

محاضرة نظريات الاتصال المؤسستي / الاتصال التنظيمي

مما لا شك فيه أن نظريات الاتصال التنظيمي قد جاءت متعددة وهي في تعددها هذا تعبر عن اختلاف توجهات أصحابها في تناولهم بالتحليل لموضوع التنظيم والإدارة وبالتالي موضوع الاتصال التنظيمي. ولن يجانبنا الصواب إذا ما قلنا بأن تطور نظريات الاتصال التنظيمي مرتبط بتطور نظريات التنظيم والإدارة عموماً، وهي النظريات التي اتفقت الأدبيات المهمة على تقسيمها على النحو التالي:

- النظريات الكلاسيكية.

- النظريات النيو كلاسيكية.

- النظريات الحديثة.

1- النظريات الكلاسيكية:

وتضم العديد من النظريات ومن أهمها: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، ونظرية التنظيم البيروقراطي. وقبل التفصيل في هذه النظريات وتصورها لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يجدر

أولاً التذكير ببعض مبادئها الأساسية، أو أهم الافتراضات الضمنية والصريحة التي تقوم عليها ومنها:

- نظرت إلى الإنسان باعتباره آلة أو جزء من آلة العمل.

- أن الإنسان كائن اقتصادي أو مادي.

- المركزية في اتخاذ القرارات.

- أن المنظمة عبارة عن نسق مغلق.

- أن كل اتصال وتنظيم خارج الأطر أو القنوات الرسمية مضر بالإنتاج والعمل وبالتالي بالمنظمة ككل.

وعموماً فإن الأسس التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية تكشف لنا وبوضوح بأن أصحابها كانوا منشغلين بالتفكير في مساعدة المسيرين على إيجاد الحلول للمشكلات العملية التي كان يواجهونها في المنظمات الصناعية.

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

غني عن البيان القول بأن صاحب نظرية الإدارة العلمية هو " فريديريك وينسلاو تايلور " F.W. Taylor " (1856-1915). فهو رائد نظرية التنظيم، أو هو صاحب أول أشكال التنظيم والترشيد الرأسمالي لعملية العمل وإن كان قد سبقه إلى ذلك " آدم سميث " Adam SMITH ". هذا الاقتصادي الذي نشر سنة 1776 كتابه "ثروة الأمم" الذي شرح فيه أهمية تقسيم العمل لعلاقة ذلك بالتميز بين المهام والتخصص في العمل الذي ينجر عنها، ولذلك فإن معظم الكتابات المهمة بدراسة تطور أفكار التنظيم في بحثها عن أصل فكرة تقسيم العمل. تمنح الصدارة لـ " آدم سميث ".

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- تقسم العمل أو التخصص الدقيق في العمل.

- وحدة الأمر.

- عدم ازدواجية الوظائف.

- وحدة الأمر.

- نظام للرقابة في العمل.

- تنميط العمليات وتوحيد الإجراءات.

- ربط الأجور بالمردودية. (الصرن: 2004، ص ص 36، 37)

يتبين من جملة المبادئ السابقة بأن نظرية الإدارة العلمية، لم تتحدث عن الاتصال التنظيمي على وجه التحديد، لكننا يمكن أن نستشف تصور هذه النظرية لهمن خلال التمعن في المبادئ الأساسية التي تقوم عليها مجتمعة، وأما على وجه التحديد فنعثر عليها في قولها بمبدأ وحدة الأمر والتوجيه، وينظام للرقابة في العمل.

وفي عبارة أخرى فإن نظرية الإدارة العلمية التي لا تعترف إلا بمركزية الإدارة واتخاذ القرارات تكون قد تصورت الاتصال باعتباره اتصالاً نازلاً، يتم من أعلى إلى أسفل، في شكل أوامر، وتوجيهات خاصة بالعمل تصدرها الإدارة، هاته التي تظل إدارة مركزية، تسيطر على عملية اتخاذ القرار في المنظمة. بمعنى أن العامل الذي يتلقى الأوامر من الجهة العليا ليس أمامه من اختيارات أخرى سوى الامتثال

للسلطة العليا أو لرئيسه والمشرف عليه في العمل، خصوصا وان العامل تم تحديد وقياس ويتم العمل الخاص به والحركات الأساسية التي عليها العمل فقها إن كان يرغب في رفع الأجر الذي يتلقاه، كيف لا وقد تم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة، بل هناك طريقة وحيدة مثلى في العمل، وهي الطريقة التي رأت بها الإدارة، أو في طريقة تقسيمها للعمل بين العمال، في تنميطها للعمليات، وتوحيد الإجراءات الخاصة بالقيام بالمهام المختلفة، وفي فرض الرقابة على العاملين.

وعليه فالالاتصال التنظيمي بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية يتحدد في مساعدتها على إدارة الأفراد في العمل والرقابة عليهم ودفعهم لزيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الأرباح، دون مراعاة للجوانب الإنسانية في العمل. أو هو اتصال رسمي، مكتوب، يتم بشكل متسلسل ومخطط، ويصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى. أي أن نظرية الإدارة العلمية في تصورهما للعمل، ولالاتصال التنظيمي تكون قد تغاضت عن التفاعلات الاجتماعية، والاتصالات غير الرسمية التي تنشأ في أماكن العمل، عندما اعتقدت في أهمية مخاطبة عقل العاملين، ومن ثمة إمكانية التفرة بينهم أمام شراهم للمال.

1-2 نظرية التكوين الإداري:

صاحب هذه النظرية هو المهندس الفرنسي الذي صار مسيرا لإحدى الشركات الفرنسية " هنري فايول " Henri FAYOL (1841- 1925) والذي استطاع بفضل أفكاره التي استحدثها والخاصة بفن الإدارة والتنظيم أن ينقذها من الإفلاس. هذا المهندس الذي لاحظ بأن المسيرين المتخرجين من المدارس والمعاهد العليا في فرنسا كانوا في حاجة ماسة إلى تكوين مكمل لتكوينهم المتخصص ويخص الجانب الخاص بالإدارة والتسيير.

يعتبر " هنري فايول " من الأوائل الذين اهتموا بالتنظير للإدارة ومشكلات القيادة مستعينا في ذلك بتجربته الخاصة في مجال التسيير. وعليه فإذا كان بالإمكان القول بأن أفكار " فايول " في مجال الإدارة وقيادة المؤسسات والأفراد قد جاءت على نحو معين مكملة لأفكار " تايلور " فإنه - فايول - وبذات الوقت يختلف عنه عندما قال ببعض المبادئ التي تشجع على خلق التعاون وعلى أهمية الحوافز والعدالة والإنصاف بالنسبة للعاملين.

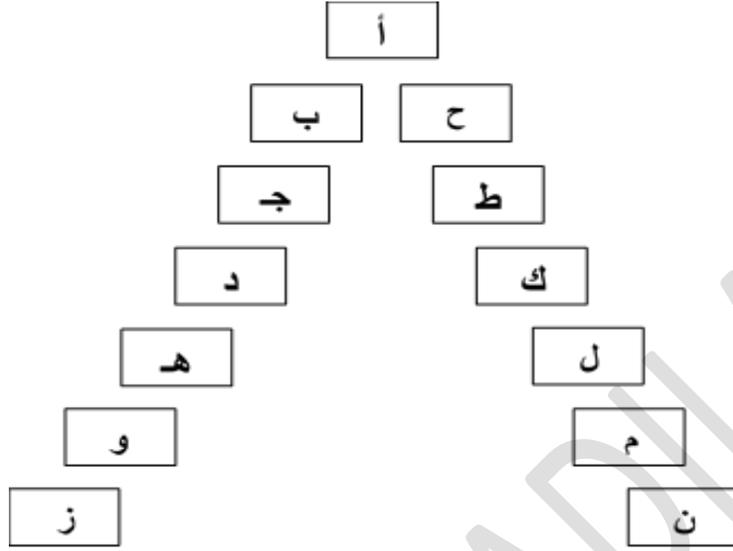
لقد كان "فايول" استراتيجيا في نظريته لعملية الإدارة، فهو لم يكتف بالاهتمام بعملية تنظيم العمل، وتقسيمه وتحديد المسؤوليات، ولكنه تجاوزه إلى القول بالأهمية البالغة لتطوير وظيفة القيادة، وبالتالي

بمسألة تكوين الإطار القادرة على تسيير وإدارة المؤسسات. أي أن " فايول " تعلم من تجربته الخاصة في صياغة مبادئ نظرية التكوين الإداري التي جاء بها، وهي النظرية التي تقوم على جملة من المبادئ ومنها:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ الانضباط، مبدأ وحدة القيادة، مبدأ هرمية السلطة، وغيرها من المبادئ، كمبدأ التعاون، العدالة، روح المبادرة، والاستقرار الشخصي، وهي المبادئ التي تكشف على أن نظرية التنظيم الإداري أيضا تعتمد أسلوب الاتصال الرسمي النازل من السلطة المركزية إلى العاملين في المنظمة.

لكن مع ذلك لم يغفل عن أهمية الاتصالات الجانبية، عندما اقترح فكرته حول ما أسماه بالجسر، أو المعبر، الذي يسمح للمستويات الإدارية بالاتصال فيما بينها. فقد لاحظ " فايول " بأن الاتصال التنظيمي الذي يعتمد فيه على المراسلات، والإجراءات الإدارية المكتتبية، أو الاتصال الرأسي سيأخذ وقتا طويلا في حالة ما إذا تم الاكتفاء به مثلما كانت عليه الحال في ذلك الوقت. ويوضح " فايول " وفقا للشكل رقم (07) أدناه كيف يكون على الشخص (ل) مثلا إن رغب في الاتصال بالشخص (هـ) أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (ك)، (ط)، (ح)، (أ)، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ب)، (ج)، (د)، ليصل أخيرا إلى الشخص (هـ) وهو المسار الذي يستغرق وقتا طويلا على حساب انجاز العمل بأقل تكلفة. (ماهر 2000، ص 31)

الشكل رقم (07) يوضح مفهوم المعبر أو الجسر أو الاتصالات الجانبية عند فايول



المصدر: ماهر، 2000، ص 31.

أي أن الاتصالات الجانبية أو الأفقية تسمح بريح الوقت، كما تضمن الوصول إلى القرارات الواقعية والمناسبة بأقل التكاليف. ذلك أن الإدارة العليا في المنظمات تكون بعيدة عن مواقع العمل، وفي حال تم انتظار صدور الأوامر منها بشأن مشكلة ما في ميدان العمل سيؤدي ذلك إلى تعقد المشكلة، وتأخر وصول الحل في الوقت المناسب. (العلواني، 2006، ص 45)

غني عن البيان أن مفهوم المعبر أو الجسر الذي ابتدعه " فايول " كان مفهوما رائدا وقتها فقد سمح بظهور الاتصالات الجانبية داخل التنظيم الرسمي الذي كان يعتمد حتى ذلك التاريخ على الاتصالات الرأسية لا غير. فهو يسمح بـ:

- التنسيق بين الزملاء وبين المصالح والأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة.
- تشجيع التعاون بين الزملاء في العمل وبالمصالح والأقسام المختلفة في المنظمة.
- تعزيز العلاقات وشروط قيام المناخ الإيجابي والعلاقات الإنسانية في أماكن العمل.
- تبادل ونشر المعلومات والبيانات الضرورية لأداء المهام والعمليات داخل المصالح الأقسام، والوحدات المختلفة داخل المنظمة. (ديري، 2007، ص 30)

1-3 نظرية التنظيم البيروقراطي:

على الرغم من أن التنظيم البيروقراطي كان معلوما لدى المجتمعات التي خبرته قبل "ماكس فيبر" إلا أنه كان السباق إلى القول " بالنموذج المثالي للبيروقراطية" الذي هو عبارة عن " بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة شيدت بطريقة ذهنية خالصة، يصعب أن نجد لها مثيلا يطابقها تماما في الواقع المعاش.

ويرى " فيبر" بأن المجتمعات الغربية استطاعت أن تطور نظاما بيروقراطيا شاملا ومحددا للتنظيمات التي تتسم بالرشد أو العقلانية، فالبيروقراطية تكون قد ظهرت نتيجة لعملية الترشيح التي سادت الحياة في المجتمعات الغربية، وهي عبارة عن بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة كالدولة أو التنظيمات الرسمية، حيث تتسم هذه التنظيمات البيروقراطية حسب " فيبر" بجملة من الخصائص المميزة ومنها:

- درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل.
- احتكار الخبرة.
- وجود بناء هرمي للسلطة يوشح واجبات ومسؤوليات العاملين أثناء العمل.
- نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.
- تحديد العضوية داخل التنظيم وفقا للخبرة والقدرات الفنية.
- الفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم.
- الاعتماد على القواعد الرسمية والمكتوبة داخل التنظيم. (لطي، 2007، ص ص 98، 99)
- يعين الموظفون من قبل سلطة أعلى ولا يتم انتخابهم.
- يتمتع الموظفون باستمرارية وظائفهم وبارتفاع مكائنتهم طيلة حياتهم.
- يتلقى الموظفون رواتب ثابتة ومعاشات تقاعد.

يرى "فيبر" أن أفضل أنواع التنظيمات هو التنظيم البيروقراطي لأنه لا يقوم على العلاقات الشخصية او العاطفية ولكن على الكفاءة والجدارة والاستحقاق، وعلى القواعد الرسمية التي تنظم العمل والعلاقات، على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والقواعد الإجرائية لأداء العمل. ثم أنه وفوق ذلك هو النموذج الذي يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية. (لطي، 2007، ص 99)

نفهم مما تقدم أن " فيبير " يشيد بمزايا التنظيم البيروقراطي الذي يقوم على التدرج الإيراركي في تحديد المناصب والمسؤوليات. وهو بالتالي يصرح وإن ضمنا بمزايا الاتصال الرسمي داخل التنظيم الذي يمر عبر القنوات الرسمية المحددة طبقا للتنظيم الهرمي أو الإيراركي، معتقدا بذلك أن استبعاد العلاقات العاطفية سيسمح بتجاوز التنظيم للعقبات التي قد تتجم عن غياب القواعد الرسمية المنظمة للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

وعليه فإن خط الاتصالات يسير رأسيا من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتوجيهات وتعليمات خاصة بالعمل تصدر بطبيعة الحال عن الإدارة العليا، أو السلطة المركزية التي تتولى مهمة أو عملية اتخاذ القرار وما يتصل بها من عمليات إدارية أخرى، مما يدفع إلى القول بأن التنظيم البيروقراطي يتجاهل أهمية الاتصالات الصاعدة والجانبية أو الأفقية، خصوصا وأن " فيبير " قد شدد على أهمية القواعد الرسمية المكتوبة في العمل، أي على الاتصالات المكتوبة، من تقارير، منشورات وغيرها من الوسائل الكتابية الأخرى التي تعتمد في الاتصال داخل التنظيمات البيروقراطية.

والحق أن النموذج البيروقراطي الذي قال به " ماكس فيبير " وإن كان يعاني من بعض العيوب فمزاياه التي تقضي بتعيين الموظفين في المناصب تبعا لكفاءاتهم ثم اعتماده على وضوح الإجراءات وقواعد العمل الفصل بين العمليات من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات يسمح بلا شك بقيام اتصالات رسمية وفق القواعد المنظمة مما يحول دون وقوع بعض المشكلات المتصلة بالطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد.

لقد تعرض نموذج " فيبير " البيروقراطي إلى النقد وعلى رأس من انتقدوه " ألفن جولدنر " " A.GOULDNER " في كتابه " أنماط البيروقراطية في الصناعة " الذي رأى بأن " فيبير " قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية التي يتميز بها التنظيم البيروقراطي وصورهما على أنهما نمطا واحدا. حيث نجد النمط الأول وهو نمط البيروقراطية النيابية وفيه توضع القاعد المنظمة بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين وهو يرتكز إلى القواعد الديمقراطية وبالتالي يحوز على رضا الموظفين والعمال. أما النمط الثاني فهو النمط المعروف بنمط البيروقراطية العقابية أو الجزائية، حيث تفرض القواعد على الأفراد فرضا أي هو يستمد شرعيته من طرف واحد ألا وهو الإدارة العليا، ولذلك يلقي معارضة او عدم قبول من قبل الموظفين والعمال. (الطفي، 2007، ص100)

أيا كان الأمر فإن للتنظيم البيروقراطي مزاياه وعيوبه. فإذا كان على سبيل الذكر يقوم على القواعد الرسمية وليس على العلاقات الشخصية أو العاطفية فإنه يمنح التحيز والمحابة والمحسوبية لأن التعيين في المناصب يتم على أساس الكفاءة والجدارة. لكنه في المقابل يعاني من عيوب البيروقراطية وإجراءاتها وخصوصا عندما يختفي المسؤولون لإخفاء إخفاقاتهم وفشلهم في الإدارة وراء ضرامة القواعد والإجراءات القانونية أو الرسمية، خصوصا وأن التنظيمات البيروقراطية تعاني بمرور الوقت من تضخم القواعد والإجراءات الشكلية التي يتمسك بها بعض الموظفين ليس حفاظا على أهداف التنظيم ولكن حفاظا على مصالحهم ومكتسباتهم التي تتعارض ومصصلحة التنظيم ككل.

2- النظريات النيو كلاسيكية أو (الكلاسيكية المعدلة):

نمت النظريات النيو كلاسيكية أو الكلاسيكية المعدلة كرد فعل على النظريات الكلاسيكية وتصوراتها حول التنظيم. فكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي وتفاذي بعض النتائج التي ترتبت عن العيوب التي أو جوانب القصور عانت منها التي النظريات الكلاسيكية.

2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" "E. MAYO" أهم من يمثل تيار النظريات النيو كلاسيكية أو الكلاسيكية المعدلة حول التنظيم. هذه المدرسة التي جاءت أفكارها كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك منذ منتصف العشرينات وإلى غاية أوائل الأربعينات من القرن الماضي أو القرن العشرين برعاية شركة وسترن الكترينك وبشراكة مع مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى فهم دور الجوانب الإنسانية والعلاقات العاطفية أو الاجتماعية ككل داخل التنظيم. فقد كانت ترى بأهميتها القوية خصوصا وان النظريات الكلاسيكية كانت قد ألغتها تماما من حساباتها في تحقيق أهداف التنظيم معتقدة بشكل أساسي في دور العوامل المادية والاقتصادية في تحفيز العمال ودفعهم لبذل الجهد من أجل ذلك.

وبالفعل فقد تمكنت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نتائج الأبحاث التي أجرتها من الكشف على الأهمية الخاصة لمنطق المشاعر في توجيه سلوك العاملين داخل التنظيم، بل وبقدرة هذه المشاعر

على خلق بناء غير رسمي قد تكون له أهداف منافية، أو مختلفة على الأقل مع أهداف التنظيم الرسمي التي يفرضها منطق الإدارة الذي ينشد الفعالية المطلوبة.

بمعنى أن مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب مصانع هاوثورن التي أشرف عليها " التون مايو" التي كانت تسعى إلى معرفة العلاقة بين العوامل الفيزيائية والإنتاجية في العمل قد تمكنت من التوصل إلى التعرف على دور العوامل العلائقية، القيم، المعايير، في التأثير على سلوك جماعات العمل، على اتجاهاتهم وعلى إنتاجيتهم في العمل، مما دعا العالمان "ميللر" "D.C. MILLER" و"فورم" "W.H.FORM" إلى القول بأن دراسات " مايو" وزملائه تسمح بالخروج بالاستنتاجات التالية:

- العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الإنسان الراشد الاجتماعية حول العمل.
- للشعور بالأمن والانتماء لجماعة العمل والتنظيم دورا في تحديد إنتاجية العمال.
- تتحكم المطالب الاجتماعية سواء جاءت من داخل التنظيم أو من خارجه في اتجاهات العاملين وفي فعاليتهم في العمل.
- تمارس الجماعات غير الرسمية ضبطا اجتماعيا قويا على سلوك العاملين، على عادات العمل، كما على اتجاهات العاملين في أماكن العمل.
- تفصح الشكوى غالبا ليس عن حقائق اجتماعية ولكن عن اضطراب في سلوك الفرد داخل مكان العمل. (لطفي، 2007، ص102)

وهي الاستنتاجات التي تبين مدى تأثير العلاقات العاطفية، المشاعر، معايير الجماعة واتجاهاتها على دافعتهم وعلى إنتاجيتهم في العمل بل وعلى دور العلاقات غير الرسمية في ضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم، مما يدل على أهمية الاتصالات غير الرسمية أيضا في حياة التنظيم وجماعات العمل فيه. وفي عبارة أخرى يمكن القول بأن للعلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تنشأ بين العاملين في أماكن العمل أهمية متميزة في خلق الدافعية لديهم ورضاهم عن العمل. ثم وفوق ذلك مدى أهمية العلاقة التي تجمع الرئيس بمؤوسيه في العمل، وتأثيرها على إنتاجية العاملين، فقد لاحظ الفريق الباحث بأن إنتاجية الأفراد كانت تنخفض في حالتين: عندما تسوء العلاقة التي تجمعهم بالرئيس، أو عندما تتأزم

العلاقات السائدة فيما بينهم. ومن ثمة يمكن القول بالأثر الواضح للعلاقات الاجتماعية التي تجمع العاملين فيما بينهم من جهة وبرئيسهم في العمل من جهة أخرى على إشباع حاجاتهم الأساسية وعلى الدافعية في العمل. أي بوجود انقلاب واضح على النظريات الكلاسيكية في فهم الاتصالات داخل التنظيم حيث أكدت على أهمية الاتصالات الصاعدة والاتصالات الجانبية أو الأفقية. فالاتصالات بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية أو النظريات النيو كلاسيكية ليست اتصالات رأسية أو نازلة فقط بغرض تبليغ الأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل ولكنها اتصالات صاعدة تسمح بنقل انشغالات العاملين ومشاكلهم إلى رؤسائهم في العمل، أو للإدارة العليا، وأفقية أيضا تسمح بقيام واستمرار التفاعلات الاجتماعية ما بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، التي تعمل على ضمان استمرار الحياة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، بما فيها الحياة داخل جماعات العمل، بما أنها تعمل على إشباع حاجاتهم العاطفية، باعتبارها من العوامل المحفزة على بذل الجهد وبالتالي خلق الدافعية في أماكن العمل.

وعليه فقد تمكنت مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت بأفكار وقيم جديدة، من أن تؤكد على إنسانية العاملين وأنهم ليسوا مجرد آلات يمكن تحفيزها ماديا أو اقتصاديا مثلما رأت النظريات أو المدرسة الكلاسيكية، فهم كتلة من المشاعر، والأحاسيس، أو العواطف، التي يجب تعزيزها من قبل الإدارة لإشعارهم بالأهمية، والرفع من مستوى الإحساس لديهم بالانتماء، والولاء للمؤسسة، التي يعملون بها، ومن ثم دفعهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أي أن " التون مايو" استطاع أن يثبت لنا بأن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات السائدة بين الزملاء في العمل أو داخل المنظمة، كما على التفاعلات التي تنشأ فيما بينهم، وعلى الرضا عن عملهم، وهو ما أحدث انقلابا في مفهوم الاتصالات التي تحولت على يد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، ولتنمية والرفع من كفاءة الأداء والرضا عنه. فقد رأى بـ:

- تأثر سلوك الأفراد في أماكن العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- تأثر الأفراد العاملون بطبيعة أو نوعية العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم بزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية والمحفزات المادية.
- شعور الأفراد بأهميتهم يكون من خلال علاقاتهم بزملائهم في العمل.

وفي عبارة أخرى استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تكشف عن الأهمية الخاصة للجوانب الاجتماعية في أماكن العمل، أي عن مكانة الاتصالات بأنواعها المختلفة داخل التنظيم، بما في ذلك عن دور التنظيم غير الرسمي، الجماعات غير الرسمية وبالتالي الاتصالات غير الرسمية، فالتنظيم عبارة عن نظام اجتماعي تسوده علاقات غير رسمية وهي تؤثر في أنماط التفاعل القائمة فيه. (الشماع، حمود، 2009، ص 6) وهو ما يمكن أن نقف عليه مع أعمال لاحقة لما يمكن أن نطلق عليه امتدادات مدرسة العلاقات الإنسانية. ذلك أن مدرسة العلاقات الإنسانية وإسهاماتها التطويرية في مجال دراسة التنظيم لم تتوقف عند أعمال "التون مايو" بل تواصلت مع أعمال أخرى لرواد آخرين لهذه المدرسة حاولوا في أبحاثهم أن يتجاوزوا النقائص التي وقع فيها "التون مايو" والانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية على إثرها عندما أغفل دراسة تأثير البيئة الخارجية على البيئة الداخلية للتنظيم، ذلك أن مدرسة العلاقات الإنسانية إذا ما حاولنا تتبع تطورها التاريخي تنقسم إلى ثلاث مدارس فكرية وهي:

- **الاتجاه الكلاسيكي للمدرسة:** وتمثله مدرسة "التون مايو" وزملائه من الباحثين أمثال: "روثليسبرجر" " E. ROETHLISBERGER"، و"ديكسون" " W. DICKSON".

- **اتجاه مدرسة شيكاغو:** الذي تمثله أعمال "لويد وانر" " W. WARNER" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعية الأمريكية بجامعة شيكاغو تحت رئاسة "وارنر" وعضوية بعض العلماء ومنهم: "جاردنر" " B. GARDNER" و"هاريسون" " F. HARBISON"، أين حاول "وارنر" إعطاء أهمية خاصة في أبحاثه للظروف الاجتماعية الخارجية عن التنظيم كالتدرج الاجتماعي، مشكلات المجتمع المحلي، التي تؤثر على الحياة الداخلية للتنظيم.

- **الاتجاه التفاعلي:** والذي أسهم بعض الباحثين من أمثال: "اليوت شابل" " E. CHAPPLE" و"كونراد ارنسبرج" " C. ARENSBERG" من جامعة "هارفارد" في تطويره، من خلال الاستعانة بمفهوم التفاعل في دراسة موضوع الصناعة، حيث يشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة في أماكن العمل. (لطفي، 2007، ص ص 102-105)

جدير بالذكر هنا أن امتدادات مدرسة العلاقات الإنسانية سنعثر عليها لاحقا أو خلال فترة الستينات السبعينات، والثمانينات، من القرن العشرين فيما سمي بمدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة التي ضمت

مجموعة من الكتاب الذين حظيت أعمالهم باهتمام بالغ في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا وعلى رأسها أعمال " دوغلاس ماك غريغور " Douglas Mc CREGOR صاحب نظرية X و Y ، " رنسيس ليكرث " Rensis LIKERT " صاحب نظرية الدافعية ثم "كريس أرجيريس" Chris ARGYRIS " صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، فهؤلاء جميعا أكدوا على أهمية خلق أبنية تنظيمية تسمح بتحقيق الذات للعاملين، على عكس التنظيمات الرسمية التقليدية التي يشعرون فيها بالآلام نفسية أضرت بنتائجهم وبدافعيتهم للعمل. (لطي، 2007، ص ص 106-108)

3- النظريات الحديثة:

قدمت النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم إسهامات نظرية وميدانية عديدة في مجال الاتصالات التنظيمية وسنحاول فيما يلي تقديم إسهامات بعض أهم هذه النظريات ومن بينها:

3-1 حلقة الوصل لـ "رنسيس ليكرث" Rensis LIKERT:

يقوم مفهوم حلقة الوصل عند "رنسيس ليكرث" على فكرة أن العديد من العاملين في المنظمة يلعبون دورين. يتمثل الدور الأول في كونهم قادة لجماعة من المرؤوسين، أما الدور الثاني فيمكن في كونهم أعضاء في جماعة يرأسها شخص آخر. وعلى هذا النحو يكون الفرد عبارة عن حلقة وصل بين جماعتين، وعليه فهو يقوم بنقل معلومات من أعلى إلى أسفل من جهة ومن أسفل إلى أعلى ومن جهة ثانية.

وهو ما يؤشر على وجود كثافة وتنوع في الاتصالات التنظيمية التي تتم بين الأفراد من ناحية، وبين المستويات الإدارية المختلفة من ناحية أخرى، حيث يلعب الأفراد داخل التنظيم بغض النظر عن مكانتهم، أو منصبهم في العمل، وعن المستوى الإداري الذي يتواجدون فيه دور الناقل الحيوي للمعلومات أو الرسائل. ولذلك يكون على إدارة المنظمة الاعتناء بعملية الاتصال التنظيمي وإعطاء عناية فائقة لقنوات الاتصال ولحلقات الربط أو الوصل الموجودة أو المحتملة حرصاً منها على دقة وصواب المعلومات التي يجب أن تصل في وقتها إلى الجهة أو الأطراف المعنية بها.

لقد انتبه "ليكرث" في دراسته التي سعى فيها إلى فهم كيف تؤدي طبيعة العلاقات التي تربط الرؤساء بمرؤوسيهيهم ضمن نفس الإطار التنظيمي إلى نتائج متباينة إلى الأهمية البالغة لدور ما أسماه بتدفق

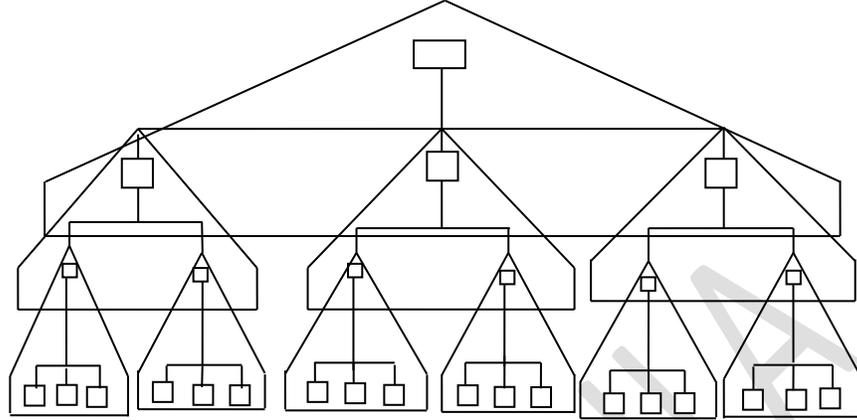
العلاقة رجل لرجل (Man to Man) أي إلى أهمية التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم، وهو ما دعاه إلى اقتراح تبني الإدارة لنمط جديد في التسيير، نمط يقوم على جماعة العمل وعلى بناء علاقات الثقة بين أعضاء التنظيم، وهو ما يستدعي التأكيد مرة أخرى على أهمية دور حلقة الوصل في بناء جسور الاتصال، ومناخ الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم، وفيها يلعب القادة دورا محوريا، خصوصا عندما يكون اهتمامهم منصبا على خلق ودعم عنصر الدافعية والفعالية داخل التنظيم.

أي أن الاتصالات داخل التنظيم تلعب دورا أساسيا في تدعيم عمل التنظيم، وفي تحقيقه لأهدافه، من خلال تبني أسلوب التشاور الذي أوصى "ليكرث" قادة التنظيمات باعتماده كأسلوب في إدارة الأفراد من أجل ضمان مشاركتهم في تحقيق أهداف التنظيم، هؤلاء الذين ستم مراقبتهم ليس بطريقة مباشرة مثلما كانت عليه الحال مع منظري الإدارة الكلاسيكيين، ولكن بطريقة غير مباشرة، من خلال مراقبة نتائج عملهم، أين يلعب من أسماهم "ليكرث" بـ "حلقة الربط" أو "محاو الربط" أو المنسقون الأكفاء، دورا محوريا في تحقيقها بما أنهم مكلفون بالقيام بالعمليات التالية:

- مساعدة جماعة العمل على بلوغ الإجماع حول مسألة معينة.
- نقل هذا الإجماع المحقق من جماعة إلى جماعة أخرى.
- تسوية الصراعات بين أعضاء جماعة العمل. (مرسي، 2000، ص 181)

يتبين مما تقدم أن "رئيس لىكرث" قد أولى عناية خاصة لجماعة العمل وللمناخ الاجتماعي الذي يسود بين أعضائها عندما اقترح نمط جديد للإدارة، ألا وهو الإدارة بواسطة جماعة العمل، الذي يسمح بخلق مواقف أكثر تعاونا تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه، ورأى بوجوب بالاهتمام بمشكلات الأفراد العاملين والتعرف على توقعاتهم، احتياجاتهم، ومعاييرهم الخاصة.

الشكل رقم (08): يبين نموذج حلقة الوصل وفق "رنسيس ليكرت"



المصدر: (ماهر، 2000، ص 33)

3-2 نظرية النظم:

يرى أصحاب هذه النظرية بأن التنظيم عبارة عن نظام رئيسي يتشكل من أنظمة فرعية. وهو أيضا عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة. لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ بالنظرة الشمولية لهذا التنظيم، لأن كفاءة التنظيم تتوقف على قدرة الإدارة على التحكم في المكونات الأساسية له أو في أجزائه الفرعية ككل متكامل. أي أن دراسة أي تنظيم من منطلق نظرية النظم، لا بد أن تعني بتحليل جميع المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. حيث نقلت نظرية النظم منها لتحويلها إلى مستوى أعلى مما كانت عليها الحال في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، ذلك أنها تصدت لتساؤلات جديدة لم تكن محل اهتمام في السابق.

هذا ويتفرع عن هذه النظرية منظورين متمايزين: إذ يرى أصحاب المنظور الأول بأن التنظيم عبارة عن نظام مغلق، في حين يرى أصحاب المنظور الثاني بأنه نظام أو نسق مفتوح على بيئته الخارجية. وأما عن الأنظمة الفرعية، أو الجزئية، التي يتشكل منها النظام ككل، فتتمثل في الأجزاء الأساسية التالية:

- أ- الجزء الأساسي الأول أو الفرد: سواء كان هذا الفرد قائدا أم منفذا، وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة.
- ب- الجزء الأساسي الثاني أو الترتيب الرسمي للعمل: أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

ج- الجزء الأساسي الثالث أو التنظيم غير الرسمي: وعلى وجه خاص أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم، وعملية تكييف التوقعات المتبادلة.

د- الجزء الأساسي الرابع أو تكنولوجيا العمل: مع متطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للأفراد العاملين.

في حين يتمتع هذا النظام المتشكل من أجزائه الأساسية أو الفرعية بأهم الخصائص التالية:

- يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات يعني الموت.

- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام. (الشماع، حمود، 2007، ص84)

أما من بين أهم رواد نظرية النظم فنجد على سبيل الذكر لا الحصر كل من: "فريدريك إمري" F.E. EMERY و"إ.ل. تريست" E.L. TRIST اللذين قالوا بهذه النظرية أو بالمقاربة النسقية وبالعلاقة التي تربط الجوانب التقنية بالجوانب الاجتماعية في فهم المشكلات التنظيمية، واللذين كانا من مؤسسي معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية بلندن سنة 1946، وهو المعهد الذي ضم عددا من علماء في علم النفس، وعلم الاجتماع المهتمين بدراسة مشكلات العمل داخل التنظيمات. أيا كان الأمر فالمؤكد هو أن التنظيم يعيش في بيئة معينة وهو بلا شك يتأثر بها، ويؤثر فيها، أو يتفاعل معها، حيث يرتبط نجاحه بمدى قدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، الداخلية منها كما الخارجية.

ولذلك فإن هذه النظرية تعتقد بأن التنظيم كنظام اجتماعي لن يستقيم، إلا في وجود نظام فعال للاتصالات، والتي هي عبارة عن عملية لتبادل الوسائل، والمعاني بين المنظمة وبيئتها المحيطة، أو

الخارجية من جهة، وبين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، أو بيئتها الداخلية من جهة ثانية. فنظرية النظم ترى بأن:

- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر وتتأثر به.
- الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة لربط النظام الاجتماعي للعمل ببيئته الخارجية، من منظمات أخرى، مساهمين، موردين، عملاء، ... الخ
- اعتماد توازن النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه الفرعية وكذا أفرادهم ببعضهم البعض.

- يختلف نظام ووسائل الاتصالات باختلاف الظروف المحيطة، بمعنى أن الوسيلة تختلف كي توائم أو تتناسب مع هذه الظروف القائمة. (ماهر، 2000، ص 33).

نفهم مما تقدم أن نظرية النظم وخاصة منها المنظور الذي يتصور المنظمة كنظام مفتوح تنظر لهذه الأخيرة - المنظمة - باعتبارها تركيباً موحداً مفتوحاً، مصمم لتحقيق أهداف معينة، وبما أنه نظام مفتوح فهو يتفاعل مع بيئته المحيطة، حيث تلعب الاتصالات الداخلية كما الخارجية دوراً حيوياً بالنسبة لحياة المنظمة واستمرارها.

لقد اقتنع أخيراً أصحاب نظرية النظم بأن التنظيمات عبارة عن أنساق مفتوحة، ولذلك فهي ملزمة بالسعي إلى التلاؤم مع محيطها، أو بيئتها الخارجية باستمرار، كونها تؤثر بشكل مباشر على بيئتها الداخلية، التي تلعب الاتصالات التنظيمية دوراً متميزاً في أيه محاولة من إدارة التنظيم للسيطرة على الأجزاء الفرعية التي يتشكل منها، وخصوصاً إذا ما تصورنا فكرة تناقض الأهداف بين الأفراد والتنظيم، والصراع بين جماعات العمل من جهة وبينها وبين إدارة هذا التنظيم من جهة أخرى، أو على نحو خاص عندما نتكهن عدم امتثال الأفراد العاملين آلياً للقواعد المنظمة داخل التنظيم، بل مقاومة هذه القواعد، التي تظهر في سلوكياتهم المعادية لها مما ينعكس سلباً على الأهداف والغايات المتوقعة من وراء هذه القواعد بالنسبة للتنظيم، الأمر الذي سيضطره إلى البحث عن قواعد جديدة للضبط. وهكذا سوف يؤدي الضبط الهادف المتمثل هنا في هذه القواعد إلى نتائج غير متوقعة سيترتب عليها لا محالة الحاجة إلى ظهور ضبط من نوع جديد. مما يعني بأن التنظيمات تعيش حالة حيوية باستمرار، كيف لا وهي أنساق دينامية لا تكف لحظة عن التغيير. (الحسيني، 1985، ص 100، 101).

3-3 النظرية الموقفية:

في سياق متصل مع منظور الأنساق المفتوحة في نظرية النظم، جاءت النظرية الموقفية مع بداية الستينات من القرن العشرين لتؤكد دورها على تأثير عوامل المحيط، أو البيئة الخارجية والداخلية على التنظيم، سواء كان ذلك هذا التأثير بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وذلك في قولها بمفهوم محوري في تحليلها للتنظيمات ألا وهو مفهوم "الموقف" "la contingence" وحيث الموقف وضعية خاصة ومنطورة تؤدي إلى رفض الصفات الفريدة المناسبة للجميع. وأما الموقف بالنسبة للتنظيمات فيكون بنائيا، حيث تؤدي التغيرات التي تطرأ على مستوى المتغيرات الخارجية إلى إحداث تطورات أو تغيرات على مستوى العوامل الداخلية، وبالتالي على بنية المنظمات التي تضطر لا محالة إلى إدخال التعديلات الضرورية حتى تتمكن من مواكبة والرد على التغيرات الحاصلة في المحيط.

ولعل من أبرز ممثلي هذه النظرية كل من "برنز" "BURNS" و"ستولكر" "STALKER" اللذان اهتمتا منذ 1963 بدراسة تأثير البيئة أو المحيط على العمل داخل المنظمة وقاما على إثرها بتقسيم التنظيمات إلى تنظيمات ميكانيكية أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة والتنظيمات العضوية أو البنى المتكيفة مع البيئات المتغيرة، وكما هو معلوم فإن الاتصالات الداخلية كما الخارجية تلعب دورا محوريا في محاولة المنظمات الحفاظ على وجودها، وفي حل مشكلاتها الخاصة للتأقلم مع متطلبات المحيط الذي تتواجد فيه. ف "لورنس" "P. LAWRENCE" و"لورش" "J. LORCHE" اللذان سعيا إلى البرهنة من خلال أبحاثهما على تأثير درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري على بنية المنظمات وحيث نحتا مفهومين متميزين حاولا من خلالهما شرح نوع التنظيم القادر على مواجهة التغيرات في البيئات مختلفة هما:

- التمايز، أو التمييز، والتمييز: **La différenciation**

- الاندماج: **L'intégration**

وعليه فكما كانت المنظمة بوحداتها المختلفة متميزة كلما كانت في حاجة الى الاندماج والتكامل فيما بينها حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات المحيط. وفي هذه الحالة فإن درجة الربط والتنسيق بين الوحدات المختلفة للمنظمة تصبح على درجة عالية من الأهمية، مما يعني التأكيد على دور الاتصالات

التنظيمية بهذا الخصوص، كونها وسيلة المنظمة في تحقيق الربط بين أجزائها ووحداتها المختلفة وتحقيق التكامل بينها.

ثم "جوان وود وورد" "J. WOODWARD" التي رأت بوجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وبنية المنظمة ككل، أين قامت على إثر نتائج أبحاثها الميدانية التي توصلت إليها بتقسيم المنظمات إلى ثلاثة (03) أنماط هي:

- منظمات ذات تكنولوجيا تعتمد نظام الإنتاج بالقطعة أو بالوحدة.
 - منظمات ذات تكنولوجيا تعتمد نظام الإنتاج بمجموعات وكميات كبيرة.
 - منظمات ذات تكنولوجيا تعتمد نظام الإنتاج العمليات الأتوماتيكية أو المستمرة.
- ما يمكن ملاحظته أن هذه التقسيمات التي قالت بها "جوان وودوارد" تفرض لامحالة اعتماد أنظمة وأساليب اتصال مختلفة، فإذا كان أسلوب الإنتاج بالوحدة أو بالقطعة سيعتمد على الأسلوب المباشر، أو جهة الوجه، أو الأسلوب اللفظي، فإن أسلوب الإنتاج بكميات كبيرة سيعتمد في غالب الأحيان على الاتصالات المباشرة أو الشخصية، إلى الاتصالات جانب الكتابية، وأما أسلوب الإنتاج الأتوماتيكي حيث العمال المهرة والجماعات ذاتية التسيير فيتوقع أن الأسلوب المهيمن في الاتصالات إلى جانب الكتابي بطبيعة الحال سيكون للاتصالات المباشرة، حيث تفرض طبيعة العمل اللجوء إلى الأسلوب التشاوري وإلى التفاوض والحوار حول أفضل السبل للإنجاز، خصوصاً وان "وود وورد" قد لاحظت بأن الغلبة في هذا النمط من العمليات يعود للأسلوب اللفظي، مع انخفاض في التخصص بين العاملين، وانخفاض استعمال أسلوب الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة.

فأصحاب نظرية "أستون" أو مجموعة "أستون" "Le Groupe ASTON" وهم مجموعة من علماء علم الاجتماع الصناعي بجامعة برمنغهام ببريطانيا الذين لاحظوا بدورهم وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي للمنظمات، كما بالسياق أو البيئة التي توجد فيها، ما يعني بأن على المنظمات أن تتكيف مع هذه المتغيرات مجتمعة، أي أن توائم أسلوب الاتصالات الخاص بها بما يتماشى وبيئتها الخاصة، داخلية كانت أم خارجية. (سيساوي، 2021، ص ص 137، 127)

ومجمل القول هو أن النظرية الموقفية ترى بغياب وعدم وجود طريقة مثلى أو فريدة لأداء العمل، أو الإدارة، نظراً لتغير واختلاف البيئات التي تتواجد فيها المنظمات.

وعليه فالنظرية الموقفية ترى بضرورة ووجوب تكيف المنظمات مع بيئتها، مما يستدعي تكيف أسلوب الاتصال المعتمد بها ليتماشى وبيئتها هذه البيئة التي يمكن أن تكون مساعدة، مثلما يمكن أن تكون معادية لها.

ومنه ستكون الاتصالات بلا شك أداة إدارة المنظمة للتكيف مع المحيط، وذلك بالحصول على حاجتها من المعلومات والبيانات، التي ستفيدها في التغلب على المشكلات التنظيمية، أو التكنولوجية، أو المالية وغيرها من المشكلات، أو المعوقات التي ستواجهها يوميا. وهو ما يفرض عليها أيضا اعتماد النظرة الإستراتيجية، والاستباقية في تصور، أو توقع المشكلات المحتملة التي يمكن أن تتعامل معها إن على المدى القصي، أو المتوسط، أو حتى البعيد. نظرة تركز على المرونة، والابتعاد عن الروتين، والجمود سواء في إدارة عملية الاتصال، أو في تسيير المنظمة.

3-4 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث، لم يعرف عند الإداريين إلا بداية الخمسينات على يد " بيتر دراكر " " P. DRAKER " وهو يركز على وضوح الأهداف الإدارية، وعلى تحديدها، بحيث تكون واضحة، وقابلة للتطبيق، فالأهداف توضع كما تحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بها، حيث يتم بناء الخطط المناسبة لتحقيقها، مع وجوب قياس مدى التقدم في إنجاز هذه الأهداف، بغرض التعرف على مدى تحققها، وهو الأمر الذي يتطلب وجود تغذية عكسية مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ، حيث يكون لهذه التغذية الراجعة، انعكاسا على الخطة، أو على الأهداف في حد ذاتها. أي أن نظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. أي أن تسطير الأهداف والنتائج يتم بالاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين الذين يعملون على تحقيقها. بما يستلزم أن هذه النظرية من النظريات التي تؤمن بمبدأ الديمقراطية في التسيير، وتعمل على تنمية روح المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل لدى المرؤوسين.

أو هي نظرية تهتم بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف، ونتائج الأعمال، ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة سلفا، فالتركيز في هذه النظرية يكون على وضع، أو تحديد الأهداف بدقة، وبشمولية وموضوعية. أي

بما معناه أن الأهداف المحددة يجب أن تكون قابلة للبلوغ، أو للتحقيق كما للقياس، وذلك بغية تقييم النتائج المحققة، والوقوف على الانحرافات وأسبابها إن وجدت. (العنبي، 2013، ص 78).

وعليه فنظرية الإدارة بالأهداف تسعى لضمان ولاء المرؤوسين، والتفافهم حول الأهداف المسطرة، مع العمل على تحقيقها. ولذلك فهي نظرية توصي باعتماد أسلوب متميز للاتصالات، كونه يشكل إحدى الأسس في ضمان تحقيق اتصال دائم بين الرؤساء والمرؤوسين، خصوصا وأن إنجاز الأهداف، وتحقيق البرامج المخطط لها، يتطلب التشاور المستمر مع المرؤوسين المكلفين بعملية الإنجاز. زد على ذلك أن التغذية الراجعة التي تفيد الإدارة في الوقوف على النتائج، وتقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف المسطرة تقتضي منها الاتصال المستمر بكافة الأطراف المعنية بهذه العملية.

3-5 النظرية اليابانية:

استلهمت النظرية اليابانية مبادئها أو الأسس التي تقوم عليها من عدة مصادر ومنها: نظرية الإدارة العلمية، نظرية الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى مكونات وعناصر الثقافة اليابانية.

جدير بالذكر هنا بأن البعض من المهتمين بعالم الإدارة والتسيير كثيرا ما يخلطون بين النظرية اليابانية ونظرية Z لصاحبها "وليام اوشي" " W. OUCHI " التي قدمها سنة 1981 تحت عنوان: "كيف نتعلم من اليابان ونتفوق عليها؟" لا تشكل في واقع الأمر إلا جزءا من النظرية اليابانية التي تعبر بشكل أعم عن الفلسفة اليابانية في الإدارة. كما أن مسمى الإدارة اليابانية لم يطرح في بادئ الأمر من قبل العلماء اليابانيين ولكن من قبل عالم الإدارة الأمريكي " جيمس كريستين ابيقلين " " J. C. ABBEGLEN " عندما قام في كتابه الشهير المنشور تحت عنوان: " المصنع الياباني " " Japanes factory " بتحليل أسباب نمو الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثاني، حيث قام بطرح مفهوم الإدارة اليابانية من خلال تحديده في العناصر الثلاثة التالية:

- التوظيف مدى الحياة.

- الترقية والأجور بحسب الأقدمية.

- اتحاد النقابات داخل الشركات.

وهي العناصر التي يطلق عليها اليابانيون لفظ "الكنوز الثلاثة" " SANSHU NO JING " زيادة على اعتمادها على عناصر أخرى من مثل:

- العمل بروح الفريق.
- الخبرة في العمل والقيادة.
- الاهتمام الشامل بالأفراد.
- القيادة القائمة على الانسجام.

- ترسيخ مبادئ الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

نقرأ في جملة العناصر السابقة أن من أسس نجاح الإدارة اليابانية زيادة على تحقيق الاستقرار في العمل وبالتالي الولاء للمنظمة، الارتكاز على العمل بروح الفريق، حيث تعتمد القيادة على ضمان الانسجام داخل المنظمة، من خلال السعي لحل الخلافات التي قد تظهر في أماكن العمل. ولذلك فإن اللجوء إلى التشاور يعد عملة أساسية في المنظمة اليابانية، التي يبتعد فيها القادة، أو الرؤساء في العمل، عن فرض آرائهم الخاصة، أو قراراتهم، على غيرهم من العاملين، أو على المرؤوسين. وعليه فالقائد الياباني لا يتخذ قراراته إلا بعد استشارة المرؤوسين، أو فريق العمل. وبالتالي فالمطلوب منه التمتع بقدرة كبيرة على تحريك، ودفع جماعة العمل، نحو بذل المزيد من الجهد، والتعاون، من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة. هذا القائد الذي لا يصل إلى منصب القيادة، إلا بعد خبرة عمل طويلة يكون فيها قد شارف على الأربعين من العمر، مما يؤكد حرص الإدارة اليابانية على توفير الخبرة الكافية، إلى جانب العلم، بهدف اتخاذ القرارات السليمة، والناجعة في تحقيق الأهداف المسطرة أو الموضوعة.

يفهم مما تقدم أن نظرية الإدارة اليابانية، أو فلسفة الإدارة اليابانية، تؤمن بأهمية الاتصالات الصاعدة منها والأفقية على حد سواء، أو قل بمكونات العملية الاتصالية ككل، نظراً لدورها الحاسم في بناء التعاون والتشاور، في بعث الانسجام، مثلما في خلق روح فريق العمل، الذي يعتبر إحدى الركائز في نجاح المنظمة عموماً، والمنظمة اليابانية على وجه الخصوص، حيث يتميز للقائد فيها بقدرة كبيرة على إخفاء صفة الفردية فيه، وبالتالي على الاندماج، والذوبان في جماعة العمل.

<https://www.kfcris.com/pdf/c702069ef153daa00d62d648c63153165bb5db>

[44734f5.pdf](#)

3-6 نظرية المعلومات:

ترى نظرية المعلومات بأن الاتصالات عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات بترميزها، بتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، ثم عرضها عند اللزوم أو الحاجة إليها. بمعنى أن هذه النظرية تهتم بعملية ترميز المعلومات، أو تحويلها من شكلها التقليدي الوصفي إلى رموز معينة (codes). هذا ويمكن أيضا أن تأخذ المعلومات شكل الإشارات الكهربائية مثلما يحدث في الحواسيب الآلية، بلوحتي شكل الرياضي والإحصائي الأمر الذي يسهل معالجتها بشكل أسرع. (ماهر، 2000، ص 34)

وعليه يمكن القول بأن هذه النظرية قد استلهمت أفكارها من التطورات التي شهدتها الحواسيب الآلية منذ الخمسينات من القرن الماضي حيث بينت قدرتها على انتقال تخزين واسترجاع المعلومات، وهي بذلك تماثل الدماغ البشري أو الذاكرة البشرية في التعامل مع المعلومات، مع الأخذ بعين الاعتبار للقدرة الهائلة التي تتمتع بها الذاكرة أو الذهن البشري في تخزين المعلومات.

ولعل التطورات الحاصلة اليوم في مجال الاتصالات، تكشف لنا عن الأهمية الخاصة التي تحظى بها المعلومات، بل وتحولت إلى أداة هامة في بناء الاستراتيجيات الخاصة بالدول، كما بالمنظمات. فمفهوم مجتمع المعلومات، ومن بعده مفهوم مجتمع المعرفة، يكشف لنا بوضوح عن الأهمية المطلقة للمعلومات في حياة المنظمات. ولذلك فإن المنظمة الناجحة اليوم هي المنظمة القادرة على استخدام أو توظيف المعلومات التي تحوزها في اتخاذ القرار المناسب في الطرف والوقت المناسب حيث يلعب نظام الاتصالات المعتمد أهمية بالغة في تحقيق ذلك.

وبعبارة أخرى منظمة اليوم، هي تلك المنظمة المستوعبة للتحديات التي يفرضها عليها هذا العصر. عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والرقمنة، الذي يجري فيه توليد معرفة جديدة بشكل مستمر وحيث الدور المركزي للمعلومات يجعل منها مصدرا للقوة في بناء الاستراتيجيات المتعلقة بالمستقبل.

بمعنى أعلى المنظمات اعتماد نظام لإدارة المعلومات، كونه نمط إداري يسمح باكتساب المعرفة والمشاركة في إنتاجها من قبل العاملين بها، وبالتالي فعلها تأهيلهم، بإخضاعهم لدورات تكوينية، تسمح لهم بتجديد معارفهم، ومعلوماتهم في مجال تخصصهم، مما يفيدهم في اتخاذ القرارات المناسبة عند الضرورة، وهو ما يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات التي تفرضها عليها التحولات الجارية في بيئة

تكنولوجيا الاتصالات إن على المستوى المحلي، أو الدولي، خصوصا وأن قنوات الاتصالات اليوم، هي هذه التحولات الحاصلة في ميدان ابتكار تكنولوجيا الاتصالات والحواسيب.

VII- النظريات السوسيولوجية الجديدة ومقاربة القيادة والاتصال المؤسستي :

تكشف لنا القراءة المتأنية في تطور الطروحات الخاصة بأنماط القيادة والاتصال المؤسستي أو التنظيمي عن التطورات الحاصلة في هذه الطروحات، وبالتالي في التصورات النظرية المتصلة بفهم هذين الموضوعين، والذين يظان من أهم الموضوعات بالنسبة لحياة التنظيم، الذي يرتبط نجاحه واستمرار وجوده، بطبيعة أو بنمط القيادة والاتصال التنظيمي السائد فيه. ذلك أن نمط القيادة الناجح، هو ذلك النمط القادر على اختيار، واستخدام نمط الاتصال المناسب، الذي يسمح له بخلق التعاون، والتنسيق فيما بين الأفراد وجماعات العمل، كما بخفض التوتر، والصراع فيما بينهم، وبين المستويات الإدارية المختلفة ومنه ضمان التفاهم حول أهداف التنظيم وولائهم له.

لقد تطورت نظريات التنظيم إذن في تصورهما للتنظيم، وفي تحليلها لموضوع القيادة والاتصال التنظيمي. فمن النظريات الكلاسيكية، إلى النظريات الحديثة نلاحظ كيف اختلفت الرؤى، فالنظريات الحديثة على سبيل المثال ومقارنة بالنظريات الكلاسيكية أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية وتدفعها داخل التنظيم وبالتالي على وضوح قنوات الاتصال، وفعاليتها في تبليغ أهداف التنظيم، سياساته، اهتماماته المستقبلية كما في إيصال، أو نقل، ونشر المعلومات الضرورية في حينها، إلى جانب تعرف القادة على اتجاهات العاملين داخل التنظيم، طموحاتهم، ثقافتهم، وانشغالاتهم، بحيث يكون بإمكانهم الرد، أو الاستجابة لها مما يسمح للتنظيم باتخاذ القرار المناسب في الوقت، أو الظرف المناسب، في عالم يتميز اليوم بالتغير وبالتقلب الشديد.

وعليه فتبني الإدارة العليا، أو قيادة المنظمة، لنسق اتصال تنظيمي يمكنها من تبليغ أهدافها، وإستراتيجيتها المستقبلية، مع ضمان التفاهم أعضاء التنظيم حولها، يعد ركيزة أساسية في ضمان تحقيق النجاح، والاستمرار بالنسبة للتنظيم ككل، كونه يعكس جانبا من جوانب فعالية هذه القيادة، في سعيها لإشراك الأفراد في أمور أو قضايا تتعلق بهم وبعيائهم المهنية داخل التنظيم. (الحسيني، 1985، ص

أي أن حرص الإدارة العليا على الربط بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد العاملين به، أو العمل على تحقيق مستوى مقبول من الرضا، والإشباع لديهم يعتبر من بين أهم العوامل في نجاحها - الإدارة العليا- في خلق الدافعية لديهم، أو في بعث الحافز، أو السند السيكولوجي الذي يحثهم على بذل مزيد من الجهد من أجل ضمان فعالية التنظيم، التي تبقى مرتبطة، وبقوة بمدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل، أو تفهم والعمل على تجسيد قرارات الإدارة العليا على أرض الواقع، بل والسعي للإسهام في بعث الشروط المادية والمعنوية لاستمرار التنظيم، ومساعدته على بناء، وتطوير قدراته في مجال الإبداع، الذي يبقى أحد الشروط الضامنة لتطوير التنظيم، بما يخدم أهدافه المسطرة، إن على المدى القصير، أو المتوسط والبعيد، طالما أن استمراره مرهون بقدراته في هذا المجال.

والحق قد أثبت أن التجارب الميدانية، والعالمية، بأن أفضل أنماط القيادة بالنسبة للتنظيم، هو النمط الديمقراطي، أو النمط التشاركي. وذلك لأنه النمط القيادي القادر على تحفيز الأفراد العاملين، لكونه يزوج بين أهدافه، وأهداف العاملين، كما أنه يسمح لهم بتحقيق، وإشباع حاجاتهم للإنجاز، تحقيق الذات، والحصول على التقدير، والاعتراف الاجتماعيين.

ومنه فالنمط القيادي الديمقراطي داخل التنظيم، نمط يعتمد الأسلوب، أو النمط الاتصالي التنظيمي الذي يمكنه من تحقيق التشاور، والحصول على الآراء، والحلول الممكنة، والبديلة للمشكلة أو المشكلات المطروحة من الأطراف المعنية بها، قبل اتخاذ أي قرار بشأنها. وتوجد بهذا الخصوص عدة طرق يمكن اللجوء إليها، أو توظيفها في عملية التشاور، والاستماع لمختلف الآراء، وتسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال طرح، ومناقشة بدائل الحلول المتاحة، واختيار البديل الأنسب منها في محصلة الأمر، شريطة التزام القائد في مثل هاته الحالة بتتبع، والتأكد من مدى التزام الأفراد المعنيين بتنفيذ وتطبيق ما ورد في القرارات المتخذة، خصوصا وأن عالم التنظيم مثلما نعلم عالم للصراع، أو عالم لعلاقات السلطة، حيث تسعى كل جماعة، أو كل طرف فيه، لفرض سلطته على الآخرين، وأين يلعب التفاوض دورا رئيسيا بناء، كما في فك، وإعادة بناء علاقات السلطة، وفي إدارة جوانب الصراع، والأطراف المختلفة الداخلة في هذا الصراع داخل التنظيم، نظرا لتعدد الاستراتيجيات، وتنوع جماعات الانتماء. إن على القيادة في التنظيمات الحديثة التمتع بالقدرة على توقع، وإدارة، أو تسوية النزاعات في أماكن العمل. وعليه فهي مطالبة بالتشخيص الدقيق، والشامل للموقف، وبتبني أسلوب الاتصال التنظيمي

المناسب الذي يمكنها من التدخل، ومعالجة الصراعات التنظيمية في الوقت المناسب، مثلما تؤكد عليه نظرية الاتفاق بقيادة كل من "بولتونسكي" " Boltanski و"تيفينو" "Thevenot" على سبيل الذكر، والتي ترى بوجود التفاوض في عالم التنظيم، هذا التنظيم الذي يتميز بتعدد عوالمه، وتعدد الاستراتيجيات التي تسكنه، أو تخترقه. وأما هذه العوالم فتظهر في الأنماط، أو المدن الستة (06) التالية: المدينة الملهمة المدينة العائلية، مدينة الشهرة، المدينة المدنية، المدينة التجارية، وأخيرا المدينة الصناعية. وهو الأمر الذي يستوجب بطبيعة الحال، ولأجل ضمان استمرار التنظيم، دخول هذه العوالم، أو المدن المتنافرة وذات الاستراتيجيات المتباينة، أو المتناقضة في عملية تفاوض، مما يكشف عن الأهمية الحاسمة التي يحظى بها الاتصال التنظيمي في حياة التنظيم، هذا الأخير الذي تتصارع بداخله عدة استراتيجيات وحيث يتحتم على الأطراف الفاعلة المتواجدة ضمن هذه العوالم، البحث عن القواسم المشتركة فيما بينها والسعي للتوصل إلى اتفاق، أو اتفاقيات، تسمح لها بالتنسيق بين مصالحها المتناقضة، خصوصا وأن وجودها، واستمراره، مثلما إشباعها، لحاجاتها مرتبط بمدى قدرتها على التفاوض، وعلى بناء الاتفاقيات التي تسمح بتحقيق التسويات المرغوبة والتي تضمن مصالح مختلف الأطراف المتصارعة داخل التنظيم. (Plane, 2003 , pp 88-90).

ذات الطرح وإن بصيغ أخرى نجده لدى غيرها من النظريات، ومنها تلك التي تقول بتعدد الهويات في أماكن العمل، أو بداخل التنظيم، أو بشبكة الفاعلين التي تتجاوز حدود التنظيم إلى خارجه، مثلما هي الحال مع " ر. سانسوليو" " R. SAINSAULIEU" الذي قال بوجود أربعة (04) نماذج من الهويات في أماكن العمل ألا وهي: نموذج الاندماج أو الذوبان، نموذج التفاوض، نموذج الانجذاب أو التناغم، ثم نموذج الانسحاب. في حين حدد أنماط المؤسسة في خمسة (05) أنماط هي: المؤسسة الثنائية، المؤسسة البيروقراطية، المؤسسة المعاصرة، المؤسسة في أزمة، وأخيرا المؤسسة الجماعة. أما ما يميز هذه الأنماط عن بعضها فيكمن في كيفية جمعها، أو الربط بين جملة من العوامل داخل المؤسسة ومنها: عوامل الإنتاج، طرق التسيير، وإدارة الموارد البشرية، التنظيم الداخلي، والعلاقات مع العالم الخارجي. (C. Thuderoy, 1997, p40).

هذا إلى جانب نظرية "الترجمة" مع كتابات "ميشال كالون" "M. CALLON" و"برونو لاتور" "B. LATOUR" اللذين حاولا من خلالها التأسيس لعلم اجتماع يهتم بموضوع العلوم والتقنيات، حيث سمحت

لهما مقاربتهما حول التجديد التكنولوجي من الكشف عن شروط التجديد التكنولوجي، التي تتطلب تجاوز أو تجاهل حدود التنظيم. فنجاح عملية التجديد التكنولوجي يتوقف على الجمع بين عدد غير مسبوق من الفاعلين الداخليين في هذه العملية. لا بل إن نجاح التجديد التكنولوجي يشترط من بين ما يشترط وجود القدرة على التعاون، والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية بعملية التجديد التكنولوجي، والتي تظهر من خلال المفاهيم التي نحتاها على منوال: مفهوم الترجمة، مفهوم سلسلة الترجمة، ومفهوم الشبكة السوسيو- تقنية. فكلها مفاهيم تشرح كيف أن إنتاج التجديد التكنولوجي يحتاج إلى تجنيد عدد من الفاعلين ذوي الاستراتيجيات أو العقلانيات المختلفة أو المتباينة. والحق أن الربط أو الجمع بين عقلانيات متناقضة أو مختلفة، يحتاج فعلا إلى جهد معتبر في مجال التفاوض، لتقريب وجهات النظر، وبالتالي التوصل إلى بناء المشترك الذي يجمع بين عدد من الأطراف، التي قد تبدو في ظاهرها بعيدة كل البعد على أن تجتمع، أو تلتقي حول قاسم، أو هدف مشترك، يضمن لها تحقيق أهدافها، أو مصالحها الخاصة. وفي هذا فإن عملية الاتصال التنظيمي، تكتسي أهمية بالغة، وهي تشترط على القائمين عليها التمتع بقدرة فائقة على تبليغ الرسالة، أو على الإقناع بأهداف، أو مضمون هذه الرسالة، الذي يجب أن يستوعب استراتيجيات عدد من الفاعلين، بحيث يكون بمقدور التنظيم الدخول في علاقات مع عدد من الجهات ذات الصلة باستمرار وجوده، ويتطوره في الحاضر وفي المستقبل، أي طاقة التنظيم على تجاوز حدوده الداخلية، وعلى بناء نظام من العلاقات المنسقة والحاسمة بالنسبة له. (Plane, pp 92-95).

جدير بالذكر أن هذه الطروحات كانت قد سبقتها طروحات أصحاب النظرية الموقفية وعلى رأسها أعمال " هنري مينزيورغ " H. MINTZBERG التي ربط فيها بين بنية وبيئة المنظمة، وإن كان قد أكد على ضرورة الابتعاد عن الربط الميكانيكي، ذلك أن بنية المنظمة ذات علاقة أيضا بالأهداف التي يقترحها قادة هذه المنظمة، كما على مفهوم إعادة الهيكلة الذي يسمح للمنظمة بالتكيف أو التأقلم المتجدد، وذلك بالعمل على تكيف بيئتها الداخلية حتى تتماشى والبيئة الخارجية، رافضا بالمناسبة القول بفكرة "الطريقة المثلى والوحيدة" التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، والتأيلورية على وجه التحديد. وضمن هذا الإطار اقترح سنة (06) نماذج قاعدية للتنظيم، بحيث يتمحور كل نموذج منها حول قوة مهيمنة تهيكّل حقل العلاقات داخل التنظيم. أما هذه النماذج فتتمثل في: نموذج ريادة الأعمال أو

النموذج الرسمي وفيه يتجسد مركز القوة، أو الهيكلية في القمة، أوفي الإدارة الإستراتيجية التي تتولى مهمة الرقابة على عملية اتخاذ القرار، والإشراف على المركز العملياتي. ثم النموذج البيروقراطي وفيه تكون القوة والهيمنة للبنية التقنية، التي تبحث عن الترشيح من خلال تنميط العمليات. فنموذج الخط الإيراركي والقوة المهيكلة. بالإضافة إلى نموذج الشركات الكبرى الفعالة وفيها تنهيكل القوة حول قطبين استراتيجيين هما: قطب مقر الشركة الرئيسي الذي يعمل على بناء إستراتيجية المجموع، وقطب الفروع التابعة له، والتي تعمل لتلبية طلبات السوق الخاص بها. كذلك نموذج المنظمة المهنية والقوة هنا تكون للمركز العملياتي حيث الارتكاز على الكفاءة المعارف والمهنية في الأداء. ثم نموذج الادوقراطي وفيه تظهر الحاجة إلى فرق من الخبراء المتخصصين لحل المشكلات المطروحة، وأخيرا نموذج الأيديولوجيا، أو الثقافة، وهو النموذج الذي يتمحور حول القوى فيه حول الغلاف اجتماعي، وأما ديناميكية التنسيق فترتكز على جملة المعايير والمعتقدات التي تحل محل الإجراءات والقواعد التنظيمية، أو هو النموذج الذي يلجأ إلى توظيف العناصر الثقافية لتجنيد العاملين به، ففيه تهيمن عمليات أو إجراءات الإدماج والانتقاء، كما تتم ممارسة رقابة اجتماعية من خلال الأيديولوجيا المشتركة، بالإضافة إلى نظام القيم والمعتقدات الذي يخص هذا النموذج أو النمط من التنظيمات. (Amblard et autres,2005, pp13-15).

وفصل القول هنا، هو أن التطور التاريخي لنظريات القيادة والاتصال المؤسساتي، يكشف بالفعل عن تعقد شديد في عمليتي القيادة، والاتصال المؤسساتي، كونهما عمليتان لا تخضعان فقط لجملة من الحسابات التقنية، أو الإجرائية، التي يمكن تعلمها والتحكم فيها بمرور الوقت سواء بالممارسة ومراكمة الخبرة العملياتيية اليومية، أو عن طريق التكوين المتخصص، والتدريب عليهما، ولكن أيضا لجملة من العوامل الإنسانية، أو الاجتماعية، والثقافية، والبيئية الخاصة، المتبدلة، والمتغيرة، مع تبدل، وتغير الظروف أو الزمان، وكذا المكان والتحديات المرتبطة بهما. وهي العوامل التي تؤكد على الخطورة التي تكثف أو تحيط بهاتين العمليتين الحاسمتين بالنسبة لحياة التنظيمات مهما كانت نوعيتها وطبيعية النشاط الذي تمارسه، وخصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار فكرة الأطراف الفاعلة داخل وخارج هذه التنظيمات، مثلما برهنت على ذلك نظرية التحليل الاستراتيجي لـ " ميشال كروزيه " "M.Crozier" الذي قدم بدوره جملة من المفاهيم، والتصورات، أو الأفكار حول التنظيمات، والتي كشفت في مجموعها

عن صعوبة بالغة للتكهن بسلوك ومواقف الأفراد العاملين، وبالأحرى الفاعلين لعدة اعتبارات لعله من أهمها:

- أن التنظيم بناء وليس إجابة، بل هو بناء موقفي، بناء كان يمكن ألا يكون أو أن يكون مختلفا كلية.
- أن الفاعلين واعون بالمعوقات التي عليهم مواجهتها، مع أنهم هم من سيبنون على أرض الواقع التنظيم القادر على الرد عليها.

- أن الفاعل حر نسبيا، كون كل فاعل قادر على تقديم التفسير الذي يراه لدوره، ولكونه قادر على توظيف الغموض، التناقضات، واللاتجانس القائم داخل التنظيم لفائدته أو لمصلحته.

- الاختلاف الحاضر دائما بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد العاملين به.

- أن الفاعل يقوم بالحساب ولكن ضمن عقلانية محدودة، ولذلك نجد بأن القرارات الإنسانية سواء الفردية منها أو التنظيمية مرتبطة في الغالب باكتشاف الاختيارات التي تحقق الرضا أو الإشباع. فالفاعل لا يبحث عن تحقيق الأقصى، ولكن عن الإشباع.

- أن هوامش المناورة، لعبة السلطة وتوزعها داخل التنظيم، مناطق الشك، تسمح بتفادي السقوط في فخ التفسيرات السطحية للأفعال الإرادية. (Amblard et autres, 2005, pp 19-24).

من ذلك يمكن القول بأن مفهوم السلطة باعتباره مفهوم محوري عند " كروزييه" لا يحيل إلى مجرد تصور ايراركي للسلطة، بل إلى تصور علائقي أيضا، بل هو وقبل كل شيء تصور علائقي. فسلطة فاعل ضمن علاقة معينة مرتبطة في الواقع بقدرة هذا الفاعل على جعل نتائج هذه العلاقة أو هذا التبادل لصالحه أو في خدمة استراتيجيته الخاصة. ثم وبما إن السلطة مرتبطة أيضا بمناطق الغموض أو الشك فإنها تصبح بالنتيجة محصلة قدرة الفاعلين على تجنيد موارد الغموض أو الشك التي يسيطرون عليها، أو يتحكمون فيها، ضمن بنية معطاة للعبة العلاقات، والمفاوضات داخل التنظيم، حيث توجد

أربعة (04) فئات متميزة لموارد مناطق الغموض أو الشك ألا وهي:

- التحكم في الروابط التي تربط المنظمة بجزء هام من محيطها.

- التحكم في الاتصالات والمعلومات.

- التحكم في كفاءة ما.

- التحكم في مناطق الغموض أو الشك الناتجة عن القواعد التنظيمية القائمة. (Landrieux-
(Kartochian,2010,p138

أي هي الموارد التي يكشف التحكم فيها، ومنها بطبيعة الحال التحكم في الاتصالات والمعلومات، أهمية الدخول في مفاوضات لبناء اتفاقيات، تسمح للتنظيم بالعمل، وتجنبه الوقوع في صراعات يمكن أن تكون مدمرة بالنسبة له، خصوصا إذا ما تغاضت الإدارة عنها، أو فقدت القدرة على التكهن بها، وبتطوراتها لاحقا، في ظل هذا التهديد الدائم لوجود التنظيم، نظرا للمنافسة الشرسة الحاصلة إن على المستوى المحلي، أو العالمي، والتي يمكن أن تطيح حتى بالتنظيمات التي كانت ناجحة إلى وقت قريب.

ولعل نظرية الضبط المشترك (La théorie de la régulation conjointe) لـ "رينو" J. D. Reynaud التي تهتم بفهم عملية بناء القواعد داخل التنظيم، تسمح لنا بدورها بفهم أهمية الدخول في مفاوضات لحل الصراعات بين مختلف الفاعلين، والجماعات داخل التنظيم. هذه النظرية التي تعترف بوجود قواعد مستقلة أو غير رسمية تنتجها وتفرضها جماعات العمل غير الرسمية على أعضائها داخل التنظيمات. أي نظرية التنظيم المشترك تقول بأن التنظيمات تقوم على نوعين من القواعد وهي:

- **قواعد الرقابة الإدارية:** وهي قواعد الرقابة أو الضبط التي تأتي من الإدارة: حيث تتلقى جماعات العمل التوجيهات من خارجها، وهي توجيهات تتعلق بتوزيع العمل، وبطرق العمل التي يجب تطبيقها من أجل تحقيق مستوى الإنتاج المطلوب.

- **القواعد المستقلة أو الضبط المستقل:** ويتعلق الأمر بالقواعد غير الرسمية: وهي القواعد التي تنتج داخل جماعة العمل، أو القواعد التي تخلقها، أو تضعها الجماعات لنفسها داخل أماكن العمل، وهي قواعد ضرورية لوجود هذه الجماعات، بما أنها تسمح لها بالحصول، أو بالتحكم في شكل معين للسلطة.

إن نظرية الضبط المشترك لـ "جون دانيال رينو" وإن كانت لم تقدم لنا تصورا واضحا عن طبيعة الأدوات التي يمكن توظيفها أثناء المفاوضات، إلا أنها بينت لنا مثلها مثل نظرية التحليل الاستراتيجي فكرة أن التحكم في مصادر إنتاج القواعد داخل التنظيم، يسمح بالتحكم في مستوى معين من السلطة،

الأمر الذي يحتم على الأطراف المعنية بإنتاج القواعد، الالتقاء، والاتفاق فيما بينها على قواعد التنظيم، أو قواعد الضبط المشترك، التي تعبر في الغالب عن تقدم في حل الخلافات أو المشكلات المطروحة بين هذه الأطراف، والتوصل إلى حلول وسط، تضمن في اتفاقيات تفيد التنظيم في بناء القواعد الضرورية للفعل الجماعي. فلا قيمة لهذه القواعد على حد تعبير "رينو" إلا في قدرتها على تنظيم التفاعلات، إذ تعمل هذه القواعد على هيكلة الجماعات، وتسمح بالتحرك، كما بالعمل المشترك. فالقاعدة عند "رينو" عبارة عن "مبدأ تنظيمي وهي على الغالب دليل للفعل ومعياري لإعطاء حكم أو نموذج لتوجيه الفعل". (Landrieux-Kartochian, 2010, p140, 141)

إن الحديث عن وجود القواعد مثلما عن إنتاج القواعد، في الواقع دليل على وجود مشكلات، أو على حاجة بعض الجوانب تنظيمية للتنظيم، أي إلى الهيكلة والضبط. وهو ما يدل على وجود الحاجة إلى وضع قيود اجتماعية على أفعال الفاعلين لتنظيم الفعل المشترك ضمن مشروع مشترك، أي بين من يؤلفون القواعد، ومن يستقبلون هذه القواعد. وهو الأمر الذي يبرهن مرة أخرى وإن ضمنا على وجود الحاجة أيضا إلى قادة يشرفون، يوجهون، وينسقون هذه الأفعال الجماعية.

من ذلك يمكن القول بأن من أهم وظائف القيادة والاتصال المؤسسي، التوصل إلى الجمع بين أهداف عدد من الأطراف المتنافرة، والتي عليها العمل فيما بينها، وتنسيق جهودها. أو طالما أن استمرار وجودها مرتبط بتحقيق هذا الرهان، الذي يبدو أحيانا مستحيلا، نظرا للصعوبات التي قد تواجه مثل هاته العملية، خصوصا مع التقلب الشديد التي تشهده بيئة التنظيم، بل والتدفق القوي للمعلومات التي تبدو السيطرة عليها، والتحكم فيها صعبة للغاية في العصر الذي نعيشه، والذي ينعت بـ "المجتمع الشبكي" حيث أصبحت الشبكات على رأي عالم الاجتماع "مانويل كاستلز" "M. Castells" تشكل الوجه الاجتماعي لمجتمعاتنا، أو حيث يعمل منطق التشبيك على تعديل العمل ووجهه تعديلا جوهريا. أو أين تعبر الشبكة عن حالة من الترابط البنوي بين عدد من النقاط المتباينة، التي يطلق عليها في العادة اسم العقد، التي تكون متصلة فيما بينها بعدة روابط متداخلة فيما بينها ومتكررة، بحيث يجري تأمين مثل هذا الاتصال عبر الكثير من الروابط التي تتقاطع بدورها مع روابط العقد الأخرى. (بارني، 2015، ص 12). وهي التسمية التي كانت قد سبقتها من قبل تسميات أخرى كثيرة من قبيل: عصر ما بعد الصناعة، مجتمع ما بعد الفوردية، عصر ما بعد الحداثة، مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة،

وغيرها من النعوت الأخرى كنعوت العولمة الذي يكشف بحق عن سعي حثيث من الباحثين، والدارسين المهتمين، لفهم القوى المتحركة في ديناميكية، ومصير العالم الذي نعيش فيه، بحكم أن التاريخ يسير دائما إلى الأمام، ولكون أن قانون الحياة الطبيعية مثل المجتمعية هو التغير، التحول، والتطور الدائم. وفي كل هذا الخضم يعدنا مفهوم المجتمع الشبكي بأن مستقبل المجتمعات، بما في ذلك التنظيمات، ومثلها العلاقات الاجتماعية، أو الإنسانية عموما، سيتمحور حول عملية تاريخية لإنتاج، وإعادة إنتاج الشبكة، ومأسستها في كل مكان من المجتمعات الشبكية وبينها. (بارني، 2015، ص 39)

SISSAOUI FADILA