

أهمية الإتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات

- مقارنة وظيفية -

د. بن علي سماش

جامعة الجزائر 3

د. سمير رحماني

جامعة باتنة 1 (الجزائر)

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إضاءة اللثام عن أهمية الإتصال في الرقي بالآداء الوظيفي للمؤسسات، وذلك بالتركيز على عنصر الموارد البشرية، حيث أنه لا يختلف إثنان، على أن كل المؤسسات والمنظمات مهما كانت طبيعتها، ونوعية نشاطها، فإنها لا شك تستمر في أداء وظائفها، ومهامها من خلال مجموعة من الأنشطة الإتصالية، الرسمية، وغير الرسمية، الصاعدة والهابطة، وحتى الأفقية، إلا أن الخل يظهر عندما تسير هذه الأنشطة بصورة فوضوية، وغير ممنهجة، وغير مدروسة، حيث أن ذلك من شأنه التأثير على الآداء الوظيفي للرأس المال البشري، وهو ما يحول دون تحقيق المؤسسات لأهدافها، لذلك لا بد من إدارة علمية وتخطيط استراتيجي لكل العمليات الإتصالية التي تتم داخل المؤسسات وخارجها، من أجل ضمان السير قدما بالرأس المال البشري للمؤسسات، التي أولت أهمية لهذا النشاط وحققته نجاحات مستمرة، مع مؤسسات فوضوية في عمليات اتصالها، والتي غالبا ما ينتهي أمرها إلى الفشل المحتوم.

Synthèse :

Cette étude vise à mettre le point sur l'importance de la communication et son rôle prédominant dans le fonctionnement des sociétés en basant essentiellement sur l'élément humain.

Alors, on pense que toutes les organisations et les sociétés qui ont des stratégies diversifiées, continuent sans doute à accomplir leurs fonctions à partir d'un ensemble d'activités communicatives officielles ou non officielles...

Mais le problème est détecté clairement lors d'un fonctionnement non étudié des activités, ce qui cause un échec de gestion, sans l'atteinte des objectifs visés.

Donc, il faut adopter des stratégies bien planifiées appliquer des démarches scientifiques aux niveaux des différentes opérations communicatives soient intérieures ou extérieures à fin d'assurer un fonctionnement positif du capital humain et d'aboutir à la réussite permanente.

1- الإتصال المؤسسي، الماهية والمفهوم:

يعتبر اتصال المؤسسة، وظيفة إدارية حديثة مقارنة بمختلف أشكال ومظاهر الإتصال الأخرى، والتي غالبا ما تكون اليوم مدرجة ضمن هذا التخصص الحديث، لذلك فإن تطور الإتصال البشري، منذ القديم إلى عصرنا الحالي، يعتبر ممهدا، في شكل تراكمي لمختلف مظاهر الإتصال الحديثة، والتي منها اتصال المؤسسة.

ومن هنا فإن الدارس إذا أراد التعمق أكثر في مختلف هذه التراكمات، فإن الأمر يحتم عليه الرجوع إلى عصر الإشارات، والرموز، ثم الأصوات، واللغة والكتابة، إلى الصحافة والإذاعة، والتلفزيون، ثم مختلف الأدوات التكنولوجية الحديثة، التي أصبح الإتصال اليوم محور عملها.

ويرجع البعض ظهور هذا النوع من الإتصال إلى الحضارات القديمة، كمؤسسات حكومية، حاولت تنظيم العملية الإتصالية، وإخراجها من طابع العشوائي، مثل الفراعنة الذين حاولوا الإهتمام بهذا الجانب من خلال مختلف الأساليب

المستغلة في مناسبات مختلفة ارتبطت بشكل أساسي بالحروب، من خلال آليات الإعلان، والعلاقات العامة للتعبير عن الإنتصارات عملاً لرفع الروح المعنوية⁽¹⁾.

وتوالت التراكمات، أين تركزت بشكل متوال بعد الثورة الصناعية، وبرزت المؤسسات الصناعية التي تطورت، وتوسعت، إلى غاية دخولها مرحلة المنافسة الشديدة التي حتمت عليها ابتكار آليات وأساليب حديثة فيما يتعلق بالإتصال، لضمان استمراريتها وتجلي ذلك في الإعلان كمظهر اتصالي لنشاط المؤسسات، ونفس هذا الواقع أدخل المجتمعات البشرية في أزمنة مستحدثة تركزت أساساً في النشاط العمالي، وفي الرأسمال البشري وبرز ذلك في الإضرابات والإحتجاجات، وظهور النقابات العمالية، ما حتم على المؤسسات إيجاد سبل تواصل حديثة مع المورد البشري، لتفادي الوقوع في هذه الأزمات، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية، أين نضج استخدام مصطلح العلاقات العامة⁽²⁾.

غير أن وظيفة الإتصال في المؤسسات، لم ترق إلى مصاف الإدارات المستقلة إلا حديثاً، مع النصف الثاني من القرن الماضي، وتحديدًا في ثمانينيات القرن، عندما أدركت المؤسسات أهميته خصوصاً، في الدول الغربية المتقدمة⁽³⁾.

وبالرجوع إلى مفهوم الإتصال، فالكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis والتي ينصرف معناها للذبيوع، والإنتشار⁽⁴⁾، وهي مشتقة من الفعل وصل والصلة التي تعني بلوغ الغاية، ويوضحها قاموس أوكسفورد بالقول أن الإتصال هو نقل، وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات⁽⁵⁾.

أي أنه محور عمليات الإتصال، هو تلك المعلومات، والرسائل التي يتم نقلها من مرسل، إلى مستقبل عبر واسطة، أو قناة، وتشكل هذه العناصر في مجملها عملية الإتصال بمعناها البسيط، أما المعنى الأكثر تعقيداً، فإنه يأخذ أبعاداً أخرى تتركز أساساً في التخطيط والدراسة لإدارة هذه العمليات بأسلوب أكثر نجاعة، وتنظيماً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

أما المؤسسة أو التنظيم فهي مجموعة من الطاقات البشرية، والموارد المالية، التي تشغل فيما بينها، وفق تركيب معين وتوليف محدد، قصد إنجاز، وأداء المهام، المنوطة بها من طرف المجتمع⁽⁶⁾.

ويجمع الباحثون أن أولى المدارس التي تعرضت للإتصال في المنظمات هي مدرسة الأنساق المفتوحة، فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي، وغير الرسمي، وعلى جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم أو المؤسسة، وخاصة في مجال تبادل الأفكار، والحصول على المعلومات.

ويرى "روجرز" أن الإتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو إلا عملية هادفة تتم بين طرفين، أو أكثر لتبادل المعلومات، والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات⁽⁷⁾.

والإتصال المؤسسي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو، في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير، على الفاعلين، ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم⁽¹⁾.

(1) حسن عماد مكاي: تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 1997، ص 156.

(2) غريب عبد السميع، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 38.

(3) فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 36.

(4) حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2، 2001، ص 12.

(5) جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظرية الإتصال، دار الفكر، القاهرة، ط1، دت، ص 63.

(6) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15.

(7) عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 19.

والملاحظ أن التعريفين أنهما يركزان على فكرة الغائية في العملية الإتصالية، أي أن الإتصال المرتبط بالمؤسسات والمنشآت، أو المنظمات هو عملية مقصودة وهادفة، تريد الوصول إلى تحقيق حاجات ومآرب ترتبط بأهداف التنظيم، أو المؤسسة، وهذه الحاجات تدور حول العنصر البشري الذي يراد منه تغيير مواقفه، واتجاهاته، وبالتالي تغيير سلوكياته، بما يتوافق مع أهداف التنظيم، أو المؤسسة.

غير أن المفاهيم السابقة ركزت على عمليات الإتصال التي تحدث داخل إطار الهيكل التنظيمي، أو داخل المؤسسة، وأهملت عمليات الإتصال الأخرى التي تتم مع جهات خارجية بالرغم من ارتباطها المباشر بالمنظمات، والمؤسسات، وكذا بتحقيق أهدافها، مثل الإعلان والعلاقات العامة والتسويق.

وهذا النوع من الإتصال تعرفه موسوعة Guillet بالقول: " إن الإتصال الخارجي يحدث خارج نطاق المؤسسة"(2)

ونحن ما دمنا نتحدث عن الموارد البشرية كمحور لعملية الإتصال في المنظمات والمؤسسات، فإن الحديث عن الإتصال الخارجي لا يعيننا بالدرجة الأولى.

2- محور عملية الإتصال في المؤسسات: ما دمنا نتحدث عن الإتصال الداخلي للمؤسسات، ونركز بالدرجة الأولى على الموارد البشرية لهذه المؤسسات فإن ما يعيننا هنا، بالدرجة الأولى همة العمال، والإداريون، وكل من ينتمون للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهنا نقصد الجمهور الداخلي للمؤسسة، إذ أن الجمهور الخارجي، وبالرغم من كونه محورا مهما لعمليات الإتصال المؤسستاتي، إلا أنه لا يعيننا في هذه الدراسة مباشرة.

والجمهور الداخلي يتكون من كافة العاملين في المؤسسة، وفي المستويات الإدارية المختلفة، والعاملين في الأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة، ويتميز الجمهور الداخلي بقدر من الإستقرار، نتيجة تواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعد تنظمه، بما يكفل خلق المواقف الإجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي(3)

وإذا كانت التخصصات الإقتصادية والإدارية تطلق مفهوم الموارد البشرية على المنتسبين للمؤسسات والمنظمات، فإن تخصصات الإتصال تستعمل مصطلح الجمهور الداخلي، كمفهوم مرادف للمنتسبين لهذه المنشآت، على اعتبار أن الإتصال ينظر لهؤلاء كأفراد متلقين لرسائل - بما تحمله من معلومات وأفكار وآراء، واتجاهات - تتم صياغتها بعناية، وبأسلوب علمي مدروس، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وضمان نجاح العملية الإتصالية، التي تؤدي إلى نجاح التنظيم ككل.

ويعتبر العاملون في المؤسسة أهم جمهور للمؤسسة، على اعتبار أن القائم بالإتصال الكفاء، يجب أن يبدأ من داخل المنظمة، من خلال شرح مختلف الأهداف، والسياسات، والإسهامات الخاصة بها، حتى يقوموا بالترويج لهذه الإسهامات، في البيئات المختلفة التي يأتون منها، كما تهتم المنظمات بخلق علاقات طيبة مع عمالها، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وتنمية إحساسهم بالولاء، والانتماء نحو المنظمة والهدف من كل هذا، هو دفع العاملين، إلى رفع إنتاجيتهم، وتلبية رغباتهم الإجتماعية، والنفسية.

كما أن الآثار والنتائج الإيجابية لهذه العمليات الإتصالية مع الجمهور الداخلي، وخصوصا من خلال العلاقات العامة يمكن الحصول على ما يلي:

- زيادة كفاءة العاملين في أداء وظائفهم.
- نقل مشاعرهم الطيبة إلى أفراد الجمهور الخارجي.

(1) محمد فهمي العطورزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

(2) Encyclopédie Guillet : librairies Anistide guillet, Paris, p77.

(3) شوان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2005، ص 60.

- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.
- إتاحة الفرصة لهم للوقوف على البيانات والمعلومات الهامة.
- إتاحة الفرصة لهم للوقوف على البيانات والمعلومات الهامة.
- كما توحى عملية الإتصال الفعال بالعاملين إلى الرفع من معنوياتهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدل، الغيابات، والتأخر، وزيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وتساهم كذلك سمعة المنظمة الجيدة في معاملتها لموظفيها وعمالها في جذب الموظفين، والعمال ذوي الخبرات الممتازة للعمل بالمنظمة.⁽¹⁾

3- أنواع الإتصال في المؤسسات: يختلف الباحثون في تحديد أنواع وأصناف الإتصال في المؤسسات، انطلاقاً من اختلاف زوايا نظرهم وكذا من خلال الاختلاف في معايير التصنيف، فهناك من يصنفها إلى اتصالات لفظية (لغوية) وأخرى غير لفظية (إشارات، تعابير الوجه، فهناك من يحدد الإتصالات الرسمية وغير الرسمية كأهم هذه الأنواع كما يحدد آخرون الإتصالات الصاعدة، والنازلة، والأفقية.

فالإتصال اللفظي يشمل كل عمليات الإتصال التي تتم داخل المنظمات مستعملة اللغة المنطوقة، أو المكتوبة والتي يضمنها المرسل، والمتلقي لضمان حدوث عملية التفاعل، وتستعمل هذه العمليات أدوات مختلفة، مثل التعليمات الشفهية، المقابلات والاجتماعات، وكذا التعليمات المكتوبة، والإعلانات الحائطية وجرائد المؤسسة... والإتصال غير اللفظي لا يقل هو الآخر أهمية عن نظيره اللفظي خاصة تلك الحركات والإشارات التي تعتبر ذات أهمية بالغة، أشارت إليها عدة دراسات بداية بدراسات هاوشورن، حول تعابير الرضا والإمتعاض⁽²⁾ وتعتبر هذه الأساليب أحيانا كثيرا أكثر بلاغة في تحقيق الهدف المرجو من العملية الإتصالية خصوصا إذا تم توظيفها في الوقت والزمان المناسبين.

أما الإتصال الرسمي فهو تلك العمليات التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة، في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها، و تقاليدها، ويعتمد على الخطاب، و المذكرات، التقارير حيث توجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي⁽³⁾ وبخصوص الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال فإنها تشمل الاجتماعات المقابلات، تعليمات...

أما الاتصال غير الرسمي فهو الذي يتم خارج القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، و يحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين و رتبهم و علاقاتهم الرسمية، و فيما يتعلق بالحياة الاجتماعية أو العمل أو الجوانب الشخصية و يحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه، دون التقيد بشبكات التواصل، فالإتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا، العامة و الوظيفية و يعمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائها و للقاعدة⁽⁴⁾

و يعتبر هذا النوع من الاتصال ذو أهمية بالغة في توطيد العلاقات بين العمال المنتسبين للمنظمة و بناء صلات فعالة بينهم تساهم في خلق جو إيجابي من التفاعل الذي ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال، و قد أثبتت التجارب فعالية هذه الأنواع من العمليات الاتصالية أي التغلب على مختلف الأزمات التي تعيشها المؤسسة، و في الوقت الذي يفشل الاتصال الرسمي في تذليل عقبات عدة من هذا القبيل.

(1) محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، ص112.

(2) مصطفى عاشوري: أساس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 142.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 2000، ص26.

(4) جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص172.

بالرغم من أهمية وجود الاتصال الرسمي في المؤسسات ، لذلك ينصح المتخصصون و الدارسون للاتصال بتقوية العلاقات غير الرسمية بين المنتمين للمؤسسة ، لكسر ذلك الجمود الذي يمكن للأشكال الأخرى من الاتصال أن تحدثه، و لكن دون تفريط ، و هو ما من شأنه خلق علاقات حميمة بين العمال، تعمل على تقوية الشعور بالانتماء نحو المؤسسة ما يساهم في زيادة التفاعل الإيجابي الذي يؤدي إلى الرقي بالأداء في المنظمات .

و ضمن الاتصال الرسمي تصنف الأنواع الأخرى، التي تم ذكرها آنفاً ، من إتصال صاعد و نازل، أفقي. الإتصال النازل: يعرف على أنه تدفق للمعلومات بين الأفراد من مستويات عليا ، إلى مستويات أدنى في التسلسل الهرمي للتنظيم، و هذا يعني أن الاتصالات النازلة ، هي بصفة عامة تلك الاتصالات التي تتم في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوس، و هي أكثر الأنماط شيوعاً في تنظيمات العمل، و تكون في شكل أوامر و تعليمات يوجهها الرؤساء للمرؤوسين أو على شكل توجيهات أو إرشادات و نصائح.

أما الإتصال الصاعد فتنتقل فيه الرسالة من الأسفل إلى الأعلى ، أي من المرؤوس إلى الرئيس وتكون على شكل طلبات، أو شكاوى ...، و يكمل هذا النوع من الاتصال النوع الأول، و هو يساعد العمال و المرؤوسين في إشباع حاجتهم الاقتصادية، و الاجتماعية المختلفة...

أما الاتصال الأفقي ، فيقصد به تلك العمليات الاتصالية التي تتم بين مختلف المصالح التابعة لنفس المنظمة ، و تكون في نفس المستوى، أو حتى بين العمال من نفس المستوى و يكون من خلال تبادل وجهات النظر، و المداولات، و النقاشات، أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام ، من أجل القيام بعمل متكامل ، ومتناسق و بالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل و حلول مناسبة (1)

4- أهداف الاتصال في المؤسسات (2)* الإعلام: حيث يسعى القائمون على الإتصال في المؤسسات إلى ضمان السير الجيد للمعلومات بين مختلف المصالح، والهيئات التابعة للمؤسسة، بعيداً عن الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهو ما يحتم على المكلفين بالاتصال، التدقيق والعمل الدؤوب في البحث عن المعلومة السليمة، وإيصالها في الوقت المناسب للمتلقي، وقت حاجتها لها، لتفادي الوقوع في أزمات، ومشاكل قد تؤثر على السير الحسن للعمل، وبالتالي لا تساهم في الرقي بالأداء الوظيفي للمؤسسات، كما يعمل القائمون على الإتصال في المؤسسات على التوجه إلى العمال، ونقل نشاطاتهم وحاجاتهم باستمرار، ومعرفة ما يجول بخاطرهم، وعلاقتهم ببعضهم، وعلاقتهم برؤسائهم، من أجل التنبؤ بالأزمات، وبالتالي إيجاد حلول للمشاكل قبل وقوعها.

***التنشئة الاجتماعية:** حيث تسعى المنظمات من خلال إدارة الإتصال، إلى تنشئة العمال والموظفين، بناء على فلسفة المؤسسة، وأهدافها، من خلال توجيه الرسائل الاتصالية المناسبة بصورة مدروسة، ومستمرة، قصد بناء آراء واتجاهات قد تؤثر سلباً على فلسفة المؤسسة وأهدافها، ومصالحها.

***خلق الدوافع:** حيث يعمل القائمون على الإتصال بالأساليب والخطط اللازمة، من خلال التحفيز على خلق دوافع للعمال تساهم في الرفع من كفاءتهم، والرقي لأدائهم الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على نشاط المنظمة.

***تدعيم الحوار والنقاش:** وذلك برعاية عمليات التواصل الدائمة والمستمرة، لإثراء الأفكار من طرف العمال في سبيل تعزيز التفاعل المفضي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

(1) أحمد السيد كردي: أهمية الاتصالات الإدارية على الموارد البشرية

www. Kenanaouline. Com.02/02/2015.

(2) الهادي محمد محمد: إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، دار المريخ، الرياض، د.ط.ت، ص43.

***التوعية:** من خلال توجيه الرسائل المناسبة، لتوعية العمال بأدوارهم ومهامهم ووظائفهم، وكذا حقوقهم وواجباتهم، قصد خلق حقل مشترك من التفاهم والتفاعل، المؤدي إلى العمل كفريق واحد وبنمط جماعي ينعكس على السير الحسن للمؤسسة.

***التكامل:** من خلال الرسائل الإتصالية المحفزة للعمل والعمال لخلق جو من التفاعل في المنظمة وضمان أداء وظيفي وعلمي متكامل.

5- دور الإتصال في تنمية الموارد البشرية: يعرف p.LORIMO الأداء بأنه: القدرة على الإنتاج بفاعلية، وذلك باستهلاك القليل من الموارد، وإنتاج فعال للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي⁽¹⁾.

والنمو الإقتصادي للمؤسسات يسلك عادة طريقين:⁽²⁾ يتعلق الأول بالتراكم الرأسمالي الناجم عن إضافة عوامل إنتاج جديدة كالعمال، ورأس المال، بينما يركز الثاني على تحسين الإنتاجية، ومعلوم أن نظرية التنمية الإقتصادية التقليدية، اتخذت السبيل الأول أي التراكم الرأسمالي بينما ينتهج الاقتصاد الحديث الطريق الثاني، مستندا على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وهذا ما جعل موضوع الإتصال ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، على لائحة الاهتمامات بالنسبة لكل مؤسسة تتشد البقاء والتطور، في ظل البيئة التنافسية الشديدة، لا مكان فيها للضعفاء، وبالتوازي مع ذلك نشطت حركة البحث، في هذا المضمار لمساندة الخطوات الإنتاجية، بنتائج الأبحاث العلمية، مما يضمن كفاءة أعلى في الأداء.

وهذه الكفاءة لا يمكن أن تأتي إذا كان خلل في عمليات الإتصال، أو بسبب سوء البرمجة والتخطيط لهذه العمليات، فالإتصال المبني على أسس علمية مدروسة، ومخططة يمكن من إحداث روح التعاون والعمل بين كل الأفراد⁽¹⁾.

فالأثار السلبية لعدم نجاعة الأساليب الإتصالية، من قبيل عدم السماح للعمال بالطرق المناسبة، والتكاسل عن جميع المعلومات، والإهتمام برفع الصدى من العمال، والإكتفاء بإصدار الأوامر، والتعليمات، وغياب التحفيز، والجوائز للعمال الكفؤين، وعدم معاقبة العمال المقصرين، وعدم إبداء الرضا، والشكر، والثناء على العمال الذين يؤدون وظائفهم بفعالية... وغيرها من الآثار السلبية لسوء البرمجة والتخطيط لعمليات الإتصال في المنظمات يمكن أن يكون عاملا حاسما في القضاء على الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات، وبالتالي المساهمة في القضاء على المؤسسة، وإنهاء حياتها.

وبالمقابل فإن سير المعلومات بالشكل المناسب بين مختلف مصالح المؤسسات، وتوفير الحوافز والتشجيعات المناسبة، كالأجور المناسبة، الهدايا المناسبة، الترقيات، الترقيات، الرحلات، العطل... وكذا السهر على بناء علاقات حوار وتواصل، دائمة ومستمرة مع العمال، إضافة إلى السماع لإشغالاتهم، والتعبير بكل حرية عن آرائهم، وحاجاتهم، من شأنه أن يساهم بشكل فعال وحاسم في الرقي بالأداء الوظيفي للعمال، وكذا السماح ببلوغ المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ولا يخفى علينا هنا أهمية البحث وجمع المعلومات اللازمة عن المورد البشري، خصوصا ما يتعلق بالحالة النفسية للعامل وشعوره، واتجاهاته، حيث أن العامل كلما مارس وظيفته، ومهامه برغبة، ودافع داخلي، كلما سمح ذلك بالرقي في الأداء، والسماح بعنصر الإبداع والإبتكار في الظهور، وبالمقابل كلما أحس العامل بالإكراه والضغط في

(1) p. LORIMO : L'économiste et le manager, édition. ENAG , Algerie 1991, p56.

(2) بابة بوزة: دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية (التواصل)، العدد 34، جامعة غابة،

2015/02/03

Dpubma. Univ- annaba . dz

(1) حسان الجبالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص79.

ممارسة العمل، كلما عمل على تدمير المؤسسة، من خلال سلوكياته السلبية داخل المنظمة، وحتى التأثير على العمال الآخرين إما إيجاباً أو سلبياً، وهو ما يجب أن يأخذه القائم بالاتصال بعين الاعتبار لعدم الوقوع في مثل هذه الأزمات، التي تؤثر على السير و الأداء الجيد للعمال في المؤسسة.

و لا يمكن أداء الوظائف الإدارية العامة، و التخطيط و المتابعة، و تقييم الأداء بدون إدارة علمية للاتصال، ويظهر دور الاتصال في الرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال : (1)

1- إدارة نظام للاقتراحات، و نظام للشكاوى يتيح للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن آرائهم ، و يبرز ذلك من خلال اتجاه المؤسسات الحديثة، إلى إنشاء ما يسمى بصناديق الشكاوي، التي يضع فيها العامل شكاواه بكل بحرية، و بسرية تامة ، لضمان وصول الرسالة من المروؤوس إلى الرئيس .

2- كما يتم ذلك من خلال اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد و العمل، كلما زادت قدرته على تفهم مشكلات العمل، و التعبير عنها و كلما زادت إمكانية الاتصال.

3- اختيار نوع المشرفين المحسنين للعمل الاتصالي، و هنا لا بد من أن يكون القائم بالاتصال جامعاً لخصائص ذاتية و موضوعية تتوافق مع وظيفته ، كإتقانه للمهارات الاتصالية، مثل مهارة الحديث ، و مهارة الاستماع، و كذا مهارة إدارة الحوار، و مهارة استعمال اللغة غير اللفظية كالإشارات، و تعابير الوجه و مهارة قراءة مؤشرات رجوع الصدى من المستقبل، إضافة إلى الجاذبية و المصداقية و الثقة، و الكفاءة ، أما الموضوعية ، فتتعلق بشكل أساسي بالتخصص، فمن الضروري أن يكون القائم بالاتصال دارساً لتخصص الاتصال، معتمداً على مستواه العلمي في دراسة و قياس اتجاهات العمال و كذا جمع البيانات و المعلومات الضرورية في تخصصه، لضمان اتخاذ القرارات السليمة...

4- أيضاً محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصال و تعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء و المروؤوسين ، و عدم اختزال المهام الاتصالية في شخص الرئيس الذي ينبغي أن لا يحتكر هذه المهام إذا كان غير متخصص.

5- إجراء البحوث و الدراسات على حالة الأفراد المعنوية، و سلوكهم و اتجاههم نحو المنظمة و الإدارة ورؤسائهم المباشرين... إلخ ، مما يحسن من عملية الإتصال.

6- إصدار نشرات المعلومات و توزيعها على العاملين بصفة دورية و هو ما يساعد على جعل المنظمة و عمالها وحدة متكاملة.

7- إضافة إلى الاستفادة من مبادئ و أسس العلاقات العامة التي تعبر عن التعامل الناجع مع الناس للحصول على نجاح أو ربح ذاتي ، و تتضمن أيضاً الاهتمام بنشاط يؤدي إلى منفعة الجمهور ، و كسب ثقته و تأييده. (2)

8- و كذلك من خلال العمل المستمر الذي تسعى الإدارة بواسطته إلى المحافظة على ثقة الجمهور، و تعزيز الفهم لديه، و زرع الثقة بين الزبائن و العمال، و المساهمين و المستخدمين، و بين المؤسسة و الحكومة بشكل عام ، و يتم ذلك داخلياً من خلال التحليل الذاتي ، و التصويت و خارجياً من خلال جميع أساليب التعبير (3)

و هذه المبادئ تبرز تطبيقاتها من خلال الضوابط و المبادئ الاجتماعية التي تشتغل فيها المؤسسة، و من خلال بيئتها الخارجية باحترام المناسبات الاجتماعية، والعادات والتقاليد والأعراف التي ينتمي إليها العمال، وكذا من

(1) محمد رجب النجار: الإتصالات ودورها في تنمية الموارد البشرية، 2015/02/03

www.hrdiscussion.com

(2) عبد العزيز صالح حيتور: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، 1ط، 2000، ص 204.

(3) هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001، ص 31.

خلال استغلال الطرق والآليات والأساليب التي تحظى باحترام العمال انطلاقاً من ثقافتهم وبيئتهم الاجتماعية، و هي لا شك تختلف من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن الوظيفة الاتصالية بالنسبة للموارد البشرية تعتبر بمثابة الدم بالنسبة للعروق، و هي لا تقل أهمية عن وظيفة الإنتاج، و هذه القاعدة أصبحت الشعار الذي ترفعه المؤسسات الناجحة خصوصاً في الدول المتقدمة، التي أدركت أهمية هذا النشاط، في مقابل عدم الوعي الملاحظ لدى المؤسسات في دول العالم الثالث و التي لا زالت تبحث عن الاستثمار في التراكم العمالي و الرأسمالي، و إهمال الاستثمار في المورد البشري من خلال وظيفة الاتصال، التي لا محالة تسمح بالرقى في الأداء الوظيفي للمؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 2000.
- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- الهادي محمد محمد: إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، دار المريح، الرياض، د.ط.ت.
- جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظرية الإتصال، دار الفكر، القاهرة، ط1، د.ت.
- حسن عماد مكاي: تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 1997.
- حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2، 2001.
- حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- محمد فهمي العطورزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، مصر، 1989.
- محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.
- عبد الرحمان عزي و آخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- غريب عبد السميع، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- مصطفى عاشوري: أساس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2001. P. LORIMO : L'économist et le manager, édition. ENAG , Algérie 1991.
- أحمد السيد كردي: أهمية الإتصالات الإدارية على الموارد البشرية. www.Kenanaouline.Com.02/02/2015.
- باية بوزة: دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، العدد 34، جامعة عنابة، 2015/02/03.
- Dpubma.Univ-annaba.dz.
- محمد رجب النجار: الإتصالات ودورها في تنمية الموارد البشرية، 2015/02/03.
- ww.hrdiscussion.com.
- Encyclopédie Guillet : librairies Anistide guillet, Paris.