

دور الإتصال في ممارسة السلطة داخل التنظيم

الاستاذة: بن جيارزينب

قسم علم الإجتماع وعلم النفس

جامعة العفرون.

البريد الالكتروني : omarimey@gmail.com

Résume :

La communication est un des processus les plus abordes dans tous les domaines du comportement humain et très spécialement dans les organisations elle prend une importance considérable dans leurs vies.

En pratique, la communication est un pré requis de base pour la réalisation des adjectifs organisationnels. Elle joue un rôle irremplaçable en matière de management parce qu'elle permet de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels et de satisfaire les subordonnes pour une plus grande motivation.

C'est sur l'encadrement que repose cette responsabilité, l'information des membres du groupe ou de l'organisation fait partie de facteurs d'efficacité non seulement pour le moral du groupe mais aussi pour la capacité de l'organisation à réagir efficacement aux demandes de son environnement.

- ملخص :

حظيت عملية الاتصال بالبحث و تناولها في جميع مجالات السلوك الانساني وخاصة المنظمات التي نالت أهمية بالغة في حياتها، ذاك أن ممارسة عملية الاتصال مطلب مسبق وأساسي من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، تلعب هذه العملية دورا حاسما لا غنى عنه في مجال التسيير حيث تعتمد الى معالجة المشكلات المتعددة منها، الوظيفية والعملية وتلك التي تخص العلاقات، كما تعتمد عملية الاتصال الى تحقيق الرضى والدفع عند المرؤوسين، وتقع هذه المسؤوليات على عاتق الاشراف داخل المنظمة، فبت المعلومات لأعضاء الفريق أو المنظمة بصفة عامة، تعد من العوامل المدعمة للفاعلية في مجال العمل حيث تساهم في رفع المعنويات عند الأعضاء إلى جانب تدعيم قدرات المنظمة في مواجهة المتطلبات البيئية وتحقيقها .

-مقدمة:

تسعى المنظمة في إنجاز مشروعها إلى عملية التخطيط والتنظيم والرقابة للتأكد من تنفيذ القرارات الخاصة بإنجاز المشروع، إعتقاداً على توزيع الأدوار والمراكز وتحديد المسؤوليات عبر خط هرمي للسلطة مع إقامة شبكة للاتصال بأشكاله وأساليبه - صاعد نازل جانبي - تعمل على نقل الأوامر والمعلومات والخبرات والإيضاحات والإستفسارات عن الموارد والظروف والمواقف التي تعترض إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، حيث ينتج عن تقسيم المهام وتفويض السلطة والاتصال إلى المستويات السفلى تشكيل بنية تختص بالتمايز بين الوحدات الإدارية للتنظيم، فتخلق المنظمة جماعات تتمايز عن بعضها البعض وتختلف في حاجاتها ومصالحها الفردية.

يقتضي التنسيق والتوجيه كمهمة تقع على عاتق سلطة المنظمة، إدماج الموارد المختلفة وتكييفها مع بعضها البعض استناداً إلى المساعي البشرية والمجهودات التي تؤلف بين الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية داخل التنظيم إذا ما تم الاعتماد على الاتصال وتوظيفه كعامل أساسي حيوي يدعم علاقات التبادل و التفاعل بين الأعضاء والوحدات.

تتأثر عملية الاتصال بالوسائل التكنولوجية الحديثة مع سرعتها ومدى التحكم فيها واستخدامها وبالتفاعل وتبادل التفاعل الإنساني، وتتحقق فاعلية عملية الاتصال كلما شاطرت سلطة المنظمة أعضائها في المعلومات والأفكار والاتجاهات والقيم التي يعززها الاتصال بالإجماع حول المعاني والدلالات والرموز التي تتضمنها الرسائل وتسوق إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية الجماعية، حيث نستفسر عن الطريقة التي توظف السلطة في المنظمة الاتصال كأداة تتوصل من خلالها إلى بلوغ الأهداف التي خطط لها المشروع و ممارسة قوة التأثير على مواردها البشرية التي أصبحت أكثر وعي ومطالبة بالحقوق ؟

-التعريف بمفهوم السلطة ومظاهرها:

تحولت المنظمات من ارتكازها على مفهوم السيطرة إلى الدمج بين عامل القوة والشرعية في مفهوم السلطة، فأصبح معنى السلطة يرمي إلى طاعة الأوامر وتقبلها

طواعية من قبل الآخرين بعد اعترافهم بشرعية مركز الشخص الأمر ومكانته، كما تلازمت السلطة بمفهوم قوة التأثير أيضا ضمن المواقف التي تستدعي ممارسة السلطة كعملية تفاعل اجتماعي يتضمن مساهمة الطرف الثاني وإشراكه في اللعبة الاجتماعية عن طريق الإقناع أو الحفز والدفع، وإن كانت القوة أوسع من السلطة فهي أحد المظاهر الأساسية لهذه الأخيرة ويضيف LUTHANS أن التأثير أوسع من القوة حيث يتضمن القدرة على تغيير الآخرين في مجالات عديدة.

لقد تعددت وجهات النظر وتعددت تعريفات مفهوم السلطة والقوة تبعا لغموض هذا المفهوم وتعبده مع تباين وجهات النظر وتعددتها بخصوصه، وعموما يمكن الخروج بمفهوم عام للسلطة انطلاقا من التعريفات الواردة واعتبار السلطة دالة على القدرة والهيمنة الشخصية والجماعية الفاعلة في التأثير على سلوك الآخرين أفرادا أو جماعات من أجل التصرف بشكل محدد بهدف تحقيق غايات معينة ما كانت لتنجز بدون هذه القوة (1).

من المتعارف عليه وجود تنظيم إداري رسمي داخل المنظمة يركز على الموقع و المركز الرسمي لشاغل الوظيفة، كما يوضح خطوط السلطة ومستوياتها وحدود اختصاصات المسؤولين وتحديد المسؤوليات وأهداف التنظيم عن طريق تحديد الترابط بين الأجهزة والوحدات الإدارية التي تعبر عنها الخرائط التنظيمية الرسمية. كما يتواجد التنظيم غير الرسمي مع وجود العلاقات الاجتماعية الخاصة التي تنشأ بين الأفراد تلقائيا داخل التنظيم الرسمي، حيث تبرز داخل الجماعة غير الرسمية قوة يمثلها شخص اكتسب مكانة داخل الجماعة كنتيجة التفاعل المستمر للأعضاء داخل الجماعة غير الرسمية، كما قدم TANNENBAUM في هذا المجال قاعدة مفادها أن الموظف يقبل بسلطة القائد وينقاد لها كلما كانت الفوائد التي يجنيها من قبوله لسلطة هذا الأخير أكثر قوة من المضار التي تلحق به من جراء عدم قبول سلطة القائد، وفي حالة العكس فالموظف لا يقبل بالسلطة (2).

يقوم التنظيم غير الرسمي على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي التي تنشأ عن التفاعل الاجتماعي واتصالات الأفراد في إطار العلاقات الاجتماعية التلقائية، لذلك فقد تعددت العوامل والأسباب المؤدية لنشأة هذا التنظيم، فدلّت الدراسات الميدانية أن أهم هذه الأسباب والعوامل عدم سلامة البناء الرسمي للتنظيم من جراء فشل القيادة الرسمية وعدم قدرتها على أداء مهامها ثم دور الاتصال وتعدد شبكة الاتصال وعدم فاعليتها التي تلعب دورا

هاما في تأزم العلاقة بين القيادة الرسمية التي تمثل مظهرها من مظاهر السلطة واتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة نحو تنظيم آخر يتكفل بتلبية الحاجات عندهم.

-وظيفة الإشراف والتوجيه:

يعتبر الإشراف عاملا هاما في تنسيق الجهود وسرعة انجاز الأعمال وإجادتها، هذا إلى جانب كون الإشراف يسعى إلى رفع الروح المعنوية عند الأفراد، فالإشراف عملية ماسة تقتضي تنفيذ الخطط والسياسات الخاصة بالقرارات، فيعمل على التأكد من إنجاز العمل الذي يؤديه كل عضو وفق ما تم التخطيط له، ويعتبر الإشراف فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس عليهم المشرف سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل (3)، كما أن الإشراف من أصعب فنون الإدارة حيث يحتاج إلى استخدام العلاقات الإنسانية لاعتبار الطرق الأكيدة والمحددة غير موجودة في مجال التسيير.

يرى بعض المؤلفين أن نطاق الإدارة هو عبارة عن عدد من المستويات التنظيمية التي تتأثر بالفاعليات الإدارية الذي يمثل السلطة داخل التنظيم بداية من المستوى الذي يليه مباشرة إلى المنفذين في المستويات المتتالية، حيث يصبح أفضل مصطلح عربي للدلالة على ذلك هو نطاق الإشراف (4).

لقد جاء في تعريف نطاق الإشراف على أنه تبيان عدد الرؤوسين ممن يراجعون رئيسا معيناً يستطيع القيام بأعباء الإدارة بكفاءة اتجاه الرؤوسين وتوزيع وقته عليهم دون خروجه عن حدود الانتباه الفاعل ، إذ يمكن بلورة تعريف نطاق الإشراف على أنه عدد الوحدات التنظيمية أو عدد الرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد مباشرة، من جهة أخرى يرى السلوكيون أن زيادة عدد الأفراد التابعين للرئيس المباشر مفاده هو تحقيق زيادة حرية الرؤوسين إلى جانب الزيادة في عدد الأتباع الذي يؤدي إلى التقليل من عدد المستويات التنظيمية حتى يتسنى للإشراف التقرب من الرؤساء.

في ظل نطاق الإشراف الضيق ' يكون التوزيع الراسي للسلطة التنفيذية كبيرا مما يؤدي إلى زيادة المستويات التنظيمية وقلة عدد الوحدات في كل مستوى حيث يترتب عنه التنظيم الطويل الذي يتعسر فيه الاتصال الهرمي النازل والصاعد، غير أنه يتيح الاتصال بين الجهة التي تمثل السلطة و الرؤوسين المباشرين نتيجة قلة عددهم، أما نطاق الإشراف المتسع ' فيكون ضمنه التوزيع الرأسي للسلطة

التنفيذية محدودا مع قلة المستويات الهيكلية وزيادة الوحدات التنظيمية في كل مستوى ' الأمر الذي يترتب عنه سهولة الاتصال الهيكلي' لاعتبار قلة المسافة بين القمة والقاعدة داخل التنظيم و صعوبة في الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين كنتيجة لزيادة عددهم، ويرى هذا الاتجاه أن تحديد العدد المناسب للمرؤوسين التابعين مباشرة لرئيس إداري ' يقتضي الاسترشاد في تحديده بعدد من العوامل :

-المدى الإشرافي: تؤدي محدودية قدرات ومهارات المرؤوسين إلى اعتماد الإشراف على التوجيه التفصيلي المباشر والميل إلى نطاق الإشراف الضيق' بينما تؤدي زيادة قدرات ومهارات المرؤوسين إلى الاعتماد على نطاق الإشراف عن طريق القواعد والضوابط والمعايير المعدة مسبقا' بالتالي الميل إلى نطاق الإشراف المتسع.

-درجة الاعتماد المشترك: تؤدي زيادة درجة اعتماد الوحدات التنظيمية أو الأفراد على بعضهم بعض بفعل نمط الأداء السائد إلى زيادة تدخل الرئيس بالجهد التنسيق والرقابي الذي يسوق إلى نطاق الإشراف الضيق والعكس صحيح .

-مدى تجانس النشاطات: فتشابه النشاطات التي تمارسها الوظائف الخاصة بالإشراف' يؤدي بالميل إلى نطاق الإشراف المتسع' في الوقت الذي يؤدي تباین هذه الوظائف واختلاف محتواها إلى نطاق الإشراف الضيق .

-مدى قدرات الرئيس: للشخص المسؤول الذي يمثل السلطة في المنظمة مجموعة من النطاقات التي من خلالها تتبلور قدراته، تتمثل هذه النطاقات في الوقت' الطاقة' الانتباه والمعرفة ونطاق الشخصية عند هذا الأخير.

-مدى فاعلية العلاقات: إن العدد المناسب لنطاق الإشراف والذي يوفر فاعليته هو العامل الذي يعتمد على وجود علاقات اتصال فاعلة بين كافة الأعضاء من مرؤوسين و رئيس، والإشراف بدوره يعتمد على التوجيه' الذي هو عملية من خلالها يتم إبلاغ المرؤوسين بما يستدعي القيام به عن طريق استثارة الأفراد وحثهم على التصرف طبقا لخطة معينة مع التأكد' أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به .

كوظيفة يمثل التوجيه الممارسة الحقيقية للرئيس' حيث يظهر دوره الرسمي وكذلك الدور غير الرسمي المنوط به والذي يخص استخدامه وتوظيفه للقدرات و المهارات الاتصالية و التواصل مع المرؤوسين . فوظيفة التوجيه يغلب عليها طابع التأثير الذي يتحقق من خلال الفهم للدوافع الفردية وأنماط الشخصيات إلى جانب الفروق الفردية بين الأفراد، وتوفر وظيفة التوجيه عددا من المزايا' منها التكيف مع

البيئة الداخلية عن طريق تفاعل المشرف مع رؤوسيه ثم تفاعل الرؤوسين مع بعضهم البعض بالشكل الذي يحقق توحيد الجهود باتجاه هدف موحد في تناغم وانسجام' بعدما يتأسس الاتساق المبني على الفهم والإقناع و تحقيق المصالح التنظيمية و المصالح الفردية (5) .

-علاقة الاتصال بوظيفة الإشراف

لا يخلو الاتصال من كونه ظاهرة سلوكية ترتبط ارتباطا وثيقا بالسلوك الإنساني' فهو نتيجة للتكوين الداخلي للفرد وللمواقف التي يتعرض لها في تفاعله مع الآخرين ونتيجة لتراكمات عملية التنشئة الاجتماعية أيضا، وفي مجال الإدارة والتسيير يحكم الاتصال مجموعة من المتغيرات والاعتبارات (6) التي يقع على عاتق الجهة التي تمثل السلطة في المنظمة معرفتها وإدراكها والاهتمام بها عند مزاوله عملية الاتصال' حتى تتم الاستفادة من الاتصال في معالجة المشاكل التي تتعلق بالجانب الإنساني والاجتماعي في مجال العمل، فالمنظمة مجمع بشري يكون في صلة وطيدة بعملية الإنجاز والأداء وتنفيذ الأوامر، والمفكرون السلوكيون والباحثون في مجال الإدارة اتفقوا على أن الاتصال نشاط حركي، يحوي مجموعة من الممارسات ذات العلاقة المتداخلة و المتبادلة الأثر' هذا إلى جانب المتغيرات التي ترتبط بتغير القيم و المعاني المستمدة من العمل (7).

من أجل بقائها تعتمد المنظمة على المعلومات و التعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية' ذلك لاعتبار المنظمة وحدات لمعالجة المعلومات (8). فمن دون المعلومات يتعسر عليها معرفة احتمالات التغير في المدخلات لإتمام عملية الإنتاجية أو الأداء و الحصول على المخرجات المرغوبة ' فتصبح المنظمة مركزا للمعلومات عليه تتوقف عملية التشغيل الجيد لعجلة الإنتاج و الأداء أو فرملته وكبحه' ذلك لارتباط عملية الاتصال و مفهوم المنظمة كنشاط حركي بشري يسعى لإنجاز غرض محدد عن طريق تنفيذه للأوامر باقتناع .

يتطلب نقل المعلومات من الجهة التي تمثل السلطة والمسؤولية داخل المنظمة الاهتمام بالعوامل التي ترتبط بالتكوين الداخلي للأفراد و كذلك للمواقف التي يتعرضون لها مع الاهتمام بالاتصال الإداري كمدخل سلوكي يعمل على توضيح المفهوم المتكامل لعملية الاتصال كظاهرة اجتماعية مدفوعة و موجّهة صوب غرض معين' وترتبط بشدة مع السلوك الإنساني والدوافع التي تحركه و تنشطه' حتى يتم

ايحافظ حيويتها و ديناميتها التي تصنع أهداف المنظمة من خلال إشباع الحاجات الفردية و الجماعية .

والاتصال يتميز بكونه غرضي في مجال العمل ' فتعتمد عليه المنظمة كدعامة رئيسية في الإدارة و ممارسة السلطة انطلاقا من تركيزه على أدوار الرموز والمعلومات والعمليات التفسيرية التي أصبحت علم المعرفة المختلفة في التفاعل الرمزي الذي يوفر قاعدة لفهم شبكة العلاقات المعقدة (9)' التي تصل الأفراد بالوحدات الاجتماعية المتعددة التي يعملون فيها، فيصبح للاتصال وظائف ومهام بالغة الأهمية يؤديها عن طريق ممارسة السلطة نذكر منها :

-مهمة الإعلام : تتجلى أهمية هذه المهمة في تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية' فنجاح السلطة من خلال مظهرها القيادي يتمثل في اتخاذ القرارات الناجحة واعتمادها على المعلومات السليمة الصائبة التي يتم الوصول إليها بتوظيف الاتصال بنجاحة' خاصة مع التكنولوجيا الجديدة للاتصال وتطورها حيث يستدعي التحكم في هذا المجال والدراية به .

في المستوى التنفيذي في قاعدة الهرم الإداري يحتاج الموظف و العامل توافر المعلومات التي تتعلق بأدائه الوظيفي لاعتبار ارتباط نوعية الأداء بمدى تدفق المعلومات الخاصة بسياسة المنظمة والتغيرات المستمرة التي تكون ذات صلة وثيقة بحركة العمل والأداء داخل المنظمة.

-مهمة الإقناع: تنجز الجهة التي تمثل السلطة عن طريق قيادتها هذه المهمة من خلال عملية الاتصال التي يكون بعدها في أسلوب اتصال نازل - صاعد والذي يعطي الفرصة للشخص المستقبل للرسائل ومحتواها من إجراء المزيد من الاستفسارات قصد الإقناع بشيء معين.

تجدر الإشارة إلى أن العمل الذي يقوم على الإقناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني الذي يعتمد على التنفيذ للأوامر دون الاهتمام بما هو موجود وكائن بنوايا وأفكار الموظف والعامل' هذا إلى جانب اتجاه الفكر الإداري و تطوره إلى التأكيد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

-مهمة الانضباط: تعتمد هذه المهمة على عملية الاتصال من خلال إعداد وإيصال السياسة المعتمدة للمنظمة وإستراتيجيتها' إلى جانب مجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات وغيره تعمل على توضيح ما يجب إتباعه وما يستدعي تجنبه لأعضاء المنظمة.

-مهمة التكامل : تنبع أبعاد هذه المهمة من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والتكامل الجماعي، وتساهم مهمة التكامل و تمكن سلطة المنظمة من رفع الروح المعنوية وسيادتها بين الأفراد' حيث يستدعي توفير الوسائل التي عن طريقها يستطيع الموظف أو العامل التعرف على نفسه من خلال انتمائه إلى مجموعة معينة بالمنظمة' يتقاسم معها وجوده ويشترك معها حول القرارات والأهداف والمصالح والمصير الواحد وغيره ..

-خاتمة

توصلت دراستنا الميدانية المؤسسة وطنية إلى معطيات أوضحت بوجود علاقة ذات صلة متينة بين تنفيذ الأوامر التي تصدرها السلطة بالمنظمة وإنجاز المهام من خلال عمليات الاتصال وشبكة الاتصال بما تحمله و تبثه من معلومات و سياسات و اتجاهات و أفكار وغيره داخل المنظمة.

أفصححت المعطيات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة ' أن السلطة تزاوّل عملية الاتصال في شكله نازل . صاعد في أداء مهامها الإدارية التي تخص إنجاز الاعمال وتنفيذ القرارات بغية الوصول إلى الغايات التنظيمية بدرجة بالغة الأهمية دون اهتمامها واعتبارها للمدخل السلوكي الخاص بعملية الاتصال داخل المنظمة .

يظهر ذلك جليا في تصريحات الموظفين و إفادتهم للدراسة بمعطيات تضيفي إغفال الإدارة و الجهة التي تمثل السلطة'. خاصة في مستوى الإشراف . للجانب الإنساني و التبادل الاجتماعي وضرورته والاعتماد على ممارسة عملية الاتصال ومهمته التكاملية ' إما بسبب عدم توفر الوقت الكافي للرئيس وانشغاله المستمر بالمهام الإدارية والفنية و إنجاز الأعمال لاعتبار تعدد مهامه ومسؤولياته أو اعتماده على النمط التقليدي في التسيير وعدم اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية و التبادل الاجتماعي والنظر للمنظمة كمجمع بشري يتم انجاز العمل عن طريقه.

للتنظيم الرسمي وهيكلته علاقة بذلك مع نطاق الإشراف المتسع . في ظل التنظيم البيروقراطي الجاف . و الاعتماد المشترك بين الوحدات الإدارية والأفراد بعضهم بعض' الأمر الذي يستدعي تدخل الإشراف بقوة عن طريق التنسيق والتوجيه للجهود والمهام مع التحكم في المواقف التي من شأنها خلق النزاع بين الأطراف والوحدات الإدارية ليضمن الاشتراك في المهام و إنجازها بتوفيق وتكامل وتناسق.

-قائمة المراجع

1 - ج.ب. هوغ، د. ليفيك، ا. موران، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة نظر جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، الطبعة الاولى، سنة 1991 ص 143 .

2 - Gareth Morgan, **image de l'organisation**, trad. Du 2ème édit américain par Solange Chevalier Vouvet et Michel Audet, révision et actu. Par Jude Deschenes, Deboeck, 1999, Presse Uni.

Chaval pour la traduction française, 2^{ème} tirage, paris 2002, P295.

3 – Max Weber, **Economie et société** 1922, paris, Plon, 1971, p 226

4 – Fred Huthans, **organizational behavior**, 10th ed, New york, Mc GRAW-HILL-IRWIN, 2005, p418.

5 – James Gibson, John Invince Vich and James Donnelly, J.R, **organizations behavior, structures and progress**, 8th ed. Boston, Mass Erwin, 1994 , P439

6 – هوغ ليفيك و موران ص 65.

7 – R. Tannenbaum, **managerial decision- making**, journal of business, vol 23, January, 190, P.22.

8 – عبد الهادي الجوهري , إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , دون عدد الطبعة , سنة 2001 , ص 141 .
9 – ماجد راغب الحلو, علم الإدارة العامة, دار المطبوعات الجامعية. الإسكندرية , دون عدد الطبعة 1987 , ص 184 .

– السيد عبد الحميد عطية, ممارسة طريقة العمل مع الجماعات, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, دون عدد الطبعة وسنة النشر, ص 207.

– سعيد يس عامر , الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها , مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري , القاهرة , الطبعة الثانية , سنة 2000 , ص 148 .

– C. Perrow, Hospitals, **technology, structure , and goals , in hand book organization** , ed. J.March , Chicago , Rand McNally college publishing company , 1965, P 234 .

- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود, نظرية المنظمة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الطبعة الخامسة , سنة 2014 , ص 193 .
- سعيد يس عامر, مرجع سابق , ص 152
- برنت روبن, الاتصال و السلوك الإنساني, ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم , كلية التربية , جامعة الملك سعود , معهد الإدارة العامة , سنة 1991 , ص 03 .