

دور الإتصال في تحفيز و تنمية المورد البشري

شريفى خيرة

الملخص:

تعتبر عملية الإتصال من بين أهم العمليات التي تحرص كل المنظمات على ضمان فعاليتها، وهذا لما لها من أهمية كبيرة في ضمان توفير مختلف المعلومات للمنظمة (داخليا وخارجيا) مما يسمح لها بترشيد القرارات المتخذة. كما أن ضمان الإتصال المستمر و في كل الإتجاهات داخل المنظمة يسمح بتحسين أداء المورد البشري بها و كذا تحفيزه على الإبداع و تنمية قدراته و مساهمته في إتخاذ القرارات بالمنظمة.

مقدمة

تكتسي عملية الإتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة و المهام بهذه المنظمة. حيث يعتبر الإتصال بمثابة عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل المنظمة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار والآراء و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة. حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات و المعلومات بين مختلف المصالح و الأقسام.

من ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تسيير و إدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر و الفعال مع مختلف الأقسام و الفروع بالمنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن

عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تعزيز قدراتهم و توظيف مهاراتهم طالما أن الإدارة العليا تولي لهم كل الإهتمام و تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ بعض القرارات . بالتالي فعملية إيصال المعلومات و البيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنشأة و التي يمكنه من خلال الإتصال الإطلاع على مستوى أداء العاملين و معرفة رغباته و إشغالاتهم و كذا إقتراحاتهم و آرائهم حول مختلف الأنشطة بالمنظمة. و بقدر ما تكون هذه المعلومات و البيانات دقيقة و صحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تناسب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها. كل هذه النقاط سنحاول معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية.

1. أساسيات الإتصال

يكتسي الإتصال أهمية كبرى في نقل و تبادل المعلومات داخل و خارج المؤسسة و عملية إعداد و إتخاذ القرارات فيها. حيث يعتبر الإتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تنفس به إدارة المؤسسة، و يعد أحد العناصر الثقافية المكتسبة من قبل المورد البشري بالمؤسسة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به. فالإتصال يعتبر أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار و تنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة، حتى أصبح اليوم يشكل أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة، و يمثل أحد التحديات التي تسعى دوماً للتحكم فيها. فبعد أن كانت إستعمالاته تنحصر في الإعلان عن ميلاد منتج جديد أو تحسين صورة المؤسسة أصبح اليوم وظيفة من وظائف المؤسسة الأساسية.

1.1 مفهوم الإتصال و إتصال المؤسسة

إن كلمة "الإتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علماً أو فناً

أو علاقات إنسانية أو وسائل إتصال جماهيرية أو إرشادا نفسيا. كما أنها قد تعبر على عملية هادفة، أو طبيعة مقصودة. ولكن هذا التنوع لم يجعل دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساسا على عنصر مشترك هو "نقل المعلومات"، الذي سنعتمد عليه في تعريفنا لمصطلح "الإتصال".

هناك من يركز في تعريفه للإتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبره الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و الذي يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. أما البعض الأخر فيركز على البعد الخارجي، فيعرفه على أنه مجموع الرموز و الرسائل المكتوبة والمسموعة و المرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي. وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها و أنشطتها خارجياً، و بالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.

من خلال ما سبق ذكره يمكن إستنتاج الخصائص التالية للإتصال:

- 1- الإتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل و الثاني يسمى المستقبل.
- 2- الإتصال عملية ديناميكية تنظر للأحداث على أنها متغيرة يجب مسايرتها.
- 3- الإتصال عملية إنسانية تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين طرفي الاتصال.
- 4- عملية الإتصال تعتبر عملية مستمرة عبر الزمن.
- 5- الإتصال عملية اجتماعية نفسية يمكن استخدامها في التأثير على الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة.

1. 2. أهداف الإتصال بالمؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال تشجيع عملية الإتصال إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتفاوت في أهميتها. بعضها متعلقة بالاتصال الداخلي وأخرى بالاتصال الخارجي، إلا أن الهدف الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة

(المعلومات و البيانات)، مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها. من بين الأهداف الأساسية للاتصال في المؤسسة نذكر:

1. 2. 1. أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام و الوظائف في الوقت المطلوب و بالدقة اللازمة، و يكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة و الأهداف التي تعدها المؤسسة. كما أن للاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل و المصالح الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى أن عملية الإتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية. يمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالإتصال الداخلي بالمؤسسة (بين الأفراد العاملين) في النقاط التالية:

(أ) الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات و نشرات تهم أساسا بنقل المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة.

(ب) الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه.

(ج) توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

1. 2. 2. أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

تتعلق أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة بالدرجة الأولى بصورتها و شهرتها، حيث نلاحظ أنّ الاتصال الخارجي يسعى إلى:

(أ) بناء إستراتيجية متينة ودائمة للمؤسسة، من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاوله معرفة ميوله ورغباته، وكذا ما يطلبه من المؤسسة.

(ب) السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة وكذا تطويرها وذلك دائما عن طريق الاتصال.

- ج) إلى رد الاعتبار للصورة المشوهة عن المؤسسة، سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ إرتكبه المؤسسة، أو بسبب مرحلة تفهقر كانت تمر بها.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي يسعى الاتصال لتحقيقها، فانه كذلك يعمل على الوصول إلى أهداف لا تقل أهمية عن الأولى، ألا وهي الأهداف التسويقية التالية:
- يسعى إلى زيادة المبيعات كون المؤسسة تعمل من أجل الربح لذا فان الاتصال يسعى إلى زيادة المبيعات، وذلك عن طريق إستخدام رموز ورسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان.
 - يعتبر من وسائل التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة، وخاصة توضيح الفرق بينها وبين العلامات الأخرى المماثلة.
 - معرفة التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على الشرائح المختلفة للمستهلكين.

1.3. معوقات الاتصال بين المورد البشري في المؤسسات

- تعرض عملية الاتصال كغيرها من أنشطة المؤسسة لمجموعة من المعوقات:
- أ - **المعوقات الشخصية:** يوجد مجموعة من المعوقات قد توجد في المؤسسات والمجتمعات في صورة شخصيات قد تسبب بسلوكها معوقات للاتصال، ومن أمثلتها:
- الشخص الذي لا يقوم بأداء مهام منصبه ودوره في العمل،
 - الشخص الذي يتسبب في ضياع وقته ووقت الآخرين من الزملاء،
 - الشخص الذي يتعامل مع الأفراد بمكياالين و يقوم باستفزاز الآخرين،
 - الشخص الذي يحاول فرض رأيه على الآخرين باستخدام أسلوب التهيب،
 - الشخص الذي يتهمكم بصفة مستمرة على مجريات الأمور وما يدور في المؤسسة بالإضافة إلى الاستهتار بكلام الرؤساء،
 - الشخص الذي يظن أنه يعرف كل شيء ويفرض ذلك على الآخرين،
 - الشخص الذي يشكو بصفة مستمرة في كل موقف ومن كل شخص ومن كل قرار، ويقوم بذلك لكل فرد يقابله سواء إن كان في إدارته أو أي إدارة أخرى.
- ب- **المعوقات التنظيمية:** تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، نجد:

- عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات؛
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال؛
- التقصير في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية وما توفره من معلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.
- ج - **المعوقات البيئية:** تنجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات ما يلي:
 - اللغة: إن طبيعة اللغة المستعملة قد تشكل عائقاً في عملية الاتصال بين الأفراد.
 - التشتت الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.

2. العوامل المساعدة على تطور الإتصال بين المورد البشري

إن الإتصال بين المورد البشري داخل المؤسسات يرجع لعدة عوامل نوجزها فيما يلي:

- 2.1. **المنافسة بين المؤسسات:** لقد إزداد إهتمام المؤسسات بالاتصال بسبب ممارسته من طرف المؤسسات المنافسة. كما أن الهياكل المنظمة ترغب في اتصال أقوى وأسرع لكي تسمع صوتها وتنجز مصالحها مع أو قبل غيرها. فهي تعبر عن وجودها لأن المنافسين يقومون بذلك.

2.2. تعود العاملين على هذا النوع من الاتصال: إن هذا النوع من

الاتصال يتطور لأن العاملين بالمؤسسات تعودوا عليه و أصبحوا يطالبون به، مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، من خلال إيجاد قنوات للتواصل بين الإدارة والعمال للوقوف على مختلف الإنشغالات و المطالب، الأمر الذي يدفع إلى تحفيز العمال لأداء مهامهم.

2.3. تطور وسائل الاتصال: إن اعتماد المؤسسة على وسائل الإتصال

الحديثة (الأنترنت و الإنترنت)، بالموازاة مع الوسائل المعتادة (الهاتف و الفاكس) من شأنه أن يحفز المورد البشري بالمؤسسة على إيصال جميع البيانات و المعلومات بالسرعة و الدقة المطلوبة و أيضا في الوقت المناسب.

يجب الإشارة هنا إلى أن وسائل الاتصال الأكثر فاعلية و الأكثر تأثير هي التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر: بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني، المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الفيديو توكس، التلفزيون التفاعلي بالكبلات، نظام الفيديو ديسك (الأقراص التسجيلية)، الإنترنت، الأكسترنات، وكل التطبيقات المعلوماتية عن بعد (Télématique). ونعني بها تلك التي تجمع بين استعمال كل الاتصالات عن بعد (Télécommunication) والمعلوماتية (Informatique).

3. تأثير الإتصال على أداء المورد البشري بالمؤسسة

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الاتصال، سنحاول التعرف على الآثار الناتجة عن اعتماد آليات الاتصال المختلفة في سبيل رفع أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة و تحفيزهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

3.1. ماهية الأداء: يعرف Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على

الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال. ويتفق معه في هذا

التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

نستنتج من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد (الأهداف الإستراتيجية) والتي تتمثل في البقاء و النمو. كما يتضح جليا أن مفهوم الأداء يتضمن عنصرين يتمثل الأول في تحقيق الأهداف، أما العنصر الثاني فيتمثل في كيفية استخدام الموارد المتاحة استخدما أمثلا لتحقيق تلك الأهداف. يمكن أن نعبر عن هذين العنصرين بمصطلحي الكفاءة والفعالية حيث يتعلق الأمر بكيفية تحقيق الأهداف.

3.2. مكونات الأداء: سبق وأن أشرنا إلى أن الأداء يتضمن عنصرين

أساسيين هما الكفاءة والفعالية لضمان بلوغ الهدف.

1- الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل. فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء، و هذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.

2- الفعالية: هناك شبه إجماع على أنّ الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقا للخطة. فالفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

في هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن كل من الكفاءة والفعالية متلازمان، بمعنى أن المؤسسة هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية، وحسن استخدام الموارد يساهم بدرجة كبيرة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) في تحقيق الأهداف. كما أن تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضا حسن استخدام الموارد فالرشد في استخدام الموارد قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في بعض الأحيان الرشد المشار إليه. لكن قد تحقق المؤسسة الكفاءة دون بلوغ الفعالية وذلك في الحالات التالية:

- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف قصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من ربط حاضرها بمستقبلها.
- وجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد حيث يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجود الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فعالية المؤسسة في الأجل الطويل.

3.3. العوامل المؤثرة على الأداء: إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة

من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة. فالمؤسسة ليست بمعزل عن البيئة المتواجدة فيها (من بيئة اقتصادية، بيئة قانونية، بيئة اجتماعية، منافسة،...) والتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة. فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة. لذلك سنحاول أن نركز على العناصر التالية:

أ - **ثقافة المؤسسة:** تتبع أغلب نشاطات و تصرفات الأفراد داخل المؤسسة من أذهانهم، أي نتيجة لثقافتهم، هذا التجمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، وثقافة المؤسسة هي التي تساهم في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة.

حيث أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، و هي تحدد التصرفات المقبولة و المسموح بها، وبصفة أدق فإنّ القيم هي التي تكوّن فلسفة المؤسسة وهي الدستور الذي يسير المؤسسة و يبين التجاوزات و الحريات المسموح بها. كما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها والأطراف التي تحددها وبالتالي تضمن عدم تغير أوضاع الأفراد في المؤسسات. بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به. أي تعتبر إطار مرجعي

لهم في تفسير الأحداث، و تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات لأنه يتصرف وفق ثقافته. و تعطي الأفراد العاملين هوية المؤسسة و تسهل الالتزام الجماعي و تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

كما يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيراً فعالاً على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، حيث لاحظ كل من J.P. Kotter و L.Hesket James أن المؤسسات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، عمال) والمسؤولين في كل المستويات الإدارية تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر. بحيث أنّ مؤسسات الصنف الأول استطاعت أن ترفع من مداخيلها إلى 682%، وعدد عمالها 282 % وارتفع سعر أسهمها إلى 901%، كما تحسنت أرباحها الصافية ب 756%. على عكس مؤسسات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلاّ بنسبة 166 % وعدد عمالها ب 36 %، وسعر أسهمها ب 74 % وتحسنت أرباحها الصافية بنسبة 1 % فقط.

فلمؤسسات ذات الأداء والفعالية العالية لديها قنوات إتصال بين أعضائها، إذ أدت عملية الإتصال إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الإتصالات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طريق مبهم وغير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ب - الإبداع و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء المورد البشري في مختلف المؤسسات الإقتصادية، مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو. نظرا لهذه الأهمية أردنا توضيح علاقة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأداء بأمثلة بعض المؤسسات الغربية الرائدة في هذا المجال.

إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة. فبفضل الإبداع تمكنت شركة LVMH من إعادة إحياء منتجاتها مثل Celine و Christian Dior. وإذا كانت L'Oréal تخصص أكثر من 3% من استثماراتها في البحث والتطوير، وتودع المئات من براءات الاختراع كل

سنة، فذلك لأجل تلبية احتياجات الزبائن المستمرة التي تدفعها إلى التجديد، وتقديم حلول فعلية في مجال الجمال والعلاج. كذلك فإن ارتفاع استثمارات البحث والتطوير لدى L'Oréal هو أكبر من رقم أعمال LVMH، حيث تمثل المنتجات الجديدة 20 % من المبيعات. إضافة إلى هذا فإن كل من المؤسستين (L'Oréal, LVMH) تجدد تشكيلة منتجاتها كل 5 سنوات. ولأجل هذا اعتمدت مؤسسة L'Oréal على التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال، فمنذ أكثر من 15 سنة وهي تجهز بائعيها بحواسيب نقالة ومودمات (Modems) حتى يكونوا على اتصال دائم ومنظم بالإدارة وتحديث المعطيات الخاصة بالأداء أو بخصوصيات المنتج في وقتها الحقيقي، وبذلك يستفيد البائعون من معطيات ذات قيمة مضافة عالية تسمح لهم بترشيد تصرفاتهم من منظور التكلفة والفعالية.

و لأهمية هذه التكنولوجيات في ميدان الأعمال أصبحت تخصص المؤسسات الغربية أكثر استثماراتها في مجال المعلوماتية ونظم الاتصال، حيث أصبح بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية يخصص 60% من إجمالي الاستثمارات الخاصة بالتجهيزات بمختلف أنواعها.

لقد غيرت تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات، العلاقات زبائن/موردون، وكذا طرق التسيير، فهي تعتبر من المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية الحالية عن طريق خلق القيمة، الاستثمار والشغل، من هذه التكنولوجيات على سبيل المثال لا الحصر نجد الشبكات بكافة أنواعها. تستفيد المؤسسة من وجود نظام للإتصال الداخلي بين العاملين في مجالين أساسيين هما:

(أ) اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

(ب) توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

كما أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة الإتصال الفعالة ومنها:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة؛
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة للإتصال، مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية.
- معرفة مدى وضوح خطوط الإتصال و فهمها من جميع العاملين، وكذلك أنواع الإتصال المستخدمة ومدى التحكم في استخدامها.

4. مهارات الإتصال بين المورد البشري في المؤسسات

4 . 1 . أنواع مهارات الإتصال

- مهارات إتصال شفوية (محادثة) تعتمد على الإتصالات والتعبير والتكلم. ويحدث ذلك أثناء الاجتماعات أو المناقشات المباشرة وجها لوجه.
- مهارات إتصال مكتوبة: أو عن طريق المراسلات وتعتمد على قدرات الفرد في التعبير الكتابي. ويحدث ذلك عند إرسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة.
- مهارات الإتصال الهاتفية: ويتم ذلك باستخدام الهاتف أو الكمبيوتر، عندما يكون هناك ضرورة لإنهاء الأعمال بسرعة، والتي يمكن الاتفاق علي تنفيذها عن طريق الإتصال الهاتفي. هذا بالإضافة إلى إحتمال أن يكون الأفراد المعنيين بالإتصال علي مسافة بعيدة مع عدم وجود وقت كافي لمقابلتهم وجها لوجه.
- مهارات التفاوض: تكون فيها عمليات الإتصال مباشرة في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض علي مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع.
- مهارات عرض وتدريب: وفيها يتم عرض محتوى محاضرة أو موضوع معين عن طريق إستخدام أحد وسائل العرض كإستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر.

4. 2. أهمية الإتصال بفاعلية مع الأفراد وتأثيره على الأداء

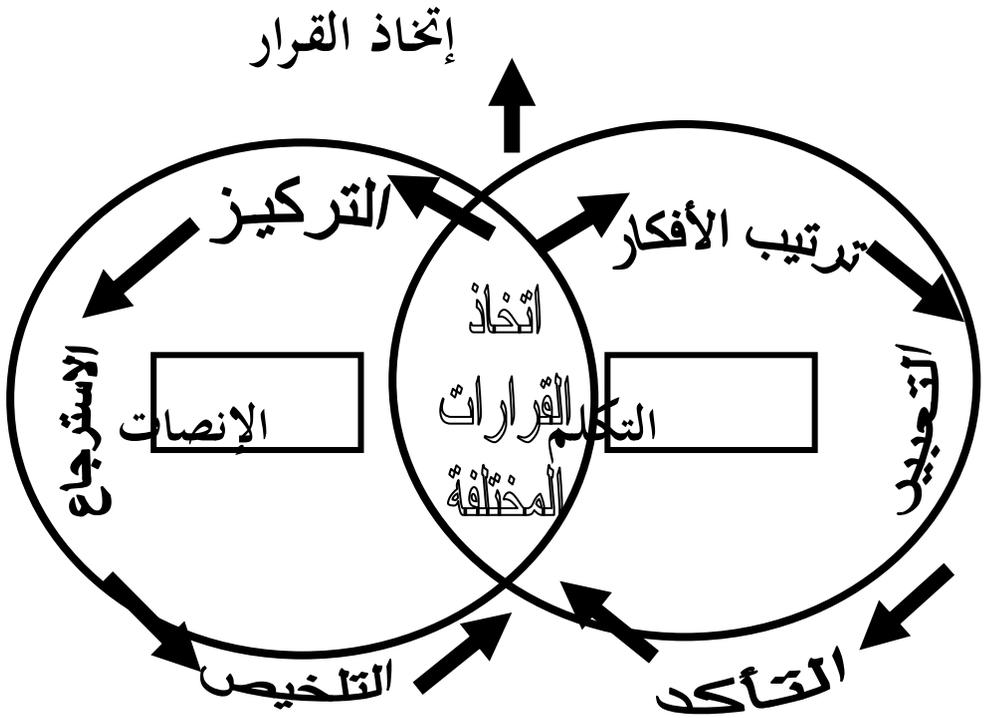
للمدير القائد دور مهم و فعال و مؤثر في الأفراد العاملين بالمؤسسة. و بالتالي للقيام بهذا الدور يجب علي القائد أن يتبع مجموعة من الأساليب الفعالة و الإستعانة بالوسائل الضرورية في عملية الاتصال مع الأفراد في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة. حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق المراسلات الداخلية أو من خلال اللقاءات الثنائية، أو الإتصال من خلال عقد الاجتماعات الدورية... الخ. في هذا الصدد، ينبغي أن تكون أركان الإتصال كاملة لضمان نجاح عملية الإتصال و فاعليتها. و من أهم هذه الأركان يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، و لها علاقة بكل من المرسل و المرسل إليه. كما يجب أن يكون الإتصال في إتجاهين، مع الأخذ في الاعتبار أهمية رد الفعل لكل من المرسل والمستقبل للرسالة. كما ينبغي أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال و نتائج ممكنة التحقيق، و إلا سيكون الاتصال دون جدوى ولم يحقق الهدف منه.

فإذا كان الاتصال بهدف إتخاذ قرار معين يجب علي كل من المرسل و المرسل إليه أن يناقشوا مضمون القرار و الهدف منه، بأسلوب ضمان المكسب لكل من الطرفين. وذلك لأن خسارة طرف على حساب مكسب الآخر لا يحقق الاتصال الناجح، ويؤثر علي فاعلية أي محاولة أخرى للاتصال بين الطرفين في المستقبل. و لكي يتم الاتصال بنجاح يجب علي المرسل أن يفهم أولاً ما هو المطلوب أداءه، وبناء علي ذلك يقوم بإرسال رسالته لضمان صحتها ووضوحها وتحقيق الهدف منها. كما يجب أن يكون هناك إيجابية في عملية الإتصال و أسلوب بناء في إدارة الحوار بين مختلف الأطراف لضمان فاعليته. من خلال بعض الدراسات التي إطلعت عليها وجدت أن 70% من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الإتصال، أي تلقي و إعطاء معلومات مختلفة و بأساليب مختلفة أيضاً. و أن وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام الأفراد وحياتهم هي على النحو التالي:

9%	الكتابة و تتم بنسبة
16%	القراءة و تتم بنسبة
30%	التحدث و يتم بنسبة
45%	الإنصات و يتم بنسبة

لذلك نجد أهمية كبيرة ومسئولية على المدير أو القائد في إستخدام الحواس المختلفة من الإنصات والتعبير والتكلم بدرجات تتناسب مع متطلبات الموقف أو المشكلة التي يتم التعامل معها.

يوضح الشكل التالي أهمية إستخدام سلوكيات الإنصات والتكلم المختلفة عند القيام بأي إتصال لأي غرض من الأغراض:



الخاتمة

يعتبر الاتصال بمختلف أنواعه ونماذجه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق جملة من الأهداف، أساسها التأثير على عملائها. كما تكتسي عملية الاتصال الداخلي للمورد البشري بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة و المهام بهذه المنظمة. حيث أن توفر قنوات الاتصال بالمؤسسة تضمن نقل المعلومات بإنسياب كبير و سريع داخل المنظمة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين الأفراد العاملين و المسؤولين بالإدارة، حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات و المعلومات بين مختلف المصالح و الأقسام. كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة.

من ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تسيير و إدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر و الفعال مع مختلف الأقسام و الفروع بالمنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه و يوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تعزيز قدراتهم و توظيف مهاراتهم طالما أن الإدارة العليا تولي لهم كل الإهتمام و تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ بعض القرارات.

قائمة المراجع

أ - الكتب

1. عبد المجيد ميلاد: المعلومات وشبكات الاتصال الحديثة؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
2. عداي الحسيني فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
3. علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية؛ دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، 2007.
4. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية؛ مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2001.
5. علي حسين وآخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال؛ دار الحامد للنشر، مصر، ط2، 2005.

6. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. فضيل دليو : إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة؛ 2006.
8. نبيل محمد مرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
9. نور الله كمال: وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، ط1، 1999.
10. يورك برس (مؤلف صادر عن مجلة PC magazine): إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان ، ط1، 2006.
11. GUYOT B.: « *Eléments pour une approche informationnelle dans les organisations* », édition : PUF, Paris, 2006.
12. ZUSCOVITCH E. & BRENDLE P.: « *organisation des entreprises: l'impact des technologies de l'information*», Revue française de gestion, France, 1985.

ب - الأعمال الأكاديمية:

13. غزالي عمر، تحليل نظم المعلومات و إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
14. شريف خيرة، أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدية، 2008.