

أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة.

أ. برقية سهيلة

د. عريف عبد الرزاق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

ملخص :

إن توفير مختلف الظروف و العلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يهدف في مجموعه إلى تحسين مردودية الموارد البشرية فيها، و لن يتأتى ذلك إلا بوضع شبكة اتصال تعمل على توفير الجو الملائم و الارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكلي مناسب و يتكامل كل هذا مع ضرورة توفير العلاقات بين المشرفين و العمال والرؤساء و المرؤوسين بشكل يؤدي إلى نفس النتيجة. و انطلاقات مما تقدم سنتناول في مقالنا هذا دور الاتصال التنظيمي في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية : الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي ، المورد البشري.

Résume :

La disponibilité des différents conditions et les bonnes relations sociales aux seins des institutions visent dans l'ensemble l'amélioration de la rentabilité des ressources humaines , et ce la ne peut se réaliser qu'en présence d'un réseau de communication qui fourni un climat adéquat et le repos psychologique des ouvriers a travers l'organisation structurelle appropriée et la bonne relation entre les superviseurs et les ouvriers ainsi que les responsables et leur subordonnes ; de ce fait on vas traiter dans cet article le rôle de la communication organisationnelle dans l'activation de la performance des ressources humaines dans les institutions économiques.

مقدمة :

تعيش المجتمعات اليوم في عالم متغير الملامح بصفة دائمة و مستمرة، و هذا ما يدفعنا إلى التعرف على حقيقة هذا التغير وطبيعته والذي أثر بدوره على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة و تماسكها بالإضافة إلى اعتبارها المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع و المؤسسة بصفة خاصة، و من هذا المنطلق تكون صحة المعلومات و تدفقها في التوقيت المناسب والصحيح من مقومات الإدارة الحديثة التي تركز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها وازدادت أهميتها في الستينات من القرن الواحد والعشرون حيث تغيرت طبيعة عمل الإدارة نتيجة هذا التغير السريع إذ كانت تقوم على افتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين و تنفيذها و السير وفق القواعد و اللوائح المصممة و إتباع هرمية إدارية من أعلى إلى أسفل للسيطرة و احترام الضوابط الرقابية و رفع معنوياتهم و مساعدتهم على أداء أعمالهم و إنجازها بصورة ترفع من شأن المؤسسة و تضمن مكانتها و تعمل على تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك كان الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات، و غيرهم في شتى الميادين فقد أدرك هؤلاء الباحثين أهمية و أثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة و فعالية أداء العاملين، فقد أصبح الاتصال اليوم يكتسي أهمية خاصة في المؤسسة باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها سواء في تحضير الأهداف و التخطيط و التنفيذ أو المراقبة و التوجيه و غيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية.

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها و تحقق أهدافها المسطرة فمن واجبها الاهتمام بالاتصال و جوانبه النظرية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف حركاتها منذ الإعداد للمخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج ، فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات و رفع الروح المعنوية و زيادة ارتباط و انتماء العاملين لها مما ينعكس على أداء العاملين داخل كل نسق من الأنساق العامة لأن أداء العاملين في المؤسسة لاسيما المؤسسة الاقتصادية يمثل مطلباً أساسياً لأنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه و مؤشر دال على نجاح أو فشل المؤسسة و يتوقف على مدى استخدام المؤسسة و اعتمادها على الأساليب الاتصالية المختلفة و دورها في تحسين زيادة الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين⁽¹⁾ فالإتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين ذلك لأنه به يدرك هذا الأخير ما الذي عليه فعله وكيف يمكن تحقيق الفعل و لماذا يفعل و من خلال الإتصال يمرر المدير رسائل الشكر و التحفيز و يبعث رسائل التقويم و التوجيه و رسائل التكوين المستمر و التزويد بكل مستجد في العملية الإنتاجية سواء كانت الرسائل لفظية أو كتابية أو رمزية مباشرة أو غير مباشرة ، وكيفما كان اتجاهها أفقية أو نازلة أم صاعدة ، فالإحساس بالتواصل بين العامل والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس و الثقة بين الرئيس و المرؤوس ، ومن هنا تطفوا ملكة الإبداع و الرغبة في كسب و تعزيز المكانة أمام الرئيس و تنمو بذلك مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل و بالتالي يعيش هذا العامل بكل مشاعره و أفكاره و سلوكياته من دون شك فإن هذا العامل سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي.

و من خلال محتوى هذا المقال نسعى للبحث الجدي عن معرفة دور الإتصال التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة و معوقات هذا الإتصال؟

أولاً / الإتصال ،التحديد المفاهيمي :

لقد تباينت الآراء و المفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح للإتصال فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية و البعض الآخر يركز على ربطها بالبيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية و البعض الآخر يركز على الفهم و الأثر الذي تخلفه العملية الاتصالية نفسها إلا أن الإجماع المتفق عليه هو أن الإتصال الجيد و الفعال هو جوهر المنظمة سواء كان من حيث وجودها أو من حيث أدائها لوظائفها.

يكاد يجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الإتصال هو عملية نقل رسالة من شخص إلى شخص آخر في المنظمة ،سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك. و الملاحظ لهذا المفهوم و المدقق فيه يرى أنه ينطوي على تبليغ و نقل الأفكار و الآراء بمختلف الوسائل و الصور والحصول على التغذية المرتدة وهذا يقودنا إلى القول بأن هذا المفهوم يشير إلى مختلف أساليب الإتصال في المنظمة سواء رسمية أو غير رسمية.

كما يعرف الإتصال التنظيمي بأنه الإتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁽²⁾

و يعرفه بيتر دركر **DRUKER** الإتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى و يسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته و ما هي هذه التوقعات⁽³⁾

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات و البيانات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقى المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات و الشكاوى⁽⁴⁾

ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.⁽⁵⁾

ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة.

و تأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة و دور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها و نوعها و طبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة و محركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة حيث تتوقف عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار و بناء الهيكل وفعالية القيادة و حركية جماعات العمل و الدافعية... الخ. فالإتصال بين مختلف المستويات و المراكز أفقيا و عموديا ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فالعملية الاتصالية ارتأينا أنه من الواجب علينا أن نفيها حقها في الفحص و التفسير لأن كل عنصر مكمل للعنصر الآخر و لا يمكننا أن نتجاوز أي عنصر لما له من الأهمية في العملية الاتصالية فارتأينا أن نعرض على العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية.

ثانيا /عناصر العملية الاتصالية :

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، و من ثم تعاقب العلماء و المفكرون بعد أرسطو و حاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال و إمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية و تتلخص فيما يلي:

المرسل: هو الجهة التي تنقل الرسالة ، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه ، و قد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة⁽⁶⁾ وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات .

الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات و المعلومات و البيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.⁽⁷⁾

قناة الاتصال: وتسمى أيضا الوسيلة و هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب و المطبوعات و الخرائط و الرسوم.. الخ و انتهاء بالحاسوب و تقنيات الاتصال الحديثة، و على العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية⁽⁸⁾

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة و يختار وينظم المعلومات و يفسرها و يعطي لها المعاني و الدلالات بما يتناسب و العمليات و الخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام⁽⁹⁾

التغذية الراجعة: ويطلق عليها رجح الصدى أو ترجيح الأثر و هي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر و تسمى هذه العملية التجاوب و قد يكون رجح الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل.⁽¹⁰⁾

ثالثا / أهمية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات ، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية. لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمروسين وتوجيه جهودهم ، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

ولذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسبير العمل في المنظمات، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة و الحاجة النفسية لظرفي الاتصال ومهارات الاتصال.

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:⁽¹¹⁾

أ- فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

ب- الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترحات وشكاوى . وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.

ج- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

د- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

هـ- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة و الحد من الشائعات.

و- توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

ي- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتهيئة والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

فاستعراض هذه العناصر الخمس ، يبين أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجحة وفقدان أي عنصر يخل بالعملية الاتصالية.

رابعاً/ أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- أ . إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- ب. اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .
- ت. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

ث. توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية و الفنية والمالية.

ج. ربط المديرية و الدوائر و الأقسام مع بعضها ، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.⁽¹²⁾

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهداف أيضاً. لذلك كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

خامساً/ أشكال الاتصال:

هناك عدة أشكال للاتصال من حيث اتجاه الاتصال وهي كما يلي:

1. **الاتصال النازل:** يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المرؤوسين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة و التوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال في الحقيقة احد الأهداف المهمة للمديرين، والذي يتمثل في تجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغاً تبلغ للعمال ليستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم. إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، ومن أغراض هذا الشكل من الاتصال إعطاء معلومات محددة عن العمل، وشرح علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة، وكذا شرح السياسات و الإجراءات و إعطاء كل فرد معلومات عن كيفية أداء عمله، وإقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة، غير أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.
2. **الاتصال الصاعد:** يشمل هذا النوع من الاتصال المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا الى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة.
3. **الاتصال الأفقي:** ويسمى أيضاً بالاتصال الجانبي او الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشارياً يشجع الى التعاون والتنسيق و التكامل بين العاملين في المنظمة.

4. **الاتصال المتعدد الاتجاهات:** تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل، وهذا النوع من الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ، ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل.⁽¹³⁾

سادسا/ معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه العملية الاتصالية وتحول دون سريانها وانسيابها على الوجه الأكمل ومنها :

أ. **معوقات نفسية شخصية:** عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد النفسيولوجي بين الأفراد. والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز و التوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب و القلق و الحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب و الفهم.

ب. **معوقات مادية:** وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

ت. **معوقات لغوية وانفعالية:** ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات و الأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وان الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة و الانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة ،والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل.⁽¹⁴⁾

ث. معوقات تنظيمية: وتتمثل في ما يلي:

1. عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات.
2. عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
3. التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.
4. قصور سياسة نظام الاتصالات وكذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
5. التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري و التنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداة
6. الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.
7. عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.
8. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، لان المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرها من البيئة الخارجية.
9. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف.⁽¹⁵⁾

ح. **معوقات بيئية اتصالية :** تتعلق هذه المعوقات في أغلبها بأحد أطراف الاتصال حيث يمكن أن تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم. انطلاقا من عدم فهمه للفائدة التي تعود عليه جراء الاتصال والعواقب السيئة التي تصيبه من سوء الاتصال.

سابعاً/ الاتصال وتفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

يعتبر الاتصال عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية ، فهو يبدأ منذ اللحظة التي ترغب فيها المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة، بحيث يترتب عن ذلك الإفصاح عن رغبتها في سوق العمل عن طريق مختلف وسائل الإعلام و الاتصال حيث يتم تفعيل هذه الموارد من خلال مجموعة من الآليات التي تعمل على تحسين أدائها بشكل يضمن تحقيق كل من المؤسسة و العاملين، وذلك من خلال:

1/ الاتصال وإدماج الموارد البشرية: إن الرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من الحسن إلى الأحسن وتحقيق الأهداف المرجوة في أقرب وقت وبأقل تكلفة وينال رضا مرؤوسيه . وتحقق قدرة الرئيس هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة في الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ امتلك الرئيس القدرة على تعويض جزء من مهامه ، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرار . ومن هنا فان تعويض سلطات الرئيس الى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه .⁽¹⁶⁾

2/ الاتصال كأداة لتحفيز الموارد البشرية: إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز، يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز موجودة في المؤسسة ومكتملة ،كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك مطلوبة أكثر ، بمعنى إن تحقيق التوافق بين الحاجيات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجيات .⁽¹⁷⁾

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي يؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات و الاجتماعات و التقارير و الشكاوى... الخ فالاتصال الناجح الذي يأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين من الناحية الإنتاجية و الاجتماعية.

3/ الاتصال وتغيير سلوك العاملين: تستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية السلوكية للعاملين باعتبار أن العامل أو المسئول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس إن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل واحد.⁽¹⁸⁾

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيهم بهدف إحداث تغيير في سلوكهم ، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لضبط سلوك العاملين و المرؤوسين وتحقيق النظام و التجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف.⁽¹⁹⁾

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة ،فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه لذا يطلق على هذا النمط الأسلوب الاستبدادي⁽²⁰⁾

أما بالنسبة للإعداد و التشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن و التعاطف و التقدير .

خاتمة :

في الأخير يمكننا أن نستشف من ثانيا هذا المقال الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة كونه القلب النابض و الجسر الواصل بين جميع أطرافها لذا أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية وان تحيط بكل ما من شأنه أن يعيق هذه العملية سواء من حيث نفسية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تحقيق أهدافها .

الهوامش:

- 1- حجازي مصطفى،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،بيروت،1982.ص82
- 2- ابراهيم ابو عرقوب الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي،دار المجدلأوي،عمان، الاردن، 1993،ص136.
- 3- دركر بيتر،الإدارة،المهام،المسؤوليات،التطبيقات-ت،عبد الكريم محمد،ج2،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القاهرة،ط1،1996ص136.
- 4- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص149.
- 5- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 75.
- 6- Francis Vonoye : Expression communication : colin : paris 1973.p13
- 7- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 177.
- 8- Francis conoye : opcit P 14
- 9- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص21.
- 10- علي عياصرة ،محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 41.
- 11- العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية ، أهميتها ، أهدافها ،أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993، ص 15-17.
- 12- خضير كاظم حمود،السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2002،ص123.
- 13- المرجع نفسه،124.
- 14- أحمد عرفة ،فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة /2000، ص 348،352.
- 15- خيضر كاظم محمود،السلوك التنظيمي ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 134،133.
- 16- كمال بربر،الإدارة العلمية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1991، ص140-141.
- 17- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 157.
- 18- المرجع نفسه،ص158،157.
- 19- أحمد محمد المصري،الإدارة الحديثة،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2000،ص134،135.
- 20- علي محمد عبد الوهاب،السلوك الإنساني في الإدارة،مكتبة عين شمس ،القاهرة،ط1975،2،ص118،119.