

المحاضرة الثامنة:

الاتصال في الفكر الإداري التنظيمي

تمهيد:

لقد تطور مفهوم الاتصال عبر مجموعة من النظريات إنطلاقاً من كونه اتصالاً نازلاً يعكس مدى تصلب الإدارة العليا وأتوقراطيتها في إعطاء الأوامر دون أي اعتبار لردود أفعال المستويات الدنيا التنفيذية، وضمن إطار داخلي مغلق لا يتعدى حدود المؤسسة. إلى أن أصبح شبيكياً وفي كل الاتجاهات يتعدى الرسمية وحدود المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجيّة. وسنحاول فيمايلي التطرق باختصار لأهم اسهامات المدارس الإدارية والتنظيمية في تطور مفهوم الاتصال الإداري.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية بشكل محدود في تطور مفهوم الاتصال الإداري، فلم تهتم كثيراً بهذا المفهوم واعتبرت دوره ينحصر فقط في القنوات الرسمية. ومن أهم هذه المساهمات نجد:

أ- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

يعود الفضل في هذه النظرية لأعمال المهندس "فريدريك تايلر - Frederick Taylor" الذي كان متأثراً بالجانب العلمي في نهاية القرن 19 وأخذاً بالواقع الاجتماعي في عصره. ومن أهم المبادئ التي ارتكز عليها مايلي:

1. التّقسيم العمودي للعمل: مُمَيِّزًا بين الرؤساء والمنفّذين.
2. التقسيم الأفقي للعمل: المهام محددة ومتخصصة والعمل يهدف لتحقيق أحسن طريقة لأداء العمل One best way.
3. العمل مراقب: عن طريق وضع المراقبين.
4. الأجر حسب المردودية: لتحفيز العامل ولضمان إنتاجية أكبر.

رُكِّز تايلر في إدارته للورشات على التخصّص الشّدِيد، بالإضافة إلى وضع عدة رؤساء لعامل واحد وبالتالي إهمال مبدأ وحدة القيادة. والاتصال في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية يُمثل أساساً طريقاً ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس. وقد حدد تايلر أن التعامل المطلوب من جانب العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكناً.

ب- نظرية المبادئ الإدارية:

"هنري فاييل Henri Fayol" مهندس ومدير شركة. يعتبر عمود الفكر الإداري الحديث المرتكز على تنظيم العمل الإداري من التنبؤ إلى الرقابة مروراً باتخاذ القرار وقد وضع فاييل أربعة عشر مبدأ للإدارة، نذكر منها مايتصل بمفهوم الاتصال وهي:

1. وحدة القيادة والتوجيه:

كل عامل لايتلقى الأوامر إلا من طرف واحد، ولا يجب أن يكون هناك رئيسين لكل عامل. أما التوجيه فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد. وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود. يساهم هذا المبدأ بشكل كبير في فعالية الأوامر باعتبار أنها تصدر من رئيس واحد فقط بدل تلقي الأوامر من عدة أشخاص والذي يجعل من الصعب تنفيذها نظراً لاحتمالية تعارضها واحتمالية وضع العامل في موقف صعب.

2. مبدأ المركزية والتدرج الهرمي:

بالنسبة لفاييل فيما يخص المركزية يقول أن في كل تنظيم حيواني أو اجتماعي المشاعر تعود إلى العقل أو الإدارة، وهذه الأخيرة هي من تضع الأوامر التي تحرك كل الأطراف أو العناصر المكونة للتنظيم. وبالنسبة للتدرج الهرمي حسب فاييل فتوجد سلسلة هرمية والتي تعتبر طريقاً مفروضاً للحاجة إلى وحدة القيادة. فالأوامر التي تأتي من فوق تناسب عبر مجموعة من المستويات الإدارية لتشكّل السلسلة.

3. مبدأ المعبر:

يُقَر هذا المبدأ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السُّلبي، وهذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك. حيث يوضِّح فاييل أنه لو حاول أحد الأشخاص في المستوى الأدنى الاتصال بزميله في نفس المستوى بدل أن يصعد إلى المستويات العليا بالتدرج ثم ينزل إلى المستويات الأخرى ليصل إلى الشخص المناسب. يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً وإجراءات معقدة مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال. وعليه يقترح فاييل أنه من الممكن بناء مايسمى بالمعبر أو الجسر أي الاتصالات الجانبية بدل الرأسية.

ت- نظرية البيروقراطية:

حسب صاحب هذه النظرية "ماكس فيبر - Max Weber": السلطة الرشيدة (القانونية) هي عماد أو أساس الإدارة الجيدة والخصائص الأساسية للإدارة البيروقراطية تقترب حتماً من المنظمة المثالية ذات

السلطة القانونية الرشيدة. وتتلخص إسهامات ماكس فيبر في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموجه المثالي وهي ماتشير إليه هذه العبارة: "لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية". وعليه فالاتصال حسبه يرتكز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط. ولا يمكن في هذه الحالة معرفة رد فعل المرؤوسين عند تلقيمهم لهذه الأوامر والتعليمات المكتوبة. إن مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مفهوم الاتصال أخذ طابعا ضيقا ومحدودا باعتبار أن هذه المدرسة ركزت على الاتصال العمودي في شكل أوامر تصدر من الإدارة العليا وتنفذ كما هي دون أي مناقشة أو اعتراض. مع إغفال عناصر الاتصال وطرق تدفق الرسالة الاتصالية ودور التغذية العكسية ومعوقات الاتصال.

ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية

لقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كما رُوِّجت هذه الرسالة لجملة من المفاهيم أهمها: الحالة المعنوية، أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات الأفراد ومن ثم على إنتاجيتهم. ومن أهم نتائجها التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعاملين. إنطلاقا من هذه النظرية زاد الاهتمام أكثر بالاتصال بين جماعات العمل وخاصة مايسمى بالاتصال غير الرسمي. بالإضافة إلى الاهتمام بمشاركة العاملين في المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وظهور مفهوم رد الفعل من المستويات الدنيا وبالتالي الاهتمام بالاتصال العمودي من الأسفل "الاتصال الصاعد" على عكس ماكان سائدا في المدرسة الكلاسيكية.

ثالثا: النظرية الحديثة في التنظيم

إن النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم تقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، ومن أشهرها الدراسة التي قام بها "رنسيس ليكرت-Rensis Likert" عن مفهوم حلقة الوصل linking pin، والذي يرتكز على أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، الدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين. ويُبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثري تبادل وانتشار المعلومات والترابط بين المجموعة.

ومن المساهمات الأخرى نجد نظرية النظم على يد مفكرها "لودينغ فون بيرتالانفي Ludwig von Bertalanffy" والذي اعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا يحوي في داخله مدخلات وعمليات التحويل ومخرجات، وبالتالي هذه النظرية فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة

للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع المستجدات في البيئة من خلال التأثير والتأثر فيها، حفاظا على بقاء المؤسسة واستمراريتها وكامتداد لهذه النظرية جاءت النظرية الموقفية contingency theory لدراسة العوامل البيئية والعوامل الداخلية للمؤسسات والكل في حركية دائمة تحت تأثير الموقف أو الظروف.

وتعتبر نظرية (Z) لـ"وليام أوشي- William Ouchi" من النظريات التي اهتمت بشكل كبير بالعامل (الموظف) مع زيادة اهتمام الشركات اليابانية بإدارة المورد البشري والذي ظهر من خلال تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، مما يخلق اتصالا وثيقا بين الإدارة والعمال. والاعتماد على حلقات الجودة لتحليل وتقديم الحلول للإدارة. بالإضافة إلى تنوع الاتصالات من قطرية (محورية) إلى أفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية، ودبلوماسية الأوامر بدلاً من سُلْمِيَّتْها، بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها بغض النظر عن مسارها التوجيهي. فالاتصال حسب هذه النظرية هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

ومن بين مبادئ هذه النظرية نذكر:

- التوظيف الدائم (مدى الحياة)؛
- البطء في التقويم والترقية؛
- عدم التخصص في الحياة الوظيفية؛
- إتباع وسائل الرقابة الظمنية؛
- إتخاذ القرارات جماعيا؛
- المسؤولية الجماعية؛
- الاهتمام الشمولي بالعاملين؛
- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.