

# التفاعلية الرمزية و حقيقة ما وراء الاتصال داخل المنظمة

الأستاذ : ناصر قاسيمي .

أستاذ محاضر أ.

تخصص علم اجتماع التنظيم

جامعة سعد دحلب البليدة.

- ملخص :

هذه مقاربة لفهم ما وراء الاتصال داخل المنظمة فالكثير من أشكال الفعل داخل المنظمة لا نفهمها في صورتها المباشرة إنما بفك رموزها الكثيرة التي يتعمد العاملون استعمالها، ويعتبر هذا العامل من أهم عوامل تعقيد العلاقات الاجتماعية و أهم العوامل التي يلجأ إليها العاملون لعدة اعتبارات مرتبطة بطبيعة التنشئة الاجتماعية و الخصائص الثقافية، و الفطرية التي منها الخوف و الدفاع عن النفس و توفير الحماية داخل المنظمة، و يعتبر فهم حالات ما وراء الاتصال من أهم العوامل التي تسهل عمل الرؤساء و تسهل العلاقات بين الزملاء.

إذا سلمنا بأن علم الاجتماع هو العلم الذي يدرس الفعل الاجتماعي فإنه لا يمكن دراسة هذا الفعل دون دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي داخل الجماعات الاجتماعية المختلفة، و لا يمكن دراسة التفاعل الاجتماعي دون الاهتمام بدراسة و فهم الاتصال و قواعده داخل مجتمع الدراسة، و لا يمكن فهم الاتصال دون فك الرموز التي يستعملها، و لا يمكن فك رموز الاتصال إلا بفهم الثقافة الاجتماعية و استيعابها، فالناس يشكلون نماذج الاتصال و يشكلون الرموز استنادا إلى خصائصهم الثقافية، و هذه المهمة ليست سهلة داخل المنظمات و في الواقع الاجتماعي بصفة عامة، فالناس يسمعون و يقولون بمعدلات تفوق المعاني الفعلية للكلمات التي يستعملونها، و من جهة أخرى فإن الرسالة الاتصالية الواحدة قد تكون مباشرة فيسهل فهمها و الاستجابة لها، و قد يكون لها معنى

غير المعنى الظاهر الذي تحتمله، لذا من المهم الاهتمام بما وراء الرموز وما وراء الاتصال لفهم حقيقة التفاعل الاجتماعي وما تتضمنه العلاقات الاجتماعية من ظواهر خفية و هذا من صميم اهتمامات علم الاجتماع، لذا يعتبر من الصعب الحكم على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة للوهلة الأولى أو بمجرد توزيع الاستمارات و استخراج النسب منها، أو بمجرد ملاحظة واحدة أو اثنتين إنما يتوجب ذلك معايشة كافية لجماعة العمل و ملاحظة كل أشكال الاتصال و التفاعل و محاولة فهمها على حقيقتها لتحقيق الوصف الموضوعي للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فملاحظة تبادل التحية بين أعضاء المؤسسة وتبادلهم الابتسامات في كل صباح لا يعني أن العلاقة طيبة و حسنة بينهم ، و كلام الرئيس مع مرؤوسيه بطريقة فظة لا يعني سوء العلاقة مع مرؤوسيه ولا يدل على حالة الصراع أو أنه يمنعهم حقوقهم، إنما يجب الاستمرار في المعايشة و جمع الأدلة حتى التأكد النهائي من حقيقة العلاقات، و أن إطلاق تعابير الشكر و التقدير قد يقصد صاحبها عكس ذلك تماما و العكس صحيح أيضا، و تحضرنى هنا قصة أحد المديرين المركزيين كنت حاضرا معه في إحدى الاجتماعات مع مسؤولين في مستويات عليا بحيث صرح رئيس الديوان بأن السيد (س) و كان ذلك في سياق الحديث : «سندعوه إلى شرب الشاي معنا » و قد ابتسم المدير ابتسامة عريضة، و في تلك اللحظة شعرت بأن رئيس الديوان يقصد شيئا آخر، فقد كان هذا المدير مسؤولي المباشر في العمل و أعرف جيدا تهاونه في العمل، فلا يعقل أن يجازى على ذلك، و لم يمر أسبوع على هذا التصريح حتى تمت إقالة هذا المدير الذي كان فهمه خاطئا للرسالة التي وجهت إليه، هذا ما يجب البحث عنه في تحليل الاتصال داخل المؤسسة و هو أمر ليس من السهولة في الوهلة الأولى خاصة على الباحث الذي لم يعايش أحداث المؤسسة و لم يتفاعل مع أعضائها.

و من خلال تجربتنا في تسيير بعض المصالح الإدارية لاحظنا بأنه من المهم أن يلتفت الرئيس إلى بعض القضايا و المشاكل التي تهم المؤسسة و تهم العلاقات بين المرؤوسين والتي تؤثر في السير الحسن للمصالح المختلفة و ذلك من خلال ملاحظة عمليات ما وراء الاتصال الصادرة من المرؤوسين و التي لا يريدون الإفصاح عنها أو التي يفصحون عنها بطريقة غير مباشرة أملين أن يتفطن الرئيس إليها، فأما طريقتهم هذه فترجع إلى الخوف من الدخول في حالة صراع مع الزملاء في العمل، لأجل ذلك يميل بعض المرؤوسين إلى أن يعالجوا مشاكلهم فيما بينهم و يستنكرون من بعض الزملاء الذين يفضلون عرض و مناقشة المشاكل اليومية المتعلقة بالتسيير مع المسؤول المباشر لأن ذلك يعطيه المزيد من المعلومات و التفاصيل عن السلوك التنظيمي للمرؤوسين و عن مواطن العجز فيهم.

و يميل سلوك المرؤوسين في أثناء الاجتماع العام أكثر إلى السلبية و عدم المشاركة بجدية في عرض مشاكل التسيير بالمصالح المختلفة و عدم التفكير العميق في تقديم الحلول الممكنة رغم أن التنفيذيين و رؤساء المصالح و المتصرفين الإداريين أكثر ارتباطا بالميدان العملي و بالتالي أكثر اطلاعا على المشاكل اليومية للتسيير، و يؤكد هذا في حالة عمل الرئيس على التقرب أكثر من بعض المرؤوسين و كسب ثقتهم بحيث يمكنه أن يقدم الكثير من المعلومات و الملاحظات التي تهم التسيير لا يقدمها في أثناء الاجتماعات العامة، بحيث تتوفر الحرية أكثر و يكون المرؤوس في وضعية مريحة بعيدة عن ضغط الزملاء، و قد أمكن بهذه الطريقة الإطلاع على مشاكل لم يكن من السهل معرفتها بالطرق التقليدية أي المراسلات و الاستفسارات الرسمية، و قد أمكن معرفة الأطراف المعرقة للعمل و التهاونة و الأطراف التي ليست في مكانها المناسب، و أحيانا يتم فهم هذه الرسائل بتلميحات غير مباشرة من بعض المرؤوسين بحيث تسهل بذلك عملية اتخاذ القرار لتصحيح الوضع، و لا نقصد هنا و شاية بعض الزملاء بزملائهم فهذه طريقة تصبح ضد الرئيس فيما بعد إنما نقصد اختيار طرق اتصال أخرى تجعل المرؤوسين أكثر شجاعة في تقديم الملاحظات الموضوعية الخاصة بالتسيير خاصة المهمشين منهم وهي فئة يمكن أن نجد لديها الكثير من أصناف التشخيص الخاص بصعوبات التسيير و بصعوبات الاتصال خاصة.

و تحضرنى هنا تجربة شخصية، فقد كانت رئيسة أحد المصالح التي أشرف عليها موظفة تتميز بالحركية الدائمة و المتابعة الدقيقة لشؤون المصلحة بحيث تأتي منفعة و متحمسة أحيانا في حالة ملاحظة أي مشكل في المصلحة و في كثير من الأحيان تتوقع عوائق التسيير بعدة أسابيع قبل حدوثها، و لما اتصل بي باعتباري المسؤول المباشر فهي تنتظر مني تقديم الحلول المناسبة، و كنت في كل مرة أستدرجها إلى الحل دون شعور منها بحيث هي التي تقترحه و يكون في كثير من الأحيان صائبا و أحيانا كنت أدخل عليها بعض التحسينات الطفيفة خاصة من الناحية القانونية، و قد لاحظت بأن هذه الطريقة فعالة مع هذا الصنف من العاملين لأنهم أكثر قدرة على فهم عملهم و تشخيص المشاكل و في أثناء النقاش يقدمون الاقتراحات المناسبة، و قد لاحظت بأنه في كل مرة يزكي الرئيس حلول رئيسة المصلحة هذه فإنها تزداد حماسا و ثقة في النفس و في طريقة تسييرها.

و في حالة رئيسة المصلحة هذه فإننا نفهم من خلال اتصالها بأنها لا تبحث عن حل أكثر مما تبحث عن تزكية أو تشجيع أو تأكيد و جهة نظرها، بينما هناك من المرؤوسين من يعجز عن المبادرة و ينتظر حرفية الأوامر، و منهم من يميل إلى أن يأخذ من الرسالة ما يهيمه فقط بصفة مباشرة فوضعية المتحاورين في الهيكل التنظيمي تتحكم في تصريحاتهم

فهم لا يقولون كل شيء لرؤسائهم بل ما سيكون مهما - وأحيانا يمتنعون ويتمنون من الرئيس أن ينتبه بنفسه - أو ما يقرر الرئيس سماعه أو الذي يعتقدون أنه يريد سماعه، أو الذي سيضرهم، و بناء على دورهم و وضعيتهم القانونية، أما تحويل باقي المعلومات فيرجع إلى درجة الثقة و الأمن المتوفران.

ثم أنه من المهم أيضا البحث فيما وراء عدم الاتصال أيضا فأطراف الاتصال داخل المؤسسة تجتهد كثيرا في فهم حقيقة ما وراء عدم الاتصال بين طرفين سواء كانا فردين أو جماعتين، خاصة إذا كانت هذه الأطراف ذات مراكز مهمة داخل المؤسسة أو أنها أحد أهم الفاعلين فيها أو أنها طرف من أطراف الصراع بين جماعات المصالح، فمعرفة أسباب عدم الاتصال قد يفيد أحد أطراف الصراع، و من المهم البحث عن إجابة موضوعية لتصحيح عملية الاتصال أو إزالة الغموض و عدم التفاهم أو تحقيق الصلح و تجنب سير الأمور بطريقة عفوية، فالتغيب و عدم الحديث و عدم التفاعل قد يكون لها مكاني مهمة يجب فهمها لإعادة وضع العلاقات في مسارها الطبيعي، و هذا أيضا من مهام الباحث بحيث أن فك رموز ما وراء الاتصال و ما وراء عدم الاتصال يساعد الباحث على الفهم الموضوعي لعلاقات العمل داخل المؤسسة و لمختلف الظواهر الناجمة عنها.

و قد اهتم " جورج هربرت ميد " ( George Herbert Mead ) بالتفاعل الإنساني في دراسة

العمليات الاتصالية بين الأفراد و مواضيع الاتصال و طرق الاتصال و رموزه و قدرات الإنسان في التحدث مع نفسه و أثر المجتمع في صياغة موضوع المحادثة، و على الرغم من أن أعمال " ميد "

قد سبقت أعمال « تالكوت بارسونز » من الناحية التاريخية و على الرغم من أنه يعتبر أحد علماء النفس الاجتماعيين أكثر منه عالم إجتماع فإن نظريته أصبح لها تأثير كبير باعتبارها بديلا للبنائية الوظيفية و لمدخل النسق الاجتماعي وللبدايات المبكرة لمنهج علم الاجتماع التجريبي.

و ينتج الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزا و قوانين خاصة بها و بمجرد تكون الجماعة تبدأ الرموز و القوانين و شفرات الاتصال المتنوعة في الظهور فتصبح قياسية أو معيارية متعارف عليها بين الأفراد، و بعض هذه العبارات يتكون بصفة طبيعية مثل العبارات العامية المتداولة، و أحيانا تتكون هذه الرموز لتعطي النظام الاجتماعي شخصية أو كيانا خاصا يميزه عن الأنظمة الاجتماعية الأخرى لتعريف الأفراد و الجماعات الفرعية أو للتفريق فيما بينها و تخدم هذه الوظائف الشعارات و المصافحة و غيرها، و من بين ما

يتميزها اللباس الموحد و وحدة الواجبات التي تمد الجماعة شخصية عامة يشتركون فيها و مع الوقت تظهر رموز أخرى حسب نوع العمل خاصة تلك التي تتكون في اللقاءات غير الرسمية، و في الاجتماعات الرسمية، فسلوك الأفراد يخضع لقوانين رسمية محددة و تقوم رموز الاتصال بدور مركزي و عام في ديناميات الجماعات فهي تمد الأفراد بمعني الشخصية الفردية و الجماعية و تسهم في تكوين النظام الاجتماعي و البناء الاجتماعي و التماسك الاجتماعي في فعاليات النظام. فالاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة تنتج تفاعلا خاصا و رموزا خاصة و للعاملين داخل المكتب رموزهم و في المطعم رموزهم أيضا... و هكذا الحال بين الرئيس والمرؤوسين وغيرهم من الأشخاص و في مختلف المواقع، حيث يستعملون رموزا خاصة و إيحاءات و حركات جسدية لتمثيل رسائلهم حيث يتم في كل مرة استعمال الطريقة المناسبة حسب طبيعة و متطلبات الموقف و حسب طبيعة العلاقات بين هذه الأطراف و حسب طبيعة بيئة الإتصال.

و يشترك كل أفراد المؤسسة في رموز إتصالية خاصة تتعدى الأشخاص و الجماعات لتشمل كل أفراد المؤسسة و هي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة، ثم أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطها علاقة رسمية أو غير رسمية لها قاموس خاص للاتصال و التفاهم لتسهيل إيصال الرسالة و أحيانا لا يتم تفكيكها إلا بين المرسل و المرسل إليه.

إن العاملين يتعرفون على معاني الرموز في التنظيم الرسمي و يدركونها فيتفاعلون برموز ينتجونها في التنظيم غير الرسمي و في التنظيم الرسمي، فيحدث الاندماج والتلاحم بين نوعين من الرموز رسمية و غير رسمية مما ينتج مختلف العمليات الاجتماعية داخل التنظيم، فاللباس الرسمي له معنى و لون اللباس أيضا له معنى يدل على

مكانة معينة و سلطة و مسؤولية يتمتع بها صاحب اللباس، هذا ما نجده في المستشفى فكل درجة مهنية لها لباس معين أو رمز يكتب فوق المئزر، و في المصنع تفرق الألوان بين العامل البسيط و رئيس الفرقة و رئيس المصلحة و غير ذلك مما يمنح استجابات تتباين حسب كل موقف من هذه المواقع.

ففي تربص ميداني بمركب السيارات الصناعية بالجزائر لوحظ أن أحد الزملاء لما يرتدي المئزر الأزرق فإنه يعامل بعفوية و يلقي الصراحة و الترحيب من طرف العاملين في أثناء اتصاله بهم، علما بأن عدد العمال يقدر بالآلاف، و أن جماعات الصداقة التي تتعارف فيما بينها تكون فقط في مجال العمل الواحد، ثم إذا غير هذا الزميل المئزر الأزرق بالمئزر البني و هو مئزر رؤساء الفرق فإنه ينظر إليه نظرة تحفظ و يلقي التجنب أكثر من

الاتصال من طرف العاملين ولا يلقي الصراحة التي كان يلقاها سابقاً، ثم أنه لبس المتزر الأزرق ثانية و حاول الخروج في منتصف النهار خارج المصنع فلقي التعنيف و سوء المعاملة من طرف البواب، فإذا لبس المتزر البني يخرج بكل احترام و دون أي تعنيف خارج المصنع في غير موعد الخروج.

و هكذا لكل لباس و لكل لون معنى يعبر عن المكانة و الدور و عن سلطة ما و عن فعل و رد فعل و عن خصائص نفسية هي انعكاس لهذه الرموز، و توجه هذه الرموز و الألفاظ للتعبير عن وضعية ما حسنة أو سيئة كما لها عدة دلالات و تفسيرات فقد تعبر عن احتجاج و رفض لواقع تنظيمي و لنمط معين من العلاقات و لتقسيم العمل و قد تعبر عن حالات متعددة من الضغط داخل العمل و هي بذلك تعتبر سلوكاً لإفراغ الشحنة الداخلية للأفراد و التنفيس عن هذه الضغوط بحيث تعطيم بعض الرضا الداخلي.

و في أثناء تفاعل الأفراد فيها بينهم فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم و سلوكهم و ردود أفعالهم و من هذه الخصائص شخصية أطراف الاتصال و مستوياتهم التعليمية و كفاءاتهم و خلفياتهم الاجتماعية و هوياتهم و مناصبهم و أدوارهم و قيمهم و مبادئهم و عاداتهم و طبائعهم و خصائصهم النفسية و غيرها مما يتدخل في عملية التفاعل و التي يمكن أن توجه العملية الاتصالية و تؤثر في مسارها و نتائجها و أهدافها.

و يمكن تناول التعاون و مختلف العمليات الاجتماعية من منظور تفاعلي رمزي و يساعدنا في ذلك مناهج هذا الإتجاه التي تركز على الإتصال و الرموز و التنشئة، مما يساعدنا على عزل الرموز الخاصة بكل عملية للوصول إلى الرموز الأكثر استعمالاً من طرف الأفراد، و قد ربط جورج هيربرت ميد بين ظهور الفعل الاجتماعي و بناء المجتمع و بين عملية التفاعل الاجتماعي ليقدم الافتراضات الآتية :

- يحافظ الناس على استمرار تلك الأفعال التي تسهل التفاعل و التعامل و من ثم البقاء.

- أجبر الضعف البيولوجي للإنسان على التفاعل سويًا مع الجماعة لتحقيق البقاء.

و من ثم أعاد تشكيل مفاهيم الذين سبقوه أمثال وليم جيمس، و تشارلز كولي و جون ديوي، و جيمس بارك لتدل على الكيفية التي منها ينبثق العقل و تنبثق الذات الاجتماعية و المجتمع و كيف يستمر و كيف تدعم الواحدة منها الأخرى في أثناء التفاعل الاجتماعي.

ثم أنه يستند في تفسيره التفاعلي إلى عنصر العقل، فما يميز العقل قدرته على استخدام الرموز ليميز الموضوعات في بيئته و التدريب على تكرار مجموعة أساليب فعل بديلة في الخيال تجاه هذه المواضيع، و رفض أساليب العمل غير الملائمة و من ثم اختيار الفعل الواضح و الصحيح، و بذلك يري بأن استمرار المجتمع في العمل الجمعي أو التعاون يعتمد على قدرة الكائنات الإنسانية على تبادل ممارسة تحيل أساليب الفعل تجاه بعضها البعض و انتقاء أساليب السلوك المسهلة للتعاون.(2)

و تقدم أساليب الفعل هذه بكل رموزها إلى الأطفال و لكل الأفراد في مختلف مراحل حياتهم عن طريق التنشئة الاجتماعية و التي من خلالها ينتقي عقل الإنسان الرموز و الإيحاءات الخاصة بكل عملية من العمليات الاجتماعية و ذلك عن طريق التقليد و المحاكاة و المحاولة و الخطأ بحيث يصبح لتلك الرموز و الإيحاءات معني واحداً مشتركاً عند كل أفراد المجتمع مع إمكانية إيجاد البدائل الملائمة لكل موقف من المواقف الاجتماعية خاصة في الجماعة غير الرسمية، و هذا ما يعد شكلاً من أشكال الانتقام و التنفيس و الدفاع عن النفس.

و يبدو أن هيربرت ميد يركز على جملة من العناصر أهمها العقل الإنساني الذي هو أساس كل التمثيلات التي يقوم بها و التدريبات التي يتلقاها ذلك حتى يقوم بأدواره الاجتماعية و يؤدي الدور التعاونية التي تسمح له بتبادل المنافع مع الآخرين، و يعتبر هذا السلوك غريزياً في أحد جوانبه إذ أن الإنسان يندفع بغريزته نحو التعاون و الدفاع عن وجوده.

## المراجع :

1. برنت روبن، الإتصال و السلوك الإنساني، ت: محمد مبارك الدباس، صالح، و محمد العقيلي، عبد العزيز، و المشيخ محمد، سليمان و آخرون. مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.
2. - جونتان، تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ت : سعيد فرج، محمد، دار المعارف القاهرة، 2000.
3. -About (P). L'homme au travail Les relations humaines dans l'entreprise .Dunod.Paris 1991.