

## الفصل الخامس

# الاتصال

### • تعريف :

في كثير من الحالات نجد عضو أحد الوفود يوجه خطاباً في اجتماع عام لأحد المؤتمرات الدولية ، وواحداً من المسافرين يتناقل الأخبار مع زميله في المقعد المجاور بالطائرة ، وأحد الأساتذة يؤكد أهمية نقطة معينة في محاضرة لطلابه ، وأحد المشرفين يقدم تقريراً عن شكاوى العاملين للمدير ، وطفل يسأل والده عن القوة الدافعة التي تجعل الدائرة تنطلق في الجو ، وأحد المذيعين بالتلفزيون يدير ندوة مع مجموعة من الأدباء . فلاحظ أن كل هؤلاء يندمجون في عمليات اتصال لا ارتباط بينها ، كما أنها تختلف تمام الاختلاف بعضها عن البعض الآخر . وعلى أي الحالات ، فكل من هذه الأفعال تتضمن نوعاً من الاتصال ، وتترابط بطريقة أو بأخرى .

« والاتصال » ( Communication ) هو إحدى العمليات الأساسية في العلاقات الانسانية . ويعرف الاتصال بأنه « عملية توصيل المعلومات وتبادل الفهم من شخص إلى آخر » ويدل هذا التعريف على أن عملية الاتصال تتضمن دائماً شخصين : مرسل ومستقبل ، حيث لا يستطيع فرد أن يتم عملية الاتصال وحده ، فلا بد من وجود مستقبل كي تقفل دائرة الاتصال .

فالعلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء في العلاقات معناه سوء الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه . ولعل أكبر

مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته في الاتجاهات التي تسعى المؤسسة التي تحقيقها ، وذلك على الرغم مما تتميز به المؤسسات الحديثة من ضخامة وتعقيد .

ولقد درجت الادارة التقليدية على أن تضع القواعد والقرارات التي تنظم العمل وتحدد المسؤوليات والصلاحيات ، دون أن تهتم بوضع اللوائح التنفيذية التي تبين مجرى المسؤوليات والصلاحيات من حيث الزمان والمكان . ومازلنا نرى هذا النظام في مؤسساتنا .. فاننا اذا ما قلبنا البصر في هذه المؤسسات من خلال القرارات والمنشورات وعلى الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، وطالعنا كذلك مسؤوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين ورؤساء الأقسام وسائر العاملين مع ما يقابلها من صلاحيات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة رسمية على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة .

ان الادارة تنظيم يجري ، والتنظيم وحده لا يكفي ، وانما سرعان التنظيم واتصال عناصره في حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة . وهذا ينقلنا الى شروط الجريان والاتصال الجيد كأساس لسلامة العلاقات . وهنا نجد أنفسنا أمام اعتبارات تتصل « بهندسة التنظيم » واعتبارات « انسانية » تتعلق بالمادة البشرية المتضمنة في التنظيم والمتصلة به ، وكلا النوعين من الاعتبارات وثيق الصلة بالآخر . ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات في الآتي :

— ينبغي أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة بحيث يسير كل منها ذهابا وجيئة في آن واحد . فاتصال المدير بالموظف — مثلا — لا يكون من طريق واحد رأسه المدير وأسفله الموظف ، انما ينبغي أن يكون من المدير الى الموظف ومن الموظف الى المدير في نفس الوقت .. وهكذا .

— ينبغي أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن ومختصرة ، فمن أكبر عوامل ضعف الاتصال ضخامة الجهد الذي يبذل فيه ، وطول

الوقت الذي يضيع ، وكثرة التحويلات التي تحد من سرعة دفعه .  
وهنا تبرز أهمية « تفويض السلطة » حتى يمكن البت في كثير من  
الأمر واتخاذ قرار بشأنها دون حاجة الى كثرة الاتصال بالسلطات  
الأعلى ، وخاصة في مشكلات العمل الروتينية اليومية .

— ينبغي أن تكون خطوط الاتصال وأدواته واضحة . . فمن أكبر  
عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل ألا يعرف المرء في أى اتجاه  
يتصرف أو بمن يتصل ليساعده على حل مشكلته ، أو ما نهاية العمل  
الذي بدأه . ومن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل أن تصدر  
نشرة مثلا ، وهي أداة من أدوات الاتصال ، حاوية للكثير من العبارات  
الغامضة المبهمة أو العامة الشائعة الى درجة الميوعة .

— ينبغي أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين  
على سلامة الاتصال وصدقه . وهذا الاعتبار وثيق الصلة بالناحية  
الانسانية ، بل هو من صميم الاعتبارات الانسانية التي تؤثر في  
حسن الاتصال وبالتالي في حسن العلاقات .

ومن أدلة الاتصال الجيد أنه يتضمن « المعلومات » و « الفهم » .  
فقد يستمع المستقبل للمرسل ولكنه قد لا يفهم ما يعنيه . ويتصف  
الفهم بالجوانب الشخصية والذاتية ، وهو يحدث في عقل المستقبل .  
وقد يستطيع المدير أن يجعل الآخرين مستمعين له ولكن هذا لا يعنى  
بالضرورة أنهم منصتین له ومتفهمين اياه . وكثيرا ما يقع المديرون في  
هذا الذخا عندما يتجاهلون هذه الحقيقة عندما يصدرون التعليمات  
أو التوجيهات . . فهم يعتقدون أن مجرد اخبار شخص بما يريد يكفى  
في حد ذاته ، ولكن الاتصال لا يتم الا اذا ترادف الفهم مع استقبال  
المعلومات ، وهذا ما يعرف « بالاندماج » أو العمق في الاتصال .

\* \* \*

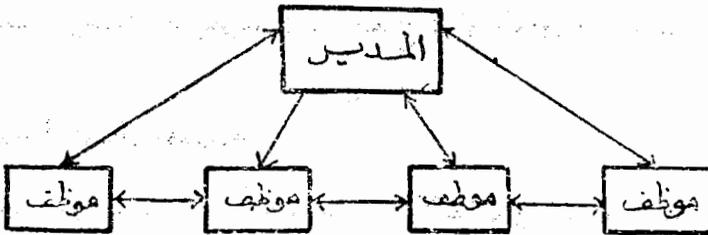
### ● أهمية الاتصال وأهدافه :

يمكن أن ندرك أهمية العلاقات بين الاتصال والادارة عندما نرى  
أن هذه العملية تتم في اطار مجموعة صغيرة من العاملين في احدى

المنظمات •• فإذا كانت هذه الجماعة تتكون من مدير وأربعة من موظفيه ، وافترضنا فى البداية أنهم لا يستطيعون الاتصال أحدهم بالآخر • ففى هذه الحالة نجد أن كل فرد فى الجماعة محاط « بجدار من الصمت » يحول دون حدوث أى نوع من الاتصال ، إذ أن الجدار عال بدرجة تمنع كل موظف من أن يرى زملاءه ، فالرؤيا هى أحد أشكال الاتصال ، ومن الواضح أنه فى مثل هذه الظروف لا يستطيع المدير أن يقود موظفيه أو أن يتابع الموظفون تعليماته. حيث لا يدرك أيهم ما يريده المدير على وجه التحديد • فليست هناك — فى هذه الحالة — وسيلة يدرك بها الموظف رغبات المدير ، كما لا يستطيع المدير أن يصدر توجيهات لرؤوسيه ، فليس فى مقدوره اثاره دوافع الموظفين حيث انه لا يدرك حاجاتهم أو رغباتهم •

وعندما يتعذر حدوث الاتصال لوجود جدار الصمت فانه يستحيل الحصول على الجهود الجماعية • ويتمثل هذا الجدار فى أذهان العاملين مما يجعل الاتصال متعذرا أو صعبا لتعذر الرؤيا • وغالبا ما نجد أن هذه الحواجز البشرية كورقة الترشيح ، حيث تسمح بمرور بعض الاتصال وتحجز البعض الآخر ، مما يجعل الاتصال غير متكافى • والنتيجة الحتمية لذلك هى سوء الفهم والافتقار الى الدافعية والأمن والنصرع والقلق وعدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة •

وإذا ما أزيلت حواجز الصمت أو جدار الصمت بين المدير وموظفيه بحيث يستطيعون التواصل فيما بينهم ، فانهم يتمكنون حينئذ من التفاعل والعمل سويا ، كما يوضح شكل ( ٤ ) •



شكل رقم (٤) — طريقة الاتصال بين المدير وموظفيه

ويتضح من الشكل أن من أهداف الاتصال تيسير الحصول على المعلومات والفهم اللازم لعمل الجماعة . فحينما يستطيع الناس الاتصال بعضهم البعض الآخر فانهم بالتالى يتمكنون من العمل سهواً ، ولكن هل من المحتم أن تعمل الجماعة متكاملة فى هذه الحالة ، ان هذا يتوقف على معنويات الجماعة واتجاهاتها نحو التعاون ، وعلى مدى ادراك الإدارة لاهتمامات العاملين والمديرين وتفسيرها والعمل على تكاملها . ويستنتج من هذا أن من أهداف الاتصال تنمية الاتجاهات اللازمة لاثارة الواقعية والتعاون وتحقيق الاشباع المهنى . ولهذا الهدف أهميته حيث تدل الشواهد على أن مشكلات العمل ترتبط بالاتجاهات أكثر من ارتباطها بالمهارات المهنية أو المعرفية الخاصة بالعمل . ومن شأن توافر المهارة فى العمل والرغبة فيه أن تتحقق الكفاية الانتاجية والاشباع المهنى عن طريق العمل الجماعى .

وتساعد عملية الاتصال على تحقيق الأهداف التى ينشدها المدير سواء فيما يتعلق بالانتاج أو التوزيع أو الخدمة أو أى هدف آخر . فعلمية الاتصال هى بمثابة الوصلة التى تربط بين الجهود الذهنية والجسمية للأفراد وتخلق منهم فريقاً منتجاً على مستوى المسئولية تتوافر لديه رغبة أكيدة فى انجاز ما يكلف به من عمل .

وينبغى أن يقوم الاتصال بدوره فى المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، ومن هذه النقطة يصبح الاتصال هو الحلقة التى تنسق بين أوجه النشاط المختلفة فى المنظمة . ومن شأن المدير الذى ينقل أفكاره لمؤوسيه بطريقة تمكنهم من فهم ما يرمى اليه أن يكتسب تقبيل العاملين لإرائه بحماسة وفهم ، مما يؤدى الى رفع مستوى العمل والانتاج .

وقبل البدء فى ايجاد وسيلة فعالة للاتصال ، وبغض النظر عن الطرق المستخدمة ، على المديرين أن يسلوكوا سلوكاً انسانياً فعالاً نحو العاملين . فالتركيز على الفرد والاهتمام به هو أساس الاتصال السليم الذى يجب أن يبدأ فى أعلى مستويات الإدارة - الإدارة العليا -

بالمنظمة . وعلى ذلك فمن الضروري الاهتمام بالأفراد لذاتهم باعتبارهم  
جديرين بالاهتمام والتشجيع ، مما يؤدي الى اثاره دافعيته وتنمية  
ثقتهم بذاتهم .

ومن أهداف الاتصال مساعدة العاملين على ادراك الطريقة الصحيحة  
لانجاز العمل ، عن طريق الاتصال المباشر بالمشرفين والرؤساء ، ومناقشة  
دقائق العمل وتبادل وجهات النظر معهم ، والتقدم بمقترحات لحسن سير  
العمل وانجازه على أكمل وجه .

ان نوع الاتصال الذي يشتمل على تبادل الأفكار والمعلومات فيما  
بين العاملين يساعد كل فرد على أن يفهم الهدف من عمله ومغزاه ويدرك  
دوره في تحقيق أهداف المنظمة . وعندما يدرك الموظف دوره في  
العملية الانتاجية ، فمن المرجح أن يقوم بعمل مثمر مستنير ويشعر  
بأهمية عمله وقيمه . وعندما يدرك أنه يستطيع الربط بين عمله وعمل  
زملائه بالقسم في اطار أهداف المنظمة ، فإنه يدرك قيمة عمله ويشعر  
بمدى اسهامه في تحقيق أهداف المنظمة . ومن شأن الاتصال السليم  
أن يساعده في هذا المجال .

\* \* \*

### ● أنماط الاتصال (١) :

يمكن تعريف الاتصال بأنه تلك العملية التي يمكن عن طريقها نقل  
الأفكار أو المشاعر أو الآراء الى الآخرين . وعلى الرغم من تصورنا  
للاتصال أنه يتم عن طريق اللغة ، فإننا نستعين في التواصل بالوسائل  
السمعية والبصرية والارشادات والمحاكاة للآخرين . وعلى أي الحالات  
فان اللغة هي الوسيلة الأساسية التي تشكل طريقة التفاعل الاجتماعي  
بين الناس . وباستخدام هذه الوسيلة نتعلم كيف نتعرف على الآخرين  
وتبادل الخبرات والآراء والمشاعر والمعتقدات . ونتيجة لذلك فإننا  
نقوم بتحديد مشكلاتنا وتشخيصها وحلها .

G. Beal, et al; **Leadership and Dynamic Group** (١)  
**Action.** ( Iowa : State Univ. Press, 1962 ) , pp. 85 - 87 .

وتنشأ معظم المشكلات الجماعية نتيجة لعدم استطاعة القادة أو أعضاء الجماعة أن يتصلوا بغيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى . وقد نعنى أن نقول شيئاً معيناً ولكن ما يحدث هو أن نقول شيئاً آخر ، إذ نفترض أن الشخص الآخر الذى يستمع اليهنا يفهمنا أو يدرك وجهة نظرنا . وقد تعنى نفس الكلمات أشياء مختلفة بالنسبة للآخرين ، حيث يفسرها كل شخص من وجهة نظر مختلفة . وقد يسئ البعض تفسير تعبيرات الوجه أو الاشارات أو الايماءات فى بعض الأحيان . وعندما تساورنا الرغبة فى تغيير أو تعديل اتجاهات الآخرين أو تعديل سلوكهم ، فإن الاتصال المزدوج الذى يجرى فى المناقشات — سواء أكانت رسمية أو غير رسمية — يبدو أن يكون أكثر تأثيراً وفاعلية من مجرد اصدار الأوامر أو اللقاء المحاضرات .

ويصبح عضو الجماعة أكثر انتاجية عندما يشعر بأنه يستطيع الاعتماد على معلومات وافية ومفيدة ، وخاصة تلك التى تؤثر على دوره بطريقة مباشرة . ويلاحظ أن الجماعات الأكثر انتاجية تتميز بوجود نظام للاتصال فيما بينها أكثر من تلك الجماعات الأقل انتاجية . وترداد المشاركة الجماعية والكفاية الانتاجية والشعور بالرضا والاشباع عندما يشعر الأعضاء بأن من حقهم الاشتراك فى المناقشة مع رؤسائهم ، وعندما تتاح لهم فرصة الأخذ والعطاء مع زملائهم وقادتهم . وينجح المشرفون والقادة فى تحقيق أهدافهم القيادية عندما تتركز اهتماماتهم فى تنمية العلاقات فيما بين العاملين وتوفير وسائل الاتصال الفعالة فيما بين أعضاء الجماعة . وفى أغلب المواقف الجماعية ينشأ عن قلة التفاعل فيما بين أعضاء الجماعة نقص فى قوة العلاقات وحقيقة المشاعر مما يؤدى الى التقليل أو الحد من توحيد الفرد مع الجماعة .

وعندما يتعرض الاتصال الرسمى للقمع أو التجاهل ، حينئذ تظهر خطوط الاتصال غير الرسمية . ويلاحظ فى المنظمات التى تتخذ فيها القيادة تابعا مسيطرا أن التنظيمات غير الرسمية تعلن عن وجودها ، وحينئذ تتعارض أهدافها مع أهداف الجماعة الرسمية .

## ● حرية الاتصال :

من واجب المديرين أن يحولوا دون وجود عوائق تحد من حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة • وإذا ما تساءلنا عن أهمية توافر حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة نجد أن هناك — على الأقل — سببين رئيسيين لذلك •• أولاً : إذا كانت هناك حواجز تحول دون حرية الاتصال بين الأفراد ، فإنه يصعب التغلب على الاتجاهات العدوانية التي تنشأ نتيجة للتفاعل والصراعات • ولذا فإن حرية الاتصال ضرورية لتنمية العلاقات الودية فيما بين أعضاء الجماعة • ومن شأن الجماعة التي تعيش في صراع داخلي دون أن يتم نوع من الاتصال بين أعضائها ألا تكون قادرة على أن تسلك سلوكاً متوافقاً •

والسبب الثاني لأهمية حرية الاتصال كأساس لتنمية العلاقات السليمة في الجماعة هو أهميته بالنسبة لأعضاء الجماعة حتى ينمو فيما بينهم جو من التفهم المتبادل • فمن الصعوبة بمكان أن تصل الجماعة إلى اتفاق بخصوص إنجاز عمل معين أو اتخاذ قرار ما في أحد المواقف إذا ما اختلف أعضاء الجماعة في تفسيرهم للموقف ، بمعنى أن كل فرد يفسر الموقف بمعنى مختلف عما يفسره به الآخر ، دون أن يحدث اتفاق في المفهوم الأساسي للموقف فيما بين أعضاء الجماعة •

وتشير البحوث التي أن أي تجديد أو تطوير في موقف العمل يواجه بمعارضة شديدة من العاملين • ويتعدد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين ، مع إتاحة حرية المناقشة لكل منهم ، يتضح اختلاف المعاني والمفاهيم التي يكونها كل فرد من جانبه • وبعد توضيح الآراء والمعاني والمفاهيم أمكن تنمية التعاون بين العاملين • ومن هنا تتضح أهمية حرية الاتصال في توضيح المعاني والمفاهيم لكل فرد في الجماعة (٢) •

T. Gordon; Leadership and Adminis - « Group — (٢) —

Centered tration » in C. Rogers; Client - centered Therapy.

( Boston : Houghton - Mifflin, 1951 ) , p. 345.

وتقوم حواجز الاتصال بالمنظمة عندما يدرك أفراد الجماعة وجود عوائق في طريق الاتصال . وقد يشكل أحد المواقف عائقا للاتصال بالنسبة لفرد دون أن يشكل عائقا لفرد آخر . وعلى ذلك فقد تشكل بعض وسائل وأجراءات الاتصال الرسمية - كالتقارير والتعليمات - عائقا للاتصال بعض أعضاء الجماعة ، بينما لا يرى البعض الآخر في هذه الإجراءات أى عائق بالنسبة لهم . وبالمثل فقد تشكل اجراءات الاتصال عقبة فى احدى المنظمات ، بينما لا يحدث ذلك فى منظمة أخرى . وعلى أى الحالات فهناك اتفاق على بعض الأشياء التى تحجبها من حرية الاتصال وتسبب عائقا . . ومن هذه الأشياء بعد المسافة بين الأعضاء ، وتعذر الواجهة أو اللقاءات الشخصية ، وتعقد وسائل الاتصال ، وضغط مطالب العمل بالدرجة التى لا تتيح للعاملين وقتا للاتصال ، ولا شك فى أن هذه الأسباب جديرة بالدراسة والاهتمام فى أية منظمة حتى يمكن إتاحة الفرصة لحرية الاتصال فيما بين العاملين .

وبالإضافة الى ما سبق ، فهناك العائق الأكبر الذى يحول دون حرية الاتصال ، كما يراه عضو الجماعة مهددا لكيانه . ويعنى هذا القول أن كل عضو فى الجماعة يكون فى إطار ذاته أو غيره من العوائق التى تحول دون حرية الاتصال . وهنا تظهر أهمية تحرير الفرد أو عضو الجماعة من كل ما يهدد كيانه ، حتى يستطيع أن يعبر عما يحول بخاطره بحرية ويسلك سلوكا متوافقا .

\* \* \*

### ● عملية الاتصال :

يمكن تلخيص عملية الاتصال فى الآتى : « من يقول ؟ وماذا يقول ؟ وفى أى طريق يسلك ؟ والى من ؟ وبأى أثر ؟ » .

والعناصر الأساسية فى هذه العملية هى : الناس الذين يرسلون ويستقبلون ، والوسيلة المستخدمة ، والرسالة الختولة ، والمتأثرين متضمنين فى هذه العناصر الثلاثة ويمثل هدف الاتصال .

وعندما يتصل الفرد « ا » بالفرد « ب » فان عملية الاتصال تتضمن ست خطوات نوضحها فى الآتى :

التمثيل العقلى ← الترميز ← الانتقال ← الاستقبال ←  
التفسير ← الفعل ( الاستجابة ) •

وفيما يلى شرح خطوات عملية الاتصال :

### ١ - التمثيل العقلى ( Ideation ) :

هذه أولى الخطوات التى يقوم بها المرسل ، حيث يبتكر فكرة أو يختار حقيقة معينة كأساس للاتصال • وهذا هو محتوى الاتصال وأساس الرسالة التى يتضمنها ، اذ يجب أن تكون لدى المرسل فكرة معينة يود أن يعبر عنها • ويتقرر التمثيل العقلى من خلال الخبرات السابقة للمرسل وقدراته وأهدافه التى يرغب فى التعبير عنها • وشعار هذه الخطوة هو : « لا تبدأ الحديث حتى تسبقه بالتفكير » •

### ٢ - الترميز ( Encoding ) :

ويقصد به تنظيم الأفكار على هيئة سلسلة من الرموز التى يشعر المرسل بضرورة الاتصال بواسطتها بالمستقبل • وفى هذه المرحلة ينتقى المرسل الوسيلة الملائمة للاتصال حتى يختار الرمز المناسب لها • فالبرقية أو التلكس مثلا تختلف فى أسلوبها عن النشرة المكتوبة ، كما يختلف كلاهما عن المناقشة أو المحادثة الشفهية •

### ٣ - الانتقال ( Transmission ) :

يختار المرسل طريقا معيناً لنقل رسالته الى المستقبل مستخدماً الوسيلة الملائمة ، مع التحديد الدقيق للوقت المناسب للإرسال ، بحيث تسترعى الرسالة اهتمام المستقبل • وعند استخدام المقابلة الشخصية يراعى الابتعاد عن كل ما يشتت التفكير •

#### ٤ - الاستقبال ( Receiving ) :

يوجه المرسل الرسالة الى المستقبل حيث يتلقاها فى الوقت والمكان والظروف الملائمة . واذا كانت الرسالة شفوية فينبغى أن يكون المستقبل منصتا جيدا والا ضاعت الرسالة ولا تؤدى غرضها .

#### ٥ - التفسير - فك الرموز - ( Decoding ) :

يستجلى المستقبل رموز الرسالة التى تلقاها ويفتحمها . واذا كان المستقبل ذكيا ومتعاوننا فانه يحاول أن يستخلص من الرسالة المعانى التى قصدها المرسل . وعلى أى الحالات ، لا يستطيع أى مرسل أن يدخل فى قرارة نفس المستقبل ، وعلى ذلك فان مدركات كليهما قد تختلف . ولن يتطابق المعنى الذى استخلصه المستقبل من الرسالة مع ما يقصده المرسل تماما الا عند المواجهة الفعلية بين الاثنين .

#### ٦ - الفعل / الاستجابة ( Action / Response ) :

الخطوة الأخيرة هى الفعل أو الاستجابة التى يقوم بها المستقبل نحو الرسالة التى تلقاها . فقد يحتجز المعلومات فى ذاكرته ، أو يسجلها فى الملفات ، أو يسأل عن المزيد من المعلومات ، أو يقوم بتنفيذ اجراءات معينة ، أو قد يرفض الرسالة أو يتركها جانبا . وطالما أن المستقبل قد فسر رموز الرسالة فانه سيقوم بنوع معين من الاستجابة دون شك . وكلما تيسر فمن الأفضل أن يقوم بنوع من التفاعل مع المرسل ، كى يحدث نوع من الاتصال المزدوج . وبانتهاء هذه الخطوة تستكمل حلقات عملية الاتصال .

\* \* \*

#### ● الأفراد المتضمنون فى عملية الاتصال :

تتضمن الرسالة عادة كلمات أو صورا أو رموزا من نوع معين ، ويمكن أن يتم الاتصال بين الأفراد طالما كانوا يستخدمون معنى واحدا

لهذه الرموز دون اختلاف فى المفاهيم الأساسية • وكما عاش الأفراد سويا فى جماعة واحدة واتصل كل منهم اتصالا مباشرا بالآخر ، كلما سنحت فرص أكبر كى تتطابق المعانى • ومن ناحية أخرى ، كلما كان الفارق الاجتماعى كبيرا وزادت حاجة الأفراد لاتصال بعضهم بالبعض الآخر كلما ازداد احتمال عدم تطابق المعانى •

ولأغراض اتصال العاملين ، قد يكون من المفيد التفكير فى اللغة كأسلوب للاتصال ، فكل فرد يتبع أسلوبا معيناً يعتمد على الجماعة التى ينتمى إليها • وعلى هذا الأساس ، نجد أن الإدارة العليا لها نمط معين فى الاتصال يختلف عن ذلك الخاص بالمشرفين ، ويتباين عما يستخدمه العاملون • وتتركز مشكلة اتصالات العاملين فى التأكد من وجود هذه الأنماط الثلاثة ، ثم القيام بعمل شئ نحوها • ومن خلال أداء العاملين لعملهم فى الماضى وتنقلهم من عمل إلى آخر تزداد حصيلتهم من أنماط الاتصال • وبالمثل عند ترقية العاملين الى وظائف اشرافية وقيادية ، وبالتالي ازدياد أعبائهم من حيث الاتصال ، فان الفرصة تسنح لهم كى يمارسوا أنماطاً مختلفة للاتصال •

وحتى تكون الرسالة مقنعة ، ينبغى ألا تقتصر على الجانب اللغوى وفهمه فقط ، بل يجب أن تكون ذات دلالة من حيث اثاره دافعية للفرد • فماذا تعنى الرسالة بالنسبة له ولأهدافه وحاجاته ورغباته ، حيث انها تعتبر الاختبار النهائى لمدى انصات العامل بامعان ومدى استيعابه لمحتوياتها وتأثره بها •

ويعمد المديرون الى بذل مزيد من الاهتمام والعناية باتجاهات العاملين وحاجاتهم • وتشير الدراسات الى حاجة العاملين للأمن والاستقرار والترقى والاعتراف والتقدير ، وقد تكون هذه الرغبات عامة بحيث تنطبق على أغلب العاملين • ومما يساعد على ادراك نوعية الحاجات والاتجاهات ، الحصول على معلومات عما تفكر فيه جماعة معينة من العاملين والمشكلات التى تواجهها بالنسبة لنوع معين من العمل • ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال السجلات

والتقارير الخاصة بالشكاوى والتظلمات وتقارير الأداء وغيرها .  
هذا بالإضافة الى اجراء مقابلات مع المديرين والمشرفين يقوم بها  
الخبراء السلوكيون لمناقشة مشكلات الاتصال وأبعادها .  
ولكى يمكن التأكد من أن رسالة الادارة قد تم فهمها وادراكها  
وتقبلها ، ينبغي أن يتم التعبير عن الرسالة من وجهة نظر خبرة العاملين .  
وعلى ذلك فمن الأفضل أن تكون كلمات الرسالة فى اطار مفاهيم العاملين  
ومدركاتهم واهتماماتهم حتى يقتنعوا بها . ان فهم الناس الذين يرسلون  
ويستقبلون الرسالة له أهميته فى الاتصال ، ولكن ينبغي ألا تغفل  
الوسائل المستخدمة فى الاتصال لما لها من أهمية .



### أساليب الاتصال الادارى

ان الوسائل التى تيسر للانسان نقل مختلف الرسائل يمكن تصنيفها  
فى ثلاث مجموعات رئيسية هي (٣) :

- ١ - اتصالات بوسائل سمعية ( شفوية ) .
- ٢ - اتصالات بوسائل سمعية بصرية ( تحريرية ) .
- ٣ - اتصالات بوسائل بصرية ( تحريرية ومصورة ) .

وفيما يلى شرح موجز لهذه الوسائل :

#### أولا - الاتصالات الشفهية ( الكلمة المسموعة ) :

الاتصال الشفهى هو أقدم وسائل الاتصال وأكثرها ذيوعا  
وانتشارا . وقد أضافت اليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر ، وهو  
امكانية الاتصال الشفهى عن بعد باستخدام التليفون السلكى واللاسلكى .

(٣) زيدان عبد الباقى : وسائل وأساليب الاتصال فى المجالات  
الاجتماعية والنزوية والادارية والاعلامية ( ط ٢ ) . ( القاهرة : مكتبة النهضة  
المصرية ، ١٩٧٩ ) : ص ٢١١ - ٢١٢ .

فالإنسان كان - ولا يزال - يتصل بالآخرين عن طريق المواجهة، أو يتصل بعدة أفراد من خلال اجتماعات اللجان والمؤتمرات • ومن مزايا هذا الاتصال المباشر - دون وسيط مثل التليفون - أن الشخص يستطيع الوقوف على رد الفعل أو « التغذية المرتدة » ( Feed back ) للاتصال •

ولما كان الاتصال الشفهي هو أقصر الطرق وأيسرها من حيث الوقت والجهد والتكاليف ، فإنه يحتاج الى الصراحة ، التي هي أساس مثل هذا الاتصال • ومن جهة أخرى فإن هذا الاتصال يعنى المرسل من الشكليات والرسميات ويوحى بوجود ألفة ومودة بين طرفي الاتصال • فالرئيس يستطيع أثناء لقائه العابر مع أحد مرؤوسيه أن يبلغه رسالة ما كتنفيد عمل معين ، ثم يربت على كتفه أو يقول كلمة مجاملة أو يبتسم أو نبرة صوت ودية •• غى حين أن ارسال أمر كتابي من الرئيس لتنفيذ عمل ما يجعل المرسل اليه ( المستقبل ) يشعر بأن العملية أصبحت رسمية : وقد تدفع الشخص الذى تلقى الأمر الكتابي الى السلبية أو اتخاذ موقف معارضة أو قد يعمد الى تعطيل التنفيذ بمبررات معينة • ويتطلب الاتصال الشفهي توافر بعض الشروط التى تجعل جو المنظمة يسمح بالاتصال الصاعد والهابط من خلال قنوات وقيم ومبادئ معينة • وهذه الشروط هي :

- ١ - تنمية جو ودى ومجال طيب يسمح - أثناء الاتصال - بالتفكير والتحديث دون أن يشعر الشخص بمعوقات تقف فى طريقه •
- ٢ - تبنى وتشجيع الجديد من الأفكار البناءة التى تستهدف رفع الكفاية الانتاجية أو تحسين ظروف العمل والانجاز •
- ٣ - أن يكون هناك نسقا من القيم والمبادئ والمعايير التى يتمسك بها كل من الرئيس والمرؤوسين •
- ٤ - تكوين لجان عمل أو لجان انتاج أو استشارات تسمح بتبادل الفكر والرأى بين مختلف الخبرات والمستويات فى المنظمة •
- ٥ - انشاء القنوات التى تسمح بتدفق محتويات الاتصال فيما بين فروع وأقسام المنظمة والعاملين بها •

٦ - إتاحة الفرصة للعاملين كي يشترك كل منهم بالتعبير عن رأيه فى طريقة انجاز العمل ، بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الادارية ، خاصة تلك التى تمس حقوق العاملين ، تجنباً لحدوث أى نوع من المقاومة •

٧ - مراعاة استخدام الاجتماعات والمناقشة مع العاملين فى حالة الشروع فى تطوير بعض أساليب العمل أو تغييرها أو استحداث بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على تأييد العاملين والتغلب على المقاومة لكل ما هو جديد أو مقاومة التغيير •

\*\*\*

### ثانياً - الاتصالات التحريرية :

إذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها - فى الغالب - ٩٠٪ ، فإن الاتصال التحريرى لا يزيد عن ١٠٪ من مجموع الاتصالات • وليس معنى هذا أن الاتصالات التحريرية قليلة الأهمية ، وإنما المقصود هو أن معظم الاتصالات تتم شفها ، حتى الاتصالات المكتوبة أو التحريرية يفضل أن تعقبها مناقشة - أى اتصال شفهي جماعي - لتفهم جوانب محتويات الاتصال التحريرى ومناقشته • والرسائل أو الموضوعات ذات الطابع التحريرى هى تلك التى تحتاج الى دراسة وتحليل ومقارنة ، هذا بالإضافة الى الموضوعات التنظيمية كاللوائح والقوانين والسياسات والنظم الأساسية والمذكرات التفسيرية ، فهذه تحتم أن يكون الاتصال فيها كتابياً لما تتضمنه من تحديد للاختصاصات والمسئوليات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء • والفرق بين الاتصال الشفهي والكتابي مثل : الاذاعة والصحف هو أن الاذاعة - كما يقال - « كلام فى الهواء » ، بينما الصحف تسجل يومى لمختلف شئون المجتمع • ولكل من هذين النوعين للاتصالات أهميته وضرورته • ولما كانت الاتصالات التحريرية تتميز بتحديد المسئوليات وتحديد نظم وطرق العمل ومخاطبة أكبر عدد من العاملين ، فإن دواعى الاتصال الكتابي تتلخص فى الآتى :

- ١ - عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين أو الأقسام .
- ٢ - عندما تحتاج الرسالة الى وقت طويل لدراستها وتحليلها .
- ٣ - عندما تنطوى الرسالة على تعديلات اجرائية أو قانونية ، لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين .

- ٤ - عندما تنطوى الرسالة على تفاصيل واحصاءات عديدة .
- ٥ - عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف خاطيء ، مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدود .
- ٦ - عندما تبلغ الرسالة الى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي للمنظمة ، مثل رؤساء الأفرع الاقليمية أو الخارجية .

هذا وتستخدم الاتصالات الكتابية في كل المنشورات ، والكتب الدورية ، والتعليمات ، والقرارات الادارية ، والاقتراحات ، والشكاوى ، والتنظيمات ، والاعلانات بالصحف والمجلات .



### ثالثاً - الاتصالات المصورة :

وهو الاتصال الذي تستخدم فيه الكلمات المصورة أو الصور الفوتوغرافية أو الرسم البياني أو صور بعض النشاط الانتاجي . ولما كانت الصورة تعادل ألف كلمة - كما يقال - فانها وسيلة فعالة في الاتصال . وقد تستخدم الوسائل السمعية والبصرية في الاتصالات المصورة ، مثل الأفلام السينمائية ، وأشرطة الفيديو ، والملصقات ، وأشرطة التسجيل ، ووحدات الاذاعة ، ومكبرات الصوت .

ويمكن تلخيص الوسائل المختلفة للاتصال في الآتى :

- ١ - **المطبوعات** ، وتشمل : المجلات ، والصحف ، والدوريات ، والنشرات ، والكتيبات ، والتقارير ، والاعلانات .
- ٢ - **الشفوية** ، وتشمل : المقابلة الشخصية ، ومقابلات التوجيه والارشاد ، والاجتماعات الدورية ، والمؤتمرات ، واللقاءات الاجتماعية ، والاتصالات الهاتفية .

٣ - الوسائل السمعية والبصرية ، وتشمل : الاذاعة ، التليفزيون ، السينما ، القطع الشريطية ( الفيافوس ، السحري ) ، الملصقات ، الرسوم التوضيحية ، وسائل الايضاح ( السبورة ، التمثيليات ، الجداول والخرائط والرسوم البيانية ) ، المعارض ، النماذج ، التسجيلات .

٤ - التحريرية : التعليمات ، البرقيات ، التلكس .

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على موقف الاتصال ذاته ، ومع ملاحظة انتقاء أنسب وسيلة تحقق أفضل النتائج . ويتأثر انتقاء الوسيلة المناسبة للاتصال على الغرض الذى يستخدم فيه ، وفى هذا المجال نجد أن هناك ثلاثة أغراض للاتصال :

#### ١ - الاتصال الملزم ( Obligational Communication ) :

حيث يتم امداد العاملين بالمعلومات الضرورية ، والتي يرون أن من حقهم معرفتها . وتتضمن هذه المعلومات تشريعات العمل ، وحقوق العاملين ، والأجور والحوافز ، وما أشبه . والهدف من هذه المعلومات هو وفاء المنظمة بالتزاماتها القانونية والأدبية نحو العاملين .

#### ٢ - الاتصال للاعلام ( Informational Communication ) :

حيث يتم اعلام العاملين بالمنظمة بالمعلومات التى ترى الادارة ضرورة معرفتهم بها . وتتضمن هذه المعلومات تعليمات الأمن ، ونظام العمل ، والتعليمات المستخدمة للمنظمة ، ومعلومات عن الانتاج ، وبعض تعليمات لانجاز العمل . والهدف من هذه الوسيلة هو اثارة دافعية العاملين للبحث عن المعلومات ، لذا ينبغى انتقاء أسلوب يجذب انتباه العاملين مع الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية واستخدام جماعات المناقشة الصغيرة .

#### ٣ - الاتصال الاقناعى ( Persuasive Communication ) :

ويستهدف احداث التغيير فى الاتجاهات والسلوك لدى العاملين ، وهو يعتبر من أكثر أهداف الاتصال ديموحا . ومن المتوقع فى هذه الحالة أن تكون المعلومات ذات تأثير على طريقة تفكير العاملين وما يتبع

ذلك من سلوك • وتستخدم هذه الوسيلة عند استحداث أساليب أو وسائل جديدة للعمل أو إجراء تغيير فى النظم •

وليس تغيير الاتجاه أو السلوك وتعديله بالأمر الهين ، بل ينبغى مراعاة عدة عوامل فى هذا الصدد • وأول هذه العوامل هو إتاحة الفرصة للمشاركة ، سواء بالسماح للعاملين بتوجيه بعض الأسئلة أو التعقيب على بعض المعلومات وإتاحة الفرصة لهم للمناقشة وتشجيع اندماجهم فى الموقف ، مع الاستفادة من بعض الوسائل السمعية والبصرية فى هذا المجال • وعندما يختص الاتصال بمعالجة مشكلة عاجلة أو طارئة وتقديم الحل المناسب لها ، فإنه يمكن تقبل الحل إذا ما تأكد العاملون من إمكانية تنفيذ الحل أو أنهم اشتركوا فى تقديمه أو اقتراحه ، وحينئذ يمكن ترجمة هذا الحل الى سلوك •

وينبغى أن تؤمن الإدارة بأسلوب « اظهار الحقيقة » فى عملية اتصال العاملين • وإذا ما نشأت اتجاهات سلبية لدى العاملين فإنها ترجع دون شك الى افتقارهم وحاجتهم للمعلومات ، والحل السليم فى هذه الحالة هو اطلاعهم على الحقائق • ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يحول استخدام وسائل الدعاية ، فهو يبدو أسلوبا محايدا موضوعيا يحول دون وجود أى صراعات أو سلوك عدوانى من جانب العاملين •

ولا يعنى قولنا السابق أن الحقائق وحدها هى التى تعمل على تغيير اتجاهات العاملين ، حيث ان الاتجاهات تتشكل من تأثيرات مختلفة يتعرض لها الفرد • وفى كثير من الأحيان نجد أن للحقائق تأثير كبير فى هذه الناحية ، وفى أحيان أخرى يكون التأثير للانفعالات والعقائد المختلفة التى يعتقها الشخص • ونظرا لأن الاتجاهات المختلفة تتشكل عن طريق مؤثرات عديدة ، فمن الضرورى أن نقوم بتحليل الاتجاهات نحو كل موضوع على حدة ، باستخدام الأساليب والوسائل العلمية •

## مهارات الاتصال

يمكن القول بأن الاتصال هو عملية المشاركة فى المعرفة ونقلها .  
وقد يشارك الشخص فى بعض المعلومات ، أو الأفكار أو المشاعر .  
وتتم المشاركة بين الناس الذين يستخدمون رموزا أو علامات معينة  
متفق عليها فيما بينهم . . . وقد تكون هذه الرموز اشارات ، أو أعدادا .  
أو رسومات بيانية ، أو كلمات ، وما أشبهه .

وتعتبر اللغة التى نتحدث بها من أهم الرموز المتفق عليها فى  
الاتصال . وبالإضافة الى اللغة فهناك العديد من الوسائل الأخرى التى  
ترمز للاتصال مثل : الأرقام ، والجداول ، والرسوم البيانية ، والرسوم  
الهندسية . ورسوم الدوائر الألكترونية ، ولغة الجسم ( مثل المصافحة ،  
والإيماءات ) ، وإشارات الدخان ، والموسيقى الهادفة المعبرة ، وعلامات  
المرور والطرق ، وما أشبهه .

وقد تتعلق حالة الاتصال بأشياء يتخيلها الانسان ويرغب فى أن  
يشارك الآخرين فيها ، فالاجابة عن سؤال معين قد تعطى الكثير من  
الظروف والملازمات التى يتم فيها الاتصال . وفيما يلى بعض أمثلة  
للمهارات التى يحتاج اليها المسئول عن الاتصال فى اتصالاته اليومية :

١ — المهارة فى استخدام كلمات التخاطب ، وتشمل :

- التحديد الشفهي لحقائق الموقف بوضوح ودون غموض .
- تقديم المشورة والتوجيه للآخرين شفويا ، بطريقة غير  
رسمية .

— المناقشة الهادئة الهادفة للمشكلات مع الآخرين .

٢ — المهارة فى تقديم المعلومات كتابيا ، وتشمل :

- اعداد مسودة بعناصر الموضوع .
- عرض الموضوع بطريقة منظمه متكاملة .
- عرض الرسوم التوضيحية والاحصاءات المتعلقة  
بالموضوع بدقة .

٣ - المهارة فى استقبال المعلومات من مصادرها العديدة ، وتشمل :

- التعرف على الأجزاء المترابطة ذات الصلة الوثيقة من

خلال المادة المكتوبة •

- قياس مدى دقة الأرقام والاحصاءات باستخدام الوسائل

المعينة على ذلك •

- الإشارة بدقة الى المعلومات المقدمة وعرضها فى شكل

جدول أو رسم بيانى •

\*\*\*

### ● مهارات الاتصال الأساسية :

يمكن تحديد المهارات الأساسية للاتصال فى الآتى :

١ - تحديد الهدف من الاتصال •

٢ - التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة •

٣ - تقديم الرسالة بطريقة منظمة •

وفىما يلى نناقش كلا من هذه المهارات :

### أولا - تحديد الهدف من الاتصال :

على الرغم من أن تحديد الهدف من الاتصال هو من أهم مهارات الاتصال ، الا أنه لا يلقى الاهتمام اللازم فى العالب • فمن الواضح أن القائم بالاتصال - سواء أكان شفهيًا أم كتابيًا - يعرف ما يريد أن يقوله أو يكتبه • وان عدم القدرة على الاتصال تظهر فى شكل الاختيار السئ للكلمات التى تعبر عن الرسالة • وهنا تبدو المشكلة فى أن الشخص لم يكون فكرة واضحة فى ذهنه عن قصده ونواياه مما يريد أن يقول أو يكتب • ان توضيح هذه المقاصد والنوايا تتضمن التساؤل الشخصى ، أى أن يسأل الشخص نفسه : « ما الذى أريد تحقيقه

أو الوصول اليه من خلال هذا الاتصال؟ ويشتمل هذا السؤال على أسئلة أخرى مثل :

١ - هل ترغب في توصيل معلومات ؟

وإذا كان الأمر كذلك فعليك أن تقرّر :

- ما الذى تشير اليه المعلومات بدقة •

- نوعية المعلومات •

- كمية المعلومات أو القدر اللازم من المعلومات التى يقدمها •

٢ - هل تريد من شخص ما أن يقوم بعمل معين ؟

وإذا كان هذا ما تريده فعليك أن تقرّر ما يأتى :

- ما نوع العمل أو الفعل الذى أريده •

- الطريقة التى يؤدى بها ذلك •

وقد يكون الفعل معقدا ، أى يتضمن حلقات متتالية من الأفعال ، وفى هذه الحالة :

- راجع الطريقة التى يتم بها اجراء كل فعل •

- راجع تسلسل الأفعال بالطريقة السليمة •

٣ - هل ترغب فى التأثير على رأى الطرف الآخر ووجهة

نظره فى الموضوع ، عن طريق المناقشة والاقناع ؟

إذا كان الأمر كذلك ، فعليك القيام بالآتى :

- اعداد قائمة بالمناقشات التى تؤيد وجهة نظرك فى الموضوع •

- اعداد قائمة بالاعتراضات التى تتوقع أن تواجهها بخصوص

الموضوع •

- ضع فى اعتبارك للشخص الذى سيمتقبل الرسالة ، ثم تقرّر

أى المناقشات والاعتراضات سيكون أكثر تأثيرا عليه •

#### ٤ - هل ترغب فى التأثير على مشاعر الآخرين ؟

لا نعتقد بأنك ستواجه حالات كثيرة فى عملك تجعل هدفك هو التأثير على مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بطريقة مباشرة • وعلى أى الحالات ، ينبغي أن تهتم بالنتائج غير المقصودة أو المتوقعة لاستجابات الناس لما تقوله أو تكتبه • فإذا ما أثرت مشاعر الهجوم أو العدوان لدى من يستمع أو يقرأ لك ، فإن ذلك من شأنه أن يقلل من تأثير رسالتك الى حد كبير •

\*\*\*

#### ثانيا - التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة :

ناقشنا فى الفقرات السابقة « الهدف من الاتصال » ، والواقع الفعلى يشير الى أنك ستحصل على بعض المعلومات عن طبيعة الشخص الذى ستجربى معه الاتصال ونوعيته ، أى هويته ، ومن شأن هذه المعلومات أن تؤثر على جميع جوانب الاتصال الذى ستقوم به •

والهدف من مناقشة هذه المهارة هو تنمية قدرتك للتعرف على شخصية مستقبل رسالتك وخواصه التى تؤثر على رسالتك • فمن خلال حياتك العملية قد مارست الكثير من المواقف التى تعرفت فيها على خواص مستمعيك بما يؤثر على رسالتك •• ولو تساءلنا أو تصورنا أنك واجهت مواقف مع طفل فى السادسة - ووالدك ، وأحد رجال الأعمال وصديق ، تتحدث مع كل منهم عن عملك • فالموضوع الذى تتحدث عنه واحد لا يختلف فى كل الحالات ، ولكن هل الرسالة التى تنقلها الى كل منهم واحدة فى كل الحالات ؟ انى أشك فى ذلك • فالمعلومات تتغير ، والكلمات التى تستخدمها تختلف من مستمع الى آخر • ولنضرب مثالا آخر بما يحدث فى البرامج التدريبية •• فالبرامج التدريبية تعقد لمختلف المستويات الوظيفية ، وتكرر بها موضوعات • فموضوع مثل « الدافعية للعمل » قد يقدم فى برنامج للمشرفين ، والمشرفين الأوائل ، ورؤساء المكاتب والمديرين •• وهنا نجد

أن المادة الدراسية ، والشرح ، والحالات ، والتمارين المستخدمة تختلف من برنامج الى آخر . ويتحكم فى المواقف عوامل السن ، والتعليم ، والخبرة ، والمعرفة ، والمركز الوظيفى ، والمكانة الاجتماعية للمستمع . وهذه كلها خواص ينبغى أن توضع فى الاعتبار قبل توجيه الرسالة للشخص ، بالإضافة الى مدى اهتمام الشخص بالرسالة ومدى استجابته لك . وعلى أى الحالات فعليك دائماً أن تعمل على مواءمة ما تقوله حتى يشبع حاجات الشخص الذى نوجه اليه الحديث أو الرسالة .

\* \* \*

### ثالثاً - تقديم الرسالة بطريقة منظمة :

قد تكون بعض الاتصالات أو الرسائل قصيرة جداً ، مثل « وصلت الرحلة رقم ٤٤١ القادمة من الرياض » ، ولكن الكثير من الأشياء التى تريد أن تقولها معقدة . وتنشأ المشكلات عادة عن كيفية تسلسل الأفكار استعداداً لتقديمها ، أو بشأن المعلومات التى تلبى حاجة الآخرين . وهنا تبرز تساؤلات مثل : « كيف سأبدأ » ؟ ، أو « ما هى الخطوة التالية » ؟ . « كيف سأنتهى الموضوع » ؟ وعلى ذلك يجب البدء بترتيب أو تصنيف المعلومات أو الأفكار ، ويمكن القيام بذلك بطرق عديدة تتلخص فى الآتى :

#### ١ - وفقاً لتسلسل الأحداث : ان تقديم المعلومات وفقاً لتسلسل

الأحداث له أهميته عندما تعتمد النتائج على اتباع خطوات محددة ، وهذا ما يحدث عند اجراء التجارب أو اجراء اختبار معين .

#### ٢ - بترتيب تصاعدى أو تنازلى لدرجة الأهمية : يحدث أحيانا -

كما فى حالة اقتراح القيام بفعل أو واجب معين - أن تقدم الأسباب المرجحة للقيام بهذا الواجب مرتبة حسب تأثيرها على أداء هذا الواجب وتقدم عادة أقوى الأسباب فى البداية ، أو قد تعكس الآية وتقدم الأسباب قليلة الأهمية فى البداية . فإذا ما قدمنا بياناً احصائياً عن بحث يختص برأى الركاب فى الخدمات التى تقدمها « السعودية » على طائراتها حسب أفضليتها ، تقدم الأعداد والنسب المئوية لكل خدمة

بتسلسل تصاعدي أو تنازلي ، بحيث تبدأ بأقلها ثم تتدرج تصاعدياً ،  
أو بأكثرها وتتدرج تنازلياً .

٣ - **بوضع الأشياء المتشابهة معا :** مما لا شك فيه أن تقديم  
الأفكار المتشابهة أو المترابطة معا يحظى بالتقدير والاهتمام لسهولة  
فهمه . بينما نجد أن الأفكار غير المترابطة أو المتعزلة بعضها عن البعض  
الأخر تتصف بالصعوبة في الفهم ، مما يسبب القلق والحيرة وعدم  
الارتياح للقارئ . مثال ذلك : إذا عرضنا تقريراً عن مسح شامل  
للفنادق في مدينة جدة ، يراعى تقسيم الفنادق الى فئات من ٥ نجوم  
حتى نصل الى الفنادق الصغيرة ، ثم تصنيف المعلومات الى الآتى :

- سعة كل فندق والأسعار .
  - بيانات عن العاملين بالفنادق .
  - بيانات عن المبيعات والأطعمة والمشروبات وما أشبهه .
- وليست هذه هي كل الوسائل المستخدمة في تصنيف المعلومات ،  
وكنها تفي بالعرض .

\* \* \*

### ● تنمية القدرة على الانصات وقراءة الرسالة :

- ناقشنا فيما سبق المهارات الأساسية للاتصال وهي :
- تحديد الهدف، من الاتصال .
  - التعرف على هوية الشخص الذي يستقبل الرسالة .
  - تقديم الرسالة بطريقة منظمة .

والآن دعنا نتساءل : « هل هناك مهارات خاصة بالاستماع /  
الانصات الى رسالة وقراءتها » ؟ قبل أن نجيب عن هذا التساؤل ،  
علينا أن نلقى نظرة على الفقرة التالية :

- أثناء العمل ، غاننا نتلقى المعلومات من المصادر التالية :
- المناقشات والمحادثات الرسمية وغير الرسمية مع الرؤساء  
والزملاء .

- محاضرات اجتماعات اللجان وقراراتها وتوصياتها .
- المحاضرات والندوات .
- المذكرات .
- المكاتبات .
- التقارير الفنية ونتائج البحوث .
- الكتب والمراجع والدوريات .

وفى كل مصدر من هذه المصادر تجد نفسك ضالعا ومستغرقا فيه حيث تمارس العديد من المهارات الفردية . وعلى أى الحالات ، هناك مهارات معينة تستخدمها فى كل مرة تتلقى فيها رسالة شفوية . وأن المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو الاستماع اليها تماثل أو تشابه تلك المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو تحريرها .

\* \* \*

### ● التعرف على الكاتب أو المتحدث :

عندما تقرأ ، أو تنصت الى متحدث ، فانك حينئذ تمارس قدرتك لمحاولة التعرف على هوية محرر الرسالة . ومن شأن هذه المحاولة للتعرف على هوية المجرر أن تساعدك فى تحديد مدى أهمية الرسالة فى شكل أفعال متتالية تقوم بها . وستتحدث عن ثلاثة جوانب من هوية محرر الرسالة تؤثر على الرسالة ذاتها :

- المعرفة .

- المكانة .

- الشخصية .

### ١ - المعرفة :

ان تقديرك لمدى معرفة محرر الرسالة وألمامه بموضوعها يؤثر على الآتى :

- مدى اعتمادك على المعلومات التى يقدمها . فمثلا : تجد استجابتك لتقرير عن منتج حديث أو وسيلة متطورة تختلف إذا ما قرأت عنها فى جريدة يومية عنها فى مجلة علمية .

— مدى استعدادك لاتخاذ اجراء أو القيام بعمل ما تستتازمه الرسالة .

فمثلا : قد تقوم بتعديل فتحة أحد الصمامات دون تردد ، اذا ما طلب ذلك شخص تثق في رأيه .

## ٢ — المكانة :

ان معرفة « مكانة » محرر الرسالة لها أهميتها أيضا . وفي بعض الأحيان تجد اتصالا عابرا أو بسيطا يلقى اهتماما كبيرا لمجرد أنه صادر من شخص يحتل مركزا هاما أو أحد رجال الادارة العليا بالمؤسسة . فمثلا : تجد أن اتصالا من أحد العملاء يلقى الاهتمام اللائق به كما لو كان صادرا من الادارة العليا ، لأن هذا العميل له مكانته المرموقة لدى المؤسسة التي تعمل بها . أو اتصال أحد المديرين بك يطلب اجراء شيء ما يجد الاهتمام والسرعة المناسبة أكثر مما لو اتصل بك أحد رؤساء الأقسام يطلب نفس الشيء .

## ٣ — الشخصية :

وهناك سبب آخر يدعو للتعرف على هوية محرر الرسالة . . فان استجابتك لرسائله تتأثر بنظرتك اليه « كشخص » له شخصية متميزة . فاذا كنت تستمع الى شخص ما يتحدث اليك وجها لوجه ، فبغض النظر عن معلوماته ومكانته ، فانك تضع في اعتبارك سنه ، وثقافته ، ومركزه الاجتماعي ، ومدى استجابته لك .

وإذا ما كنت تتلقى مكالمة هاتفية أو تقرأ رسالة ما ، فانك تتعلم الكثير من خلال ذلك عن الشخص الآخر ، وخاصة :

- كيف يستخدم اللغة ويعبر عن آرائه وأفكاره ؟
- هل هو واقعي في تقديمه للمعلومات ومسيطر على الموقف ؟
- هل يستخدم كلمات أو عبارات ودية ؟
- هل يضع في اعتباره حاجات القارئ أو المستمع ورغباته ؟

### ● الوصول الى قرار بشأن الهدف من الرسالة التي تتلقاها :

عندما تقرأ رسالة ما أو تستمع الى شخص يتصل بك ، فانك حينئذ تمارس مهارة أخرى ، وهي القدرة على الوصول الى قرار بشأن الغرض من الرسالة التي تتلقاها • وهذا يتضمن أن تلقى على نفسك السؤال التالي : « ما هو هدف الشخص ورغبته من هذا الاتصال » ؟ وقبل الاجابة عن هذا السؤال فهناك أسئلة أخرى ينبغي الاجابة عنها :

- هل يرغب هذا الشخص في امدادى بمعلومات ؟
- هل يريد أن يقوم بدور معين ؟
- هل يحاول التأثير على آرائى من خلال مناقشته وآرائه المسبقة ؟
- هل يحاول التأثير على مشاعرى ؟

وعادة يحاول المتحدث أو المحرر أن يفعل كل هذه الأشياء من خلال رسالته •

وكما سبق أن ذكرنا ، فان بعض الاتصالات قصيرة جدا ، ولكن الكثير من الأشياء التي يرغب الناس في ذكرها معقدة • وعلاوة على ذلك ، فليس كل شخص لديه شيء هام يقوله بقادر على فعل ذلك بأقل اختصار ممكن ، وبلغة سهلة مفهومة ، ولا تحتل الا تفسيراً واحداً • فكيف تصل الى قرار بشأن الهدف من الرسالة ، اذا ما كانت مسندة ولم يحسن التعبير عنها ؟ من خلال مهارات أخرى دون شك ••

\* \* \*

### ● تسجيل الرسالة التي تتلقاها بطريقة منظمة :

سبق أن ذكرنا بأنك تستطيع أن تصنف المعلومات أو الأفكار على النحو التالي :

- وفقا لتسلسل الأحداث قد
  - بالترتيب التصاعدي أو التنازلى لدرجة الأهمية •
  - بوضع الأشياء المتشابهة معا •
- ولكنك لا تستطيع أن تفعل ذلك الا بعد أن يفرغ الشخص من توصيل رسالته لك •

فاذا كانت الرسالة تحريرية أى مكتوبة ، فانك تستطيع :  
- أن تقرأها بسرعة بالقاء نظرة على الرسالة بأكملها فى  
مبدأ الأمر •

- تقرر طريقة تصنيف المعلومات الواردة بها وترتيبها •

- تقسم موضوع الاتصال الى أقسام فرعية متجانسة فى طولها  
ومحتوياتها ، ثم تسجل النقاط الهامة التى تراها فى كل قسم  
من الرسالة •

ومن العسير أو المتعذر عليك أن تسجل ملاحظات وافية أثناء  
الاستماع أو الانصات الى شخص يتحدث اليك ، فعليك حينئذ أن  
تكتفى بالتقاط أهم النقاط التى تخرج بها من الحديث أثناء استماعك •  
ولحسن الحظ فان أغلب المتحدثين يستخدمون خصيلة كبيرة من الكلمات  
تعبّر عن أفكارهم ، وحينئذ من الضروري أن تسجل الأفكار الهامة  
فى كلمات قليلة •

ان تسجيل النقاط أو الملاحظات يتميز بالطابع الشخصى •• فما عد  
يبدو هاما بالنسبة لى قد لا يعنى شيئا بالنسبة لك ، أو العكس •  
والنقطة الهامة هنا هى أنه ينبغى أن تستنبط وسيلة لتسجيل النقاط  
والملاحظات تتناسب معك ، وتمتلك من الحصول على النقاط الهامة  
للرسالة التى تستقبلها • ولا تعتمد كثيرا على ذاكرتك كى تسترجع  
محتويات الرسالة بدقة ، وحاول أن تعناد الاحتفاظ معك بدفتر صغير  
لتسجيل الملاحظات فى أى وقت تتلقى فيه رسالة •

نخلص من مناقشتنا السابقة بالآتى :

تتلخص المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة الرسالة والاستماع

اليها فى الآتى :

- التعرف على هوية المتحدث أو مجرر الرسالة •

- الوصول الى قرار عن الهدف من الرسالة •

- تسجيل / تدوين الرسالة بطريقة منظمة •

ومن شأن ممارسة هذه المهارات وما يسندها من مهارات أخرى  
مثل تسجيل الملاحظات — من شأنها أن تزيد من فعالية استقبالك  
للمسائل التي تتضمنها عملية الاتصال •

\* \* \*

### تنمية مهارات التخاطب

لقد ناقشنا فيما سبق مهارات الاتصال المتضمنة في كل من المواقف  
الشفهية والتحريرية • والسؤال الآن هو : « هل هناك مهارات معينة  
تستخدم في التخاطب مع جمهور من المستمعين » ؟ •  
مما لا شك فيه أن عملية التخاطب تستلزم حضوراً ذهنياً وسرعة  
بديهية ، مما لا يتوفر عند تحرير رسالة • ولهذا أهميته لأسباب عدة ••  
فعملية توصيل الأفكار والمعلومات تحدث بسرعة في مواقف  
التخاطب أكثر منها في مواقف تحرير الرسائل أو المكاتبات • ولهذا أثره  
بسبب قصر الوقت الذي تمارس فيه المهارات الأساسية بالنسبة للآتي :

— توضيح مقاصدك لنفسك عن الهدف من التخاطب •

— التعرف على شخصية من يستمع اليك •

— ترتيب أفكارك •

ومما لا شك فيه أن الترتيبات المسبقة التي تحتاج اليها تختلف  
حسب المناسبة التي تلقى فيها الحديث ووفقاً لأهمية الرسالة ذاتها •  
والقاعدة الأساسية هنا هي : حاول دائماً أن تقوم ببعض الترتيبات  
قبل أن تبدأ الحديث أو التخاطب مع الآخرين • وقد لا تتاح لك سوى  
بضع دقائق لتفعل ذلك ، فاستغلها في تسجيل بعض النقاط الأساسية  
على ورقة •

وما لم تكن متحدثاً لبقاً ومتمرساً ، أو لديك الوقت الكافي للقيام  
بالترتيبات اللازمة ، فليس من الميسور أن تجد الكلمات التي يتضمنها  
حديثك هي بنفس الدرجة من الوضوح في حالة كتابة هذه الكلمات  
أو تحريرها • وعلى أي الحالات فانك تستطيع أن تعوض هذا القصور ••  
ان الشخص الذي يستمع أو يصغي اليك لن ينتظر حتى تفرغ من

حديثك كى يبدأ فى الاستجابة ، فبينما أنت منهمك فى تقديم حديثك فان المستمع بدوره يستجيب للحديث الذى تلقيه • فعليك أن تتوافق مع الموقف أثناء سيرك فى القاء الحديث ، بما يتفق مع استجابات المستمع • فمثلا : اذا وجدت أنه يتجهم أو يهز رأسه أو يقذف بقلمه على المنضدة ، فهذا يعنى أنه قد يقول لك انه لم يفهم ما تقصده من حديثك ولم يتلق رسالتك بعد • ولذلك فعليك أن تراقب الاشارات والحركات التى يقوم بها من يستمع اليك ، وتعمل على تفسيرها التفسير الصحيح فى التو واللحظة ، ثم تعدل حديثك بما يتناسب معها •

ولا شك أنك تستطيع التعبير عن مقاصدك بحضورك واشتراكك الشخصى بطريقة أكثر وضوحا مما لو استخدمت وسائل أخرى غير مباشرة • فتعبيرات الوجه ونبرات الصوت أثناء حديثك يمكن أن تستخدم لتركيز الانتباه على محتويات رسالتك ، ومن الطبيعى أنك إن تسمح إن يستمع اليك أن ينصرف عن حديثك أو يتشاغل عنه أو يشرد بتفكيره بصورة أو بأخرى •

وهنا تجد نفسك بحاجة الى ممارسة المهارات الأساسية للاتصال وهى:

- تحديد الهدف من الاتصال •
- التعرف على هوية من يستقبل رسالتك •
- تقديم الرسالة بطريقة منظمة •

هذا بالاضافة الى المهارات المتضمنة فى اختيارك للوسيلة المناسبة للاتصال سواء أكانت مقروءة أو مسموعة أو منظورة •

هذا علاوة على مهارتك اللغوية ، من حيث :

- جعل رسالتك قصيرة ما أمكن •
- جعل رسالتك واضحة بقدر الامكان •
- تقديم الرسالة بالطريقة التى تجعلها تحتل نفسيرا واحدا فقط •

وهناك أيضا مهارات أخرى ينبغى أن تمارسها فى تخاطبك مع

الآخرين ، وهى :

- الاعداد الذهني / العقلي السريع قبل أن تبدأ الحديث ، مثل اعداد بعض النقاط وتسجيلها على ورقة •
- القيام ببعض التعديلات التي تتناسب مع استجابة المستمع ، أثناء القاء الحديث •
- جذب اهتمام المستمع الى ما تقوله • وهذا يتضمن عدم اتاحة الفرصة للمستمع كي يتشتت انتباهه اذا ما أكثرت من الحركة والاهتزاز وعدم الاستقرار أثناء القاء الحديث ، أو استخدام اشارات غير ضرورية •
- ومما يساعدك على أن تستحوذ على تركيز المستمع واهتمامه بحديثك ما يأتي :
- تدرج طبقات الصوت أثناء الحديث ، بحيث لا يسير على وتيرة واحدة مملة •
- اقناعه بأنك تستطيع الحديث المتصل دون أن تنقطع أنفاسك •
- التنوع في اللفظ والتغيير في نبرات الصوت •
- توجيه نظراتك الى من يستمع اليك مباشرة (٤) •

\* \* \*

### الاتصال في القرآن الكريم

لقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تتعلق بالاتصال في شتى جوانبه •• فمنها ما تختص بالاتصال الشفهي (السمع والتلاوة) ومنها ما ذكر الاتصال التحريري (الكتابة) • وسنورد بعضاً من هذه الآيات فيما يلي :

أولا — بالنسبة للاتصال الشفهي :

### ١ — التلاوة :

- « قل تعالوا أتل ما حرم ربكم عليكم .. »  
( الأنعام : ١٥١ )
- « ويسألونك عن ذى القرنين ، قل سأتلوا عليكم منه ذكرا »  
( الكهف : ٨٣ )
- « أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب ، أفلا تعقلون »  
( البقرة : ٤٤ )
- « ذلك نتلوه عليك من الآيات والذكر الحكيم »  
( آل عمران : ٥٨ )
- « إنما المؤمنون الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم وإذا تليت عليهم آياته زادتهم إيمانا .. »  
( الأنفال : ٢ )
- « وكيف تكفرون وأنتم تتلى عليكم آيات الله وفيكم رسوله »  
( آل عمران : ١٠١ )
- « .. وإذا تتلى عليهم آيات الرحمن خروا سجدا وبكيا »  
( مريم : ٥٨ )
- « واتل ما أوحى إليك من كتاب ربك .. »  
( الكهف : ٢٧ )

### ٢ — السمع :

- « قد سمع الله قول التى تجادلك فى زوجها وتشتكى الى الله والله يسمع تحاوركما ، ان الله سميع بصير »  
( المجادلة : ١ )
- « ولولا ان سمعتموه قلتم ما يكون لنا ان نتكلم بهذا سبحانك .. »  
( النور : ١٦ )

- « ٠٠ وقالوا سمعنا وأطعنا ، غفرانك ربنا وأليك المصير ٠٠ »  
( البقرة : ٢٨٥ )
- « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للإيمان أن آمنوا بربكم فآمنا ٠٠ »  
( آل عمران : ١٩٣ )
- « انما كان قول المؤمنين اذا دعوا الى الله ورسوله ليحكم بينهم أن يقولوا سمعنا وأطعنا ، وأولئك هم المفلحون »  
( النور : ٥١ )
- « ٠٠ ربنا أبصرنا وسمعنا فارجعنا نعمل صالحا انا موقنون »  
( السجدة : ١٢ )
- « قل أوحى الى أنه استمع نفر من الجن فقالوا انا سمعنا قرآنا عجبا ٠ يهدى الى الرشد فآمنا به ٠٠ » ( الجن : ١ ، ٢ )
- « ان تدعوهم لا يسمعوا دعاءكم ولو سمعوا ما استجابوا لكم ٠٠ »  
( فاطر : ١٤ )
- « أم يحسبون أننا لا نسمع سرهم ونجواهم ٠٠ »  
( الزخرف : ٨٠ )
- « وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير »  
( الملك : ١٦ )
- « أم لهم أعين يبصرون بها ، أم لهم آذان يسمعون بها ٠٠ »  
( الأعراف : ١٩٥ )
- « وأنا اخترتك فاستمع لما يوحى » ( طه : ١٣ )

### ٣ - الحديث :

- « وأما بنعمة ربك فحدث » ( الضحى : ١١ )
- « ٠٠ فلا تسألنى عن شيء حتى أحدث لك منه ذكرا »  
( الكهف : ٧٠ )
- « ٠٠ أن اذا سمعتم آيات الله يكتمن بها ويستنهزها بها فلا تقعدوا معهم حتى يخوضوا فى حديث غيره ٠٠ » ( النساء : ١٤٠ )

- « فلعلك باخع نفسك على آثارهم ان لم يؤمنوا بهذا الحديث أسفا » . ( الكهف : ٦ )
  - « ومن الناس من يشتري لهو الحديث ليضل عن سبيل الله بغير علم » . ( لقمان : ٦ )
  - « .. وكذلك مكنا ليوسف فى الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث » . ( يوسف : ٢١ )
  - « تلك آيات الله نتلوها عليك بالحق ، فبأى حديث بعد الله وآياته يؤمنون » . ( الجاثية : ٦ )
- وهكذا نجد فى آيات القرآن الكريم ما يتناول عناصر الاتصال الشفوى من تلاوة واستماع وحديث ..

\* \* \*

ثانياً — بالنسبة للاتصال التحريرى ( الكتابى ) :

- « يا أيها الذين آمنوا اذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه ، وليكتب بينكم كاتب بالعدل ، ولا ياب كاتب أن يكتب كما علمه الله » . ( البقرة : ٢٨٢ )
- « فويل لهم مما كتبت أيديهم وويل لهم مما يكسبون » . ( البقرة : ٧٩ )
- « وكتبنا له فى الألواح من كل شىء موعظة وتفصيلا لكل شىء » . ( الأعراف : ١٤٥ )
- « ولقد كتبنا فى الزبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبادى الصالحون » . ( الأنبياء : ١٠٥ )
- « ربنا آمننا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين » . ( آل عمران : ٥٣ )
- « انا نحن نحيى الموتى ونكتب ما قدموا وآثارهم ، وكل شىء أحصيناه فى امام بين » . ( يس : ١٢ )

- « ٠٠ سنكتب ما قالوا وقتلهم الأنبياء بغير حق ٠٠ »  
( آل عمران : ١٨١ )
  - « أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم ، بلى ورسنا  
لديهم يكتبون »  
( الزخرف : ٨٠ )
  - « ن ، والقلم وما يسطرون »  
( القلم : ١ )
  - « أم عندهم الغيب فهم يكتبون »  
( الطور : ٤١ )
- \* \* \*

### ثالثا - الحواس فى القرآن :

ان الحواس هى المصدر الأساسى واللبنة الرئيسية فى عملية الاتصال . فالاتصال يعتمد على السمع والبصر والفهم والادراك ، حتى يكون الاتصال عميقا . وقد وردت آيات عديدة فى القرآن الكريم تذكر هذه الحواس ، منها :

- « وهو الذى أنشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون »  
( المؤمنون : ٧٨ )
  - « قل هو الذى أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون »  
( الملك : ٢٣ )
  - « والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون »  
( النحل : ٧٨ )
  - « ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا »  
( الاسراء : ٣٦ )
- كما يذكر القرآن فى كثير من الآيات السمع بمعنى الفهم والتدبر والتعقل ، قال تعالى :
- « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للإيمان أن آمنوا بربكم فآمننا ٠٠ »  
( آل عمران : ١٩٣ )
  - « وأنا لما سمعنا الهدى آمنا به ٠٠ »  
( الجن : ١٣ )

- « واذا سمعوا ما أنزل الى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق ، يقولون ربنا آمنا فاكتبنا مع الشاهدين » .  
( المائدة : ٨٣ )
- « .. ونطبع على قلوبهم فهم لا يسمعون » .  
( الأعراف : ١٠٠ )

وتؤثر دوافع النرد وقيمه في ادراكه ، وقد أوضحت ذلك نتائج كثير من الدراسات التجريبية الحديثة . وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الحقيقة في أكثر من موضع حينما ذكر كيف كان الايمان يجعل المؤمنين في حالة تهيؤ وانتباه الى الاستماع لما ينزل من آيات القرآن فيدركونها ادراكا واعيا ، ويفهمونها فهما دقيقا ، بينما كانت هذه الآيات ذاتها لا تحدث لدى المشركين نفس التأثير ، وانما كانوا في غفلة عن سماعها وادراكها وفهمها<sup>(١٠)</sup> . وفيما يلي أمثلة مما ذكره القرآن في وصف هذه الحالة من الغفلة عن الادراك بسبب الشرك وعدم الايمان بالله ، مما عطل حواس المشركين عن أداء وظيفتها :

- « ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن والانس ، لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم آعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها ، أولئك كالأنعام بل هم أضل ، أولئك هم الغافلون » .  
( الأعراف : ١٧٩ )

- « .. قل هو للذين آمنوا هدى وشفاء ، والذين لا يؤمنون في آذانهم وقر وهو عليهم عمى ، أولئك ينادون من مكان بعيد » .  
( فصات : ٤٤ )
- « أولئك الذين لعنهم الله فأصمهم وأعمى أبصارهم » .  
( محمد : ٢٢ )

- « أفأنت تسمع الصم أو تهدي العمى ومن كان في ضلال مبين » .  
( الزخرف : ٤٠ )
- « مثلهم كمثل الذي استوقد نارا فلما أضاءت ما حوله ذهب

(١٥) محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص ١٢١ - ١٢٢ .

الله بنورهم وتركهم فى ظلمات لا يبصرون • صم بكم عمى فهم لا يرجعون » • (البقرة : ١٧ ، ١٨ )

• « والذين كذبوا بآياتنا صم وبكم فى الظلمات ٠٠ » •

( الأنعام : ٣٩ )

• « أفرأيت من اتخذ الهه هواه وأضلله الله على علم وختم على سمعه وقلبه وجعل على بصره غشاوة فمن يهديه من بعد الله ، أفلا تذكرون » • (الجاثية : ٢٣ )

• « انك لا تسمع الموتى ولا تسمع الدعاء اذا ولوا مدبرين • وما أنت بهادى العمى عن ضلالتهم ، ان تسمع الا من يؤمن بآياتنا فهم مسلمون » • (النمل : ٨٠ ، ٨١ )

ومن مظاهر تأثير الدوافع على الادراك أيضا ما يحدث فى الادراك من تحريف وتشويه لحقيقة الشيء • فقد يرى الانسان الشيء الحسن قبيحا ، وقد يرى الشيء القبيح حسنا • وقد أشار القرآن الى ما تحدثه الدوافع والميول والأهواء من تحريف فى الادراك ، قال تعالى :

• « أفمن زين له سوء عمله فرآه حسنا ، فان الله يصل من يشاء ويهدى من يشاء ٠٠ » • (فاطر : ٨ )

• « أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهواءهم » • (محمد : ١٤ )

وأوضحت دراسات التحليل النفسى أن الانسان يميل الى عدم ادراك الأشياء التى تقلقه وترعجه • أو الأمور التى تتعارض مع أهوائه • ولا شك أن مشركى قريش وكثيرا من اليهود والنصارى لم يكونوا راضين عن الدين الجديد الذى جاء به الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام لأن فى انتشاره تهديدا لنفوذهم وسلطانهم • وهذا ما جعلهم غير مهتمين نفسيا للاستماع الى القرآن بنفهم ، كما جعلهم غير مستعدين عقليا الى ادراك معانيه (٦) •

\*\*\*