

المحاضرة الرابعة: الاتصال في المؤسسة ومراحل تطوره.

يعتبر الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة، ضمن خططها واستراتيجياتها. فحسب Denis Benois فإن "المؤسسة لا وجود لها الا بالاتصال". وانطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاداري الى مختلف المدارس الانسانية، وصولا الى مختلف الدراسات الحديثة. تتجلى أهمية الاتصال في المؤسسة باعتباره أداة مكتملة للعملية الادارية. فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاحها، كما أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث أن تجاهل العامل الانساني من شأنه أن يؤدي الى الاحساس بالاستياء، مما ينعكس سلبا على المردود. وسنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الاتصال في المؤسسة، تطوره التاريخي عبر مدارس الفكر الاداري، أهميته وأهدافه. وأخيرا مختلف أشكاله داخل المؤسسة.

أولا: مفهوم وتعريف الاتصال في المؤسسة

يشير مفهوم الاتصال في عصرنا الحالي الى أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة، حيث لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ولا يمكن أن نتصور تحقيق أي هدف دون اتصال. فالحديث والخطابة والقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل الاتصال لنقل الافكار والمعلومات. مما يعني أن الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي لخلق حركية وديناميكية للجماعات، حيث يتطلب ذلك وجود أكثر من شخص. أحدهما يرسل معلومات واخر يستقبلها دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

يعرف الاتصال في المؤسسة على أنه: «الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي، ويعني بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها». يشير مفهوم الاتصال أيضا الى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه. بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نطية بين شخصين أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي أو قومي أو حتى المجتمع الانساني ككل. بناء على ما تم تناوله من التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة هو انتقال وتبادل المعلومات وتوصيل الأفكار بأسلوب محدد ولغة التفاهم المتفق عليها بوسائل وقنوات الاتصالات المختلفة. والغرض من ذلك هو تعزيز العلاقات والمنفعة المادية وغير المادية، وبالتالي فهو محور وجود التنظيمات.

ثانيا: التطور التاريخي للاتصال في المؤسسة

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية الادارية، حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي. فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في اطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد الى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر الى المؤسسة كنظام مفتوح.

ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية والمدارس الحديثة.

أ - المدرسة الكلاسيكية:

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها النظرة المحدودة للإنسان واعتباره كائن اقتصادي (ال)، كما نظرت للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا. ومن أهم المساهمات نجد:

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل: ظهرت هذه النظرية في اواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه، الذين ساهموا في تطوير الادارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين والخطأ. لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور، لذا سميت بالتايلورية نسبة اليه. وقد قدم مجموعة من المبادئ نلخصها فيما يلي:

- وضع أساس علمي للعمل: وذلك من خلال إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين في مجال الأداء والعمل.
- يكون اختيار العمال وتعليمهم وتدريبهم بطريقة علمية تحسن ادائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.
- التعاون بين الادارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة والعمال بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على ادخال الأسلوب العلمي في الادارة، الا أنه اهتم بعناصر الكفاية الانتاجية وعامل الفرد كالة يتوجب عليها تنفيذ المهام دون نقاش، حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة. ويعاب على هذه النظرية تركيزها على الحافز المادي واهتمامها بالحوافز المعنوية. والاتصالات في ظلها تأخذ اتجاه واحد(مركزية اتخاذ القرار). وهو ما" يرسم اتجاه الاتصال ويجعله رأسيا ونازلا، حيث يهدف من ورائه الرؤساء الى اعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام أو الواجبات المتعلقة بالعمل. وهذا للوصول الى الطاعة والتنسيق في مثل هذه الأعمال". ونلاحظ جليا أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب رسمي من أعلى إلى أسفل، بغرض توجيه المرؤوسين لتحديد طريقة الأداء.

تعتبر الادارة العلمية أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة، من خلال القنوات الرأسية، التي تكون في شكل وثائق مكتوبة. كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الانتاجية.

2- نظرية المبادئ الإدارية: تنسب هذه النظرية الى الفرنسي "هنري فايول"، وقد اهتمت بالأعمال الادارية من حيث الوصف

وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم. وعلى اعتبار أن الوظيفة الادارية تعتبر بمثابة العقل المدبر للمؤسسة، والتي تحتاج الى نظام

اتصالي يتم من خلاله ارسال وتلقي المعلومات بين مختلف الوظائف في المؤسسة. وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة نذكر منها ما يتحصل بمفهوم الاتصال:

• وحدة القيادة والتوجيه:

كل عامل يتلقى الأوامر من طرف رئيس واحد فقط، ولا يجب أن يكون هناك رئيسين لكل عامل، أما التوجيه فيتطلب وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد، وهذا ما يؤدي إلى توحيد وتنسيق الجهود. وهذا المبدأ يساهم بشكل كبير في فعالية الأوامر باعتبار أنها تصدر من رئيس واحد فقط، بدل تلقي الأوامر من عدة أشخاص، والذي يجعل من الصعب تنفيذها نظرا لاحتمالية تعارضها ووضع العامل في موقف صعب.

• مبدأ المركزية والتدرج الهرمي:

بالنسبة لفايول المركزية توجد في كل تنظيم، حيواني أو اجتماعي حيث تعود فيه المشاعر إلى العقل أو الإدارة، وهذه الأخيرة تقوم بإصدار الأوامر التي تحرك كل الأطراف أو العناصر المكونة للتنظيم. وبالنسبة للتدرج الهرمي حسب فايول فهو يعني وجود سلسلة هرمية تعتبر طريق مقروضا بحاجة لوحدة القيادة. فالأوامر التي تأتي من فوق تنساب عبر مجموعة من المستويات الإدارية لتشكّل السلسلة.

• مبدأ المعبر:

يقر هذا المبدأ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك. حيث يوضح فايول 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 وقتا طويلا وإجراءات معقدة مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال. وعليه يقترح فايول أنه من الممكن بناء ما يسمى بالمعبر أو الجسر أي الاتصالات الجانبية بدل الرأسية.

3- نظرية البيروقراطية: يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر ، الذي اعتبر أن الناس غير عقلانيين وأهم انفعاليون في ادائهم لعملهم. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل . وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الانساني. حيث تعتقد بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات داخل المنظمة. ولقد بنى ماكس فيبر نظريته على مجموعة من المبادئ منها:

• التخصص وتقسيم العمل.

• التسلسل الرئاسي وهو ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

• نظام قواعد وهو نظام مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

• نظام من العلاقات غير الشخصية وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

• نظام ترقية العاملين ويكون على أساس الجدارة الفنية للقيام بالعمل، ولا يكون على أساس القرابة والمحابة.

وتتلخص اسهامات فيبر في التنظيم للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي: «لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية» وعليه فالاتصال حسبه يتركز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط. بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وعليه فالاتصال حسب ماكس فيبر يتركز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط. إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء الى المرؤوسين، كما لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذا سلمنا باهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخراط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

وكحوصلة لما تم تناوله يمكن القول أن الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية ركز على الشكل الرسمي الراسي الذي أخذ شكل أوامر وتعليمات قد تأخذ طابعا شفويا أو مكتوبا، تصدر من الادارة العليا وتنفذ من طرف الادارة الوسطى والدنيا دون اعتراض. وهذا يعني أن مساهمة المدرسة الكلاسيكية مساهمة جد محدودة .

ب - مدرسة العلاقات الانسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، التي اعتبرت العامل كالة وأغفلت الجانب الانساني، الذي اعتبرته أساس التنظيم. حيث نادت بأهمية وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على معنويات الأفراد، وهذا ما ينعكس على انتاجيتهم.

وقد ركزت المدرسة على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الادارية.
- اعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبرا من التحدي لقدرات العاملين من المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن أهم التجارب والنظريات في هذه المدرسة ما يسمى بتجارب ها وتورث لشركة جنرال إلكتريك، وقد كانت هذه التجارب ترمي إلى اختيار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاءة الانتاجية للعاملين. إلا أنها توصلت انطلاقا من هذه النظرية وغيرها زاد الاهتمام أكثر بالاتصال بين جماعات العمل وخاصة ما يسمى بالاتصال غير الرسمي، هذا من جهة ومن جهة أخرى مشاركة العمال في المستويات الدنيا في اتخاذ القرار، وظهور مفهوم رد الفعل من المستويات الدنيا وبالتالي الاهتمام بالاتصال العمودي من الأسفل إلى الأعلى على عكس ما كان سائدا في المدرسة الكلاسيكية.

ت - النظرية الحديثة للاتصال:

انتقد المنظرون الحديثون المدارس الكلاسيكية والعلاقات الانسانية، واعتبروا الاولى تدرس المنظمة بدون انسانية، بينما تدرس الثانية الانسانية دون المنظمة، من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الادارية والتنظيمية، حيث قدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي.

إن النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم تقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات ومن أشهرها الدراسة التي قام بها رتسيس ليكرت عن مفهوم حلقة الوصل، Linking pen والذي يركز على لعب الكثير من العاملين دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا الأساس يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين، وبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى وأخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يرثي تبادل وانتشار المعلومات، وأيضا الترابط بين المجموعة.

ومن المساهمات الأخرى نجد نظرية النظم على يد مفكرها فون برتالوتقي والتي اعتبرت المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا يحوي في داخله مدخلات وعمليات التحويل ومخرجات، وبالتالي هذه النظرية فتحت المجال امام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع المستجدات البيئية من خلال التأثير والتأثير فيها، حفاظا على بقاء المؤسسة واستمراريتها. وكامتداد لهذه النظرية جاءت النظرية الموقفية لدراسة العوامل البيئية والعوامل الداخلية للمؤسسات والكل في حركية دائمة تحت تأثير الموقف أو الطرف.

وتعتبر نظرية Z لوليام أوشي من النظريات التي اهتمت بشكل كبير بالعامل 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 المشاكل وتقديم الحلول للإدارة، بالإضافة إلى تنوع الاتصالات من قطرية أفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية، وأيضا دبلوماسية الأوامر بدلا من سلميتها، 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.

ثالثا: أهمية وأهداف الاتصال في المؤسسة:

1- أهمية الاتصال في المؤسسة:

لا يمكن تصور أي منظمة دون اتصال، فهي تمثل الدم الدافق بالحياة والذي يسري في عروق المنظمة وكيانها، إذ أن المنظمة مهما امتلكت من الموارد المادية و المالية والبشرية والمعلوماتية فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الاستثمار الأمثل لتلك الموجودات دون توفر الاتصالات. ويمكن القول أن الاتصالات بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية. هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمئة من نشاط المنظمة. وبالتالي تستطيع القول أن الاتصال يعتبر العصب الرئيسي في المنظمة ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها وظيفة الاتصال في المنظمة فيما يلي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- إن عملية الاتصال تعد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة؛
- الاتصال وسيلة هادفة لتحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛

- من خلال عملية الاتصال يستطيع الرئيس الإطلاع على عمل مرؤوسيه من جهة، كما يستطيع من جهة أخرى التعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه، وبالتالي فهو وسيلة رقابية وارشادية للرئيس مع مرؤوسيه؛
- يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح وتطور المنظمة، وذلك من خلال نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة.

2- أهداف الاتصال في المؤسسة:

يسعى الاتصال إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: وذلك من خلال الربط بين أقسام المؤسسة المختلفة لأن غياب الاتصال يؤدي إلى انفصال الموظفين عن بعضهم البعض، وبالتالي أداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وهذا يعني عدم وجود تنسيق بين العمال وتصبح الأهداف الشخصية أولى من تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
- المشاركة في المعلومات: حيث تساعد المعلومات على
 - توجيه سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف؛
 - توجيه الأفراد عند أداء مهامهم وتحديد الواجبات المطلوب إنجازها بدقة؛
 - تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
- اتخاذ القرارات: عند اتخاذ قرار معين يجب توفر المعلومات اللازمة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المتاحة وتنفيذ هذا القرار، ثم تقييم النتائج بناء على القرار المتخذ.
- التعبير عن المشاكل الوجدانية: من خلال قدرة العمال على التعبير عن مشاعرهم ومدى ثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف معين دون حرج أو خوف، كما يعمل الاتصال على تسهيل عمل المديرين من حيث تمكينه من التفاعل مع الموظفين في جميع المستويات الإدارية، وبهذا يصبح الاتصال موجودا في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- التقليل من الدور السلبي للإشاعة وسط العمال: باعتبار أن انتشارها يؤدي إلى عواقب وخيمة بالنسبة للمنظمة ككل.