

## المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة

بن داود العربي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

### الملخص:

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع تناوله الكثير من العلماء و الباحثين في اختصاصات مختلف من إدارة و تنظيم وحتى علم الاجتماع الاتصال، فالإتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات والمؤسسات مهما اختلف نوعها ونشاطها، فهذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع الكلي، بل هي جزء منه. ففعالية الاتصال تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على إستخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرعة المناسبة، كما أنه يؤثر إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكلهم وشكاويهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في ايجاد نوع من العلاقة بين الادارة والعمال. وبالتالي إشاعة جو تعاوني، الذي يؤدي الى إتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف. ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، فما يهمننا هنا هو إمكانية تحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال، وأقصد هنا بفعالية الإتصال أن يكون فعالاً في جميع الإتجاهات ويحقق الإستمرارية والوضوح والتبادل المشترك، مما يؤدي إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ويعمل كذلك على إرساء العلاقات الإنسانية فبدون الاتصال الفعال لا يمكن ان تكون هناك مشاركة الفاعلين في صنع واتخاذ القرارات ولا علاقات انسانية بين هؤلاء الفاعلين.

### Résumé:

La fonction de communication est primordiale pour toutes les organisations peut importe leur types et activités, car ces dernières ne sont pas isolés de la société mais elle représentent une partie.

L'efficacité de la communication est désormais l'un des facteurs pour l'atteinte des objectifs organisationnelles, c'est pour cela que les managers sont appelés a bien maîtriser et a mettre sur place des moyens de communication modernes pour transmettre une information fiable, pertinente et rapide entre l'administration et les ressources humaines; car cette opération aide a trouver un climat de travail favorable entre les individus et l'administration, qu'a un impact positif sur les résultats.

Cette corrélation entre une communication efficace et une gestion et développement des ressources humaines dans l'entreprise nous a incité a choisir Une problématique précise pour cette étude, cette problématique tourne autour de la question principale suivante :

Quelle importance donner par l'entreprise publique industrielle a la réalisation de conditions de l'efficacité de communication ?

## مقدمة:

تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم. وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشغولين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له. والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف. فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يمثّل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة. وستناول في هذه الدراسة أهمية الاتصال ودوره في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار وإرساء العلاقات الإنسانية.

## 1- مفهوم الاتصال:

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظراً لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، العلوم الإدارية، الخدمة الاجتماعية، وغيرها من الميادين الأخرى، أي أن كل باحث يعرفه من زاويته الخاصة، ولذلك لا يوجد تعريف جامع وكامل، وعليه سنذكر بعض التعريفات للاتصال فيما يلي:

الاتصال هو عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية (غريب عبد السميع غريب، 2004، ص 14).

معنى أن الاتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان ذاته، وذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال. الاتصال عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...، ويتم الاتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية (أحمد محمد عليق وآخرون، 2004، ص 16).

فالالاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وبيسر التفاهم بين الأفراد. أما تشارلز كولبي فقد أشار إلى الاتصال باعتباره ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان. (صالح بن نوار، 2006، ص 63).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

## 2- الإتصال المؤسسي (-التنظيمي- الإداري-):

هناك البعض من الباحثين يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسسي، والبعض الآخر يستخدم الاتصال التنظيمي. فيعرف Redding و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه "إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة". ويقرر zélko و Dance، أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ( منير حجاب، 2004، ص 13).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تناولت الاتصال وتجاهلت أنماطه، إضافة إلى الوسائل التي تمر عبرها المعلومات. في حين يعرف محمد فتحي الاتصال التنظيمي بأنه: تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا... ( محمد فتحي، 2003، ص 105).

ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال المؤسسي بأنه "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي، وغير رسمي" (فضيل دليو، 2003، ص 16).

يمكن القول بأن هذا التعريف بالرغم من احتوائه على الكلمة المنطوقة والمكتوبة التي تتم بين الفرد والجماعة في شكل رسمي وغير رسمي، إلا أنه وبالنظر إليه نجده ركز على الاتصال الداخلي متناسيا اتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.

والاتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات، والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين". ويرى آخرون بأن الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات" (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص 226).

ويقصد بالاتصالات الإدارية "مجموعة الاتصالات التي يعتمدها المدير، أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الاتصالات، وليتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والاتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها"

ومن خلال هذه التعاريف للاتصال الإداري نجد أنه عبارة عن نقل وتبادل المعلومات بطريقة موضوعية، أي لا تعكر أو تحرف معانيها، حتى لا يترتب عنها أخطاء في التنفيذ، لأن نقل المعلومات بالطريقة الصحيحة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويلاحظ على جميع التعاريف أنها تشترك في أغلب الصفات إن لم نقل أن الصفة الرئيسية المشتركة هي نظرتها للاتصال على أنه عملية يتم من خلالها التبادل ونقل المعلومات ويستهدف التفاهم بين طرفي عملية الاتصال، كما يحدث التغيير في السلوك، ويؤدي إلى التعاون والتكامل بين أعضاء المؤسسة.

ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات الفعال بها، هذا النظام ويقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل المؤسسة، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها، فإن هذه المؤسسة تصبح ذات فعالية.

ويعرف أحد الكتاب الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص 226).

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف لفعالية الاتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من الاتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير بمعنى الاتصال يجب أن يكون متبادل من الجانبين وليس من طرف واحد.

ويعرف محمد فتحي الاتصال الفعال بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، تسمى هذه العملية "التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح (محمد فتحي، 2003، ص 99).

ويتم الاتصال الواضح الفعال عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة، ومحددة (تعطى تفاصيل كافية ليفهم الطرف الآخر ما يتكلم عنه)، وغير تهديدية، (أي تجنب التهديد والسخرية، وإلا توقف الطرف الآخر عن الاستماع)، مع الاستماع وإعطاء الاستجابة في كل مرة حتى يتأكد الطرف الآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة.

ويتضح أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعتبر عما يقصده الرئيس، فإن الاتصال يحقق أغراضه بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 491).

كذلك نلتزم من خلال التعاريف السابقة الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لأن الاتصال غير الواضح لا يعتبر فعال، فدقته ووضوحه يؤدي إلى فهم المستقبل لما يريده المرسل وبالتالي تكون هناك تغذية راجعة.

ويواصل محمد القريوتي قوله بأن الاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي"، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، أما الاتصال الكفاء فيتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، ولا يعني بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفوًا في نفس الوقت، فالالاتصال الشفهي يحقق الفعالية، ولكنه يستغرق وقت أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة، كما أن الاتصال المكتوب يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل إلا أنه لا يحقق الفعالية.

فعملية الاتصال بدايتها الأولى تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها ووضوح المعلومات التي يريد الرئيس تبليغها إلى مرؤوسيه.

وقد وصف كل من كولمان Coleman ومارش Marsh الاتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمسة تحدد الفعالية لها (الاتصال)، وهذه العناصر هي: المرسل، الرسالة ومحتواها، الوسيلة، المستقبل، الاستجابة ( محمود عودة وآخرون ، 1988، ص 09).

وقد رأى الباحثان بأن الاتصال قد ينهار أو يصبح عديم الفعالية عند عنصر من هذه العناصر ولذلك فهما يعتقدان بأن الاتصال الفعال إنما يكون وليدا للاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر فعملية الاتصال عملية ديناميكية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المرحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال (هالة منصور، 2000، ص 14).

فعملية الاتصال ليست وسيلة بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز كمنبه للسلوك، وعليه ومن خلال التعاريف والتوضيحات السابقة يمكن أن نصوغ تعريف إجرائي لفعالية الاتصال بأنه: "الاتصال الذي يجري في جميع الاتجاهات (ليس رأسي فقط) بالدقة والوضوح والتبادل باستخدام قنوات ووسائل اتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

### 3- أهمية الإتصال

إن أي مؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال -تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظمة- روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها (حسين حريم، 2004، ص 243).

إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وللإتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الإتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينبير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى رأيهم الوظيفي (سنان الموسوي، 2004، ص 201) -فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه-.

وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو- حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم (طلعت إبراهيم لظفي، 2001، ص 69).

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الإتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداء أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الإتصال بين أولئك وهؤلاء -الإدارة والعمال- وبهذا يصبح الإتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات في مختلف المؤسسات. ( غريب محمد سيد أحمد، 1996، ص 24).

والاتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل.

فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلاً قلنا يجب وجود نظام للاتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فريق منهما، وبين العمال، وتدور سلسلة الاتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في صور منشورات، أو معلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مارة بموظفيها، أو كانت في صورة تظلم أو شكوي تصعد من العمال إلى الإدارة ( غريب محمد سيد أحمد، 1996، ص 24).

وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة (علي عياصرة وآخرون، 2006، ص 27).

فهذه الدراسة تشير إلى أهمية ودور الاتصال -فعالية الاتصال- في المؤسسة في قيام علاقة إيجابية بين العمال والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الصاعدة، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينهما مبني على أساس الثقة المتبادلة.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في المؤسسة، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها اتصال المؤسسة في النقاط التالية: (خضير كاظم محمود ، 2002 ، ص 118).

- 1- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- 2- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- 3- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- 4- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
- 5- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- 6- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.
- 7- كما أن الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

## 4- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

## 4-1- تعريف المشاركة في صنع القرار:

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولاً لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكناً الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلما المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا... (فضيل دليو وآخرون ، 2006، ص 13).

ويؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة.

ويشير الكاتبان نويستروم وديفيس DAVIS ET NEWSTROM إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها (حسين حريم ، 2006، ص 96). هذا التعريف إذا يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

J.R.P.French ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف "ج.ر.ب.فرانش" يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم". ( فضيل دليو وآخرون ، 2006، ص 18).

وهذا التعريف أيضاً له مزايا، فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين، وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العمالية، هي مشاركة العامل ذهنياً وجسدياً في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

## 4-2- أهمية المشاركة في القرارات:

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين -الموظفين- في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "وليم أوشي" في كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة. (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 436-438).

فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون

مباشرة في اتخاذ القرار، وتسد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.

وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل

المثال:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال أن رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من اثنين).
- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
- أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها (المؤسسة).

#### 5- الظروف الاجتماعية والتنظيمية لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

لا يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية مؤسسة إلا في ضوء توفر شروط اجتماعية وتنظيمية تكون بيئة ملائمة للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات. (فتاش نورة، 2002، ص 39). وتتمثل الشروط الاجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار، وبالعدالة، وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء، وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة. أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزاءه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المؤسسات.

#### 6- أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتفاعل عوامل كبيرة لتحديد درجة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي: الصيغة الأولى:

يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي اتخذها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه. الصيغة الثانية:

يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة، وتقديم البدائل، والاقتراحات المناسبة، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان.



## الصيغة الثالثة:

وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة، وطرح البدائل، والنقاش وحلها لاختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

## 7- أساليب وفنون المشاركة في صنع القرارات:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، (حسين حريم، 2006، ص ص 97، 99).

أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى المستوى الجماعية تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية، ويتطلب نجاح القرار الجماعي للمشاركة الفعالة شروط معينة ومنها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- قدرة متبادلة على الاتصال.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

## 8- الطرق المستحدثة في اتخاذ القرارات الجماعية:

للتغلب على معوقات التفكير الجماعي وسلبياته تم تصميم طرق مستحدثة لاتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات من شأنها أن تجعل هذا النوع من القرارات أكثر فعالية ونجاعة في وقت قياسي، وبإمكانيات بسيطة، ومن هذه الطرق: (فتاش نورة، 2002، ص ص 40، 41).

## طريقة المجموعة الاسمية:

سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صوريا على ورق، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراح ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

## طريقة دالفي:

وتقوم على اجتماع الأعضاء من دون تقابل وجه لوجه، وتتم بتحديد المشكلة وأعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر، وبعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة ويعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى، ثم الإجابات مرة أخرى، ويعاد إرسالها إلى

المعنيين، وبعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة، ومن سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة.

### طريقة عصف الأفكار:

وتعتمد على أن يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الاقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحل للمشكلة المطروحة.

### 09- الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية:

للانصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية أو غيرها دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالانصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام.

ويأتي دور الانصال فيما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها، والتي يعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها.

ويمكن ان نقول ان العملية الاتصالية دورها في المؤسسة تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها واستراتيجيتها، وسياستها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الاستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، من خلال الخطة الاستراتيجية، وتفرعاتها الفضائية والزمنية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الانصال في المؤسسة الدور المساند والموجه فيها إلا أن دور الانصال وفعاليتها في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، وطاقتها البشرية في مختلف المستويات، وكفاءتها الإدارية، وعلاقتها بمحيطها الثقافي والاجتماعي... الخ، وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الانصال وفعاليتها في العملية الإدارية، عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي.

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الانصال إلى أكثر من عامل، العامل الاول يتمثل في التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية، وما زالت عليه في غالب الحالات، والعنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري، وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الانصال.

### 10- دور الانصال في إرساء العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها -إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملة الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

وعليه فسر - مايو - زيادة الإنتاج لعمالات مصنع هاوثورن بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت العمالات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل (الحرية) في المصنع، ضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهن في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهن ( عادل حسن ، 1974، ص 440).

كذلك لا بد على الإدارة أن تهت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود الثقافية فيه بروح عالية وبشعور من الرضى، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملا بين طيات نفسه تاريخا طويلا من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكدا لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس.

ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل. (صالح الشيكشي ، 1969، ص 146).

ويرى William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم (صلاح الشنواني ، 1976، ص 217). وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتنشيط واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من K.Lee mair و Parker، على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين ( عادل حسن، 1974، ص 23).

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي -جو العمل- أمامهم محبوبا ومقبولا، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية. كذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد، لأن إهمالهم لهذه الوظيفة يؤدي بالمؤسسة التي يديرونها إلى دفع الثمن المتمثل في الإضراب، و تقييد الإنتاج وانخفاضه ورداعته، وضياع جهد إنساني معتبر.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أوبين العمال أنفسهم، أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

فالالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعة.

ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالالاتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة

المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف.

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

فالفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشترك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جودة العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام...

فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهيب من وسائل الاتصال، ما يمكن العاملين من شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشغلون فيها، وهذا نتيجة تشجيع الإدارة للاتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة ( مصطفى حجازي، 1982، ص 118) .

غير أنه إذا كان العامل في وسط يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة، فإنه كثيرا ما يبني علاقات مع أفرادها عن طريق الاتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها ونظرا للقيمة الذاتية التي تحظى بها العلاقات الإنسانية اليوم في مجال الاتصالات في إطار التنظيمات الصناعية الحديثة فإنه يتعين على المجتمع الدولي أن يقرر ما هي القيمة، حيث يمكن الاعتراف بوجود حق جديد للإنسان يضاف إلى الحقوق التي تم الإعلان عليها بالفعل.

ويمكن صياغة هذا الحق في حق الإنسان العامل في الاجتماع والمناقشة والمشاركة، من أجل إثبات وجوده واستماع لكلمته والحق في الاستفسار من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية، كذلك فالاتصال له أهمية في التغيير الاجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان، وذلك بإضافة خاصية جديدة إلى ثقافته، ولكي يساهم الاتصال ويحقق ما يسمى بالتغيير الاجتماعي يتطلب فهما معمقا للقوى التي تؤدي إلى تجمع الناس أو تفرقهم، كما يتطلب مهارة في تكوين العلاقات الاجتماعية الجيدة، من هنا فإن أهمية الاتصالات لها دور كبير في جميع المجالات الاقتصادية منها و الاجتماعية والثقافية... الخ.

ولا تقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ 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 و الخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال (محمد منير مرسي، 1984، ص 121).

وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولا عن أعمال المئات، بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين.

والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.

#### خاتمة:

مما سبق يمكننا القول أن للاتصال أهمية بالغة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو نشاطها باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية دائمة ومستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة، وإنما يستمر طوال حياة المؤسسة، ينشط التخطيط، والتنظيم، وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والرقابة والتقويم، أي أن أهميته تبرز في اتخاذ القرار وخلق نشاط معين وتوجيهه وتنسيقه، وتتبع نتائجه وتقويمه، فإذا لم تتم الاتصالات عند مستوى معين وغير مناسب أو تمت دون كفاية فقد تترتب عن ذلك العواقب الوخيمة، حيث نجد البعض يطلق على الاتصالات اسم "قلب الإدارة"، إذ يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها قبل توفير نظام قوي للاتصال ومعرفة مدى فعاليته في المؤسسة.

## المراجع:

- 1- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 2- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000.
- 3- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 5- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 6- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، السعودية، 1982..
- 7- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع - قسنطينة - 2006.
- 8- منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004.
- 9- فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 10- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف-دن، 2001.
- 11- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 12- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002.
- 13- محمود عودة وآخرون: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 14- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة، الاصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
- 15- غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 16- علي عياصرة، وآخرون، الاتصال الاداري واساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- 18- فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة، 2006.
- 19- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض، 1993.
- 20- فتاش نورة: اتخاذ القرارات والمؤسسات التربوية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- 21- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974.
- 22- صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 23- صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
- 24- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت 1982 .
- 25- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984.