المؤسسة ، و تقترن السلطة ، شأنها شأن الاتصال ، بحرية التصرف و اتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة . و بهذا الخصوص يشير ماكس فيبر إلى أن السلطة تعني: احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين و لقد ميز بين ثلاثة أنماط من السلطة و هي :¹

1- علي غربي ، إسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطنية ، مرجع سابق ، ص ص 202-203

د. فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة



و انطلاقا من هذا التحديد يمكننا التمييز بين السلطة و المسؤولية و القوة و النفوذ كما يلي :

- السلطة: ← حرية التصرف + اتخاذ القرار ← لتنفيذ مهام معينة
- المسؤولية : الالتزام بتنفيذ تلك المهام على الوجه الأكمل
- النفوذ (التأثير) : يتم ← الإقناع
- ← الترغيب
- ← الإيحاء
- القوة : ضمان الإذعان و فرض السلوك على الآخر

التأثير في السلوك مع ملاحظة أن الفرد الذي يتعرض للتأثير يكون له الحرية لقبول أو رفض هذا التأثير

و من المعلوم أن علاقات السلطة سواء كانت علاقات عمودية أو علاقات أفقية ، فإنها هي العوامل التي تجعل التنظيم و الاتصال ممكنا ، و هي التي تربط ما بين مختلف الوحدات التنظيمية (الأقسام ، الدوائر ، الإدارات) . و تزيد من حظوظ الاستغلال العقلاني و الرشيد للموارد البشرية .

خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى أن :

- كل منظمة تحتاج لبنية من أجل إدارة عملها بشكل منهجي . في معظم الحالات ، المنظمات تتطور بينيتها الهيكلية عندما يزداد عدد عملياتها و أنشطتها و مقدار القوى العاملة الذي لديها .
- تشمل العديد من الهياكل التنظيمية مستويات استراتيجية و تشغيلية و إدارة متوسطة . وقد يتفاعل مدير المشروع مع جميع المستويات الثلاثة تبعا لعوامل مثل :

- قدرة المعنيين على التأثير على المشروع، درجة نضج ادارة المشروعات ، أنظمة إدارة المشروعات، لاتصالات التنظيمية.
- يمكن من خلال هذا التفاعل الوقوف على خصائص المشروع مثل: درجة سلطة مدير المشروع، إتاحة الموارد وإدارتها، الكيان المتحكم في موازنة المشروع، دور مدير المشروع، تشكيل فريق المشروع.
- قد تبدأ إحدى المنظمات كمنظمة من نمط قبل البيروقراطية وتتطور لإحدى الهياكل التنظيمية المذكورة.

المحاضرة التاسعة : الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي

الهدف : التعرف عن الأنماط الاتصالية التي تنبثق من كل من التنظيم الرسمي و التنظيم الرسمي ، معرفتها يمكن الدارسين من تحديد أدوات التدخل اللازمة على مستوى العلاقات الاجتماعية و الفنية لحل مشكلات الصراع و الأزمات العلائقية التي تحول دون بلوغ الأهداف المسطرة في بعض الحالات .

يمارس الأفراد في المؤسسة الصناعية تحديدا مجموعة من النشاطات و هم في ذلك يسلكون أنماطا مختلفة من السلوك بعضها رسمي تحدده الخرائط التنظيمية، و بعضها الآخر غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية جراء التفاعل الحر بين الأفراد.

1- **الاتصال و التنظيم الرسمي**:¹ تتألف جل التنظيمات على بناء رسمي تحدده المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف و تنفيذ المهام المحددة بدقة و يسهل إدراك هذا البناء و معاينته لأنه يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوار ، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة ، والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية و مستوياتها و كذلك قنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة . و كل هذه القواعد و الأسس و اللوائح التي تتضمنها الخريطة التنظيمية لأي تنظيم تعرف باسم " البيروقراطية " و التي على أساسها شاع تداول النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر و لقد عرف هذا النموذج كما صاغه فيبر انتقادات عدة أهمها أنه جاء خاليا من أية إشارة إلى وجود أنماط أخرى للعلاقات في التنظيم من دون العلاقات الرشيدة و العقلانية التي تتسق مع خطوط السلطة النظامية (الرسمية) ، فالتنظيم أيا كان مجاله يشهد في الواقع علاقات لا تقتصر فقط على ما تتضمنه الخريطة التنظيمية ، و إنما هناك أنماط من العلاقات تكون غير متوقعة لكنها تشكل مع نظيرتها الصورة الكاملة للبناء التنظيمي .

2- **الاتصال و التنظيم غير رسمي** : إن الأنماط السلوكية غير المتوقعة أو الانحرافات عن النموذج المثالي تتجلى بوضوح و تؤثر في قدرة التنظيم على إنجاز أهدافه . و تنشأ هذه الأنماط من العلاقات أو أنماط السلوك نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين استغرق نشاطهم فترة زمنية معتبرة . و الجدير بالذكر أن هذه العلاقات قد عرفت محاولات توصيفية مختلفة ، فالبعض وصفها بأنها " ديناميات البيروقراطية ، و البعض الآخر يفضل استخدام مصطلح " البناء الاجتماعي لجماعات العمل " و هناك من يستخدم عبارة " التنظيم الاجتماعي غير رسمي " . و مهما يكن المفهوم المستعمل للدلالة على هذا الأمر ، فإن أهم ما يميز هذه الأنماط أنها تلقائية و أولية و مباشرة ، و تشبع الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها ، كما أنها تؤدي وظائف محددة ، و فوق هذا و ذاك فإنها تعبر عن علاقة معينة يطورها الأعضاء داخل التنظيم فيما بينهم نتيجة لبعض الظروف الداخلية و الخارجية التي تدعم تطورها .

1- محمد عيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 50

3- أنواع السلوك الاتصالي غير الرسمي :¹ ينقسم السلوك غير رسمي بدوره إلى قسمين : أحدهما لا صلة له بأداء الأعمال و إنجاز المهام ، و هو الذي يعرف باسم النشاط غير رسمي ، أما الآخر الذي له صلة وثيقة بإنجاز الأعمال فإنه يعرف باسم التنظيم غير رسمي . فمثلا يكون الذهاب إلى المطعم أو التحدث عن مباراة لكرة القدم مجرد نشاط غير رسمي ، لكنه من الممكن أن يصبح جزءا من التنظيم إذا ساهم أو أثر بصورة ما في أداء العمل ، كأن يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسة ، أو يساهم في تقييد معدلات الإنتاج ، أو يؤثر في اختيار بعض المرشحين للنقابة ... الخ .

و في هذا الصدد ليس كل سلوك يقوم به الفرد هو بالضرورة سلوك اجتماعي ، إذ هناك السلوك الفني و السلوك الفني- الاجتماعي و السلوك الاجتماعي و لتفسير ذلك نقول : أن السلوك الفني هو الذي يرتبط مباشرة بمهارة معينة كالباحث الذي يجري تجربة و ما إلى ذلك ، حيث أن القائم بهذا العمل يستطيع إنجازه بغض النظر عن طبيعته النفسية أو الاجتماعية أو الدينية . أما بالنسبة للسلوك الاجتماعي - الفني ، فإن الجانب الاجتماعي يتمثل في تلك التفاعلات الاجتماعية التي يدخل فيها الشخص صاحب المهارة نتيجة قيامه بالعمل المكلف به حيث أنه يتفاعل فنيا و رسميا مع أناس آخرين .

و يكون المستوى الثالث من السلوك ، هو ذلك المتعلق بالمستوى الاجتماعي البحث ، و الذي يقوم به الشخص بغرض الدخول في علاقة اجتماعية معينة . كما هو الحال بذلك الشخص الذي يتناول طعامه مع أشخاص آخرين أو يتفق معهم على تخفيض وتيرة الإنتاج و ما شابه ذلك .

و في حقيقة الأمر ، أن كل الأنماط الثلاثة تتفاعل فيما بينها في كثير من الأحيان ، لكن عند دراسة التنظيم غير رسمي مثلا فإن التركيز يكون على ذلك النوع من السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية . و في هذا الصدد يرى " ميلر وفروم " أننا إذا حصلنا على كل التفاعلات الاجتماعية ، و استبعدنا منها كل من التفاعل الذي يقتضيه الجانب الفني الجانب الفني - الاجتماعي ، و كذلك إجراءات العمل الرسمية ، فإن ما يتبقى يدخل ضمن السلوك الاجتماعي غير الرسمي . و هذه المعادلة تبين ذلك :

السلوك الاجتماعي غير رسمي = التفاعلات الاجتماعية - (تفاعلات السلوك الفني + تفاعلات السلوك الفني الاجتماعي + إجراءات العمل الرسمية) .

خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى كون :

- المنظمات الكبرى تسودها تنظيمات رسمية و أخرى غير رسمية .
- الاتصال التنظيمي يستمد خصائصه ووسائله و محتواه حسب طبيعة التنظيم .
- كل من الاتصال الرسمي و غير رسمي يكملان بعضهما البعض و تلازمها يمثل ضرورة لإنجاز المهام و الأنشطة

1- محمد عيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 51

المحاضرة العاشرة : شكل الاتصال مع تطور الفكر التنظيمي

حظي الاتصال غير رسمي باهتمام كبير من قبل المختصين و الدارسين يفوق بدرجة كبيرة ما لقيه غيره من جوانب التنظيم الأخرى ، فبعد أن كانت اهتمامات البحوث الاجتماعية في مجال التنظيم و العمل منصب على دراسة المشكلات العملية المتصلة بالعملية الإنتاجية مباشرة ، كتحليل العلاقة بين العوامل الفيزيولوجية و الاقتصادية و بين معدلات الإنتاج ، حيث حاول تايلور و زملاؤه تقديم دليل للحركة و الزمن يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل مستندا على مبدأ الرجل الاقتصادي . و ما لبثت البحوث و الدراسات أن اتخذت منحى آخر ، بعد أن تبين بما لا يدع مجالا للشك فشل هذا الطرح ، و أصبح الاهتمام أكثر بالعوامل السيكولوجية و الروح المعنوية ، و تبين من خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقاته مع الآخرين و على حاجته الفردية و الاجتماعية . و هكذا ابتعد الاتجاه الحديث مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية ، من الاهتمام الخاص بالفرد ليهتم أكثر و أكثر بالعوامل الاجتماعية في فضاء العمل ، ثم أخذ نطاق البحث المنظم للبناء الاجتماعي لجماعات العمل يتسع أكثر فأكثر . و يعزي الكثير من الدارسين هذه التحولات في بؤرة اهتمام البحث في مجال الصناعة إلى تلك التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي و الإيديولوجية الإدارية التي صاحبت نطاق التنظيمات الكبرى و سيطرتها على مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة .

و لقد جاءت دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكشف عن حصيلة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية بها أو في تكوينها ، و لكنها تنشأ تلقائيا عندما يرتبط الناس كل منهم بالآخر ، و التركيز في هذه التنظيمات غير الرسمية يكون منصبا بالأساس على الناس و علاقاتهم ، في حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف من حيث السلطة و الاختصاص ، و على ذلك فالقوة غير الرسمية ترتبط بفرد أو شخص ، في حين ترتبط السلطة الرسمية بالمركز أو الوظيفة و يمارسها الشخص عندما يكون في هذا المركز ، و من ثم يمكننا القول أن القوة غير الرسمية شخصية أما السلطة الرسمية فهي تنظيمية تستمد من خلال الخريطة التنظيمية أو التنظيم البيروقراطي .

و نتيجة للفروق بين المصادر الاتصالية الرسمية و غير الرسمية ، فإن التنظيمات الرسمية قد تنمو في الحجم ، أما التنظيمات غير الرسمية (على الأقل تلك المترابطة تماما) فإنها تسعى إلى أن تبقى صغيرة الحجم ، حتى تظل تعمل في حدود العلاقات الشخصية ، و هذا ما يفسر وجود تنظيمات اتصالية غير رسمية كثيرة داخل المؤسسات الكبيرة ، و تواجدها على مختلف المستويات التنظيمية . أما بالنسبة لمجال العمل ، فإن نشاط بعضها قد يكون مقتصرًا بكامله ضمن إطار المؤسسة كما أن البعض منها قد يعمل جزئيا خارج إطار المؤسسة .

و مهما يكن فإن التنظيمات الاتصالية غير الرسمية نظرا لصغر حجمها و عدم ثباتها ، فإنها لا تعتبر بديلا مناسبًا للجماعات الرسمية ، كما أنها ليست معارضة له و لهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير رسمية يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط ، أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي .

1- عناصر التنظيم غير رسمي : يتألف التنظيم غير الرسمي من مجموعة عناصر أهمها ما يلي :

أ- الجماعات غير رسمية: وهي جماعات صغيرة من الأشخاص تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عضو يؤدي دورا محددًا، لتحقيق أهداف محددة ومشاركة. ومن أمثلة جماعات الزمر Cliques، جماعات الأصدقاء Friendship Groups، والعصابات Gangs... إلخ.

ب- القادة غير الرسميين:

وهم أشخاص متميزين يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويتحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة العديد من الأسباب: كالسن، والأقدمية والمهارة الفنية وحرية الحركة في العمل، والدين وبناء الشخصية والثقافة. الجدير بالذكر أن الجماعة غير رسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعاً للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين لآخر، فقد يهتم قائدا بمتابعة الشؤون المتعلقة بالأجور آخر للخدمات الترويجية.. إلخ. وبطبيعة الحال فإن القائد ونظيره ما يقدمه من خدمات للجماعة غير رسمية فإنه ويصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

ج- وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانات، ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

د- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.

هـ- اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد.

و- وجود نظام للاتصال بين أعضاء الجماعة يعمل على إعلامهم وتبصيرهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.

2- أمثلة لما قد يقوم به التنظيم غير رسمي في مجال العمل: تختلف أعمال وممارسات الجماعات غير رسمية تبعاً للظروف والمستجدات وطبيعة العمل... إلخ. ومن الصعوبة بمكان تحديد دقيق لهذه الأعمال، ومن بين أهم الأمثلة لذلك ما قدمه كل من ميلر و فروم والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حدوث إضراب بدون سابق إنذار.
- عدم استجابة أعضاء النقابة للنظام الذي يفرضه الرؤساء.
- قيام نقابة عمالية بدون أية مساعدة واضحة.
- حدوث ظاهرة الغياب فجأة وبدون سبب ظاهر.
- وجود حالات للسرقة والتخريب.

- حدوث صراع بين جماعتين في مؤتمر يعقده المديرون ، دون أن يحدث في الاجتماعات السابقة ما يشير إلى وجود بوادر لهذا الصراع بينهما .
 - رفع أحد الأقسام لوتيرة الإنتاج أو المدخرات ، مقارنة بغيره من الأقسام المماثلة في التخصص دون سبب ظاهر.
 - الانتشار السريع للإشاعات داخل المؤسسة .
- بالاستناد إلى تلك الدراسة الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي ، فقد تبين أن للجماعة ميثاقا غير رسمي للسلوك له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة ، و هو يشير إلى بعض السلوكات التي يمكن أن تمارسها الجماعة الرسمية . ويتشكل هذا الميثاق من البنود التالية :
- لا يجب أن تنتج عملا كثيرا جدا . وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة .
 - لا يجب أن تنجز عملا قليلا جدا و إذا فعلت فأنت مختلف عن الجماعة .
- من خلال بنود هذا الميثاق يتبين أن وظيفة الاتصال غير رسمي تتمثل في جانبين :
- أ- حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة و التي لا تتفق مع معاييرها .
- ب- حماية الجماعة من أي تدخل خارجي عن طريق الإدارة .
- في هذا الصدد يعتقد شنايدر chneider أن الجماعات غير رسمية التي تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة تؤدي وظائف هامة ، فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه و رغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي ، كما أنها تساعد العامل في التخفيف من حدة شعوره بالملل و التعب أثناء العمل ، وتتيح الفرصة أمامه الشعور باستقلاله و أهميته ، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة الشعور بالأمن والطمأنينة .
- من الواضح أن التنظيمات غير رسمية تمنح الشخص الاعتراف و التقدير و المكانة ، و فرصة الارتباط بالآخرين .
- خلاصة : تأسيسا لما سبق نخلص إلى كون :
- ✓ ظهور الاهتمام بالتنظيمات غير رسمية يرجع لتنامي النشاط الصناعي في العديد من البلدان و تنامي حاجات الأفراد و التي لم تعد تقتصر بتلبية حاجاتهم المادية فحسب، بل العوامل النفسية و الاجتماعية هي الأخرى باتت تشغل مقدمة الحاجات التي يتطلع إليها هؤلاء من خلال تواجده داخل التنظيم .
- ✓ قد يحيد الأفراد عن أهداف التنظيم في حال لم تلبى احتياجاتهم، وعادة ما يعبروا عن حالة عدم رضاهم بممارسة تصرفات تتعارض مع هو متوقع منهم ، هذا يعني أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ عنها سلطة موازية للسلطة الرسمية للتنظيم ، لكنها تختلف عنها من الشكل و المحتوى ، فهي سلطة تعرف بطابعها العفوي و العشوائي و اغير النظامي عادة ما يسعى لتلبية حاجات بعض المجموعات من الأفراد لا خدمة الهدف الاستراتيجي للتنظيم .



المحاضرة الحادية عشر: الاتصال التحفيزي في المؤسسة

الهدف: التعرف عن أهم العوامل الخارجية المحيطة بالوسط المهني و التي من شأنها أن تولد لديه الدافعية للإنجاز و أن تعزز لديه الإحساس بالانتماء و الولاء للمؤسسة .

1- تعريف التحفيز: الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم . لذلك هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد ، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه .

يبدو مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها، من جهة . و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة ، و الحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأکفاء منهم و كسب ولاءهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية . و مما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- الحالة المعنوية للموارد البشرية .

- درجة الرضا عن العمل .

- الاستقرار في المؤسسة .

- كفاءة الأداء التنظيمي .

- تحسين الأداء و تجويد الإنتاجية .

فالعلاقة قائمة بقوة بين الدوافع و إشباع الحاجات على اعتبار أن الدافع هو الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين ليعبر عن هذا السلوك بنشاط أو أداء عمل معين ، مما يؤدي إلى إشباع حاجاته ، و عليه فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب ، أما الحاجات فهي الغايات أو الأهداف التي يسعى العامل أو الإنسان عموما إلى تحقيقها . و أن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة و الممكنة لإشباع تلك الحاجات يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز . و أن الحافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة و هكذا دواليك .

2- المبادئ التي تحكم السلوك الإنساني : ثمة ثلاثة مبادئ أساسية تتحكم في السلوك الإنساني، سواء على مستوى المؤسسة أو دونها ، و يمكن تحديد هذه المبادئ في الآتي :

• مبدأ السببية : حيث أن السلوك الإنساني لا ينشأ من عدم ، وإنما هناك أسبابا ذاتية ذات الصلة بالعوامل السيكولوجية أو الفيزيولوجية ، أو مرتبطة بالظروف الخارجية عن ذات الفرد ، سواء كانت بيئية أو اجتماعية أو ما إلى ذلك من العوامل التي تثير في الفرد نوعا من الشعور بعدم التوازن ، فيسعى إلى تداركه .

• مبدأ الهادفية : انطلاقا من مبدأ السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، فأى إنسان له هدف يسعى إلى بلوغه وقد يكون هذا الهدف واضحا ومحددا ، كما قد يكون غاية ربما غير واضحة .

• مبدأ الدافعية : إذا كان الدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك و الموجهة له أو هو الحالة الداخلية (جسمانية أو نفسية) التي تثير السلوك في ظروف معينة ، و توصله حتى ينتهي إلى غاية معينة ، فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع معين يكمن وراءه .

3- أهم نظريات الحوافز والدوافع :

مثل باقي المواضيع المعرفية و بخاصة في مجال علم الاجتماع ، فقد ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت هذا الموضوع و يمكن حصرها في التالي :

- النظريات الكلاسيكية

- نظرية العلاقات الانسانية .

- نظرية سلم الحاجات عند ماسلو Maslow

- نظرية Y-X ل دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor

- نظرية العاملين ل " فريدريك هورزبورغ " F.Herzberg

- نظرية الإنجاز ل " دافيد ماكلييلاند D.MacClelland

- نظرية التوقع ل فيكتور فروم V.

- نظرية العدالة ل آدمز 1963 Adams

- نظرية تحديد الهدف .

- نظرية التدعيم .

و فيما يلي نتناول البعض منها :

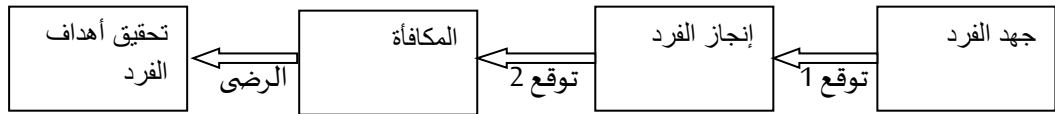
3-1- نظرية العاملين عند هارزبورغ: تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى مئتي مهندس و محاسب ، و ضمنه في كتاب نشر سنة 1959 و قد توصل هارز بورغ إلى حقيقة مؤداها ، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته . و بناء عليه فقد وجد هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل و هما :

● **مجموعة العوامل الوقائية:** و يدعوها أحيانا بالعوامل اللاإشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم رضا بينما وجودها و توافرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد و يحددها في المجالات الآتية : سياسات المؤسسة و إدارتها ، نمط الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل المادية ، الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي .

● **مجموعة العوامل الحافزة:** و هي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية و هي تلك العوامل المرتبطة بالعمل و تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و التحفيز لدى الموارد البشرية ، و تتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل ، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة إتقانه للعمل ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، المسؤولية ، فرص التقدم و التنمية ، نمو الشخصية و تطورها .

3-2- نظرية التوقع لـ فيكتور فروم V.Vroom . ترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى النتائج .و هذا ما يوضحه نموذج التوقع التالي :

شكل يوضح نموذج التوقع



من خلال نموذج التوقع السابق، فإن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما ، تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز ، و هذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية ، و إذا ما حقق الفرد إنجازة فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ و هذا التوقع الآخر .

إن التوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده ، فإن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة ، كذلك الموظف الجيد الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك ، و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز . أما التوقع الآخر فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك ، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز . أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و بين المكافأة المتوقعة .

3-3- نظرية العدالة : تتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين . في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، و تتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً لأربع خطوات و هي :

أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة ، و النواتج التي يحصل عليها من المؤسسة .

ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين ، على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة و نواتجهم منها .

ت- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات .

ث- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

يتبن من خلال النقاط سالفة الذكر ، أن آدم قد وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمؤسسة مثل : التعليم ، الخبرة ، الجهد و الولاء . أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور ، تقديري الآخرين ، العلاقات الاجتماعية و المكافآت الداخلية ، و يتأسس تقييم الفرد لمدخلاته و مخرجاته مقارنة بمدخلات و مخرجات الآخرين ، بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها و في جزئها الآخر على إدراك الفرد .

بالإضافة لما سبق فإن إدراك الفرد للعدالة يحفز و يدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة ، ما دام على الأقل أن نواتجه لم تتغير ، كما لم تتغير مدخلات و نواتج المجموعة الأخرى المقارنة . أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة ، فإن سلوكه سوف يكون موجهاً أو مدفوعاً لتخفيض هذا الشعور ، و كلما زادت عدم العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية ، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي بتحقيق العدالة . و قد حدد أمز ست طرق شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة و هي :

أ- تغيير المدخلات: إن الفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين يميل إلى تقليل مجهوده المبذول في العمل .

ب- تغيير النواتج : يمكن للفرد أن يغير نواتجه ، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر أو البحث عن مسارات تطوير و نمو إضافية .

ت- تغيير الإدراك الذاتي : أي محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه ، و ذلك كأن يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه ، ليبرر أن عطائه إلى المؤسسة هو منخفض بالفعل ، و لهذا فهو لا يستحق أكثر مما تحصل عليه . و تعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقاً .

ث- تغيير إدراك الآخر: في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته أن يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين لا بد أن يكون أكبر مما يبدو عليه .

ج- تغيير محور المقارنة : و ذلك بأن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى ، كأن يعتبر الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم أكثر حظا أو أن لهم مهارات و قدرات خاصة ، أو أنهم مفضلين لدى المدير .
ح- ترك الموقف : في هذه الحالة يطلب الفرد نقله من قسم آخر ، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل ، و ذلك بغرض التخفيف من الشعور بعدم العدالة .

و ما ينبغي التأكيد عليه بالنسبة للبعد العملي لهذه النظرية ، أن مضامينها و تطبيقاتها الإدارية ترتبط بالنسبة للمديرين تحديدا ، بالمكافآت التنظيمية و نظام المكافآت ، و لأن المكافآت الرسمية الملموسة مثل الأجور و غيرها ، من السهل ملاحظتها بدرجة أكبر من ملاحظة المكافآت غير رسمية (مثل الشعور بالرضا و الإحساس بالإنجاز) ، فإنها تكون دائما محور الإدراك الفرد للعدالة ، و هذا ما يريد من أهمية المقارنات الاجتماعية و التي تعتبر عاملا قويا في مجال العمل .

3-4- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو: تعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" للحاجات الإنساني أن الة عند عالم النفس ماسلو ، و التي طورها في الأربعينات من القرن الماضي ، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات و تظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ، فحين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، و بالتالي ينتهي دورها في التحفيز . كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ، و تلمها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى و هي :¹

الحاجة الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية: و هي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل والملبس و الهواء و النوم و المحافظة على النوع . و لعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود ، سواء كانت في شكل رواتب و أجور أو في شكل مكافآت .

- حاجات الأمان والسلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار ، و إيجاد مناخ آمن اقتصادي ملائم ... الخ .
- الحاجات الاجتماعية: و تأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء و دعم الآخرين و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية .
- حاجات التقدير و الاحترام الشخصي: كالثقة و الاعتداد بالنفس، و شعور الفرد بأنه مفيد و كذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.
- حاجات تحقيق (أو إثبات) الذات : و هي رغبة الفرد المتنامية في التميز ، و رغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

1- علي غربي ، إسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطنية ، مرجع سابق ، ص ص ، 210-211

سلم الحاجات عند ماسلو



3-5- نظرية الإنجاز عند " ماسلو " : و ضمن نفس السياق لنظرية سلم الحاجات السابقة ، يحدد " ماسلو " من جامعة هارفرد ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد و هي :

أ- الحاجة إلى الإنجاز: حيث يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج ، و عادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة ، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز ، فهم أقل اهتماما بالنتائج ، كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة .

ب- الحاجة إلى الانتماء للآخرين، إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه ت- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: حيث أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة إقناع الآخرين بما يريدون عمله .

3-6- نظرية " أكس واي " لدوغلاس ماك غريغور : قدم عالم النفس الاجتماعي " ماك غريغور " (1906-1964) الذي عمل أستاذا بمعهد MIT وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر . حيث قام بإختبار إفتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية X و نظرية Y في كتابه الموسوم " الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المنشور سنة 1960 .

تنطلق نظرية X من افتراض مؤاده ، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل و لا يعمل إلا قليلا ، لا طموح له و يكره المسؤولية ، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا ، كما أنه إنسان منغلق داخليا لا تهتمه أهداف المؤسسة و إنما تهمة ذاته فقط ، أضف إلى ذلك فإنه يرفض التغيير . و أمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و متابعة و مراقبة أعمالهم . و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المؤسسة و إلا سوف يسودهم التراخي و اللامبالاة و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك عليها أن تبدو قوية و متشددة في مواجهة سلوك الأفراد و أدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف و الرقابة المباشرة و الممكنة .

أما نظرية Y فتهض على افتراض أن الانسان بطبيعته راغب في العمل و لديه القدرة و الفعالية في ذلك ، و هو مستعد لتحمل المسؤولية و يسعى لتنمية أهداف المؤسسة ، و ما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدرته و تحقيق أهدافه ، و أن تحرره من الرقابة المباشرة و ترك الحرية له في توجيه أنشطته و تحمل مسؤولياته

لإشباع حاجاته و تحقيق ذاته . و لهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية ، و فسخ المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات .

يبدو أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منهما . و قد اعتبرهما " ماك غريغور " بمثابة حالتين لفتتين من المديرين ، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى ، أو النظرية الثانية كل على حدة . و لا يمكن الجمع بينهما ، لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية إكس هي فلسفة متشائمة و متشددة ، حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة و في المقابل ، فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية " واي " هي فلسفة متفائلة و مرنة كما أنها تزواج قدر المستطاع بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة . فالمدير من نمط " إكس " يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين و غير مسؤولين ولا يستحقون الثقة ، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة و الترهيب بالنسبة للعاملين معه ، فحين يكون المدير من النمط " واي " عكس ذلك تماما .

3-7- نظرية العاملين عند " هارزبورغ " :

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى مئتي مهندس و محاسب ، و ضمنه في كتاب نشر سنة 1959 . و قد توصل هارزبورغ " إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله ، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته . و بناء عليه فقد وجد هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل و هما :

- مجموعة العوامل الوقائية: عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضى ، بينها وجودها و توافرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد و يحددها في المجالات التالية : سياسات المؤسسة و إدارتها ، نمط الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل المادية ، الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي .
 - مجموعة العوامل الحافزة : و هي التي عادة ما يطلق عليها العوامل الإشباعية ، و هي تلك العوامل المرتبطة بالعمل و تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز لدى الموارد البشرية ، و تتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل ، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، المسؤولية ، فرص التقدم و التنمية ، نمو الشخصية و تطورها .
- أنواع الحوافز: نجد أن الحوافز تتنوع و تتعدد بناء على طبيعتها و نطاقها ، كما أنها قد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية .

3-2- الحوافز الفردية: و هي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى . و من أهم مزايا الحوافز الفردية ، أن الفرد يمكنه أن يتلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة ، و على العكس من ذلك تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة ، و لهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما و قبولا .

3-3- الحوافز الجماعية : عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرا للتداخل في العمل ، فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي . فمثلا يكون العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطرا للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين ، و لهذا يحصل الجميع على حوافز . ويحبذ إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

3-4- الحوافز التنظيمية: و يعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل . و تعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية و من أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن حيث تؤيد هذه الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، و هذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى، و تعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة. ولهذا وفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الاتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات .

3-5- خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى كون :

✓ إن الدافعية للعمل و الرغبة في الإنجاز داخل المؤسسة يتوقف على جملة من العوامل الحافزة كتوفير ظروف العمل المناسبة ، و الأجر المناسب ، ووضوح التعليمات و القرارات الصادرة عن الهيئات العليا و إدماج العمال في حياة المؤسسة و... الخ و هذا ما يوجب على قيادات المنظمات الاهتمام بهذه الجوانب و إتحويل الأفراد إلى قوة موازية معادية لسلطة الإدارة العليا و في ذلك تهديد لمصالحها و أهدافها الاستراتيجية .

✓ الاتصال المتوقع من خلال نظام التحفيز يرتبط بمسائل عدة منها التوصيف الدقيق للمهام المتوقعة من العمال الجدد، توضيح التعليمات و تبسيط القرارات حتى تفهم وتلقى القبول المتوقع، توفير الوسائل الاتصالية (التقليدية أو الإلكترونية) و إتاحتها للعمال قصد رفع انشغالهم و المشكلات التي تعترضهم في الوقت المناسب ، بالتالي التقليل قدر الإمكان من حالات القلق و التذمر اللذان عادة ما يؤثران على نفسياتهم و حماسهم في الوسط المهني .

المحاضرة الثانية عشر: القيادة الإدارية

الهدف : التعرف على المواصفات القيادية التي يتعين على المديرين و الإطارات داخل أي تنظيم التحلي بها لغرض إحتواء الأتباع و ضمان إلتفافهم حول المهام المسندة إليهم .

تمهيد

لا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي و الجماعي على أهميتها لتفسير السلوك الإداري إلا بالتعرف على مفهوم القيادة الإدارية ، و ذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم ، سواء كان ذلك التنظيم صغيرا أم كبيرا . فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدأ بالأسرة النووية مرورا بالجماعة ووصولاً إلى الدول أو مجموعة الدول .

بالرغم من تقاسم الأدوار الوظيفية و الانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة و الاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور و التقدم الثابت ، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة و استمرارية و نجاح أية مؤسسة . فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية ، أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي . لذلك من المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من شخص ما قائدا حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات ، و حتى لا تبقى السلطة الرسمية أو السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي تفتقر لدعامة أساسية و هي مهارة القيادة .

1- طبيعة القيادة :

القائد هو الشخص الذي يقود الجماعة ، أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي ، مما يطرح سؤالا مهما حول ما إذا كان هناك فرق بين مفهومي القيادة و السلطة ، و تعتمد السلطة و يستمد صاحبها من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني و الوظيفي و المتمثل بحق إصدار الأوامر و التعليمات ، و واجب الآخرين الذين يعملون تحت إمرته في الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة توقيع العقوبات في حالة عدم الامتثال لتلك الأوامر و بهذا المعنى ، فدافع المرؤوسين للطاعة بالنسبة لصاحب السلطة ليس هو القناعة بصحة أو قوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات التي يصدرها ، بل هو الرغبة في تجنب العقوبات و الجزاءات التي يفرضها النظام بحق الذين يتجاوزون التعليمات ، أو طمعا في المكافآت التي تترتب على الإلتزام بالتعليمات .

أما مفهوم القيادة فيعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دونما إلتزام قانوني ، و ذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم ، و كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا . فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه و تحقيق التجانس بينهم ، و إقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم و تحقيق لأهدافهم .

و من هنا يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا أو فقط ، بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها ، حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين ،

و تغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه . و يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد ، و شهرته في مجال ما ، و بالتالي فهي تستند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب و قدوة و تكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين ، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته و مخاطبته للناس .

2- نظريات القيادة :

تتعدد النظريات حول ماهية القيادة و طرق اكتسابها و يمكن تصنيفها كالاتي :

1-2- نظرية السمات الشخصية :

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض ، و هي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم¹ . و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية و فسيولوجية تتمثل في الشكل ، نبرة الصوت ، الحجم و الوسامة... إلخ ، و صفات نفسية كالحماس و الثقة بالنفس و القدرة على المبادرة و النضج الاجتماعي ، أو توفر الحاجة للإنجاز و الخلق الجيد و صفات أخرى ذهنية كالذكاء ، و القدرة على التفكير و التحليل ، و الشجاعة و ما إلى ذلك .

تنطلق هذه النظرية من فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يولد و لا يصنع و أن القيادة موهبة . أما التطبيقات الإدارية العملية لهذه النظرية فهي محدودة و تنحصر في أن تتحرى إدارات الموارد البشرية في المنظمات المختلفة عند النظر في الطلبات المقدمة لها للتعيين ، عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم مثل هذه المواصفات القيادية ، و هو أمر قد يعني أن الإدارة أن تنتظر مجيء القادة العظماء و لا تعطي لنفسها أي دور في خلق و تطوير مثل هؤلاء الأشخاص عن طريق التدريب . و المشكلة الأخرى في هذه النظرية هو أنها لا تستطيع أن تحدد عمليا و بشكل عملي المواصفات أو السمات التي تفسر حقيقة القيادة. ذلك أن هناك من عرفوا بأنهم قادة مع أنهم لم يتمتعوا بكافة هذه السمات، و الذين إن توافرت لدى بعضهم سمة من السمات، فإنها قد لا تتوافر في البعض الآخر منهم.

فعلى المستوى السياسي مثلا هناك من يرى بأن شخصيات مثل جمال عبد الناصر، و غاندي و نابليون وهتلر كانوا شخصيات قيادية و كان لهم تأثيرا كبيرا على المجتمعات التي قادوها ، رغم أنهم لم يتشابهوا في أنماط شخصياتهم . فقد تكون المواصفات الجسمية كالضخامة و نبرة الصوت في عبد الناصر سمة رئيسة من سمات القيادة ، و لكنها ليست كذلك في نابليون . و قد تكون الشجاعة و الذكاء و القدرة على التحليل هي السمة القيادية في نابليون ، و لكنها ليست تلك التي تفسر تأثير غاندي لأنه لم يكن قائدا عسكريا بل كان إنسانا بسيطا متواضعا ، و إن كان ذلك لا يقلل من أهمية ذكائه ، في ابتداعه لاستراتيجية أو منهج اللاعنف في مقاومته للاستعمار البريطاني . و نخلص من ذلك إلى القول أن نظرية السمات لا تفسر تفسيريا كاملا سبب القيادة.

¹ - David A . Whetten ، Kim S Cameron ، **Developing Management Skills** ، 3ème edition ، New work ، Harper Collins College Publishers ، 1995 ، p 111 .

2-2- النظرية السلوكية :

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين و على استثارة الدافعية لديهم نحو المزيد من العمل . و قد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة . إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي على النحو التالي:¹

يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ، و معايير الأداء المطلوب من الأفراد للوصول إليها ، و ضرورة تحقيق الأهداف المحددة . و يتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي و بنوعية العلاقات السائدة . يركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين و تقدير آرائهم ، و احترام مشاعرهم ، و يهتم بتحقيق رضاهم و راحتهم و يساعدهم في حل مشاكلهم . و تكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامعة ميتشغان الأمريكية ، حيث تم تصنيف السلوك القيادي إلى نموذجين الأول يهتم بالعاملين و الثاني يهتم بالإنتاج . و قد اشتهر مثل هذا النمط فيما عرف بالشبكة الإدارية التي طورها كل من بليك و مورتون .

2-3- النظرية الموقفية :

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي ، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية ، و تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد . فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، و استطاع أن يتعامل معها و يقدم حلوًا مقبولة .

و توجي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية² بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي و الإبداع بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل، و يبحث عن الحلول للمشكلات و لا تنتظر الإدارة ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن ، بأنها هي التي تفسر سر القيادة . و من العناصر التي تشكل و تعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل و إعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين، بشكل تحديا لهم.

2-4- النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف ، و تفسر القيادة من وجهة النظر هذه ، بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع ، و بين مهارات انسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف . و تصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة ، و حشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي .

¹ - David A . Whetten ` , Kim S Cameron , op.cit , p 112.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000، ص 185 .

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ، و من ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل ، و إتاحة المجال له لإظهار مواهبه ، و بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه و اكتسابه و بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل ، الذي لا بد و أن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل .

3- نماذج مختلفة من أساليب القيادة :

هناك عديد من نماذج القيادة و أساليبها . و تحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم ، و شخصياتهم و خبراتهم من ناحية ، و بطبيعة الجماعات التي يقودونها و المستوى العلمي لأفرادها و نمط شخصياتهم و طبيعة بيئة العمل من جهة أخرى و يمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي :

3-1-الأسلوب الفردي في القيادة :

يعتبر الفرد هنا مركز اتخاذ القرارات ، و لا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ، رغم أن ذلك قد يأخذ عدة أشكال هي :¹

- الفردية المتشددة : يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية و العقابية بدرجة كبيرة ، و لا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة .
- الفردية الخيرة : يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء و المدح ، و لا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضا ، و يلجأ أحيانا لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- الفردية التي تعتمد المناورة و الاحتواء: يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم و يعطي قيمة كبيرة لأرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات، رغم أنه قد اتخذ مسبقا القرار لوحده.

3-2- القيادة الديمقراطية :

لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة. وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب و ليس التخويف ، و من خلال اعتماد المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار . فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرار . إلا أن توجيهه و مراقبته الدقيقة للعاملين . و تنعدم روح العدا بين العاملين أو تكون بسيطة جدا إن وجدت بين العاملين في التنظيم .

3-3- الأسلوب المتساهل في القيادة :

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تذبذبه . إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل و التسيب و رغم حرية العاملين و التساهل التي تتخذها الإدارة طريقا لها ، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض

1- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مطبعة الشعب ، القاهرة ، 1976 ، ص 50

جدا ، بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية لأن التساهل و التهاون و عدم الحسم يثبط من هممة النشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم ، و قد يكون التساهل كبيرا إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ، و يصبح في حكم المستشار حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة و يفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة في التصرف . و يؤخذ على هذا النموذج المتساهل جدا من القيادة ، النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية و أنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية ، و التي يشوبها القلق و التوتر . إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم و يفوض لهم بعض السلطات و إلا فقد القدرة على التوجيه و التأثير ، و انعدمت الرقابة الفاعلة و تعثرت المنظمة مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن له أن يكون قائدا إداريا .

4- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة :

إن أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد ، و أخرى تخص المرؤوسين أنفسهم ، و ثلاثة تخص الموقف و البيئة و فيما يلي توضيحها¹:

4-1- العوامل التي تخص القائد :

- إن الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، و مدى تحملهم المسؤولية ، و مدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف .
- القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم ، و آخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .
- و أخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها. فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط و قد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

4-2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرارات الإدارية . فقد يميل البعض إلى الاستقلال و البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات. و فوق كل هذا و ذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

4-3- ظروف البيئة :

يقصد بذلك بيئة العمل عموما ، و بيئة المنظمة و القيم و التقاليد التي تسير عليها و تؤمن بها على وجه الخصوص . إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في اتباع نمط قيادي. إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، و إلا واجه كثيرا من المتاعب و الصعاب. و إلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما . في اتباع النمط القيادي . فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات و تقاليد

1- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 189

مشجعة على التعاون و التماسك، و كلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم و الخبرة ، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لإشراك العاملين .

4-4الموقف :

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة ، و خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحملها .

4-5-الضغوط الزمنية :

تلعب الضغوط و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل الرئيس الى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

5- مصادر قوة القيادة :

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية ، و أخرى تخص القائد ، و أخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين و طبيعة نظام المنظمة . إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة ، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص ، و أخرى صفات القائد نفسه . و فيما يلي التعريف بها باختصار :¹

5-1-المصادر الرسمية والسلطة :

تتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء و العقاب و إعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء ، أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة .

و لذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة القيادة . و تناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات و مدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات . و كذلك فإن مستوى المهارة و الفن و الخبرة التي تتوافر لدى الفرد و تميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته و خبرته .

5-2-المصادر الشخصية والذاتية :

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثرا كبيرا إلى ما يستمد من قوة من مركزه الوظيفي . إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا و إشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه ، و التزامهم بأوامره و تعليماته . كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه و تسهيل عملهم و توجيههم و تذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل ، كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته .

¹ - Thierry Libaert , La Communication d'Entreprise , France, 1998, p 67

6- بعض القضايا التي تتصل بالقيادة :

تبقى النظريات حول مؤهلات القائد على اهمتها ذات طبيعة عامة ، و لا تنطبق كما بينا في النظرية الموقفية على كافة الظروف ، و لعل احد الأمثلة على بعض القضايا التي تحتاج إلى تفهم في موضوع القيادة : دور الثقافة الوطنية في نمط القيادة ، و دور المختلف للمدير من كونه مجرد مسؤول تمتع بسلطات و صلاحيات توجب المرؤوسين الطاعة إلى كونه قائد فريق ، و أهمية إعطاء الموظفين سلطات و صلاحيات للتحكم بأعمالهم بأكبر درجة ممكنة من الحرية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و أهمية دور المرؤوسين في تحديد نمط القيادة اعتمادا على عوامل عدة ، و سنشير فيما يلي لهذه القضايا بإيجاز .

7- دور الثقافة الوطنية في نمط القيادة:

تعتبر الثقافة الوطنية السائدة عاملا محددًا رئيسًا في نمط القيادة و الإشراف ، ذلك ان الثقافات التي تؤكد على قيم التعددية و المساواة و حقوق الإنسان لا ينسجم معها نمط القيادة الفردية و الأوتوقراطية . حيث لا يمكن للقائد في مثل هذه الظروف أن يكون ديكتاتوريا ، و سيتحتم عليه تغيير نمطه القيادي ، و إلا سيضطر للانسحاب من الوظيفة أو المنظمة ككل . أما في الثقافات التي تؤكد على قيم الطبقة ، الأبوية و التسلسل فهي على عكس ما سبق ذكره لا ينجح فيها القائد الديمقراطي ، ذلك لأنه لم يفهم في السياق العام بالشكل السليم ، و غالبا ما يعتبر ذلك الأسلوب دلالة على الضعف . و لذلك من الضروري فهم السياق الثقافي بشكل صحيح .

إن تحويل المدير من مجرد مسؤول عن مجموعة إلى قائد من Team Leader يختلف عن دور المدير الجديد و المطلوب أن يتعلم المدير مهارة التشاور مع العاملين و مشاركتهم في المعلومات و بناء جسور الثقة معهم و تعلم ترك الجماعة تعمل لوحدها دون أن يكون من الضروري أن يتدخل بالتفاصيل . و يتوزع دور القائد الفريق على مجالين هما :¹

أولا : تحديد العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة ، و تسهيل العمليات الداخلية للفريق :

1 - - David A . Whetten ، Kim S Cameron ، op.cit ، p 113

و يتفرع عن هذين الدورين أدوارا فرعية أربعة هي :

- إقامة العلاقات مع الجهات ذات العلاقة وهي الإدارة العليا.
- التعامل مع جماعات داخلية والزبائن و الموردين و مشاركتهم المعلومات. و كذلك معالجة المشاكل و التي تتصل بالقضايا الاجتماعية، و ليس القضايا الفنية التي تنقص الأعضاء الخبرة و المهارة فيها .
- إدارة النزاعات من خلال التعرف على أسبابها و الأطراف فيها ، و تفحص الخيارات المختلفة لحلها .
- إرشاد COACH أعضاء الفريق و معاونتهم بالتعرف على توقعاتهم و مهامهم و توفير الدعم و التشجيع اللازم لهم .

ثانيا : تسهيل العمليات الداخلية للفريق :

القيادة من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات لأعضاء الفريق و يتطلب الدور القيادي من القائد توفر رؤية مستقبلية و التعريف بها ، و التعامل بثقة و انفتاح مع أعضاء الفريق ، و توفير الدعم لهم و إزالة العقبات امامهم . و يختلف هذا الدور للقائد عن الدور التقليدي الذي يقوم على المراقبة الدقيقة للموظفين ، و الانفراد باتخاذ القرارات ، و الحد من صلاحيات العاملين ، و محاسبتهم على الوسائل المتبعة في العمل دون التركيز على الأهداف ، إضافة إلى عدم تقبله للمبادرات الفردية .

8- دور المرؤوسين في التأثير على القيادة :

سبق الحديث عن النظرية الموقفية أن تمت الإشارة إلى دور المرؤوسين في التأثير على قدرة القائد على القيادة . ذلك أن القيادة تتكون من طرفين قائد و تابعين ، و قد يكون التابعين غير أكفاء مشكلة أكبر للتنظيمات من القادة غير أكفاء . و من أهم صفات المرؤوسين الفعالين و الذين يساعدون في إنجاح القيادة :

- القدرة على إدارتهم لأنفسهم و العمل باستقلالية و دون حاجتهم للإشراف الدقيق .
- الالتزام بالأهداف الرسمية الخاصة بالعمل إضافة إلى اهتمامهم و التزامهم بتحقيق أهدافهم الخاصة .
- الاهتمام بالتطوير الذاتي و استغلال طاقاتهم للحد الأقصى .

- الاتصاف بالشجاعة و الأمانة و الاعتمادية . إذ يتطلب الامر ان لا يجد أعضاء الفريق حرجا في الاعتراف بالأخطاء عند حصولها .

خلاصة : تأسيسا لما سبق نخلص إلى :

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- ✓ لا ترتبط القيادة بالمركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير ، إذ ان هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم .
- ✓ تختلف النظريات الإدارية حول مصادر و مؤهلات القادة الذين تفرزهم طبيعة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين ، و ما يهمننا في هذا السياق التأكيد على أن هناك عناصر من الصحة في كافة الاجتهادات ، ولكن الانعكاسات أو المضامين التي يمكن استخدامها هي ضرورة تعليم المديرين مهارات أساسية تجعل منهم قياديين ما أمكن إضافة لكونهم مديرون .
- ✓ تختلف القيادة بما توفره من فرص تطور للعاملين ، حيث نجد أن هناك أساليب فردية ، وأخرى جماعية ديمقراطية ، وأخرى تتراوح ما بين التساهل المعقول والتسيب .

المحاضرة الثالثة عشر: إدارة الإبداع

الهدف: التعرف على أكثر المسائل التي تسهم في تعزيز الثقافة الاتصالية داخل أي تنظيم و تزيد من تشبث أفرادها بما تتطلع إليه مؤسستهم من أهداف ، ألا وهو إدارة الإبداع و الذي يتطلب من قيادات المؤسسات تبني نظم اتصالية منفتحة و لينة تشجيع على انبثاق الأفكار المستحدثة و المبتكرة .

تمهيد

تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار و الخلق كمترادفات. و تعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. و هناك فروق بين الإبداع و المهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان . أما الإبداع ففيه أصالة و إضافة نوعية .

و يمكن استكشاف الإبداع على مستوى التنظيميات عندما نجد أنها تقدم أفكارا تخدم المجتمع ، أو تقدم لزيائتها خدمات أو سلع جيدة و تقدم لمنسبها منافع و مزايا إضافية تفوق غيرها ، و عندما تتفوق على منافسها . فالمؤسسات المبدعة هي التي لا تفتأ تبحث عن الجديد ، لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها و يصلوا معها لمثل ذلك الوضع الجيد الذي لا يتم إلا بهم و بوجودهم . و يمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور منها :

- ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة .
- تجميع لأفكار و معلومات و أساليب غير مترابطة و تحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد .
- التوسع باستخدام فكرة جديدة أو منتج جديد .
- الاقتباس أو تقليد الآخرين .

1- مفهوم إدارة الإبداع:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بالإدارة أو المنظمة، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فقد عرف عوامله Awamleh الإبداع الإداري على أنه " مجموعة التغييرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة و تطويرها و تطبيقها في المنظمة " ¹ . كما عرفه آخر على أنه " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً أو منتجات أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة.

أما الإبداع التنظيمي و إن كان لا يختلف كثيرا عما جاء به التعريفين السابقين ، يعرفه هيجان على أنه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات

¹- المساد محمود ، الإدارة الفعالة ، ط1 ، لبنان ، 3114 ، ص 4

المنظمة "1. و يتفق كل من فاكولا و رزقي و (Vakolas & Rez gui, Hage) مع المفاهيم السابقة و يؤكدون أن هناك اتفاقا بين عدد كبير من الباحثين على الإبداع التنظيمي هو عبارة تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا ، أو خدمة جديدة ، أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة و تعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع ، و هذا يعتمد كما يقول كل من باون و فراي Bouwen & Fry على قدرة المنظمة في تعلم كيفية ترجمة الأفكار إلى تصرفات و منتجات جديدة . كما يعني الإبداع التنظيمي لدى كل من دامانبور و افان Damanpour & Evan ² " أن الإبداع هو عبارة عن الاستجابة للتغيرات البيئية أو هو التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوى إنجاز الأهداف .

و على المستوى التنظيمي أيضا يرى سليمان ³ " أن الإبداع ناتج عن مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية ، و التي تكشف عن مدى وجود مناخ العمل لتقديم أفكار جديدة ، و تضم مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن الأخرى و تؤثر على سلوك أفرادها ، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمنظمة والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي ، و الخصائص التي تركز على طبيعة التفاعل بين الأفراد و المنظمة و الخصائص المتعلقة بثقافة المنظمة و تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات .

و من هنا يرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري و التنظيمي ، حيث يعرفها دريجير Drejer " بأنها عبارة عن مجموعة الأنشطة و الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة و صياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و إخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة ، و التي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة ايصالها للمستفيدين النهائيين . و يشير هيج Hage إلى أن " إدارة الإبداع تتمثل في جميع الأساليب و الطرق و الأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارزا من الإبداع داخل المنظمة " .

و يتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة و القائمين عليها على تغيير و تطوير بيئة العمل و بيئة المنظمة ، بحيث تصبح بيئة تشجع و تستقطب المبدعين و أفكارهم و تعمل على مساعدتهم و دعمهم في تطوير أفكار إضافية و أساليب عمل أكثر إنتاجا و نفعا للمنظمة و منتسبها ، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم و تشجيع و تهيئة المناخ و الظروف للأفكار الإبداعية و من يقدمها على طول حياة المنظمة .

2- ركائز الإبداع :

يحدد بيتر ووترمان Peter & Waterman ركائز للتفوق و الإبداع و هي :⁴

1 - المساد محمود ، نفس المرجع ، ص 5

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 26

3 نفس المرجع .

4- أحمد عاشور ، نواة مستقبلية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 ، ص

• التعريف بالقيم التنظيمية و تعميقها.

• التركيز على الأداء.

• تشجيع روح الاستقلالية و المغامرة و الإبداع .

• معاملة العاملين بكرامة و إنسانية .

• تبسيط الإجراءات الإدارية .

• خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

و أيا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع ، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع ، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما ، و جمود مؤسسة أخرى .

3- عناصر الإبداع :

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي و Strategie Thinking و بناء ثقافة مؤسسية. و فيما يلي التعريف بكل منهما:

3-1- التفكير الاستراتيجي :

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. و تركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين و هو أمر ليس بالهين عمله و قليلا ما نجده في الدول النامية و في مؤسساتها. حيث أن جهود العاملين غالبا ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. فقليلا ما نجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ ، بل أن عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة ، بل على العكس من ذلك يرى أن استمراره كمدير ، مرهون بوجود الصراعات أو التنافس غير الحميد ، لأن ذلك هو الذي يضمن له الاستمرار ، و تمكن قبضته على المؤسسة . ويرى مثل هؤلاء الأشخاص ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة، و بين انقسام و تشرذم العاملين. فلا ينظر بعض المديرين نظرة إيجابية لتألف العاملين، بل يرى مثل هؤلاء المديرين أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق ، بشكل يجعل ممارستهم للسلطة أمر مطلوب لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن و عدم تفجير الصراعات في المؤسسة.¹

و يرى المؤلف أن هذا السبب رئيس من أسباب عجز المؤسسات في الدول النامية عموما ، فالمشكلة في التخلف الإداري لا تمكن من جهة نظر المؤلف في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية فحسب ، بل ما هو ما تركز عليه

¹ - محمد قاسم القريوتي ، المدير المسؤول و المدير المذهل ، صحيفة الرأي الأردنية 1991/08/27

جهود الإصلاح الإداري من الدول العربية ،¹ بل في تشرذم الجهود ، و اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي ، يحفز العاملين ليعطوا اهتماما كافيا لتحقيق الأهداف التنظيمية ، لذلك فلو تركزت الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق ثقافة المؤسسة المشتركة لممكن إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح و التطوير .

2-3- بناء الثقافة المؤسسية:

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين ، و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم ، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأدائهم ، و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال لهم للمشاركة . ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عظمى في العالم . إذ تعتبر المنظمة الإدارية في اليابان بمثابة أسرة كبيرة ، يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أن يطالبوا بأجور إضافية ، حيث ينظرون لأنفسهم كأعضاء في أسرة . و لذلك و بالمقارنة مع الدول الأخرى ، لا نسمع في اليابان عن حدوث إضرابات عمالية كثيرة ، أو مطالبات بزيادة الأجور . وفي المقابل فإن تلك المنظمات تتحمل العاملين في فترات الهبوط الاقتصادي، حيث لا تفصل بعضهم عن العمل بل تستبقهم جميعا و إن استلزم الأمر فقد يتم الاتفاق على تخفيض أجور الجميع لتجاوز الظروف الصعبة . فالمؤسسات هناك تهتم باختيار العاملين و تدريبهم و تحسين مستوى حياتهم، و تعتبر ذلك استثمارا مهما لها .

و يمكن تحديد بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو الآتي:²

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- مدى انفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
- مدى قبول التغيير.
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل : نظم المقترحات ، جلسات العصف الذهني ، دوائر حلقات الجودة .

- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

4-المدائل المختلفة لدراسة الإبداع

تتعدد تعريفات الإبداع ويمكن اختصار المدائل المختلفة للتعريف به بالمدائل الآتية:

2-4- التركيز على العملية الإبداعية وآليتها :

1 - أحمد عاشور ، مرجع سابق ، ص 116

2- محي الدين أحمد حسين ، القيم الخاصة لدى المبدعين ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981 ، ص 80

تبدأ عملية الإبداع من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن ، تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن . و تمر هذه العملية بعدة مراحل هي : مرحلة الإعداد Préparation، و مرحلة الاختمار Incubation، و مرحلة التفتت Illumination ، و من ثم مرحلة التحقق من الحل Vérification.

3-4- التركيز على الناتج الإبداعي:

يتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بالناتج الإبداعي، و الذي يتمثل بمقدار الإنتاجية، و البراعة في الأداء. إن الحكم هنا على المحصلة أكثر من الآلية، أو العملية التي تحكم العمل.

4-4- التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين

تتعدد صفات الإبداع لتشمل الخصائص النفسية للأفراد المتمثلة في المخاطرة ، و الاستقلال ، و المثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية و الخارجية . و بشكل أكثر تحديدا فإن من الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية ما يلي :

- الفضول و البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن .
 - العلى التزام بهدف سام ، و التفاني في العمل ، و القدرة على تقديم الأفكار .
 - التلقائية و المرونة .
 - تشجيع تبادل الآراء و المشاركة و النقد الذاتي.
 - الأصالة.
- ويتميز المبدعون بالتححرر من النزعة التقليدية، و التصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتغيير.
- القدرة على تفهم المشكلات.
 - المحافظة على الاتجاه .

4-5- الإمكانيات الإبداعية عند الفرد

- تتمحور القيم الإبداعية التي أشارت إليها الدراسات المقارنة حول القيم التالية:
- الإصلاح، و تترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات، كما لو كان هو المسؤول عن حلها، و إحساس بالقدرة و الثقة ، و التزام عميق لحل هذه المشكلات حتى و لو استلزم ذلك خسارة له .
 - الاستقلال، لا يمكن للفرد المبدع أن يكون إمعة أو منقادا، بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على قيود وعلى معايير الجماعة و قد لا يكون نظاميا . و تؤدي القيود بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع، وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرون مثل هذه الأسئلة .
 - الصدق و البحث عن الحقيقة . فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين ، بل يرفضون موازاة الحقيقة .

- الحاجة للإنجاز. يعتبر العمل الجاد متعة لدى المبدعين ، و ذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم في التاريخ ، و حتى ينتزعوا الاعتراف من الأفراد المجتمع بجهودهم .
- وضوح الرؤية و نفاذ البصيرة . تنظر الشخصيات المبدعة للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره، و تنظر دائما للأمام للسبق ، و لا تضع قيودا على تصوراتها .

4- خصائص الإداريين المبدعين :

يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، و لا يحبون التجريب و الإبداع، لأنه مرتبط بالمخاطر . بل ينظر المجتمع أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة . أما المبدع في مجال الإدارة ، هو في الغالب شخص يحب المخاطرة و يسعى لمعرفة المجهول و لدخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل و يحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل . و يتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية :¹

- البصيرة الخلاقة: و يعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل ، و على طرح الأسئلة الصحيحة ، و التي ليس هناك أجوبة واضحة عليها . وهو لا يمل من تجريب الحلول و لا يفقد صبره بسرعة .
- الثقة بالنفس و بالآخرين : المبدع لا يستسلم بسهولة حتى و إن صادفته مشكلات عويصة ، فإن ذلك لا يزيده إلا إصرارا على متابعة جهوده .
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة ، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول ، و هو أحد الأركان المهمة للإبداع .
- القدرة على التكيف و التجريب و التجديد: يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن عامة الناس مسلمات . و قد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق. إذ يعتبر أن تلك أمورا نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان .
- الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات: تنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات و الأوامر الصادرة من المراجع العليا. و هي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم .
- الاستقلالية الفردية: لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير ، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين. كذلك فهو بعيد عن الضعف الذي يعتبر مصدرا لتثبيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم .

¹- سر الختم محجوب علي ، الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي في الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 ، ص 175

5- معوقات الإبداع الإداري:

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يضاف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير ولذلك نجد أن كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، و نجدهم منبوذين فيها و يهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول و البيئات التي تخسرهم إلى الحديث لا حقا عما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف.¹ و من معوقات الإبداع ما يلي:

• مقاومة الجهات الإدارية و عدم رغبتها في التغيير.

• الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات و الخوف من الفشل:

ينسى كثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين و التعليمات وسائل و ليست غايات في حد ذاتها. لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها. و المثال من ذلك يتضح من أن كثيرا من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى انتظامه في الدوام حضورا أو مغادرة. و رغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة. فقد يأتي موظف و لكن يقضي يومه دون أداء عمل.

• عدم ثقة المديرين بأنفسهم:

إن عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات و لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، و هو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم. و لذلك يفضلون أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتمادا مطلقا. رغم ما يضيفه ذلك من أعباء.

• سوء المناخ التنظيمي و انتقاد المبكر للأفكار الجديدة:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري و بنمط الإشراف السائد، و أسس الترقية، و نظم التقييم و الحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع و يحبط طاقات الإنسان و يحجمها.

• عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم. إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين لتعاونهم معها، و مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة. فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا و محبطا. فمثلا إذا اعتقد المرؤوسون أن الرئيس " احتل منصبه " لاعتبارات غير موضوعية، و أنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة بعيدة

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 307

عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الجدارة ، ولا تؤهل الرئيس المبدع . فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ، و يحرص فقط على التفيتيش عما يسيء لهم ، هو شخص هدام في التنظيم ، و لا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي .

• القيم الاجتماعية السائدة:

يعني الإبداع وجود فرص التجريب و التفكير بغير المألوف ، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة ، و هو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير . فقد لاقى معظم المخترعين و العلماء و الأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف .

• الظروف الاقتصادية:

يعتقد البعض أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب لا قف دائما عائقا حيال الإبداع الحقيقي . بل أن ذلك يكون عاملا ودافعا يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض . و لكن بشكل عام لا مجال للإبداع أمام مع سوء الظروف الاقتصادية ، التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية ، بعدم كفاية الأجور و الحوافز المادية . إذ يصرف الموظف في مثل تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجته الأساسية و قلما يترك ذلك الانشغال مجالا للإبداع .

• ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم:¹

إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافئ عليه ، و أن الكسل يعاقب . ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة ، فكثيرا ما لوحظ أن الأشخاص كثيري الكلام و التردد على المسؤولين هم الأشخاص الذين يبحثون عن الطريق الأقصر و الأكثر أمنا للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال له في مثل هذه البيئات . ففي هذه الأجواء يصبح الإبداع ، لو تحقق ، مشكلة تستثير حفيظة المعنيين بمقاومته بكل الوسائل .

6- تنمية القدرات الإبداعية الفردية:

تتلخص استراتيجيات تنمية المهارات الإبداعية ، باتباع المنهج العملي في تشخيص المعوقات للإبداع ، و محاولة إزالتها و لكن بشكل عام هناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا المجال و هي :

• تطوير مهارة التحليل :

يتم تطوير هذه المهارة بتطوير مختلف الأبعاد اللازمة لمعالجة أي موضوع . و يمكن معرفة درجة هذا الوعي من خلال محاولة معرفة الشخص للأجوبة على أسئلة يطرحها على نفسه و من تلك الأسئلة:

✓ هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟

✓ هل لديك اهتمام بمعرفة آراء و خبرات الآخرين؟

1- برنهارت ، ترجمة عبد الله محي ، علم النفس في حياتنا العملية ، الطبعة الرابعة ، مكتبة أسعد ، بغداد ، 1984 ، ص 26

✓ هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟

✓ هل تطرح تساؤلات أكثر مما تعطي إجابات؟

✓ هل تتصور عدة حلول لكل مشكلة؟

فكلما تحصل على أجوبة سلبية ، كان ذلك مدعاة للتحرك من أجل تحسين الوضع .

• زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:

يمكن معرفة درجة الاهتمام بالآخرين من محاولة معرفة نوع الردود على الأسئلة الآتية:

✓ هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؟

✓ هل تعامل الجميع بنفس الطريقة، بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟

✓ هل تنظر للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج؟

✓ هل تتصف نظرتك للموظفين بالجمود رغم مرور الوقت و تغير الظروف و لا ترى ضرورة للتغير أو التطوير؟

✓ هل ترى ان استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها انت؟

إذا كانت إجابات المدير على الأسئلة بنعم، فإن ذلك يعني افتقاره للاهتمام الكافي بالموظفين، و أن عليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.

• التركيز على التخطيط الاستراتيجي:

يتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسة وليس بالأمور الإجرائية. ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

✓ هل تصرف معظم وقتك في معالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟

✓ هل تقتصر اتصالاتك على الموظفين المرتبطين بك مباشرة؟

✓ هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وبيرودة؟

✓ هل تركز فقط على الضعف في الموظفين؟

✓ هل تتحدث عن الأمور الآتية؟

إن الإجابة بنعم عن تلك الأسئلة تدل على قصور النظر، و على الافتقار للرؤية الاستراتيجية ، فالمدير المبدع هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة ، ويركز على المسائل الهامة ، و يتعامل مع مختلف المستويات و يعمل على تحفيز العمال بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم ، و يخصص قسما كبيرا من وقته للحدوث عن الأهداف المستقبلية .

• زيادة القدرة على التركيز:

إن مضاعفة القدرة على التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها ، تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بتفويضها للمرؤوسين . إن مؤشرات إمكانيات الإبداع هنا هي درجة الاهتمام الذي يحظى

به موضوع ما . فكلما زادت درجة الاهتمام الذي يحظى به موضوع ما . كلما زادت درجة الاهتمام بالموضوع، كلما كانت إمكانية الإبداع أكبر، و لذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل ، و يمكن معرفة درجة التركيز من خلال الإجابة على عدة أسئلة منها :

✓ هل تعالج الأمور بتركيز و دونما تشتت ؟

✓ هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة ؟ و هل يمكنك في الحالات الضرورية الانتقال لمواضيع أخرى دونما تشتت ؟

✓ هل تستثير اهتمام مرؤوسيك بموضوع ما ، و تحافظ على أن يستمر اهتمامهم بذلك .

✓ هل تهتم بمعرفة شعور موظفيك بضرورة التغيير قبل القيام به ؟

• زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:

تعتبر القدرة على التغيير من خلال اعتباره شيئا حتميا ، مهارة ضرورية للإبداع . و يمكن معرفة درجة القدرة على التكيف من خلال معرفة الأجوبة على الأسئلة الآتية :

✓ هل تتوقع التغيير و لا تفجأ به من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة ؟

✓ هل تتخذ قرارات بإحداث التغيير أم أنك تفجأ به دائما ؟

✓ هل تعتبر الأخطاء التي تصادفها في التغيير أخطاء بسيطة أم أخطاء جسيمة ؟

✓ هل لديك القدرة على التحمل و التجريب في مجالات لا يريدونها الآخرون ؟

• مهارة الصبر:

تمثل هذه المهارة في القدرة على إعادة تقييم الذات . إن من شأن ذلك أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية وتقييم نفسه على أساس دوره القيادي، و كذلك على تقييم أداء الجهاز مع الثقة في المستقبل. و يمكن للمدير معرفة قدرته على التحمل من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير، و هل تستطيع تقييم ذاتك و تصوراتك أثناء ذلك ؟

✓ هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل، و هل تتجنب اتخاذ القرارات بتسرع و تركز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟

✓ هل تستطيع ضبط نفسك في حالة الاستفزاز؟

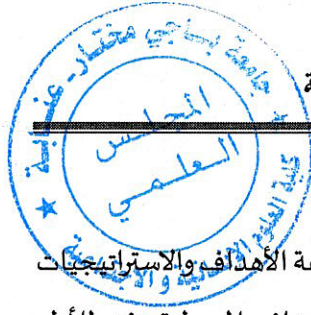
خلاصة : تأسيسا لما سبق نخلص إلى :

✓ أن مسألة تجسيد الأفكار الجديدة داخل أي تنظيم تحتاج إلى عملية تخطيط و آليات تجسيدها على أرض الواقع و متابعتها و تقييمها ، هذا تحديدا ما نعنيه بإدارة الإبداع داخل المنظمة و الذي يستدعي رؤية تسييريه و اتصالية أكثر انفتاحا على الأفكار المستحدثة التي يتقدم بها العمال .

✓ إن التفكير الاستراتيجي للعملية الإبداعية لوحده لا يكفي ما لم تتبنى قيادات المؤسسات قيم و عادات و طقوس تنظيمية تشجع على استقلالية الأفراد وإبداعهم في العمل ، فلثقافة المؤسسة دور في غاية الأهمية لتسهيل عملية إدارة الإبداع .

✓ يتوقع من الشخص المبدع التحلي بجملة من المواصفات الاستثنائية التي تصنع تميزه في فضاء العمل منها التحلي بالاستقلالية والإصلاح والحرص على البحث عن الحقيقة والرغبة في الإنجاز وغيرها من المواصفات التي يتعين على قيادات المؤسسات تميمها .

✓ يعترض الإبداع داخل التنظيم العديد من العقبات من يرتبط بشخصيات القيادات التي لا تشجع على الإبداع حفاظا على مكانتهم الوظيفية ، ومنها من يرتبط بالظروف الاقتصادية والتي لا تشجع على ذلك ، عدم وضع شبكة أجور وفقا للاستحقاق تعد هي الأخرى من بين أهم العوامل التي تثبط الجهود والعزائم .



المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية

دور الاتصال في المؤسسات وبشكل خاص المؤسسة الاقتصادية يبدأ منذ صياغة الأهداف والاستراتيجيات ثم العمل على تحديد الخط الاستراتيجي الذي يتعين العمل وفقه قصد بلوغ الأهداف المسطرة وفق للأطر الفضائية و الزمانية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه و المراقبة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها في تسلسل و إحكام دون أن يلعب الاعلام و الاتصال الدور المساند و الموجه لها.

إلا أن دور وفاعلية الاتصال في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه و تتأثر به منها وضعيتها العامة و ظروفها المادية، طاقاتها البشرية عبر كافة المستويات، و كفاءاتها الإدارية و علاقتها بمحيطها الثقافي و الاجتماعي... الخ. وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الاتصال وفعاليتها في العملية الإدارية عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل. و المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تتميز بجملة من الخصائص التي تميزها سواء على مستوى الموارد البشرية أو التنظيمية أو الاتصالية.

و لما كان محور اهتمامنا يدور حول الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية سوف نحاول تناوله انطلاقا من عنصرين هامين و هما : التنظيم الذي عرفته المؤسسة الصناعية و لازالت عليه لحد الساعة ، و العنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين و التعليم و اللذان يرتبطان بالعامل البشري .

1- بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية و أثرها على الاتصال:

يعتبر النموذج البيروقراطي من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ذات المنبت القديم ، و قد أكد العالم الاجتماعي " ماكس فيبر " على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي للمؤسسة من خلال المبادئ التي تقدم بها منها الانضباط و تقسيم العمل ، و غيرها من العناصر التي تتقارب في مجملها و تكاد تنطبق مع مبادئ الإدارة العلمية لدى " تايلور " . و من نقاط الاشتراك نذكر الهيكل التنظيمي الرسمي ، اعتماد العلاقات الرسمية دون الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية .

1-1- مبادئ البيروقراطية و مزاياها :¹ من مبادئ البيروقراطية حسب ما تقدم به ويفر ما يلي :

- التنظيم يتوافق مع مبادئ التسلسل الهرمي .
- العمليات تخضع لنظام منسق من القواعد النظرية المحددة و المطبقة على كل حالة خاصة .
- التوظيف يتوقف على الكفاءات التقنية .
- وجود إجراءات وخطوات عمل محددة بشكل مسبق .
- من الناحية النظرية البحتة تبلغ البيروقراطية أعلى درجة من النجاعة .

¹ - Ackroff Russel , Méthodes de planification dans l'entreprise , ed Organisation , France ,1973, p 50

رأى ويفير حينها أن نموذج الإدارة البيروقراطية يمثل أمثل نموذج يمكن اعتماده لما يتمتع به من حزم وانضباط وغيره من المزايا و دعا إلى تطبيقها في المؤسسات المختلفة نظرا للعقلانية التي يتميز بها مثل هذا التنظيم، و الذي يجب حسب اعتقاده أن يرافق توسع المؤسسة من أجل تحسين نوعية العروض و تحقيق الأهداف المسطرة بعد تحديد التوقعات بشكل دقيق و هو ما تسمح به البيروقراطية.

نظريا يشتمل التنظيم البيروقراطي على العديد من المزايا منها¹ توحيد النهج الإداري و عملية التوجيه ، تفادي التضارب المحتمل في حال غياب هذا النموذج الإداري ، تسهيل حركة نقل القرارات و عملية التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية .

1-2- الجوانب السلبية للبيروقراطية :

إن هذه النظرة الإيجابية نحو البيروقراطية تقابلها نظرة معاكسة لدى " ماكس " حيث قال " البيروقراطية تمثل أكبر طفيلي حكومي يشبه ثعبانا قويا يلف البيئة الاجتماعية بلفات عديدة و يخنقه بواسطة البيروقراطية و بقوة القانونية " و اعتبر ماركس أن البيروقراطية ترتبط بالحكم و تعتبره أداة له . و قد لخص نظرتة نحوها بقوله " البيروقراطية ليست روح الدولة بقدر ما هي انتقاص من روحها " .

بالرغم من حدود هذا النهج التنظيمي إلا أنه يفرض نفسه وبقوة على مؤسساتنا الاقتصادية والصناعية والإدارات، حتى أن هناك من رأى في نظام البيروقراطية ذلك الشر الذي لا مناص منه بالنظر لتبعاته السلبية التي ترمي بثقلها على الأفراد داخل المؤسسة وتزيد من تعقيد نشاط المؤسسة.

إن الصرامة الشديدة التي يحدد بها محتوى المهام و العلاقات بين مختلف المهام و العلاقات الإنسانية الضرورية لإنجازها، تجعل الاتصالات صعبة بين الجماعات فيما بينها و بين المحيط، فبدلاً من أن تجدد من نموذج الأداء السائد، تعمل على خلق الصراعات لتفسيح المجال لبعض الإطارات لفرض سيطرتهم و الحفاظ على مكاسبهم إن التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الاقتصادية بما يفرضه من التزام لخطوط السلطة والتدرج السلسي تبطئ من مسار المعلومات النازلة و تزيد من احتمال احتكارها و تأويلها من طرف عمال الإدارة الوسطى لتصل للقاعدة في شكل محرف أو منقوص .

2- نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

إن طغيان التنظيم البيروقراطي على نشاط العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات الصناعية الجزائرية تسبب في انتشار الصراعات واختلال التوازنات بين الجماعات ومرد ذلك غياب الاتصال الحقيقي الموجه لعمليات التنسيق بين مختلف الوحدات و الأقسام قصد تحقيق أهداف المؤسسة أو بغية توفير المعلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات و الخطط الاستراتيجية و غير الاستراتيجية في المؤسسة.

ولنا أن نتخيل مقدار الأخطاء و الاختلالات التي يمكن أن تحصل على مستوى القرارات المتخذة و الخطط استناداً لتلك المعلومات الخاطئة أو التي لا تعكس الصورة الحقيقية عنها . جل هذه المعطيات عادة ما تنتهي بغياب

¹ - Edgard Morin , Max Weber et autre ; **Argument ; La bureaucratie** , ed UGE , France , p 85

روح المبادرة وفقدان الإحساس بالانتماء، الانسحاب من المؤسسة، مقاومة ورفض الأوامر و ما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات و الموارد الهامة.

و من أهم ما تم تسجيله من ملاحظات عن مختلف الدراسات التي أنجزت حول المؤسسات الوطنية هو وجود مشكلات الاتصال الناتجة عن البيروقراطية و ضعف الهياكل و الإطارات التي تكونها. فنظام المعلومات الحالي يتميز بالعديد من النقائص منها :

- 1- عدم جودة المعلومات .
- 2- غياب المهام التي تختص في مراجعة المعلومة.
- 3- الاتجاه نحو احتكار المعلومة من طرف بعض الهياكل والذي يتعمدون ذلك لأغراض مصلحة معينة.
- 4- وجود عراقيل تواجه المعلومات سواء الصاعدة أو النازلة.
- 5- عدم عودة المعلومات يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى الاهتمام بمجال المعلومات.

إن هذا النظام له دور ريادي في التوعية والاتصال داخل المؤسسة كونه يقودها نحو تحقيق أهدافها حسب البرامج والخطط المسطرة سواء الاقتصادية أو السياسية والاجتماعية لما له من أهمية في تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة و كذلك في دعمه لطرق التسيير الديمقراطية.

3- النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية.¹

3-1- إهمال المعلومات: يحدث ذلك بفعل سوء أو نقص إيصال المعلومات سواء الواردة من خارج المؤسسة أو من داخلها.

إن اتجاه العمال للتسيب و عدم المشاركة في التسيير ، و التقاعس عن أداء دورهم لا يحدث من تلقاء أنفسهم و لكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات و صعوبة حركتها . و قد تبين أن العمال يحرصون على العمل بإخلاص في سبيل المصلحة العليا و لكن حرمانهم من المعلومة يجعلهم يبدون ردود فعل سلبية تجاه المؤسسة بسبب تفشي الاتصالات غير رسمية (من الفم إلى الأذن) و تغلبها على الاتصالات الرسمية .

3-2- الغيابات والمواجهات: تمثل أكثر النتائج التي يتسبب فيها الاتصال الفاشل أو السيء، تفشيها بشكل كبير يؤدي بدوره إلى نقص في الإنتاج، كثرة النزاعات والصراعات واستغلال هذه الأوضاع للبحث عن المصالح الشخصية والابتعاد عما هو متوقع منهم.

و لا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة، بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى و متعاملين مرتبطين بها، و هذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الاقتصادي ، و التي يحاول المسيرين تنميتها . و من هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يتأسس في المؤسسة الجزائرية منذ زمن، و إن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير و ديمقراطية المعلومات الاقتصادية ، و

1- ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 140

يتميز بصلابة مسالكه . بدليل أن اجتماعات العمال ومجلس الإدارة عادة ما تتحول إلى أماكن للمواجهة بينهم و بين السلطات النظامية، الأمر الذي يتعارض مع الأهداف التي جعلت لأجلها هذه الهيئات.

3-3- ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها: ¹عدم الاهتمام من طرف العمال و الأفراد بالمؤسسة، بوضعية هذه الأخيرة و أهدافها ، بالشيء الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور و المزايا التي يتحصلون عليها ، و يبحثون عنها ، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها ، و إنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات منذ عشرينات سابقة و هي ترتبط بطريقة التنظيم و الإدارة ، و ما توفره المؤسسة من ديمقراطية و اتصال أو العكس .

حيث يقول من يميل إلى ذلك: في إطار نظام أوتوقراطي " الاتصالات هي أكثر سهولة نظرا لأن إعداد القرارات يتم من جانب واحد أو تقريبا من ذلك ، و أن إيصال الأوامر و التوجيهات لها إتجاه واحد ، و بشكل عكسي في نظام الديمقراطية الصناعية (مساهمة العمال في المفاوضات أو التسيير بشكل من الأشكال المختلفة بواسطة ممثلهم (...) تطرح الاتصالات مشاكل معقدة ، لأنها تتم في الاتجاهين ، حسب الآراء اتخاذ قرارات بشكل مشترك .. الخ .

و لعل عدم احترام و الإجراءات م ما يطلبه الأفراد و العمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات ، و اهتمام بهم و إعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية ، و هي من أهم مزايا الاتصال و المشاركة في إعداد القرارات و الإجراءات المرتبطة بالمؤسسة ، و مستقبلها و مستقبل العمال ، يتجه هؤلاء إلى عدم الاهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم و أمنهم للمستقبل .

و في تحر قامت به وزارة العمل في بريطانيا أظهرت أن المعلومات العامة حول المؤسسة لا تظهر أنها تجد اهتماما كثيرا ، و فائدة لدى أغلب العمال . و في نفس الموضوع في تقرير لمنظمة التجارة و التنمية الاقتصادية (O.C.D.E) بين أن المعلومات المتعلقة بالأجور ، الخدمات الاجتماعية ، العطل و النشاطات الاجتماعية ، تعني بشكل أكبر العمال ، مقارنة بوضعية الاقتصاد للبلد أو المؤسسة .

3-4- عدم رضا الأفراد عن بعضهم البعض عبر المستويات التنظيمية :

المؤسسة الجزائرية العمومية عانت و لاتزال تعاني في هذه الحالات، حيث يرى العمال التنفيذيون مثلا في العديد منها ، أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم ، أو ليس لهم من مهام غير الضغط و توجيه الأوامر دون فهم لحقيقة ما يفعلون ، و ما يعيشونه من أوضاع ، و أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه رؤسائهم في مجال المكافآت .

¹ - Abderrahmane Soudani , **La communication a travers la négociation collective et la consultation oparitaire en Algérie** , Magistère ,institut des sciences d'information et de communication , Alger , 1989 , p 75-79

و هناك حالات أخرى تسبب توتر و تدهور العلاقات بين الأفراد عبر مستويات الهرم الإداري، و ما يصحبها من آثار سلبية على حركة المعلومات في مختلف الاتجاهات، نظرا للدور الهام الذي يقوم به الوسيط في توصيل المعلومات و ما يتطلبه من حسن اختيار و توجيه و مشاركة .

و من هذه الحالات مثلا ما يتم في بعض المؤسسات الوطنية من تغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب، حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق، و تغير هذه المناصب و الأدوار لا تخضع في العادة لمقاييس وأهداف أو تبريرات مقبولة ، و هي في نفس الوقت تخلق جوا ساما في فضاء العمل ، و تؤدي إلى ظاهرة حركة و تنقل العمال و الإطارات ، أو إلى ضعف نظام الاتصال .

3-5- المشاكل الاجتماعية و نقص الكفاءات:

زيادة للأسباب الداخلية التي تؤثر على الاتصال و تجعله لا يؤدي الدور المنوط به ، هناك أيضا أسباب خارجية تتعلق بالوضعية العامة للمجتمع الجزائري و ما يعيشه من أوضاع صعبة في بعض مناحي الحياة و التي تؤثر لا محالة على نفسية و سلوكيات الأفراد و يتأثرون بها حتى في أوساط العمل . و تتمظهر هذه السلوكيات في نشوء النزاعات و الصراعات، الغيابات و فقدان الرغبة في العمل، إلخ الأمر الذي يتعارض مع ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف.

بالإضافة إلى ما سبق نلمس ضعف الكثير من الإطارات و الأعوان والوسطاء في المجال الاتصالي ، بالرغم لما تقتضيه مناصبهم من تحكم في المهارات الاتصالية قصد تفعيل مجموعات العمل و قيادتهم نحو تحقيق الأهداف باستثناء القلة من المسؤولين في المؤسسة الجزائرية العمومية ممن يملكون كفاءات اتصالية .

4- الاتجاه نحو التحسن في الاتصال بالمؤسسات الجزائرية :

نلمس في السنوات الأخيرة توجه محسوس نحو الاهتمام بالاتصال و تطويره في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة مع دخول عقود النجاعة في البعض منها و ما يترتب عليها من مسؤوليات تقع على المديرين. وقد لوحظ مؤخرا تغير هؤلاء بآخرين، ليصبحوا من ذوي المؤسسات الناجحة والرائدة في تطبيق النماذج التسييرية الجديدة.

إن التوجه نحو تبني شروط النجاعة أبدى فاعليته لدى البعض منها وهو ما تم التوصل إليه من خلال الدارسات التي استهدفت باحثين ومسؤولين وكذا عمال في المستوى التنفيذي و قد كان لاهتمام هؤلاء بالوسائل الاتصالية و محتوياتها أثر واضح على سيرورة المؤسسات.

فقد عملت الشفافية و الحركية الناشئة عن تحديد المسؤوليات و العلاقات في الاتصال، و الدور الذي أعطى لها في المؤسسات المذكورة على تغيير نظرة الأفراد إلى المؤسسة و وضعيتها المالية و العامة، و كذا إلى الإدارة و دورهم فيها و في نتائجها ، مما جعلهم أكثر التحاما بها و اندفاعا إلى تحقيق أهدافها .

ففي حوالي 52 % من المؤسسات من عينة وقع عليها بحث في ميدان التسيير¹ ، تتميز بهذه الميزة ، في حين أن 55 % تشتكي من عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ، و هناك حوالي 40% منها يشكو من إحتكار المعلومات في بعض المستويات ، رغم أن هناك نسبة كبيرة 73 % تعتبر هذه المعلومات على شبكة حسب التدرج السلمي فيها ، أي طبقا للتنظيم البيروقراطي المحكم المشار إليه .

و مختلف هذه المساوئ و المشاكل التي يعاني منها نظام الاتصال و المعوقات في المؤسسات الصناعية الوطنية يدعو إلى إعادة النظر فيه بشكل سريع وواعي ، إلا أن هذا يتطلب حصر مختلف المشاكل التي نجد منها ما يرتبط بجوانب أخرى مثل ما يتعلق بمستوى التكوين في المؤسسة و غيرها .

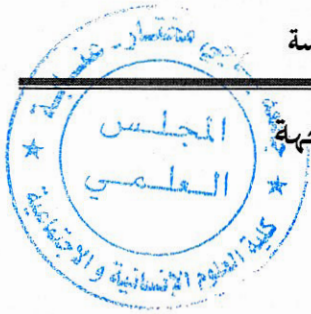
خلاصة : تأسيسا لما تقدم نخلص إلى ما يلي :

✓ تأثر المؤسسات الجزائرية بالفكر البيروقراطي الذي يتسم بالنظام الإداري الجاف الذي يكرس علاقات السلطة التي يفرضها الهيكل التنظيمي والتدرج الهرمي الوظيفي وفي ذلك إقرار واضح بتغليب الاتصال الرسمي في إدارة الأفراد والمهام.

✓ من أكثر تجليات النظام البيروقراطي على المؤسسات الجزائرية، انتشار ظاهرة احتكار المعلومة لدى الإطارات الوسطى والمسيرين، قتل روح الإبداع و الخلق بين أوساط العمال، فقدان الشعور بالانتماء و قتل روح تحمل المسؤولية ، انتشارا النزاعات والصراعات و...إلخ .

✓ تفتن بعض المؤسسات مع نهايات القرن الماضي إلى ضرورة استحداث نظم تسييرية أكثر مرونة وفعالية من ذلك العمل بآليات الجودة و النجاعة المعمول بها في العديد من منظمات الأعمال العالمية، والتي أبدت ثمارها مع البعض من المؤسسات العمومية.

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 141



الحالات المتناولة في حصص الأعمال الموجهة

الموضوع الأول : الثقافة التنظيمية

عنوان النص : " الثقافة التنظيمية لا تتغير " بين مؤيد ومعارض

1-Débat ¹

On ne change pas la culture d'une organisation

Pour

La culture d'une organisation présente des caractéristiques relativement stables. Elle se développe sur un grand nombre d'années et s'enracine dans ses valeurs fondamentales, auxquelles les employés sont fermement attachés. Différentes forces l'entretiennent par ailleurs en permanence, comme la diffusion de notes écrites témoignant de la mission et de la philosophie de l'organisation, la conception des espaces de travail et des bâtiments, le style de leadership dominant, les critères historiques d'évaluations des performances, ou la structures formelle de l'organisation.

Les politiques de sélections et de promotion représente deux grands piliers culturels qui s'opposent à tout changement. Les employés choisissent l'organisation parce qu'ils estiment que leurs valeurs « cadreront » avec les siennes. Cette adéquation les installe dans une situation confortable, de sorte que toute tentative qui viserait à rompre l'équilibre se heurte finalement chez eux à une résistance considérable. Pour preuve, des entreprises américaines, telles que General Motors, ou françaises, telles que la Poste, ont éprouvé des difficultés à refaçonner leur culture : comme on pouvait s'y attendre, ces organisations attiraient des employés en quête d'une situation stable et hautement structurée. Par ailleurs, les dirigeants préfèrent également choisir des managers soucieux de perpétuer la culture la culture actuelle de l'organisation. L'idée d'aller chercher un nouveau P.-D.G. à l'extérieur, dans l'espoir de faire bouger les choses, a peu de chances elle-même de fonctionner. Au vu des études, c'est même bien plutôt la culture qui risque la culture qui risque de changer l'individu, que l'inverse.

Nous n'affirmons pas ici que la culture ne peut jamais être changée. Dans le cas exceptionnel où l'organisation connaîtrait une crise potentiellement fatale –

¹ - Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, p 602

reconnu par tous comme une question de vie ou de mort -, ses membres réagiront en effet de façon positive aux changements culturels. Le reste du temps, il n'y a en revanche pas grand-chose à espérer.

Contre

Il est extrêmement difficile de modifier la culture d'une organisation. Mais c'est possible. Les études montrent que les changements culturels ont d'autant plus de chances de se mettre en place que les conditions suivantes (ou la plupart d'entre elles) se trouvent réunies :

- Une crise majeure. Ce genre de choc ébranle le statut quo et remet en question la pertinence de la culture actuelle. Parmi les événements susceptibles de le provoquer, on peut notamment citer le revers de fortune inattendu, la perte d'un client essentiel, ou le bond en avant technologique d'un concurrent.
- De nouveaux dirigeants, Capables de renouveler les valeurs fondamentales de l'organisation, ils donneront l'impression d'être plus à même de répondre à la crise.
- Une organisation jeune et de taille réduite. Plus l'organisation sera jeune, moins sa culture aura eu le temps de s'enraciner. De même, le management pourra plus facilement communiquer ses nouvelles valeurs s'il a affaire à une petite organisation.
- Une culture faible. Lorsqu'une culture fait l'unanimité et que ses membres sont en accord avec ses valeurs, il est d'autant plus difficile de la changer. Inversement une culture faible se révélera beaucoup plus malléable.

1- فكرة عامة حول النص:

يطرح هذا النص جدلية القبول بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمه، و أنصار كل من الاتجاهين ساعيا في طرحهما الاستدلال بجملة من التبريرات الداعمة لطرحهما ، فمن بين الحجج المطروحة على صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية نذكر الآتي¹

- تتصف الثقافة التنظيمية برسوخها النسبي بسبب التفاف عمالها حول القيم التي تؤمن بها مؤسسهم.
 - من جملة القيم التي تزيد من رسوخها و قوتها المنشورات و الملاحظات المكتوبة التي تعمل قياداتها على نشرها بين أوساط العمال و التي تعبر عن فلسفتها و مهامها الأساسية.
 - تصميم فضاءات العمل و المباني، نمط القيادة،... إلخ
- ومن بين الحجج التي تعارض هذا الرأي وتقر بإمكانية احداث التغيير في بعض الحالات نذكر الآتي:

- فترات الأزمات الهامة.
- تعيين مسيرين جدد .
- صغر حجم المؤسسات .
- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات (المؤسسات الصغيرة بشكل أساسي) .

2- أسئلة تطرح للنقاش :

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟
- ما هي العناصر المشتركة التي تتقاسمها كافة أنواع الثقافات التنظيمية ؟
- ما هي العناصر التي تقوي من الثقافة التنظيمية؟ و ما هي المعطيات التي تضعفها؟

Etude de cas¹

Hier simple collègue, aujourd'hui chef

Charlotte, Robert et Linda ont un point commun. Ils ont tous été promus à une fonction de direction au sein de leur entreprise. Et ils ont tous vécu cette transition comme un défi.

Charlotte a été nommée directrice des approvisionnements d'un groupe de restauration, à Paris. Au lendemain de sa promotion, elle a compris que rien ne serait plus jamais pareil. Les commérages autour de la machine à café lui seraient désormais interdits, et elle ne pourrait plus accueillir d'un simple haussement d'épaules les retards chroniques d'un employé. Son nouveau rôle l'a d'abord intimidée : « Au début, je me suis comportée comme un véritable bulldozer. Je bousculais tout le monde, et les gens m'en ont voulu. Je n'avais qu'une idée en tête : si je ne m'imposais pas, j'allais passer à la trappe. J'oubliais en fait que mes amis traversaient eux aussi une période de transition. » Elle reconnaît aujourd'hui que ce style de leadership l'a conduite à s'aliéner la quasi-totalité de ses collaborateurs.

Directeur technique chez IBM dans le Sud-Ouest de la France, Robert évoque les doutes qui l'ont assailli lorsqu'il est passé d'un emploi de développeur-programmeur à un poste de manager. « C'était un peu difficile de donner soudain des ordres à mes collègues, alors que la veille j'étais encore leur égal. On essaye de ne froisser personne, mais lorsqu'on entre dans une pièce, on s'aperçoit que la conversation change brusquement de sujet. Quand vous devenez le patron, les gens n'ont plus envie d'être aussi ouverts. »

Linda assure aujourd'hui la direction du développement d'une mutuelle, à Niort (Deux-Sèvres). Entrée comme commerciale, elle a rapidement gravi les échelons et laissé sur place nombre de ses collègues. Sa fulgurante ascension n'a pas manqué de causer des problèmes. Ses collaborateurs disaient toujours « "Tiens, voilà la grosse légume". Dieu seul sait ce qu'ils pouvaient raconter derrière mon dos ! »

¹ - Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit, p 458

فكرة عامة حول النص:

يعرض النص أعلاه شهادة بعض الإطارات الذين ينتمون لمؤسسات مختلفة، تلقى هؤلاء ترقيات لتقلد مناصب قيادية ، و كيف أن تبنيهم لسلوك قيادي و تغيير طريقة تعاطيهم مع الزملاء بناء لما تقتضيه مناصبهم تتسبب في استياء و انزعاج زملائهم منهم.
بناء على شهادة هؤلاء القادة مع تجربتهم الجديدة يطلب من الطلبة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- أسئلة تطرح للنقاش:

- يجد المسيرين الجدد صعوبة في اختيار نمط القيادة المناسب. ما تفسيركم لذلك؟
- ما تجليات ذلك على الممارسة القيادية؟
- ما هي النظرية المناسبة للقيادة التي تساعد القادة على عيش المرحلة الانتقالية بشكل أفضل؟
- هل ترى أنه من المناسب الاستفادة من ترقية داخلية أو اللجوء إلى تعيين قيادات من خارج التنظيم من أجل شغل منصب قائد ؟ وضح ذلك.

Etude de cas¹

Denis Planat, patron communicateur...

Dans la plupart des entreprises, un ange passe au-dessus de la machine à café lorsque le patron pointe son nez au milieu des discussions entre collègues. Pour ne plus être victime de ce silence pesant, Denis Planat, directeur général d'Essynet France (services Internet pour les entreprises) , à décider de prendre les devants : ces conversations informelles où chacun dit ce qu'il a sur le cœur,

C'est lui qui les organise. Une fois par mois, ce quadra charismatique invite une dizaine de salariés (hors managers) tirés au sort à se livrer sans crainte autour d'un café accompagné de viennoiseries. Il a nommé à part « Voix off » : rien de ce qui s'y dit ne doit sortir de la pièce.

Une idée courageuse qui remonte à 2000, année de l'arrivée de Denis Planat aux commandes de l'entreprise. Histoire de prendre la température, le D.G d'Easynet lance une enquête de satisfaction interne. Résultat : 80% des sondés mentionnent un sérieux problème de communication. « Cela m'a surpris car j'arrivais dans une start-up à la moyenne d'âge de 28 ans, précise -t-il. Pourtant, il y avait un vrai besoin d'expliquer le rôle de chacun et de réduire le clivage entre le management et les salariés. » D'où la mise en place de plusieurs outils. Denis Planat a accepté de laisser une journaliste assister à ce moment très intime de la vie d'Easynet, lui demandant de se faire toute petite.

Premier temps fort : le tour de table de présentation de chacun des participants. Se sentant en confiance, une salariée insiste sur l'obligation de définir clairement les missions de chacun, en particulier celles des nouveaux recrutés : « A mon arrivée, il y a six ans, j'ai été installé dans une équipe d'ingénieurs techniques qui n'avaient pas du tout les mêmes préoccupations marketing que moi, se souvient-elle. Du coup, je me suis demandé ce que je faisais là et même si j'allais rester. » Une nouvelle recrue tempère en disant sa fierté de faire partie de la société.

Thème suivant abordé par les invités : la communication entre collègues. Là encore, la discussion est directe, sans langue de bois. « Autant nos machines sont

¹ Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit, p 410

capables de dialoguer entre elles d'un bout à l'autre de la planète, autant nous, en interne, nous n'échangeons pas assez », tranche un salarié. « C'est tout à fait vrai », confirme un autre participant, qui souligne le besoin de l'affirmer davantage la culture de l'entreprise. C'est justement l'objectif d'un séminaire trimestriel baptisé « Vision et Passion », qui fait l'unanimité. « C'est un moment super qu'il ne faut surtout pas supprimer », lancent d'une seule voix les convives.

De fil en aiguille, la discussion aborde la question de la motivation. Une pionnière d'Easynet évoque le passé avec nostalgie : « Avant, les gens ne comptaient pas leurs heures. Maintenant, on fait juste notre boulot. » Le constat est abrupt mais ne désarçonne pas Denis Planat. Le D.G tente au contraire d'aller au fond du sujet en poussant ses interlocuteurs dans leurs retranchements : « Est-ce que vous trouvez qu'on manque de plaisir chez Easynet ? Avez-vous le sentiment que la société est très hiérarchique ? » Une fois encore, le dialogue direct permet d'identifier des blocages. « Du fait du nombre d'échelons hiérarchiques, tout est très politique », note une jeune femme. Le point de vue est sévère, mais Denis Planat relativise : « C'est toujours un peu dur de s'apercevoir que ce que vous voulez faire passer est parfois perçu différemment par les salariés. Cependant, quand on est chef d'entreprise, on doit dépasser sa susceptibilité et ne pas tout prendre au premier degré, sinon on n'avance pas. »

Au-delà des coups de griffe, inévitables dans ce genre de réunion, le patron d'Easynet voit dans ces discussions un moyen privilégié de cerner la personnalité et le potentiel de chacun : « les "Voix off " me permettent de découvrir des parcours insoupçonnés. Comme celui de cette salariée qui a été l'assistante d'un ancien grand patron français, sur qui nous allons capitaliser davantage dans l'avenir. Ou encore celui des polyglottes qui ne sont pas employés à leur juste valeur puisque leur fonction n'exige pas la maîtrise d'une langue étrangère . »

1- فكرة النص :

تدور فكرة النص حول أهمية الاتصال داخل المؤسسة و الذي يتعين على القادة المسؤولين العمل على تكريسه و ما نعنيه بالاتصال في هذا السياق ، هو ذلك الاتصال الذي يكسر مظاهر العلاقات التعسفية و الفوقية ليؤسس لعلاقات تشاركية أكثر انفتاحا و قبولا لآراء الغير .

هذا تحديدا ما سعى لتكريبه دنيس بلانا لدى ترأسه لأهم المؤسسات التي تزود غيرها من المنظمات بخدمة الإنترنت

د.فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

تدعى بمؤسسة d' Easynet . قام هذا الأخير بتأسيس مبادرة " صوت off " ، و تتجلى فكرة هذه المبادرة في الاجتماع بالعمال (دون المسيرين) قصد الاطلاع على مشكلاتهم و تطلعاتهم تجاه المؤسسة و قياداتها ، و هذا من باب بعث ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحا على عمالها .

عدا ذلك رأى هذا الأخير أن مثل هذه الاجتماعات تساعد على اكتشاف المسارات الواضحة لتحقيق الأهداف .

2- أسئلة للنقاش :

- على خلاف المدير العام d' Easynet ، العديد من مسيري المؤسسات يهتمون بكونهم متحدثون فاشلون . حسب رأيكم ما سبب ذلك ؟
- إلى ماذا تشير هذه الحالة من حيث العلاقة بين فكرة " التجنيد " و " الاتصال " ؟
- فيما تكمن نقاط قوة الاتصال الذي تبناه دنيس بلانا ؟
- على افتراض أن هذا الأخير يود تحسين الاتصال داخل d'Easynet ، ما هي النقاط التي يتعين عليه التركيز عليها ؟

Etude de cas¹

Travail en multitâche : une utilisation judicieuse de votre temps ?

Le travail en multitâche – faire deux choses ou plus en même temps, ou passer rapidement d’une tâche à une autre – constitue l’une des caractéristiques distinctives de la génération du nouveau millénaire. Une récente étude a révélé qu’au cours d’une semaine type, 81% des jeunes avouaient avoir eu, au moins une partie de temps, une utilisation multitâche des médias.

Le travail en multitâches illustre bien le fait que la motivation n’est pas qu’une question d’efforts, mais qu’elle a trait aussi, comme nous l’avons indiqué, à la manière dont on oriente ces efforts, Pour autant, l’orientation des efforts dans le cadre d’un travail en multitâche se révèle-t-elle efficace ou inefficace ?

Parmi ceux qui s’y adonnent, beaucoup affirment qu’il les rend plus efficace : « pourquoi ne pas effectuer deux choses à la fois, objectent-ils, si je m’en sors a peu près aussi bien qu’en n’en faisant qu’une ? » Les recherches qu’on a pu faire laissent cependant entendre que le travail en multitâche serait inefficace, et qu’il faut en réalité plus de temps pour mener à bien deux tâches de front plutôt que d’en achever d’abord une avant de passer à l’autre. On finit par avoir besoin d’utiliser les mêmes types de ressources mentales et physiques pour chacune des tâches. On est alors contraint de passer constamment de l’une à l’autre, au lieu de les réaliser vraiment de manière simultanée.

Au-delà de son inefficacité, il apparaît que le travail en multitâches entraîne aussi des conséquences délétères. Une autre étude a établi que les personnes adeptes du

¹ - Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit, p 298

multitâches absorbaient les informations de façons plus superficielle ; elles remarquent davantage de choses dans leur environnement mais n'en acquièrent pas une conséquence aussi approfondie ; « ce n'est pas qu'elles soient incapables de se concentrer, souligne un chercheur. C'est au contraire qu'elles se concentrent sur tout. Elles entendent tout-y compris ce qu'elles seraient normalement capables d'ignorer -, parce qu'elles sont désormais trop habituées à s'occuper d'un grand nombre de choses en même temps. » d'autres études suggèrent que ces personnes-là, bien qu'elles aient davantage d'amis, ont plus de chances de nouer avec eux des relations superficielles, qui s'étioleront très vite. Comme l'explique un chercheur, « lorsqu'on entretient peu de relations durables, on court le risque de céder à une multitude de contacts superficiels et fugaces. »

فكرة النص :

تطرح هذه الحالة الآراء المؤيدة و المعارضة للعمل متعدد المهام ، و مؤيدي كل اتجاه يدعمون طرحهم بالحجج و بعض الأدلة الميدانية ، فمن يؤيد العمل متعدد المهام يرى في ذلك من الأمور المحفزة لمزيد من العمل واكتساب المزيد من المهارات . فيما يذهب آخرون إلى كونه من الأمور المحبطة ، فالعامل يجد نفسه مطالباً في كل مرة أن يوجه طاقته لكل مهمة و أن يخصص لها وقت و جهداً لتعلم متطلباتها ، الأمر الذي يصعب على الفرد ، فتجده يحاول إنجازها لكن بشيء من السطحية ، حتى أن العلاقات التي ينسجها مع مختلف الأطراف من أجل إنجازها تكون جدو سريعة و سطحية هي الأخرى .

أسئلة للنقاش :

- هل تؤيد فكرة العمل متعدد المهام ؟ و هل تعتبر ان مثل هذه الممارسة يمكن أن تحفزك و ترفع من إنتاجيتك؟
- للعمل متعدد المهام آثار سلبية كثيرة خاصة إذا تعلق الأمر بالمهام المعقدة . كيف يمكن تفسير ذلك ؟
- أحد الخبراء ينصح بـ "إعادة وضع حدود" و الابتعاد مطولاً عن استخدام الهاتف النقال و التلفزيون أثناء إنجاز عمل ما. هل ترى أن هذا الأمر ممكن؟ و إلى متى يمكن فعل ذلك ؟

الموضوع الخامس: الاتصال التنظيمي

عنوان النص : هل يتعين على المؤسسات التي تقوم بتسريح عمالها التحدث عن ذلك أم لا ؟

Etude de cas ¹

Les entreprises qui licencient devraient-elles tirer en premier ?

À l'époque des récession intervenues au début des années 1980 et 1990, ainsi qu'après les attaques terroristes de 2001, les licenciements étaient encore des affaires d'ordre plutôt privé. Ce genre de nouvelles filtrait certes souvent dans les médias locaux et nationaux, mais les entreprises faisaient de leur mieux pour rester aussi discrètes que possible. Avec le développement d'Internet en général, et des sites de réseautage social en particulier, c'est désormais devenu inimaginable.

Quand Starbucks a licencié en 2008 et 2009, des employés mécontents ont inondé de messages le site StarbucksGossip.com. l'un d'eux, en poste depuis dix ans, a notamment écrit : « Cette entreprise va perdre un à un tous ses meilleurs collaborateurs. J'en ai assez qu'on me reproche de ne pas respecter mon budget alors que l'économie est en récession. Avant, j'étais fier de mon entreprise, mais aujourd'hui j'ai honte et j'ai envie de vomir chaque fois que je dois me rendre au travail. »

Certaines entreprises anticipent davantage les choses. Juste avant d'annoncer une réduction d'effectif, le P.-D.G. de Tesla Motors, Elon Musk, a ainsi posté sur son blog un article à ce sujet : « Il fallait dire quelque chose pour éviter que des informations inexactes soient publiés », explique-t-il.

« de nos jours, tout ce qui se dit à l'intérieur de l'entreprise finit tôt ou tard sur un blog, constate Rusy Rueff, ancien cadre dirigeant chez Pepsico. En tant qu'entreprise, vous avez donc le choix : prendre les devants et dire «voici ce qui se passe », ou laisser quelqu'un d'autre raconter l'histoire à votre place. »

Le cas du géant de la presse Gannett montre à quel point il peut être périlleux de mépriser la blogosphère. Lorsque l'entreprise décida de

¹ -Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit, p 411

licencier 10% de ses employés, elle ne l'annonça sur aucun blog et ne fit aucune déclaration. Jim Hopkins, qui, à la veille de ce plan, venait de quitter Gannett après vingt ans de bons et loyaux services, animait le très officieux Gannett Blog. « J'essaie de donner la vérité des faits, sans la embellir, écrivait-il. Je ne crois pas que l'entreprise fasse preuve de la même franchise envers ses employés.» Porte-parole de Gannett , Tara Connell répondit simplement : « Nous nous efforçons de communiquer personnellement avec eux aussi vite que possible. »

« Certaines entreprises font de la résistance , explique Andy Sernovitz, expert des blogs. Elles aimeraient que le contrôle traditionnel des relations publiques puisse encore s'exercer, mais cette époque est depuis longtemps révolue. »

1- فكرة النص:

تستعرض هذه الحالة بعض نماذج المؤسسات و طريقة تعاطي قياداتها مع مسألة تسريح العمال و التي أخذت في الانتشار في أوروبا بين سنوات الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي. من الملفت للنظر أن طريقة تعاطي القادة مع هذه المسائل الحساسة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الأهمية التي يوليها هؤلاء للإعلام والاتصال في فترات الأزمة . إن سكوت شركة Starbucks عن عمليات تسريح العمال من سنة 2008 إلى 2009 أثار موجة غضب كبيرة من طرف العمال ، فالكلم الهائل من الرسائل التي كانوا يرسلونها عبر موقعها تنم عن استيائهم من سياستها مع العلم أن عدد معتبر منهم أمضوا سنوات طويلة في العمل فيها . الأمر الذي يختلف عن السياسة الإعلامية التي تعمل وفقها بعض كبريات الشركات العالمية أمثال Telsa Motors ، فمديرها العام التون ميسك Elton Musk من القادة الذين يعتقدون بأهمية الاتصال و بناء قاعدة التنبؤ قبل وقوع الأزمة ، لذا كان يحرص على الإعلام بعمليات التسريح بشكل مسبق عبر المدونات الخاصة بالعمال .

2- أسئلة للنقاش :

- هل تعتقدون أن المدير العام لشركة Telsa أصاب عندما كتب على مدونة الشركة بخصوص عملية تسريح العمال قبل تنفيذ ذلك ؟ لماذا ؟
- هل ترون أن العمال الذين يعبرون عن آرائهم عبر مدونات بخصوص كل ما يعني مؤسستهم ملزمون للكشف عن هويتهم ؟ لماذا ؟
- ماذا يتعين على المؤسسة فعله من الناحية الاتصالية إزاء المسائل الحساسة و إزاء جمهورها الخارجي أيضا ؟

Débat¹

Garder le secret

Pour

Mieux vaut garder le plus de choses possible pour soi. Les ragots sur le lieu de travail sont impossibles à maîtriser, et la plupart des gens ne savent pas garder un secret. Il suffit de dire à un ami qu'il ne doit absolument jamais révéler telle ou telle chose à quiconque, pour éveiller aussitôt chez lui le désir irrépressible de partager cette savoureuses information . Quand on est sûr qu'un confident a tenu sa langue, cela signifie d'ordinaire qu'il n'en a probablement parlé qu'à trois autres personnes. On pourrait penser que ces réflexions sont dignes d'un paranoïaque, mais les études laissent bel et bien apparaître que nos soi-disant confidents taisent rarement les secrets dont on leur fait part, même quand ils jurent de garder le silence.

Il est tout à fait normal d'avoir des secrets, et la plupart des enfants l'apprennent dès leur plus jeune âge. Les individus survivent en se protégeant, et si quelqu'un garde quelque chose pour lui, c'est en général qu'il a une bonne raison de le faire.

Même lorsqu'on a envie de se confier à quelqu'un, il est plus prudent d'omettre les informations les plus confidentielles, Peu de gens sont capables de garder un secret, et si l'on redoute que sa divulgation entraîner certaines conséquences négatives (que notre confident en conçoive une mauvaise opinion de nous, ou qu'il en parle à d'autres), ces craintes, souvent justifiées, ne nous dissuadent pas toujours de jaser nous-mêmes.

¹- Stephen Robbins , Timothy Judge, op.cit, p 406

Il importe encore plus de préserver les secrets de l'entreprise où l'on exerce. Les organisations sont de véritables moulins à rumeurs. La divulgation d'informations confidentielles peut définitivement nuire à la carrière de l'employé et à la société pour laquelle il travaille. La diffusion induite d'informations exclusives ou confidentielles représente un coût énorme et préoccupe beaucoup le dirigeant. Une récente enquête révèle que 84% des employés estiment s'adonner très fréquemment aux commérages de bureau, tandis que 63% des managers jugent qu'ils exercent un effet négatif sur le lieu de travail.

Contre

Le problème avec les secrets, c'est qu'ils finissent par coûter cher.

Un psychosociologue a fait le constat suivant : plus on va ordonner aux gens de garder quelque chose pour eux, et plus ils auront tendance à considérer que tout ce qu'ils font doit être caché. « On ne se rend pas compte qu'en préservant ce secret, on naît une véritable obsession rentrée », explique-t-il. La dissimulation pèse donc sur le psychisme – elle vient alourdir (en général pour rien) le fardeau mental que porte en lui chaque individu.

Un autre psychologue a confirmé la réalité de ce coût. Il avait observé que les jeunes ayant vécu un épisode traumatique rencontraient souvent davantage de problèmes de santé une fois adulte. De plus amples recherches lui ont permis d'en découvrir la raison : la plupart dans ces personnes cachaient l'événement aux autres. Une expérience l'a démontré : quand les gens faisaient part des événements traumatiques qu'ils avaient vécus, ils connaissaient ensuite moins de problèmes de santé que ceux qui gardaient le silence. Rien ne permet d'expliquer précisément pourquoi, mais ce constat a été corroboré à plusieurs reprises.

Les ragots présentent par ailleurs un effet positif annexe : la menace qu'ils représentent incite les gens à bien se comporter. Une étude fondée sur le « jeu du

dictateur » a montré que l'inquiétude qui y est associée conduisait les gens à partager les ressources de manière plus équitable. Pour notre propre bien-être et celui des autres, mieux vaut donc partager ses secrets que de les garder pour soi .

1- فكرة النص :

هناك من يؤيد فكرة ضرورة التكتّم على المعلومة المهنية قصد تجنب الإشاعات المحتملة، فنشر المعلومات السرية يمكن أن يتسبب في الإضرار بالمسار المهني للعامل وبالعامل بشكل عام، كما أن النشر غير مبرر للمعلومات الحصرية والسرية يجعل المؤسسة تتكبد خسائر مالية معتبرة. و بالمقابل هناك من يؤكد أهمية تقاسم المعلومات التي يتم التكتّم عليها لأسباب عدة من بينها وحسب بعض علماء النفس ، أنه كلما طلب من الأفراد التكتّم على بعض المعلومات كلما اعتقدوا أن كل ما يطلب منهم يجب أن يبقى في طي الكتمان و بذلك يولد لديهم هوسا بالخوف من الادلاء بأي معلومة على بسطتها . ومن تبعات التكتّم على المعلومة السرية أيضا الإضرار بالصحة النفسية للفرد لتتحول لمشكلات عضوية لاحقا . فقد أثبتت التجارب أن الأفراد الذين يميلون للتحدث عن التجارب التي تؤلمهم يتمتعون بتوازن نفسي و صحة جيدة ، أما و قد تعلق الأمر بتحقيق الأهداف المهنية فقد تبين و حسب إحدى الدراسات أن سطوة القيادة تقود المرؤوسين المتزعجين من هذا الأسلوب القيادي من تقاسم الموارد والمعلومات بشكل عادل .

2- أسئلة للنقاش:

- هل أنتم مع أو ضد سرية المعلومة في الوسط المهني ؟ برروا موقفكم ؟
- حسب رأيكم ما هي الأسس الواجب الاحتكام إليها قصد التحكم في المعلومات المهنية و حمل العاملين على استيعاب أهمية هذه المسألة و المشاركة فيها ؟
- فيما يتمظهر النشر العادل للمعلومة داخل المؤسسة على مستوى العلاقات المهنية و الأداء والإحساس بالانتماء و علاقة العاملين بعملاء المؤسسة و على صورة المنظمة بشكل عام .

نماذج الاختبارات في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

اختبار في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

السنة ثانية ماستير ، اتصال و علاقات عامة

الاسم و اللقب :

أولاً : اجب عن الأسئلة الآتية وفقاً لما جاء في النص المتناول حول " الوظيفة الاتصالية للغة والمنظمات " (6ن)

* وفقاً للتصور البيروقراطي و مدرسة العلاقات الإنسانية، المنظمة عبارة عن كيان منتج لنوعين من الأنشطة . ما هي ؟

.....

.....

.....

* يوافق هذين النشاطين نوعين من أنواع الأفعال الاتصالية ما هما مع دعم كلاهما بمثالين .

.....

.....

.....

* من الصعوبة بمكان الفصل بين الاتصال الرسمي و غير رسمي على أرض الواقع . وضح وجه التكامل بينهما بمثال ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية : (14ن)

* من جملة العقبات التي تؤثر على شكل تواصل الأفراد داخل التنظيم " اللغة المستخدمة " . ما المقصود بذلك ؟

.....

* تعتبر نظرية "y" نظرية تفاؤلية مقارنة بنظرية "x" لماذا ؟

* بالرغم من أن غالبية الباحثين في المجال التنظيمي يقرون صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية ، مع ذلك فهناك من يرون أنها ممكنة في الحالات الآتية :

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

* أوجز فكرة القيادة من منظور النظرية الموقفية.

حظ موفق للجميع

عرض حال

أولاً : اجب عن الأسئلة الآتية وفقاً لما جاء في النص المتناول حول " الوظيفة الاتصالية للغة والمنظمات " (6ن)

* وفقاً للتصور البيروقراطي و مدرسة العلاقات الإنسانية، المنظمة عبارة عن كيان منتج لنوعين من الأنشطة . ما هي ؟

أنشطة موجهة نحو تحقيق غاية وأنشطة موجهة نحو تكريس نظام اجتماعي.

* يوافق هذين النشاطين نوعين من أنواع الأفعال الاتصالية ما هما مع دعم كلاهما بمثالين .

أفعال اتصالية وظيفية : مثل التفاوض ، طلب الموارد اللازمة لأداء المهام .

أفعال اتصالية علائقية : إرسال التهاني رأس السنة للعمال ، الاحتفال بالعمال المحالين على التقاعد .

* من الصعوبة بمكان الفصل بين الاتصال الرسمي و غير رسمي على أرض الواقع . وضح وجه التكامل بينهما ؟

طريقة إلقاء التحية على سبيل المثال يمكن أن تتخذ الصبغة الرسمية بمعنى تكون مشفرة و تحمل طابعاً جاداً و مباشراً لدى التواصل مع الموظفين الجدد ، لكن تدعمها العلاقات الإنسانية في الآن ذاته .

ثانياً : اجب عن الأسئلة الآتية : (14ن)

* من جملة العقبات التي تؤثر على شكل تواصل الأفراد مع الغير داخل التنظيم " اللغة المستخدمة " . ما المقصود بذلك ؟

من بين العوامل التي تؤدي إلى تباين المستوى اللغوي بين الأفراد داخل المنظمة نذكر الآتي :

- اختلاف السن ، الأصول الثقافية

- تجمع الأفراد وانتشارهم عبر مصالحي وأقسام يساهم في خلق لغة خاصة بهم .

- انتشار الأفراد و عملهم في بلدان أخرى غير بلدهم الأصلي من وراء انتمائهم لمنظمات كبيرة .

- اختلاف دلالة الكلمات من منصب عمل لآخر .

* تعتبر نظرية " y" نظرية تفاعلية مقارنة بنظرية " x" لماذا ؟

نظرية x : تفترض أن الفرد كسول بطبيعته ، لا يحبذ العمل ، غير طموح ، ليس لديه استعداد لتحمل المسؤولية ، بمعنى أنه يفضل أن يقاد ، ما يدفع بالإدارة للتدخل لتوجيه طاقاته و تحفيزهم للعمل و تغيير سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة .

د. فرکوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

نظرية y: تفترض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل ولديه القدرة والفعالية على الأداء ، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ، وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه وأن تحرره من الرقابة المباشرة وتمنح له حرية التصرف بتحميله للمسؤوليات .

* بالرغم من أن غالبية آراء الباحثين في المجال التنظيمي يقرون صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية ، مع ذلك فهناك من يرون أنها ممكنة في الحالات الآتية :

1- الوقوع في أزمة : تتسبب في إحداث زعزعة تخل باستقرار المؤسسة بحيث تظهر الحاجة إلى التساؤل عن مدى جدوى الثقافة الحالية وعن الحاجة لإدخال تغييرات تعيد لها توازنها وتحفظ لها علاقاتها مع العملاء .

2- تنصيب مسيرين جدد : بإمكانهم إدخال قيم جديدة للمنظمة للتعبير عن قدرتهم للتعاطي الإيجابي مع الأزمة .

3- المنظمة الناشئة أو صغيرة الحجم : كلما كانت المنظمة يافعة كلما قلل ذلك من احتمال رسوخ ثقافتها .

4- الثقافة الضعيفة : يسهل تشكيلها وإدارتها لأن قيمها لم ترسخ بعد في المنظمة .

* أوجز فكرة القيادة من منظور النظرية الموقفية :

ترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة عوامل موقفية وتتصل بالواقف التي يتواجد فيها الفرد ، فهي ترى أن الإنسان السوي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء استثنائيين في قدراتهم وعليه فإنه يتعين على الإدارة أن تهتم بخلق واقف عملية فيها نوع من التحدي وتمثل مجالا للإبداع . بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل وبحث عن الحلول.



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الإعلام والاتصال



المستوى: ماستر
التخصص: اتصال و علاقات عامة
السداسي: الأول
الاسم و اللقب :

امتحان في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

السنة الجامعية: 2023-2024

الأسئلة :

س1: للمستوى الإداري تأثير على نمط الاتصال داخل المؤسسة. وضح ذلك ؟ (5 ن)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س2: ما هي الأمور التي يتعين على قيادات المنظمات أخذها بعين الاعتبار للتقليل من الآثار السلبية للإشاعة في الأوساط المهنية ؟ (5 ن)

..... ●

.....

..... ●

.....

د.فركوس نظيرة : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

-
-
-
-

س3: توصلت بعض الدراسات إلى وجود فروقات في الاتصال الإداري بين جنسي الرجل والمرأة . ما هي الأمور التي تميز شكل الاتصال الإداري للمرأة مقارنة بالرجل ؟ (5ن)

-
-
-
-
-
-
-
-

س4: بناء على منطلقات نظرية " العاملين " لهزبرغ صنف العوامل التحفيزية الآتية ضمن المجموعة التي تناسبها . (5ن)

نمط الإشراف ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، الراتب ، ثناء الرئيس لجهد العامل ، تفويض المسؤولية للأتباع ، سياسات المؤسسة و إدارتها ، فرص التقدم و التنمية ، الاستقرار الوظيفي ، ظروف العمل المادية ، دورات التدريب و التكوين .

العوامل الحافزة	العوامل الوقائية

المستوى: ماجستير
التخصص: اتصال و علاقات عامة
السداسي: الأول
أستاذ المقياس: د. فرکوس نظيرة

الإجابة النموذجية لمقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
السنة الجامعية: 2023-2024

الأسئلة :

س1 : للمستوى الإداري تأثير على نمط الاتصال داخل المؤسسة . وضح ذلك ؟ (5 ن)
يختلف دور المديرين في عملية الاتصالات باختلاف مستوياتهم الإدارية. إذ يتركز دور الإدارة الأمامية في هذا المجال على تطوير و جمع المعلومات حول المسائل المختلفة، أما المديرون من الإدارة الوسطى فيقومون بدور مزدوج يتمثل في جمع المعلومات من المستويات الأمامية و من ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا الاستفادة منها . و كذلك يتميز نمط اتصالات المديرين في المستويات العليا بالشمولية حيث يركزون فيه على الصورة العامة للمؤسسة و مشاكلها، وينصب اهتمامهم غالبا على القرارات الاستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة و طرق توزيعها.

س2 : ما هي الأمور التي يتعين على قيادات المنظمات أخذها بعين الاعتبار للتقليل من الآثار السلبية للإشاعة في الأوساط المهنية ؟ (5 ن)

من أجل التقليل من الإشاعات داخل المنظمة يقترح المختصون الآتي :

- الإعلام عن وجود المشكل المهني و التحدث عن حيثياته .
- الإعلان عن آجال تجسيد القرارات المهمة .
- شرح القرارات و التصرفات التي تبدو غامضة و غريبة .
- الإشارة لإيجابيات و سلبيات القرارات المتخذة و المشاريع المستقبلية.
- طرح أخطر الاحتمالات الممكنة و التحدث عنها .

توصلت بعض الدراسات إلى وجود فروقات في الاتصال الإداري بين جنسي الرجل و المرأة . ما هي الأمور التي تميز شكل الاتصال الإداري للمرأة مقارنة بالرجل ؟ (5 ن)

- تستخدم المرأة " الكلمة " لبناء علاقات مع الغير على عكس الرجل الذي ينشد من ورائها اثبات مكانته الوظيفية .
- تسعى المرأة من خلال علاقاتها المهنية نيل الدعم و المساندة، فيما يسعى الرجل لفرض استقلالته و سلطته .
- يستبد الرجل برأيه في حل المشكلات المهنية، فيما تفضل المرأة الإعلان عن المشكل و مشاركة الآخرين في حلها .
- استخدام الرجل الأسلوب المباشر في حال أخطأ أحد العمال، فيما تفضل المرأة استخدام الأسلوب الإيحائي و غير مباشر مراعاة لمشاعر الآخرين .

د.فرکوس نظرية : مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

- تميل المرأة للتعبير عن أسفها إذا أخطأت ، فيما يرى الرجل في ذلك قبلة حيلة منها و ضعفا في شخصيتها و عجزا منها عن إدارة الأمور .
- س4 : بناء على منطلقات نظرية " العاملين " لهرزبرغ صنف العوامل التحفيزية الآتية ضمن المجموعة التي تناسبها . (5ن)

نمط الإشراف ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، الراتب ، ثناء الرئيس لجهد العامل ، تفويض المسؤولية للأتباع ، سياسات المؤسسة و إدارتها ، فرص التقدم و التنمية ، الاستقرار الوظيفي ، ظروف العمل المادية ، دورات التدريب و التكوين .

العوامل الحافزة	العوامل الوقائية
<ul style="list-style-type: none">• طبيعة الوظيفة و محتواها .• ثناء الرئيس لجهد العامل .• تفويض المسؤولية للأتباع .• دورات التدريب و التكوين .	<ul style="list-style-type: none">• نمط الإشراف .• الراتب .• سياسة المؤسسة و إدارتها• الاستقرار الوظيفي .• ظروف العمل المادية

امتحان اللحاق في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

الأسئلة:

- س1 : تختلف أعمال و ممارسات الجماعات غير الرسمية تبعاً للأوضاع المستجدة و العقبات التي يتلقاها العمال في الوسط المهني أذكر خمسة ممارسات يمكن أن يتخذونها في مثل هذه الظروف :
- س2: أذكر خمسة خصائص أساسية للثقافة التنظيمية.
- س3 : من بين معوقات الاتصال داخل المؤسسة نذكر " الخوف من الاتصال " ، ما المقصود بذلك ؟
- س4- تندرج تحت أنظمة نشاطات المؤسسة الموجهة لتحقيق الغايات سلسلة من أفعال الاتصال . أذكر خمسة أفعال .

حظ موفق للجميع



قائمة المراجع

• المعاجم والقواميس :

- 1- Le petit Larousse illustré, Français, Français, France , 2007
- 2- Larousse Français Anglais ,Anglais Français, France , 1983

• قائمة المراجع باللغة العربية :

- 3- أحمد عاشور ، نواة مستقبلية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 .
- 4- المساد محمود ، الإدارة الفعالة ، ط1 ، المكتبة اللبنانية ، 1990 .
- 5- الفتاح الشربيني ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 11 ، عدد 3 ، 1987 .
- 6- برمهات ، ترجمة عبد الله معي ، علم النفس في حياتنا العملية ، ط4 ، مكتبة أسعد ، بغداد ، 1984 .
- 7- حنفي محمود ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، دون تاريخ .
- 8- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 .
- 9- سر الختم محجوب علي ، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 .
- 10- علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر 2007 .
- 11- معي الدين أحمد حسين ، القيم الخاصة لدى المبدعين ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981 .
- 12- منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مطبعة الشعب ، القاهرة ، 1976 .
- 13- محمد عيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 14- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 .
- 15- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 .
- 16- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 .



• قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 17- Ackroff Russel , Méthodes de planification dans l 'entreprise, édition Organisation , France , 1973 .
- 18-Aude Riom, Thierry Libaert , Assael Adary, Communication, Dunod, Paris , 2010 .
- 19- Brian L, Hawkinsand Paul Preston , Managerial communication , Good year . company , California , INC , 1981.
- 20- David A , Whetten , Kim S Cameron , Developing Management Skills , 3^{ème} edition , Harper Collins College Publishers , 1995 .
- 21-Evelyn W, Meyerson Shoptalker , Foundations of Managerial Communication W.B, Saunders Company ,Philadelphia, 1979 .
- 22- Jean Luc Charron , Sabine Separi , Organisation est gestion de l'entreprise 2 ème édition ,Dunod , Paris,2001 .
- 23-John Garnett , The Management Responsibility for communication , the 7 edition , The industrial society , London , 1981 .
- 24- Langan – Foxj , Communication in Organisation ; Speed , Diversity , Networks , and influences on Organizational Psychology , vol 2 , USA, 2001 .
- 25-Marie- Hélène Westphalien , Communicator , DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2004 .
- 26-Philippe Morel , La communication d 'entreprise , Vuibert , Paris, 1995 .
- 27-Stephen Robbins , Timothy Judge, Comportment organisationnel, 14 ème édition , Pearson Education , France, 2001 .
- 28-Souffian Ouffa , L'essentiel d un marché Algérie , edition UBIFRANCE , Paris , 2009 .
- 29-Thierry Libaert , La communication d'entreprise , France , 1998 .