

الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية

ملخص

يعد الاتصال موضة العصر، حتى أصبح العالم يعرف باسم "القرية الكبيرة" لكونه مرتبطاً بشبكة إعلامية ضخمة. كما أن التطور الحاصل في هذا المجال موجه أصلاً إلى الإنسان دون غيره من المخلوقات الأخرى. لذلك ارتأيت الحديث في هذا الموضوع ليس في شكله الموسع، ولكن من زاوية الدور الذي يلعبه في بناء العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية. هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق جميع أهدافها إلا من خلال الاهتمام بالاتصال الفعال الذي يؤدي بدوره على تكوين علاقات عمل طيبة، والتي من شأنها التأثير الإيجابي في السير الطبيعي للمنظمة ككل.

أ. صالح بن نوار
قسم علم الاجتماع
والديموغرافيا
جامعة منتوري
قسنطينة، الجزائر

Résumé

Le phénomène de la communication est devenu très à la mode; il est au cœur même des relations humaines intra et extra organisationnelles.

Après un bref aperçu sur l'importance de la communication, cet article traite de la pratique de la communication au sein des entreprises industrielles. Ainsi, nous essayerons de montrer que les entreprises ne peuvent atteindre leurs objectifs sans se baser sur une communication organisationnelle efficace pour garantir leur bon fonctionnement.

معظم مشكلاتنا اليوم لا تكمن في عالم الأشياء،
إن ولكن منبعها هو الإنسان: إنها مشكلة الاتصال.
لقد أردت طرح هذا الموضوع للنقاش وبهذه
الصورة التي بدأت بها هذا التمهيدي، للفت انتباه
المهتمين والمعنيين بالشأن الاجتماعي، وخاصة منه
المحلي (الجزائري) على أن أكبر فشل تعرض وما
يزال يتعرض له الإنسان، هو عدم القدرة على
التعاون مع الآخر وفهمه. وذلك راجع لكون قناة
الحوار الجاد والهادف والمقنع مغلقة -إنها قناة
الاتصال- إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي
الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات
الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمنظمات
الفرعية له خاصة، دون وجود الاتصال الذي كان
وسيقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية

كلنا يعلم أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة بالنسبة
لل فرد الذي لا يمكنه العيش منفرداً طيلة

حياته. فكل فرد سوي وعاقل بحاجة إلى أن يرتبط مع غيره من الأفراد بعلاقات تمنحه صفة "الاجتماعي" لأن من دونها يفقد هذا الفرد أهم ميزة التي من شأنها حفظ توازنه واستمراره كإنسان. إننا لا نضيف جديدا إذا قلنا أن العلاقات الإنسانية هي التي تجمع بين الناس، فتجمعهم أناسا متفاهمين ومتعاونين ومتضامنين.

إن مصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق بمعناه الواسع على كل التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد في جميع نواحي حياتهم ونشاطاتهم الاجتماعية، سواء كانت بين أفراد الأسرة داخل المنزل، أو بين التلاميذ ومعلميهم في المدارس والكليات، أو بين العمال وأرباب العمل داخل المؤسسات الاقتصادية وغيرها.

ولا أريد أن يفهم من هذا الموضوع، أنني سأطرق من خلاله إلى كل المواضيع والجوانب، على كثرتها وتشعبها التي تشملها ظاهرة الاتصال، والتي تبدأ من الأسرة إلى الحيرة إلى المجتمع بكل مكوناته وتنظيماته. بل سأكتفي فقط بمحاولة إبراز أهمية الاتصال في بناء وتكوين علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المنظمات الاقتصادية أو الصناعية. وما يهمني هنا إذن، هو الدور الذي يلعبه الاتصال بين الأفراد في تكوين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الصناعية. "لأن الاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية مثلا، يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم" (1).

مفهوم الاتصال:

مما تقدم يصبح إعطاء جملة من التعاريف التي حاول أصحابها تحديد مفهوم الاتصال من الأهمية بمكان. فقد تشير كلمة "الاتصال" إلى معاني كثيرة لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض الآخر يعتبرها نشاط، ويرى آخرون أنها مجال دراسة، بينما يعتقد البعض أنها فن والتي قد تكون نشاطا عفويا لاشعوريا أو عملا مخططا هادفا (2).

ومن جهتي، أرى أن الاتصال لا هذا ولا ذلك، بل هو عبارة عن ظاهرة إنسانية، يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها. هذا التعريف المقتضب والشخصي، يمكن أن نجد له شبيها عندما نطلع على تعريف الاتصال الذي يرى أنه "تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها" (3).

نفهم من هذا التعريف، أنه عملية مقصودة وهادفة وخاص بالإنسان فقط، وهو (التعريف) م وهو (التعريف) م عن رد على الذين يعتقدون أن الاتصال ما هو: إلا وظيفة طبيعية للإنسان، ومن ثم لا حاجة لنا في تعلمه أو تعميق معارفنا فيه (4).

أما مفهوم الاتصال في الإدارة حسب رأي (2) "فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري...".

ومن جهتهما، فقد أشار كل من ريشارد أركاند ونيكول بوربو (5)، أنه: "على المستوى الإنساني، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي، والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس. وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها. فالإتصال إذن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها.

ثم يواصلان القول، بأن "الاتصال يمكن أن يحدث وجها لوجه أو بالاستعانة بوسائط أخرى مكتملة، أو بين شخص وشخص أو بين شخص وجماعة أو بين جماعة وجماعة أخرى". حتى الآن يبدو هذا الرأي عاديا، ولكن الجديد فيه وعلى غرار ما سبق ذكره في التعريف الشخصي السابق، فقد وسع الباحثان دائرة الاتصال إلى الكائنات الأخرى سواء كانت حية أم جامدة. وهذا واضح في قولهما: "إذا أردنا توسيع مفهوم هذا المصطلح، فالإتصال يتضمن كذلك التفاعل الذي يحدث بين الحيوانات بعضها ببعض وبين الإنسان والحيوان، أو حتى بين أجهزة الإعلام الآلي التي توجه الصواريخ...".

أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة:

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد، سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها. لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل. لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم. "فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون...، لأنها عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة...". (6).

"إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء. يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة- بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي

تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخف ما لذلك من آثار سيئة على معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم. من هنا قيل أن الإنفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات وانهارها. أما الاتصال فهو محييا ومدعما. نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المتصل به تماما ما يقصده المتصل وبهذا فقط يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما" (6).

ومعنى ذلك أيضا أن الاتصال الفعال والناجح، إنما يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الإداري.

وإذا حدث ولم تعترف الإدارة بهذا التباين، والذي هو حقيقة موجودة في أي تنظيم سواء كان تنظيما رسميا أو غير رسمي، والمتمثل في الاختلافات بين جماعات العمل وخاصة منه أنماط التفكير، فسيفتح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات غير الرسمية وعلى رأسها الإشاعات كما سبق ذكره. فالإشاعة هي نوع من أنواع الاتصال وفيها يتم تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسمية.

ومن أهم مميزاتها أنها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصية فإنها تنشر المعلومات بطريقة أسرع من أية وسيلة اتصال أخرى تستخدمها الإدارة.

إن أساليب الاتصال المعروفة لدى إدارة التنظيم غالبا ما تعجز عن إيصال المعلومات إلى العمال، بينما تنجح الإشاعة في ذلك أيما نجاح بل أكثر من ذلك، فهي تؤثر أشد التأثير على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية تخص المنظمة والعمال على حد سواء.

ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد فقد اهدت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى إلى صيغة جديدة هدفها التقليل من دور الإشاعة السلبية على التنظيم ككل وهو "وضع صناديق في حجرات استراحة العمال ومقهى الشركة، والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة. وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية الكبرى" (7).

فبواسطة هذه الصناديق إذن يمكن لإدارة المنظمة "أن تقدم للعمال إجابات صحيحة عن كل الأسئلة التي يطرحونها والمشكلات الغامضة التي يريدون معرفة صحتها بطرق سلمية، لذلك فإنه لكي تتجنب المؤسسات الصناعية الوقوع في مطبات الإشاعة فإن عليها أن تستفيد من التنظيمات غير الرسمية، واستغلالها لكي تصبح إحدى قنوات الاتصال بين العاملين" (8).

من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

1 . تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- 2 . المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
- أ - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ب - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ج - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- 3 . اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها (9).
- 4 . التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
5. ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي. فعندما تنتشر الشائعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات الآتية لـ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب (10):
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
 - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
 - تشجيع الآراء البناءة.
 - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
 - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
 - ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
 - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
 - عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
 - معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
 - تطابق العمل مع القول.
 - توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
 - إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال.

الاتصال والعلاقات الإنسانية:

ومن جهة أخرى يمكن أن نقر أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا ينشؤون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية (11).

لأن وظيفة الفرد اليوم أصبحت المحور الرئيسي التي تملأ حياته، فهو عن طريقها يريد إعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وعن طريقها أيضا يطالب بأكثر من حافز لتلبية رغباته وتحقيق آماله، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات ويشعر بأنه محل ثقة واحترام من طرف المحيطين به. وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية بما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام (12) إذن، فتحقيق فعالية المؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري "الرئاسي" والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، ولهذا وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة ثانية.

إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع الاهتمام، سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها. وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات.

كما أن الاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية تعني طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة من شخص إلى آخر، وهذا معناه أن الاتصالات دائما تشتمل على شخصين - المرسل والمستقبل - بحيث يكون المستلم هو آخر من يقبل حلقة الاتصال لأن مضمون الرسالة الاتصالية تعنيه هو بالدرجة الأساسية. وقد يكون المستلم هذا، إما فردا أو جماعة أو هيئة أو غيرها.

أضف إلى ذلك أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من، المعلومات والتوجيهات من جهة، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة ثانية. لأن هذه المعلومات قد تصل إلى المستلم بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب ولكنها لا تجد طريقها للتنفيذ، والسبب هو أن المستلم قد يكون عاجزا على فهم بشكل دقيق مضمون ومعنى الرسالة، لأن فهم التوجيهات والتعليمات يتوقف على مدى قدرة المستلم على إدراك ما هو مطلوب منه وكذلك الأسلوب الذي صيغت به هذه التوجيهات. لذلك نقول أن الاتصالات لا يمكن أن تكون كاملة ومؤدية للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح.

وبناء على ذلك يصبح الإداري الناجح، هو الذي يكون على مقدرة من إيصال آرائه وتوجيهاته للآخرين وإفهامهم إياها بسهولة واختصار، لأن فقدان الاتصالات داخل المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة، وتكون مختلف القرارات والتوجيهات لاغية إذا لم توضع موضع التنفيذ، ولن تنفذ إلا بواسطة الاتصالات الجيدة.

عندما يتمكن الناس من الاتصال ببعضهم البعض عند ذلك فقط يتمكنون من العمل معاً، لأن غاية الاتصالات هي تهيئة المواقف الضرورية للبحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة. فالإتصالات هي المشاركة في المعاني، وهي الوساطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الإدارة العامة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المؤسسات أو المنظمات. وبما أن الغاية من الاتصالات الجارية داخل التنظيمات هي إصدار المعلومات والتوجيهات الضرورية بشكل مفهوم وواضح للقيام بالعمل على أساس من التعاون النشط بين كافة الأطراف، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى زيادة المهارة في العمل مع الرغبة فيه، وتكون النتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أجود وإنتاج أكبر.

ومجمل القول أن الاتصالات الجيدة لا بد وأن تتم على شكل خطوات متكاملة لكي تضمن فعالية التواصل:

- أولها إنشاء الفكرة لدى المرسل أو إيجاد حقيقة وهذا هو أساس الرسالة، هذا الأساس يتوقف (وذلك ما أشرنا إليه سابقاً) على قابلية المرسل وخبرته ووضعيته داخل المؤسسة وخارجها. فعليه أن يفكر ملياً قبل أن يكتب أمراً أو يتكلم في شيء مهم، ثم تلي الخطوة التالية وهو تحويل الفكرة إلى كلمات أو رسوم أو أفعال، أي تحويلها إلى رموز وبالشكل الذي يمكن أن تصل به تلك الفكرة أو التعلية إلى المستلم بسهولة وبحيث يتمكن من فهمها على أحسن وجه. ذلك لأن المعنى الحقيقي للرسالة هو في ذهن أو فكر المرسل وليس في الكلمات أو الرسوم أو الرموز وما هذه الأشياء سوى وسائط بين الطرفين فقط. أما طرق نقل الرسائل فهي كثيرة ومتنوعة، فقد تنقل من شخص لآخر بصورة شفوية ومباشرة. ويمكن تفسير لجوء المرسل، سواء كان فرداً أو هيئة أو مؤسسة إلى هذه الطريقة، إذا كان مضمون الرسالة عالي الخطورة والسرية، بحيث لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يطلع عليه طرف ثالث، لأن استخدام الوسائط الأخرى المكتوبة منها أو المسموعة غالباً ما تخترق من قبل أطراف أخرى نظراً لتوفر الوسائط التكنولوجية المعروفة اليوم. كما يمكن نقل هذه الرسائل بواسطة هذه الوسائط التكنولوجية نفسها والتي أصبحت متوفرة بشكل جيد الآن، ومنها على سبيل المثال، الهاتف، والإنترنت والإكسترنانت والإنترنت وغيرها...

- أما الخطوة التي تلي ذلك، فهي نقل الرسالة كما وضعت في الخطوة السابقة (كلمات أو رسوم أو رموز) وبالوساطة التي اختيرت لنقلها مع اختيار الساعة أو اليوم المناسب لإرسالها، بحيث تصل إلى المرسل إليه (المستقبل) في الوقت المحدد والمطلوب. فعندما تصل الرسالة إلى المستلم، وإذا كانت شفوية، فعليه أن يكون مستمعاً جيداً حتى يفهمها ويفهم ما هو مطلوب منه بالضبط، لأنه إذا لم يتمكن من فهمها فالرسالة تعتبر ضائعة وهذا مالا يجب أن يقع.

أما إذا كانت الرسالة مكتوبة أو مخطوطة، فعلى المستلم أن يستخلص المعاني الحقيقية للكلمات أو الرسوم أو الأشكال، أي أن يفهم الرسالة من الرمز الذي صيغت فيه. وبعد فهمه إيها عليه أن يتصرف بها حسب متطلبات الوضع ووفق ما هو مطلوب منه دون

زيادة أو نقصان. ويبقى في الأخير القول، أنه من المستحسن الإجابة عليها أو على الأقل الإعلام باستلامها.

وبذلك تكون الاتصالات بين الأطراف قد أنشئت عن طريقين وتمت الدورة الاتصالية (13).

مما سبق يمكن القول، بأن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، تنشيط التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، أي أن أهمية الاتصالات تبرز في اتخاذ القرار وتكوين نشاط معين وتوجيهه وتنسيقه، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المنظمات عند هذا الحد، بل يمكننا القول أيضا بأنها تلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. "حيث بدأ ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال" (14) لأن الخطوات الفنية والوسائل المادية (التكنولوجية) المستخدمة في هذه العملية يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعالة، بشرط أن تلاقي استحسان وقبول الأفراد الموجهة إليهم، وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بأنه الشخص الذي يميز بين الفرد الذي يتصف بجملة من العواطف والأحاسيس والانفعالات، وبين الوسائل الاتصالية على اختلاف أنواعها وأدواتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف الاتصال الناجح أيضا داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل التنظيمي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل مؤسسة ما حيث يعتبر من بين أهم عمليات الإدارة، لأنه عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد أساسا على الاتصال مادام يوصف بأنه أداة نقل الوقائع والمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات:

بالإضافة إلى ما قلته أنفا، نجد أن لعملية الاتصال وكأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، عوامل تؤثر فيها (بغض النظر عن نوعية هذا التأثير، سلبيًا كان أم إيجابيًا). وفيما يلي نعرض بعض التأثيرات كما حددها أحمد خاطر في كتابه "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية" (15) وذلك بتصنيف شديد.

طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تنسم الأعمال فيها بالتمطية و التي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

درجة التعقيد التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض ، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

حجم المنظمة:

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة و خاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين. مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة، على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارت مرؤوسيه والأخذ بأرائهم الصائبة.

عمر المنظمة:

من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكلها. لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح. أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك و تتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.

شروط الاتصالات الفعالة:

أوردنا حتى الآن بعض التعاريف التي اهتمت بموضوع الاتصال، وناقشنا بعض الجوانب المتعلقة به سواء من حيث أهميته وأهدافه، أو من حيث تأثيره في العلاقات الإنسانية وغيرها...

وفي الأخير سنحاول وضع نموذج من نقاط، نعتقد أنه يساعد على جعل الاتصال أكثر فعالية خصوصا داخل المنظمات. ونبدأ بما ذهب إليه الباحث عبد الغفور يونس في كتابه "نظريات التنظيم والإدارة" حيث يقول (أن هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول، مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية -ويواصل الباحث في القول- لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم.

وقد بين أحد الكتاب أن انخفاض روابط الاتصال إلى حدها الأدنى، يؤدي إلى زيادة الاستقرار التنظيمي.

كما أن الفعالية النسبية لنماذج الروابط ليست كافية لإظهار الحقائق كلها. وهناك عدد ملحوظ من الأبحاث أوضحت أن الهيكل العسكري يفسد رضا الفرد، وبمعنى آخر أن تخفيض عدد الروابط التنظيمية إلى حدها الأدنى في الهيكل قد يتسبب في زيادة الفاعلية في الاتصال لتحقيق الأغراض الرسمية للتنظيم، ولكنه ليس من الضروري أن ينتج الاقتناع غير الرسمي اللازم لتشجيع اتصالات الأفراد. وهنا تجد الإدارة نفسها أمام مشكلة، وهي كيف تتحصل على أحسن الأنظمة لخدمت كل من احتياجات التنظيم من جانب واحتياجات العاملين فيه من الجانب الآخر؟ ويبدو أن الادعاءات المرتبطة بالنموذج الدائري ترجح الاتجاه نحو استخدامه (16).

بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية داخل المنظمات بغية زيادة فعالية الاتصال، يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، ولعل من أهمها ما يلي:

جانب اللغة:

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم. بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة و التي يجيدونها.
- يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة و مفهومة من قبل الجميع.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.
- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير.

الجانب الثقافي الاجتماعي:

- حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي:
- مراعاة الأعراف و العادات السائدة بالمجتمع.
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

الجانب الانساني:

من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي:

- توكي الصدق والاخلاص عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديموقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة و نرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال، ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه.

الجانب التنظيمي:

- إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس و بناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:
- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
 - الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين(صاعد، هابط) نظرا لفعاليتيه وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
 - الاعتماد على فريق العمل في معالجة لمشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
 - تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات و البيانات بشكل دوري.
 - المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

الجانب التكنولوجي:

- إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال، لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة. والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها، لذلك:
- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الامكان.
 - يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول بوسائل وأساليب الاتصال.
 - الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
 - الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات و نقلها كوسيلة للاتصالات.
 - النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات ومنها بطبيعة الحال المجال الاتصالي.
- هكذا إذا يمكن إيجاد جو اجتماعي سليم داخل المنظمات التي تلتزم بهذه الجوانب في عملية الاتصال.

- أما إذا حاولنا التعرض لأهمية المدير في تحسين الاتصال داخل مؤسسته، فيمكن استنباط جملة من المقترحات لعل أهمها ما يلي:
- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، بمعنى أنها ليست مغلقة على نفسها كما أنها ليست ملكا لشخص واحد بعينه. وإنما هي ملك لكل شخص يفيدها ويساهم في تطويرها وتحقيق جميع أهدافها. ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت للمدير روح الاستماع وقبول الرأي الآخر مع الحفاظ على البناء منه.
 - عدم تمسك المدير بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة (أو ما يمكن تسميته بالبيروقراطية الصماء)، من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات و إنزال العقوبات المختلفة. بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع في المرؤوسين وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز بمميزات أفضل من العمل القائم على الضغط و سوء استخدام مفهوم السلطة.
 - تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات، مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة، حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع وقادرا على إحداث التوافق والترابط في علاقات العمل من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي.
 - عدم إغفال المدير (تحت أي مبرر كان) التنظيم وكذا الاتصال غير الرسمي نظرا لقوة تأثيره في توجيه الرأي العام داخل المنظمة. بل يتعين على المدير الفعال التقرب منه والاعتراف به كحقيقة موجودة، وأكثر من هذا ضرورة العمل على الاستفادة منه جنبا إلى جنب مع التنظيم والاتصال الرسمي حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة.
 - يجب على المدير اكتساب المهارات الإنسانية المتعلقة بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم، وكذا اكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية الأخرى. وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغيير الديناميكي.
 - القول المناسب في الوقت المناسب، حتى يكسب ود الآخرين ومصداقيتهم.
 - على المدير الفعال أن يكون قادرا على الإصغاء الجيد والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال.
 - لا يمكن لأي مدير الدخول أو المشاركة في المناقشات الحادة أو إبداء انفعالات عاطفية أمام مرؤوسيه أو زملائه في العمل.
 - الابتعاد بشكل كلي استخدام الألفاظ غير اللاتقة أثناء العمل تحت أي وضع كان.
 - مادام الاتصال الفعال لا يقتصر على ما هو داخل المنظمة، فعلى المدير حسن إدارته واستغلاله خارجها لكي يعود بالفائدة عليها.
- هذه هي إذن بعض وليس كل التوجيهات والإرشادات والأسس والمبادئ المتعارف عليها بين معظم الباحثين. فهي لم تأت كعلاج نهائي لمشكلات ومعوقات الاتصال، ولكنها اتجاه وقائي نحو اتصالات أكثر فعالية. وذلك اعتقادا منا بأن الاتصال هو جزء من

السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده ومقاصده ومعانيه كما هو عليه الحال داخل النفس البشرية. ومن يدعي خلاف ذلك فهو رجم بالغيب، ولن يوجد بما يعرف بنظام الاتصال المثالي ولكنها كلها محاولات نحو اتصالات أكثر فعالية (10).

لذلك كله، فلا غرو أن يصبح للاتصال في القرن الواحد والعشرين قوة هائلة للتأثير في سلوك الإنسان ونشاطه كفرد، وفي تكوين الرأي الجماهيري العام بل وحتى لتعديلها عندما تدعو الضرورة لذلك، لأنه يقوم أساساً على الفهم الصحيح للجوانب الإنسانية لأفراد المؤسسة وعلى المهارة الفنية في الاتصال بين الناس والقدرة على رسم الخطط وتنفيذها. ومن ثم تسهل عملية تحقيق التوافق والتوازن في العلاقات العامة لصالح المنظمة، وذلك من خلال فهم عقليات الناس والتعرف على القوى المؤثرة فيهم سواء النفسية منها أو الاجتماعية وغيرها، ثم اكتشاف المصالح المشتركة بينهم ورسم الخطط المناسبة لهم.

المراجع

1. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الجزء الأول، ط2، مكتبة عين شمس، مصر، 1975، ص.300.
2. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص.ص.22،11.
3. رشاد أحمد عبد اللطيف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر- دت، ص.18.
4. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص.48.
5. Richard Arcand et Nicole Bourbeau: *La Communication efficace*, De Boeck Université, Belgique, 1998, p.13.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.ص.229-228.
7. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، ط2- الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1965، ص.512.
8. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دت، ص.350.
9. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.190.
10. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1999، ص.ص.377-378.
11. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972، ص.124.
12. فتوح أبو العز، فارس خليل وهبة، القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي مكتبة القاهرة، 1966، ص.195.
13. محمود الشكرجي، إدارة المشاريع الصناعية (الإدارة الصناعية) الجزء الثاني، مطابع دار الكتب، لبنان، 1968، ص.362.
14. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر، ص.121، 1984.
15. أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون تاريخ.
16. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص.220.

□

