

## الأساليب والآليات الاتصالية التي تعتمدها المؤسسات العربية في تنمية رأس المال البشري

## The communication methods and mechanisms adopted by Arab

## institutions in developing human capital

نجم عبد خلف الحاتمي العيساوي<sup>\*1</sup><sup>1</sup> قسم البحوث والدراسات، اتحاد الجامعات العربية (الأردن)[najmaleessawi@aarj.edu.jo](mailto:najmaleessawi@aarj.edu.jo)

تاريخ النشر: 2023/06/17

تاريخ القبول: 2023/06/03

تاريخ الاستلام: 2023/01/14

## ملخص:

هدف المقال الكشف عن سبل وآليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية من منظور اتصالي، والوقوف على أبرز الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمدها المؤسسات مع موظفيها. اعتمد المقال المنهج الوصفي باعتماد استبانة الكترونية، حصل الباحث منها على (108) استجابة من المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في المؤسسات العربية. توصل المقال إلى أن أبرز آليات الاتصال التي تعتمدها الإدارات العربية في تواصلها مع موظفيها هي "الوجاهي"، يليها آلية المراسلة بـ "الواتساب". وأن أكثر من نصف العينة تعتقد أن الموظف يتأثر تفاعله تبعاً لنوع وسيلة الاتصال. كما أظهرت النتائج أن أكثر وسيلة اتصال يعتمدها المديرون العرب لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف الذي يستحق هي "اللقاء المباشر". كما ظهر أن أكثر من نصف العينة من المديرين يؤكدون أن موظفيهم راضون قليلاً عن الواقع الاتصالي في مؤسساتهم. إن الواقع الاتصالي متباين، لكن في المجمل بحاجة إلى إعادة نظر، وتطوير آليات الاتصال، بما يشعر الموظف بالاهتمام والرضا. وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل المديرين أنفسهم بأهمية الاتصال والتواصل الداخلي مع الموظف، وآلياته الفاعلة التي تحفز الموظف على الإبداع والانتماء.

كلمات مفتاحية [تنمية، رأس المال البشري، المؤسسة، الاتصال]

## Abstract:

The article aimed to reveal ways and mechanisms for developing human resources in Arab institutions from a communicative aspect and to identify the most prominent communication strategies adopted by institutions with their employees. It adopted the descriptive approach by using an electronic questionnaire, from which the researcher obtained (108) responses from executive directors and human resource managers in Arab institutions. The article concluded that the most prominent communication mechanism adopted by the Arab administrations in their communication with their employees was "face-to-face," followed by the "WhatsApp" messaging

mechanism. More than 50% of managers believed employee interaction had been affected by the type of communication used. The findings also revealed that the most reliable method of communication used by Arab managers to award moral rewards and letters of thanks to worthy employees was a direct meeting. It also appeared that more than half of the sample of managers confirmed their employees are slightly satisfied with the communication reality in their organizations. The communication reality was not very good, and it typically had to reconsider and develop communication mechanisms so that the employee feels interested and satisfied. The study recommended the necessity of developing the managers themselves on the importance of communication and internal communication with the employee and the effective mechanisms that motivate the employee for creativity and belonging.

**Keywords** [Arab institutions; communication; development; human capital]

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

يعد الاتصال في المؤسسات أداة استراتيجية للتوفيق بين مصالح الموظفين والشركة من خلال تشجيع الحوار وتبادل المعلومات والخبرات والمشاركة على جميع المستويات. بهذا المعنى، من المهم أن نفهم أن الاتصال الداخلي الرسمي يأتي من مصادر مؤسسية من قبل المنظمة نفسها، بما في ذلك البريد الإلكتروني، والشبكة الداخلية، والاجتماعات، والرسائل الإخبارية، والمراسلات. ويهدف الاتصال الداخلي الرسمي إلى التواصل، وتوضيح جميع المعلومات بين جميع الموظفين، وإقامة علاقات بين الوحدات الإدارية الحالية، بالإضافة إلى وجود خصائص استراتيجية داخل المنظمة بحيث يمكن أن تتدفق المعلومات بشكل أسرع، وأكثر، ووضوحًا، وفعالية. إن المنظمات التعليمية "يجب أن تستند إلى المبادئ التي تقدر الحوار والمعرفة الانعكاسية حول الحقائق الفردية. لذلك، يتم التحقق من أنه في مؤسسات التعليم العالي، سيكون للموظفين احتياجات فردية وجماعية، والأمر متروك للمؤسسات لتحديد هذه المتغيرات وتعزيزها لتحفيز السلوك التحفيزي والجوانب ذات الصلة بالمناخ التنظيمي والأداء.

تشير بعض الدراسات إلى أنه من خلال الحوار في المنظمات يعتزم كل فرد معني بالاتصال في جعل الآخر (الآخرين) يقبل فكرته، مما يؤدي، في معظم الحالات، إلى مناخ غير سار في البيئة التنظيمية، ما يعني أن الحوار يتطلب التزامًا بأخلاقيات التواصل والصدق، بالإضافة إلى فن الاستماع بصدق وبعقل متفتح للآخرين.

يُفهم التواصل على أنه انعكاس للثقافة الإنسانية، فضلاً عن تمكين البناء والنشر. تتضمن ثقافة الأمة القيم والعادات والمعتقدات. تهدف الاتصالات الداخلية بشكل أساسي إلى توفير المعلومات للعمال حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم بشكل أفضل والتعرف على المنظمة التي يعملون فيها. أفضل. الغرض الرئيس من الاتصال الداخلي هو جعل جميع موظفي الشركة مؤثرين ومدرّبين تدريباً جيداً ومتكاملين وتسهيل التواصل في مكان العمل، مع توضيح ذلك للجُمهور الداخلي. لكي يكون هذا الاتصال الداخلي ناجحاً، يحتاج العمال إلى مجموعة من القيم التي يتشاركونها. إن انتشار الثقافة التنظيمية أمر ضروري للتواصل الفعال. لذلك، فالالاتصال الداخلي مهم لتزدهر المنظمة، لأنه يحدد صلاحية المنظمة وأين تحدث التحالفات والتفاهم.

كما يمكن فهم الاتصال في المنظمة على ليس مجرد اتصال لأجل توصيل المعلومات، وإنما هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تأسيس الاتجاهات والمعايير واليات التفاوض ونوع العلاقة وجودة المخرجات. من هنا يمثل الاتصال أحد الأدوات المهمة في نجاح المؤسسة، وتحسين صورتها، وتحقيق أهدافها، سواء كانت مؤسسة إنتاجية أم خدمية، أو تعليمية. ذلك أن الاتصال الناجح يسهم في التميز التنظيمي من خلال بناء معنويات الموظفين ورضاهم ومشاركتهم، وغرس روح التنافس الإيجابي فيهم، بالإضافة إلى كونه يمنح الموظفين الدافعية والشعور بالرضا، ويقلل فرص سوء الفهم، وبالتالي تحسين العمليات والإجراءات ويخلق في نهاية المطاف كفاءات أكبر ويقلل من التكاليف. إن هذا يتطلب تنمية القدرات والمهارات الاتصالية للموظف، وهذا التطوير يأتي من خلال البرامج التدريبية، ورصد الأداء، والاتصال المباشر، والتحفيز، وغير ذلك.

في هذه الورقة، يسعى الباحث من خلال المنهج الوصفي إلى الوقوف على أبرز الآليات الاتصالية التي تتبناها المؤسسات العربية في تواصلها مع موظفيها، وإلى أي مدى تنعكس على رضاهم الوظيفي، مما يعزز من رأس المال البشري لها.

## الإشكالية

تعد مهارات الاتصال الجيدة والفعالة ضرورية في عالم الأعمال لثلاثة أسباب رئيسية: أولاً، قد يكون الاتصال غير الفعال مكلفاً للغاية. إذا لم تقم الشركة بإيصال أهدافها وقواعدها ولوائحها لموظفيها بفعالية وكفاءة، إلى جانب ثقافة العمل الخاصة بها، فلن يعرف الموظفون كيف يكونون فعالين في مكان العمل. إذا لم يتمكن الموظفون من التواصل مع بعضهم بعضاً، بغض النظر عما إذا كان الاتصال أفقياً أو رأسياً في العمل، فلن تتم الأمور بسلاسة. بدون التواصل الجيد، قد لا يتم إنجاز الأشياء بشكل صحيح أو حتى على الإطلاق، أو يمكن أن يتم العمل مرتين، متداخلة مع بعضها بعضاً، مما قد يكون مضيعة ومكلفة. التواصل الجيد ضروري لتشغيل الأعمال في جميع الجوانب. ثانياً، البيئة المتغيرة والتعقيد المتزايد لمكان العمل في القرن الحادي والعشرين يجعل التواصل أكثر أهمية في الوقت الحاضر من أي وقت مضى. يتطلب تسطيح هيكل الأعمال وزيادة العمل الجماعي في مكان العمل مهارات اتصال جيدة. ثالثاً، أصبح الاقتصاد العالمي عالمياً بشكل متزايد، مما يعني أن الناس بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على التواصل مع العالم الخارجي وحتى في بعض الأحيان على المستوى الدولي.

إن الاتصال الفعال يقع ضمن أبرز مهام واختبارات الإدارة الإستراتيجية كونها أي الإدارة الاستراتيجية العملية التي تحدد من خلالها المؤسسة أهدافها الطويلة الأجل المنصوص عليها في بيان مهمتها، والأساليب التي تسلكها من أجل تحقيقها، فهي شرط أساسي للنجاح التنظيمي. وإنما العنصر الديناميكي للإدارة الذي يمكّن الشركة من تحقيق نتائجها في السوق التنافسي على المدى الطويل. (Iloafu, 2016)

واستناداً إلى كون العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي والاساسي الذي عليه مناط النجاح والإخفاق في المؤسسات، تأتي هذه الدراسة للكشف عن أهم الأساليب والآليات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات العربية في تنمية رأس المال البشري، ومن هنا ينبثق تساؤل رئيس يتمثل بالآتي: ما الآليات الاتصالية وطرق التواصل التي تعتمد عليها المؤسسات العربية وفعاليتها في تعاملها وتواصلها مع الموارد البشرية لديها، وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم وانعكاسها على رضاهم الوظيفي، وزيادة فاعليتهم وولائهم؟ ومن هذا التساؤل تظهر التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أبرز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين؟
2. ما مستوى التفاعل الاتصالي بين الإدارة والموظفين؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي المتعلق بالواقع الاتصالي في المؤسسة؟

## الأهمية

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية بوقوفها على موضوع ذي أبعاد اجتماعية وإنسانية ومؤسسية، يتمثل بآليات التواصل التي تعتمد عليها الإدارات العربية مع موظفيها، باعتبارهم رأس مال المؤسسة الأساس، وطريقة تفاعلهم، وانعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي، وبالتالي جودة الأداء والولاء.. كما يعتقد الباحث أن الدراسة ستمثل عاملاً مشجعاً للإدارات العربية على تبني الآليات والأساليب الفاعلة في الاتصال الداخلي مع الموظفين، فضلاً عن أن البحث هو إضافة علمية للمكتبة العربية بهذا الموضوع الهام، مع قلة الدراسات العربية التي تصل حد الندرة التي تستهدف هذا الموضوع.

أما من الناحية العملية يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في تطوير آليات الاتصال، ووضع تعليمات عملية تتبناها المؤسسات العربية من أجل تواصل فعال، واتصال ناجح، يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كما تخدم الدراسة القائمين على البرامج الإدارية في المؤسسات والجامعات لوضع القرارات والمناهج المناسبة لتحسين الجانب المعرفي والمهاري للإدارات في الاتصال.

## الأهداف

تهدف الدراسة الوقوف على أبرز الآليات الاتصالية وطرق التواصل التي تعتمد عليها المؤسسات العربية وفعاليتها في تعاملها وتواصلها مع الموارد البشرية لديها، وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم وانعكاسها على رضاهم الوظيفي، وزيادة فاعليتهم وولائهم

## المفاهيم الإجرائية

الاتصال: يعرّف الاتصال بأنه استخدام الكلمات والعلامات والرموز لتبادل الأفكار والعواطف والحقائق والمعلومات من قبل شخصين أو أكثر. وهو عملية تتضمن إرسال رسائل أو معلومات عبر قناة من المرسل إلى جهاز الاستقبال. ومن منظور أوسع، فالالاتصال

عملية يتم من خلالها تمرير المعلومات بين الأفراد والمنظمات عن طريق الرموز المتفق عليها مسبقًا. كما عرف الاتصال بأنه عملية نقل المعنى من المرسل إلى المستقبل. واتفق على أن الاتصال هو تبادل ونقل للمعنى (Iloafu, 2016).

رأس المال البشري : يعرف رأس المال البشري بأنه كفاءات الموظفين، والموظف يعرف ماذا يعرف كيف، والتعليم، والمواقف والمعنويات، والتحفيز، ومرحلة التطوير، والعمر، والحضور وأنماط العمل الأخرى والتنوع والتوجهات الخاصة بالعمل وغير العمل (Politis, 2004).

الرضا الوظيفي: مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته. كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كان راضياً عن عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية (Dowidar, 2006).

### الإطار النظري والأدبيات السابقة

تؤكد عدد من النظريات مثل نظرية الاتصال التنظيمي لـAberg على أنه يجب دمج جميع أشكال الاتصال حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بنجاح. وأن الاتصال التنظيمي له أربع وظائف أساسية بما في ذلك "دعم الأنشطة الداخلية والخارجية الأساسية (التنظيم)"، "التنظيم وتحديد المواقع المستندة إلى المنتج (الإقناع)"، "إعلام الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي (الإعلام)"، "والتنشئة الاجتماعية للأفراد كمواطنين في منظمة جيدة (التكامل). وأن هذه الوظائف الأساسية الأربعة للاتصال التنظيمي يجب أن تكون متكاملة (Massie & Anderson, 2003)، تتكون عمليات الاتصال الخاصة بالمنظمات من وظائف مختلفة تختلف عن بعضها البعض ولكنها تكمل بعضها البعض. نظرًا لأن الحفاظ على هذه الوظائف بشكل مستقل عن بعضها البعض يخلق عقبة في تحقيق التأثير المطلوب في الجمهور المستهدف، يجب بالتأكيد تقييم الاتصال التنظيمي ككل ويجب تنفيذه في إطار إستراتيجية وتخطيط محدد (Zorlu & Korkmaz, 2021). من زاوية أخرى، فإن الاتصال التنظيمي لا يقتصر على العلاقات فقط وأن وظائف التمويل والتسويق والإنتاج في المنظمة مرتبطة أيضًا

بالاتصالات التنظيمية هذا بحسب نظرية الاتصال التنظيمي لـ Argenti (1996) ، ومع ذلك، يؤكد Cornelissen أن الاتصال التنظيمي ليس مصطلحًا عامًا يشمل جميع أشكال الاتصال في المنظمات ويعتبر الاتصال التنظيمي وظيفة إدارية تدرج وتنسق وتتحكم في العمل في جميع مجالات الاتصال بشكل منفصل (Cornelissen, 2020).

### مفهوم وأهمية الاتصال في البيئة الإدارية

ينظر للاتصال بحد ذاته بأنه عملية لتبادل الأفكار بين المرسل والمتلقي للمعلومات. يتم توجيه الاتصال دائمًا إلى هدف، حيث يكون هذا الهدف للأمر المتعلقة بالرسائل إلى الجمهور (Barreto, 2020). يعرف الاتصال بأنه استخدام الكلمات والعلامات والرموز لتبادل الأفكار والعواطف والحقائق والمعلومات من قبل شخصين أو أكثر. وهو عملية تتضمن إرسال رسائل أو معلومات عبر قناة من المرسل إلى جهاز الاستقبال. ومن منظور أوسع، فالالاتصال عملية يتم من خلالها تمرير المعلومات بين الأفراد والمنظمات عن طريق الرموز المتفق عليها مسبقًا. كما عرف الاتصال بأنه عملية نقل المعنى من المرسل إلى المستقبل (Iloafu, 2016). ومن خلال الاتصال ينقل الناس الطاقة والعواطف والمشاعر والمعاني. ولكي يكون الاتصال قادرًا على تحقيق الهدف، يجب أن يفي بالشروط التالية: تسليم الرسالة ليتم سماعها، وفهم الرسالة المستلمة (Elena & Iacob, 2015). ومن الناحية الإدارية، الاتصال هو أحد أهم روافع الإدارة التي يمكن للشركة تنفيذها لتشكيل الفرق وتحقيق أداء قيم. الاتصال والإدارة هما نظامان متكاملان وعناصر عمل قوية للنجاح (Bucăța & Rizescu, 2017).

تتمتع قوة وفاعلية الاتصال في صياغة موجزة ودقيقة للرسالة ليتم فهمها بسهولة وكاملة، وضمان سرعة انتقال الرسالة، والتأكيد على إمكانية عكس الاتصال، واستخدام لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل، وضمان المرونة والقدرة على التكيف لنظام الاتصال لاستخدامه في أي موقف (Bucăța & Rizescu, 2017). وبشكل موجز، للاتصال الإداري ثلاثة أدوار: دور شخصي، دور إعلامي ودور صنع القرار (Sreeja, 2021).

ويمكن تقسيم الاتصال الإداري إلى اتجاهين: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي. يتيح الاتصال الداخلي نقل المعلومات إلى الموظفين لتحقيق الأنشطة، مع ضمان تحفيز الموظفين نحو التزامهم بأهداف المنظمة، والمدير يجب أن يكون أول من يقيم الجسور بين أعضاء

المنظمة. أما الاتصال الخارجي فيشير إلى الاتصال مع الجهات الخارجية ذات العلاقة المتمثلة بالموردين والموزعين والمستهلكين والرأي العام، إلى جانب تعزيز هذه العلاقات . يأخذ الاتصال الخارجي في الاعتبار: هوية المنظمة، وصورة المنظمة، والعلامة التجارية، والحملات المتكاملة (Sreeja, 2021)

### وظائف الاتصال

استناداً إلى كون الاتصال جزءاً لا غنى عنه في المنظمة، وهو عملية لدعم كل فرد في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وجعل العمل أكثر مرونة، وجودة، وهو عملية ذات اتجاهين، تتم من خلاله مشاركة المعلومات لتحقيق التفاهم المتبادل (Resmi, 2022)، يمكن تحديد أهم وظائفه بالاتي (Sreeja, 2021):

- مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة حول طبيعة التغيير وتوقيته وأهميته أو تقديم الملاحظات لكل من المديرين والموظفين.
- مساعدة الموظفين على المشاركة في عملية التغيير وتوعيتهم بالرؤية والأهداف المتعلقة بالتغيير.
- يساعد الاتصال الفعال المؤسسات على تحفيز الموظفين على دعم التغيير.
- تهيئة بيئة مفيدة للتنمية الداخلية للمؤسسة.
- توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار.
- يسمح الاتصال بالتعبير عن المشاعر وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

### أنواع الاتصال وأدواته

صنف بعض الباحثين نماج الاتصال من الناحية الفلسفية إلى اللغة، والوسائط المتعددة بما في ذلك الخط، والطباعة، والوسائط الإلكترونية، ووسائل الاتصال المعنوية الرمزية مثل الحقيقة، والحب، والمال، والقوة، والمعتقد، والفن، والقيم الأساسية (Chukwuka, 2015). ويعد خبراء الإدارة أسلوب الاتصال ثنائي الاتجاه في المنظمات من أكثر الاساليب التي تساعد على تنفيذ الوظائف الأساسية للإدارة بكفاءة عالية (Resmi, 2022). كما أكد شكوكا 2015 على ضرورة اعتماد إدارة وموظفي المنظمات نهج الاتصال متعدد القنوات لأن الأعضاء يمكنهم التواصل بحرية، باستخدام جميع موارد الآخرين لتسريع المهام وأيضاً تدفق



المعلومات في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل، وأسفل). -الأعلى والجانبى) في التنظيم (Chukwuka, 2015)

بين (Stacho et al., 2019) أن جوهر العديد من المشكلات التي تحدث أثناء عمليات الابتكار هو الاتصال غير الفعال أو غير الموثوق به. وتعد كفاءة الموظفين في التواصل بشكل فعال حالياً ميزة كبيرة. تم تأكيده أيضاً من خلال البحث الذي أجراه Urbancová et al والتي تنص على أن الكفاءة الأكثر استحساناً في تحديد الموظف الموهوب هي قدرته على التواصل (Urbancová et al., 2016).

أما أشهر تصنيفات الاتصال فهي: (1) رسمي، (2) غير رسمي، (3) شخصي، و (4) غير لفظية (Chukwuka, 2015)

- الاتصال الرسمي: هو القناة الرسمية للاتصال. يتدفق مثل هذا الاتصال من خلال خط السلطة المحدد. مثل: الخطابات الرسمية والمذكرات والإشعارات والرسائل الإخبارية والتقارير واجتماعات الموظفين وما إلى ذلك.
- الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث خارج القنوات الرسمية، حديث الناس بينهم، والشائعات، والتواصل غير اللفظي.
- التواصل الشخصي: التواصل بين الأشخاص هو نظام اتصال ثنائي الاتجاه. إنها الوسيلة الأساسية للاتصال الإداري. ربما يكون التواصل بين الأشخاص هو النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات، لأنه يشمل جميع الاتصالات بين الموظفين، وبين الإدارة والموظفين، مثل الإقناع الشفهي والتواصل الكتابي.
- التواصل غير اللفظي: الاتصال غير اللفظي هو ذلك الاتصال الذي لا يتضمن كلمات مكتوبة ولا منطوقة. يحدث بدون استخدام الكلمات. تعتبر لغة الجسد، مثل: اتصالات العين، والإيماءات، والمواقف، والقرب بين الأفراد أثناء حديثهم، جزءاً مهماً من عملية الاتصال المعقدة.

ومن أهم أدوات الاتصال هي الأدوات اللفظية: تشمل الأدوات اللفظية مثل وجهاً لوجه، وأدوات الاتصال الإلكترونية، مثل الهاتف، والاجتماعات والعروض التقديمية وبرامج التدريب المهني وبرامج التوجيه؛ و الأدوات المكتوبة: مثل المستندات المكتوبة وعيوبها أنها لا تسمح للموظفين باستخدام لغة الجسد (Zorlu & Korkmaz, 2021).

## رأس المال البشري

تم تعريف رأس المال البشري بشكل مختلف من قبل الاقتصاديين والتربويين على حد سواء. أن رأس المال البشري هو مجموع كل المعارف والابتكارات والمهارات وقدرات الموظفين للوصول إلى الأهداف المرجوة. وتشمل هذه الأهداف تكوين الثروة وتحسين الرفاهية والتنمية البدنية العامة. أن رأس المال البشري يستخدم للإشارة إلى التعليم والصحة والقدرات البشرية الأخرى التي ترفع الإنتاجية عند زيادتها. أن رأس المال البشري معروف بأنه يتكون من القدرات الفردية والمعرفة والمهارات والخبرة ذات الصلة بتنمية موارد الأمة (Ene, 2010)

رأس المال البشري هو وصف تم تقديمه بسبب الحاجة إلى مزيد من التحقيق في الأدوار والعلاقات بين الأشخاص داخل المؤسسة والمنظمة وبيئات العمل المقابلة. كان مفهوم رأس المال البشري معروفاً في علم الاقتصاد منذ ثلاثين عاماً على الأقل؛ يعود البعض إلى أعمال آدم سميث في القرن الثامن عشر. وفقاً لإدوينسون ومالون، يشكل رأس المال البشري - جنباً إلى جنب مع رأس المال الهيكلي - رأس المال الفكري. علاوة على ذلك، يعرف رأس المال الفكري على أنه "رأس المال الفكري هو ما يخلق قيمة للمنظمات والديناميكية الكامنة وراءه هي الناس، فردياً وجماعياً. الطريقة التي يولدونها المعرفة ويتبادلونها ويطبقونها هي أساس النمو. يتضمن رأس المال البشري كفاءات الموظفين، والموظف يعرف ماذا يعرف كيف، والتعليم، والمواقف والمعنويات، والتحفيز، ومرحلة التطوير، والعمر، والحضور وأنماط العمل الأخرى والتنوع والتوجهات الخاصة بالعمل وغير العمل (Politis, 2004)

يحدد رأس المال البشري للمنظمة هويتها وصورته. ضرورة للمنظمة، في نفس الوقت، علاقات الناس وعلاقات كل رجل بالهيكل العام للمنظمة. تحدد جودة الأشخاص جودة المنظمة، وبالتالي، فإن الاهتمام الرئيسي مطلوب لتحقيق التنشئة الاجتماعية والاحتراف لكل فرد. يلعب رأس المال الفكري التنظيمي دوراً مهماً في هذا المنظور (Bratianu, 2010, 2013). هناك ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال البشري: الكفاءة و الموقف والثقافة، ويشار إلى رأس المال البشري، على أنه "أثمن ما تمتلكه الشركة" ولكن نادراً ما أدرك المتحدث ما تدل عليه هذه الكلمات حقاً من وجهة نظر إنجازات الشركة. العناصر الأخرى لرأس المال الفكري، على سبيل المثال رأس المال الهيكلي (العمليات والثقافة والقيم)، تم التقليل من شأنها أيضاً لأن كبار المديرين التنفيذيين لم يدركوا حاجة شركاتهم إلى النمو، وبهذه الطريقة دعموا موارد

الشركة الفكرية والمتضمنة للأفراد، وبالتالي نجاح الشركة وبقائها في بيئة المستقبل المضطربة (Politis, 2004)

وبحسب إلينا وياكوب (Elena & Iacob, 2015) فقد تطور نظام الاتصال البشري على مدى 2000 عام للوصول إلى عدد من الأمور المهمة: كيف تعمل العواطف على التواصل؛ وكيف يتشكل التواصل بين العقل والسلوك. واستناداً إلى نظرية رأس المال البشري، التي بدأها ممثلو المدرسة الجديدة في شيكاغو في النصف الثاني من القرن العشرين، تحت شعار "الإنسان أعلى ثروة في البلاد"، إذا كان عالم الأعمال هو القيمة الاقتصادية لمهارات وقدرات رأس المال البشري، فإن صانعي السياسات من الموظفين يعتبرون رأس المال البشري محركاً للنمو الاقتصادي. تقليدياً، يُنظر إلى رأس المال البشري من حيث الاستثمار في التعليم والتدريب. (Elena & Iacob, 2015)

### معيقات الاتصال الفعال في المنظمات

تختلف معيقات الاتصال، فمنها ما يكون ناشئاً عن خصائص الموظفين داخل المنظمة، ومنه عن أدوات وقنوات الاتصال التنظيمي، وربما البيئة المادية، وكذلك الوضع والاختلافات الهرمية. لذا يمكن تصنيف حواجز الاتصال التنظيمي على النحو التالي (Zorlu & Korkmaz, 2021)

- الحواجز الناشئة عن خصائص الموظف: إن سمات شخصية الموظفين، وطرق التنشئة، ومستويات المعرفة والإدراك، والتفضيلات والميول، والمواقف والسلوكيات ستشكل وتوجه اتصالاتهم في جميع أنشطة الاتصال التي يلعبون فيها دور القناة أو المستقبل
- الحواجز الناشئة عن البيئة المادية والمسافة: إن تقنيات الاتصال مثل الهاتف أو البريد ليست فعالة مثل الاتصال وجهاً لوجه، إذا تم إعداد البيئات المادية للمؤسسات بطريقة لعزل الموظفين اجتماعياً عن بعضهم البعض، أو جعلهم وحدهم، فسيحد هذا من التواصل التنظيمي وسيتسبب في تأثر الموظفين سلباً وانخفاض الأداء
- الحواجز الناشئة عن الاختلافات في الحالة والتسلسل الهرمي: يتمتع جميع الموظفين في المؤسسة بمستويات مختلفة من الحالة. هذه الاختلافات في وضع الموظفين في إطار

العلاقات التبعية والعليا في الهيكل التنظيمي يمكن أن تمنع أحياناً "تدفق المعلومات والأفكار والاقتراحات والمشكلات وتسبب مشاكل مثل تصفية الرسائل أو تغيير معناها أو تقييدها .

- **الحواجز الناشئة عن أدوات وقنوات الاتصال التنظيمي:** من المهم جداً اختيار القناة والأداة المناسبة لضمان نقل الرسائل بشكل كامل وصحيح في عملية الاتصال. مشاكل مثل قنوات الاتصال غير الكافية، وتحمل الأحمال على القدرات الصعبة، والتطورات السريعة في تقنيات الاتصال، وعدم قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التقنيات في الوقت المناسب ، وعدم وجود اتصال شخصي، وعدم وضوح المعلومة، وعدم وجود تقييمات سنوية.

### **معززات التواصل الفعال في تنمية رأس المال البشري**

من الضروري لكل مؤسسة راغبة في متابعة نشاطها بما يتوافق مع المجتمع والجمهور المستهدف، أن تعمل على بناء خطة أو استراتيجية محددة مسبقاً، مصممة بعناية حيث تمثل الإدارة جانباً حيويًا من أداء النظم التنظيمية والاجتماعية، لا سيما في ظروف العصر الحديث، الذي يتميز بالتعقيد المتزايد للمنتجات التكنولوجية والمعلوماتية، والتحول الجذري على مستوى الهيكل الاجتماعي، والتغيرات على المستوى التنظيمي (Bucăța & Rizescu, 2017).

إن الموظفين أهم مورد للمؤسسة، والطريقة التي يشاركون بها بنشاط في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة التي يعملون من أجلها أمر بالغ الأهمية للحصول على الأداء المتوقع للإدارة العليا، وأن التواصل الفعال هو السلوك الأنجح التي يمكن للمدير من خلاله أن يحقق بها نتائج جيدة في مجالات الإدارة: التنبؤ، والتدريب، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والتقييم (Frandsen et al., 2013)..

إن برامج الاتصال الداخلي لها دور مهم للغاية في تعزيز تحفيز الموظفين. وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات أنه على المستوى الدولي، إذ يتم إعطاء أهمية كبيرة للعوامل غير المالية، مثل: العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل. ولذا انتقل الاتصال في العديد من المؤسسات تدريجياً من الاتصالات أحادية الاتجاه إلى ثنائية الاتجاه ثم إلى برامج مشاركة وتحفيز الموظفين (Miller, 2015)

من جانب آخر، يمكن الوقوف على آليات لتعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة من خلال الاستماع الجيد، واستخدام التغذية الراجعة، واستخدام لغة بسيطة مباشرة، وتعزيز الكلمات بالأفعال، وتطبيق الاتصال وجهاً لوجه، والتعاطف، واستخدام قنوات اتصال متعددة.

إن فهم الإدارة الاستراتيجية لأدوات الاتصال التي تسهم في الضمير العام وبناء روابط مع طرف مهم، لتحقيق الأهداف المحددة في المنظمة (Lozano Oviedo, 2019). كما أن قيام الموظف بدوره الفاعل في الاتصال الداخلي ينعكس على أدائه ورفاهيته، ويوفر له ولأصحاب العمل أداة لتحليل ومعايرة التوقعات المتبادلة فيما يتعلق بسلوكيات الاتصال. (Verhoeven & Madsen, 2022)

### ثمرة الاتصال الناجح في تنمية رأس المال البشري

إن التواصل الفعال يحسن المناخ في بيئة العمل، ويزيد من وعي الموظف بأنشطة وخطط المنظمة، ويعطي موقفاً أكثر إيجابية تجاه التغييرات في المنظمة، ويزيد من فرص حل المشكلات قبل أن تتصاعد إلى أزمات، ويحافظ عليه ويركز الجهود على المهام المستمرة. وهذا ما أشار إليه (Petković & Rapajić, 2021) في دراسة أجروها عن رضا الموظفين عن التواصل في مؤسسات منطقة نيسافا من خلال تطبيق استبيان مكون من 45 سؤالاً. وضمت العينة 412 مبحوثاً، وقد أثبتنا أن نجاح المنظمة أو المؤسسة يرتبط بدافع الموظفين ورضاهم، وأن التواصل المناسب يزيد بشكل كبير وإلى حد كبير الدافع للعمل والرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة. كما أشارا إلى أن أغلب المشكلات في إدارة مؤسسة هي ناتجة عن ضعف الاتصال وبحسب بوكاتا ورزكيو ، يؤدي الاتصال الفعال في المؤسسة إلى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد (Bucăța & Rizescu, 2017):

### المنهجية

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدم هذا المنهج للملاءمته لأغراض الدراسة، والمتعلقة بآليات الاتصال في المؤسسات العربية بما ينعكس على رأس المال البشري.

## مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين في المؤسسات العربية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي تقدر بـ (108)، وقد تم ارسال استبانة البحث عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الأخرى، وقد حصل الباحث على (108) استجابة.

### أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من أربعة محاور؛ خصص الأول للمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة، أما المحاور الثلاثة الباقية فقد خصصت لأبرز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين، ومستوى التفاعل الاتصالي بين الإدارة والموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي المتعلق بالواقع الاتصالي في المؤسسة على التوالي، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض المقياس بعد إعداد الصورة الأولية على (5) أساتذة جامعيين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وتم تعديل الاستبانة بعد الأخذ بملاحظاتهم.

### النتائج

#### نتائج محور خصائص العينة

أظهرت نتائج خصائص العينة، أن نسبة الذكور من المشاركين بلغت 63.9% مقابل 36.1% من الإناث. تراوحت أعمار العينة كما يلي: 21-30 سنة بنسبة (5.6%)، و 31-40 سنة بنسبة (22.2%)، و 41-50 سنة بنسبة (36.1%)، وأكثر من 51 سنة بنسبة (36.1%). أما من جهة المؤسسة، فقد توزعت العينة كما يلي: جامعة (69.4%)، واتحاد أو جمعية (16.7%)، ووزارة (11.1%)، وشركة تجارية (2.8%). وتوزعت العينة بحسب العنوان الوظيفي كما يلي: مدير دائرة (11.1%)، ومدير قسم (27.8%)، ومدير شعبة (19.4%)، ومدير عام (19.4%)، وسكرتير (11.1%)، ومساعد او معاون مدير (11.1%). أما توزيع العينة حسب الدولة، فقد ورد كما يلي: الأردن (25.0%)، والعراق (47.2%)، والسعودية (2.8%)، ومصر (11.1%)، والإمارات (2.8%)، وفلسطين (2.8%)، وسلطنة عمان (8.3%).

## فاعلية آليات التواصل بين الإدارة والموظفين

### أبرز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين

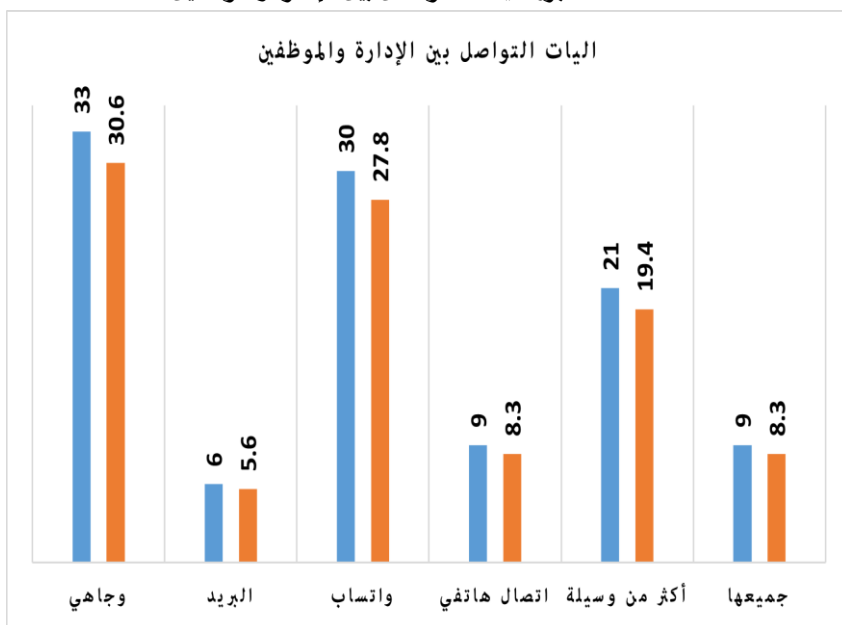
جدول (1) أبرز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين

ألية التواصل	التكرار	%
وجاهي	33	30.6
البريد	6	5.6
واتساب	30	27.8
اتصال هاتفي	9	8.3
أكثر من وسيلة	21	19.4
جميعها	9	8.3
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن أبرز آليات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارات العربية في تواصلها مع موظفيها هي "الوجاهي" بنسبة (30.6%)، يليها آلية المراسلة بـ "الواتساب" بنسبة (27.8%). وفي المرتبة الثالثة وردت آلية "أكثر من وسيلة" بنسبة (19.4%)، في حين أن البريد الإلكتروني جاء بنسبة قليلة بلغت (5.6%). والمخطط التالي يوضح ذلك:

المخطط 1: أبرز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## تأثير تفاعل الموظف حسب نوع وسيلة الاتصال

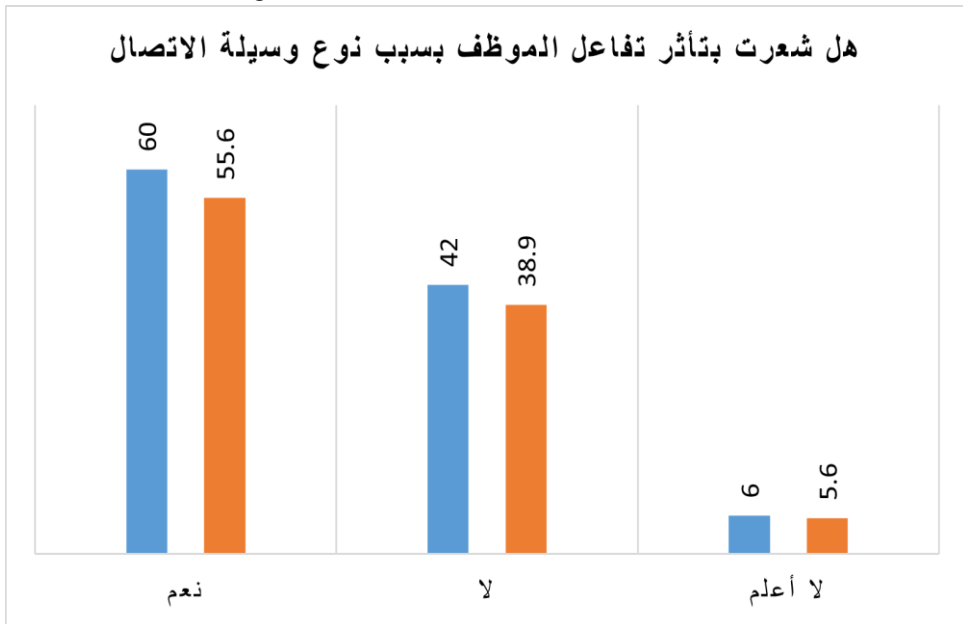
جدول (2): شعور المدير أن الموظف يتأثر تفاعله تبعاً لنوع وسيلة الاتصال

الإجابة	التكرار	%
نعم	60	55.6
لا	42	38.9
لا أعلم	6	5.6
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن (55.6%) من المديرين يعتقدون أن الموظف يتأثر تفاعله تبعاً لنوع وسيلة الاتصال، في حين أن (38.9%) منهم لا يرون ذلك، والمخطط التالي يوضح ذلك:

المخطط 2: هل شعرت يوماً أن موظفاً يضاعف تفاعله بسبب نوع وسيلة الاتصال



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

وسيلة الاتصال لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف الذي يستحق



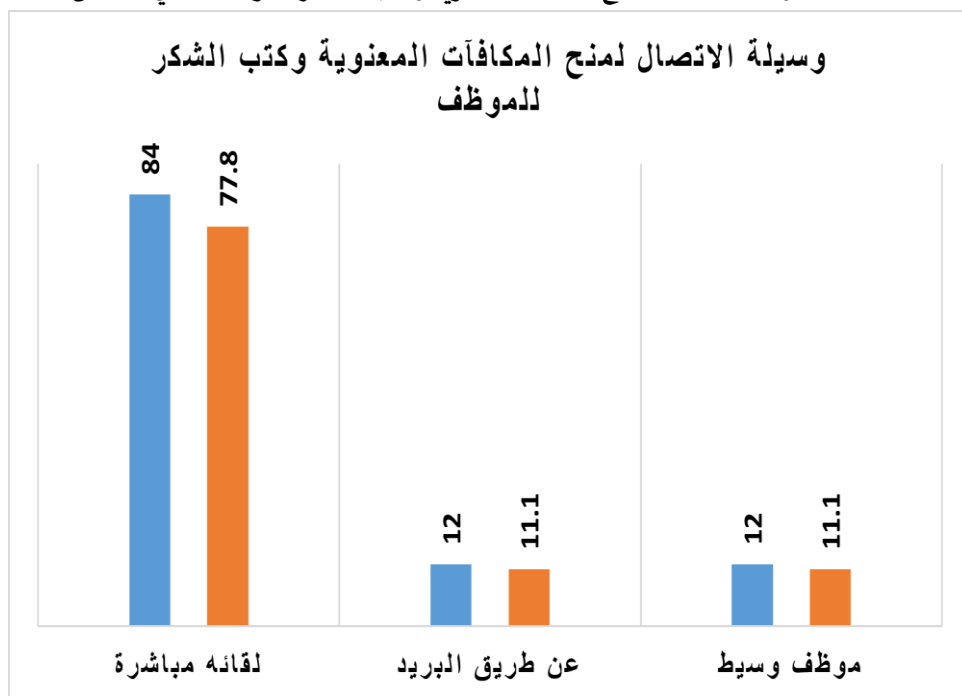
جدول (3): وسيلة الاتصال لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف الذي يستحق

الوسيلة	التكرار	%
اللقاء مباشرة	84	77.8
عن طريق البريد	12	11.1
موظف وسيط	12	11.1
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن أكثر وسيلة اتصال يعتمدها المديرون العرب لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف الذي يستحق هي "اللقاء المباشر" بنسبة (77.8%) ، مقابل وسيلة "البريد الإلكتروني" ووسيلة "موظف آخر" بنسبة (11.1%) لكل منهما، والمخطط التالي يوضح ذلك:

المخطط 3: وسيلة الاتصال لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف الذي يستحق



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## مستوى التفاعل الاتصالي بين الإدارة والموظفين

عدد اللقاءات العامة التي يجريها المدير شهرياً بالموظفين من باب شكرهم أو حثهم أو زيادة تفاعلهم

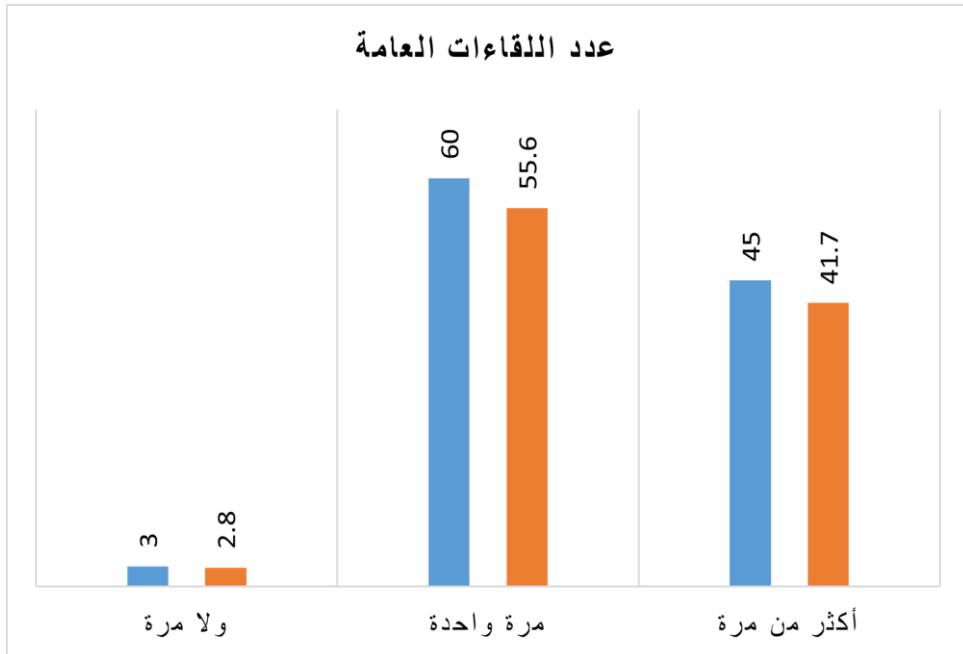
جدول (4): عدد اللقاءات العامة التي يجريها المدير شهرياً بالموظفين من باب شكرهم أو حثهم أو زيادة تفاعلهم

عدد اللقاءات	التكرار	%
ولا مرة	3	2.8
مرة واحدة	60	55.6
أكثر من مرة	45	41.7
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن عدد اللقاءات العامة التي يجريها المدير شهرياً بالموظفين من باب شكرهم أو حثهم أو زيادة تفاعلهم كانت بحسب إجابات المديرين كما يلي: "مرة واحدة" بنسبة (55.6%)، و "أكثر من مرة" بنسبة (41.7%)، و "ولا مرة" بنسبة (2.8%)، والمخطط التالي يوضح ذلك:

المخطط 4: عدد اللقاءات العامة شهرياً بالموظفين من باب شكرهم أو حثهم أو زيادة تفاعلهم



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## لقاءات المدير الفردية مع الموظفين للاطلاع على احوالهم الشخصية وظروفهم الخاصة

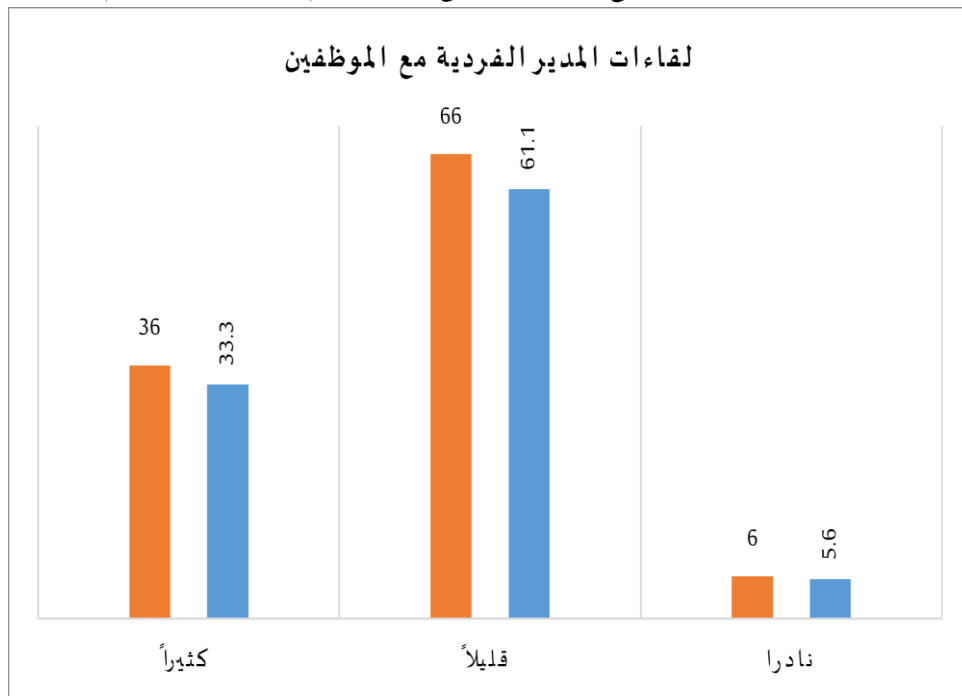
جدول (5): لقاءات المدير الفردية مع الموظفين للاطلاع على احوالهم الشخصية وظروفهم الخاصة

الإجابة	التكرار	%
كثيراً	36	33.3
قليلاً	66	61.1
نادراً	6	5.6
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن (61.1%) من المديرين أجاب أنه "قليلاً" يجري لقاءات فردية مع الموظفين للاطلاع على أحوالهم الشخصية وظروفهم الخاصة، و"كثيراً" بنسبة (33.3%)، و"نادراً" بنسبة (5.6%)، والمخطط التالي يوضح ذلك:

المخطط 5: لقاءات المدير الفردية مع الموظفين للاطلاع على احوالهم الشخصية وظروفهم الخاصة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## تواصل المدير مع الموظف بصورة مباشرة بعد نقل الكلام

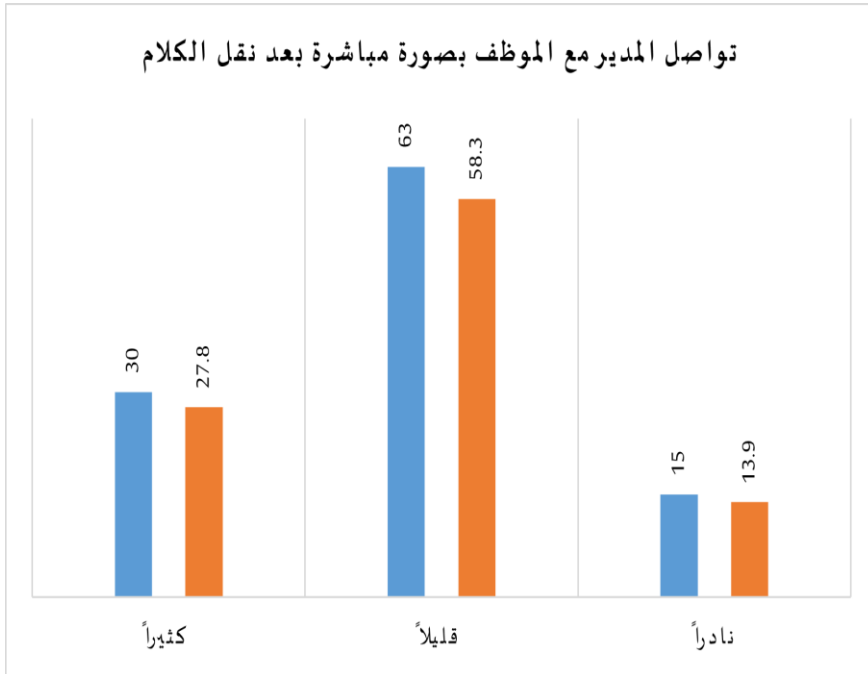
جدول (6): تواصل المدير مع الموظف بصورة مباشرة بعد نقل الكلام

الإجابة	التكرار	%
كثيراً	30	27.8
قليلاً	63	58.3
نادراً	15	13.9
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن (58.3%) من المديرين يؤكدون أنهم قلما يتواصلون مع الموظف الذي يبلغهم عنه كلام ما لكي يتوثقوا مما نقل عنه، بينما أكد (27.8%) أنهم كثيراً ما يفعلون ذلك. وكانت هناك ما نسبته (13.9%) نادراً ما يقومون بذلك. والمخطط أدناه يوضح ذلك:

المخطط 6: تواصل المدير مع الموظف بصورة مباشرة بعد نقل الكلام



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## مستوى الرضا الوظيفي المتعلق بفاعلية الاتصال واهتمام المؤسسة

### مستوى الرضا الوظيفي المتعلق بفاعلية الاتصال

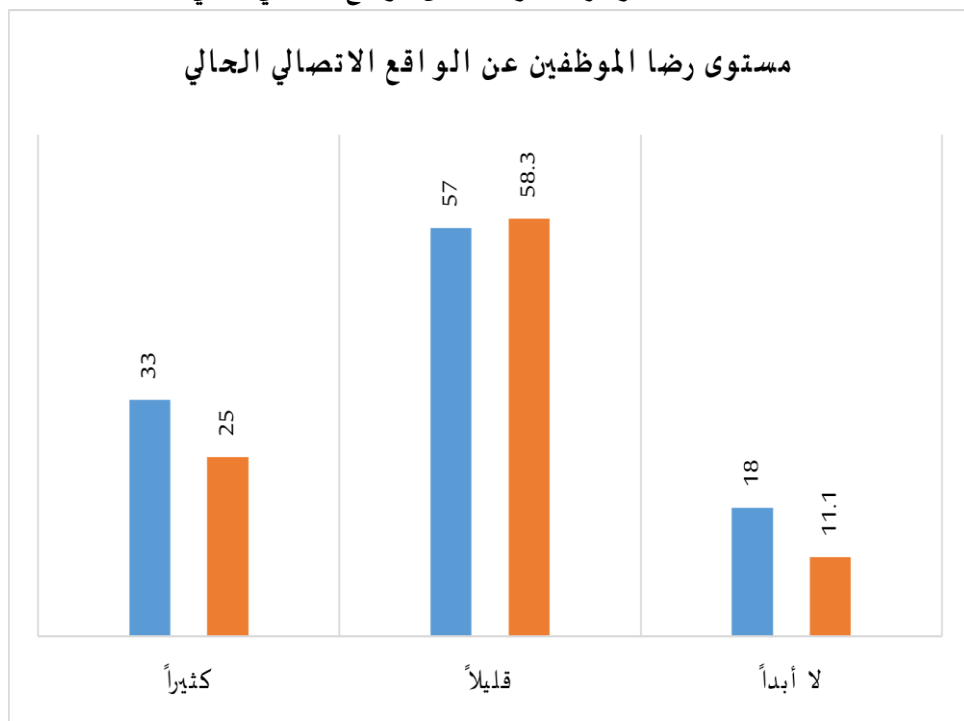
جدول (7): مستوى رضا الموظفين عن الواقع الاتصالي الحالي

الإجابة	التكرار	%
كثيراً	33	25.0
قليلاً	57	58.3
لا أبداً	18	11.1
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن (58.3%) من المديرين يؤكدون أن موظفيهم راضون بمستوى قليل عن الواقع الاتصالي في المؤسسة، في حين أن (25.0%) منهم أكد أن الموظفين راضون كثيراً عن الواقع الاتصالي، بينما أكد (11.1%) منهم عدم رضا الموظفين عن ذلك، والمخطط أدناه يوضح ذلك:

المخطط 7: مستوى رضا الموظفين عن الواقع الاتصالي الحالي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## تقديم ورش متخصصة بتعزيز مهارات التواصل للموظفين

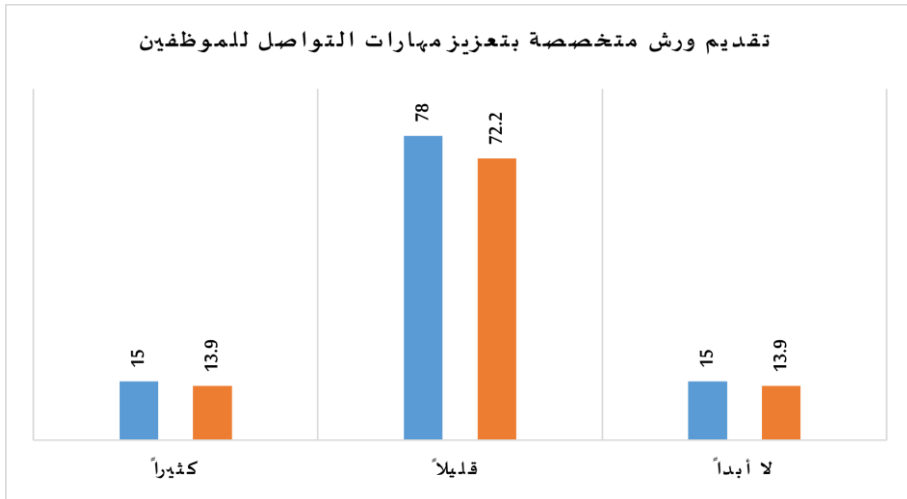
جدول (8): تقديم ورش متخصصة بتعزيز مهارات التواصل للموظفين

الإجابة	التكرار	%
كثيراً	15	13.9
قليلاً	78	72.2
لا أبداً	15	13.9
المجموع	108	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن (72.2%) من المديرين يؤكدون أن مؤسستهم قليلاً ما تقدم ورشاً متخصصة بتعزيز مهارات التواصل للموظفين، بينما أشار (13.9%) منهم فقط إلى أن هناك ورشاً تقدم للموظفين لتعزيز مهارات التواصل كثيراً، مقابل النسبة ذاتها من المديرين أكدوا أنه لا يوجد أي ورش تقدم بهذا الموضوع، والمخطط أدناه يوضح ذلك:

المخطط 8: تقديم ورش متخصصة بتعزيز مهارات التواصل للموظفين



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## المناقشة

أظهر البحث أن أبرز آليات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارات العربية في تواصلها مع موظفيها هي "الوجاهي" يليها آلية المراسلة بـ "الواتساب"، وفي المرتبة الثالثة وردت آلية "أكثر من وسيلة"، في حين أن البريد الإلكتروني جاء بنسبة قليلة. وبشكل عام فهناك نسب ليست

متباعدة كثيراً في اعتماد آليات وأدوات الاتصال من قبل المديرين مع موظفيهم، وهذا يتسق وما نصت عليه نظرية الاتصال التنظيمي لأبيرج (Aberg) التي أكدت على أنه يجب دمج جميع أشكال الاتصال حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بنجاح. إن هذا التنوع كذلك ينسجم مع استنتاجين تمخضا عن الدراسة وهما، ما يعتقده أكثر من 50% من المديرين من أن الموظف يتأثر تفاعله تبعاً لنوع وسيلة الاتصال، وأن اللقاء المباشر كان أكثر وسيلة اتصال يعتمدها المدبرون لمنح المكافآت المعنوية وكتب الشكر للموظف. وهذا ما أكدته شكوكا 2015 بضرورة اعتماد إدارة وموظفي المنظمات نهج الاتصال متعدد القنوات لأن الأعضاء يمكنهم التواصل بحرية، باستخدام جميع موارد الآخرين لتسريع المهام وأيضاً تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات (Chukwuka, 2015).

على الجانب الآخر، أكد أكثر من 50% من المديرين أنهم يجرون "لقاء واحداً" عاماً شهرياً بالموظفين من باب شكرهم أو حثهم أو زيادة تفاعلهم، مقابل (41.7%) بين أنه يجري هذا اللقاء أكثر من مرة. على الرغم من أن هذه النتيجة تشير إلى ضعف اتصال عام على مستوى تحفيز الموظفين، ودعمهم، إلا أنه بالمقابل هناك تواصل مستمر بنسبة مقبولة لكنها دون الطموح، وأن المديرين الذين يحققون أكثر من لقاء على مستوى الشهر هم في الحقيقة يرون أن "الإنسان ثروة" كما عبرت كل من إلينا وياكوب (Elena & Iacob, 2015) اللذين بينا أن الموظفين هم رأس المال البشري الحقيقي للنمو الاقتصادي.

على المستوى الاتصالي الشخصي، ظهر أن 61.1% من المديرين قلما يجري لقاءات فردية مع الموظفين للاطلاع على أحوالهم الشخصية، مقابل (33.3%) منهم يؤكد أنه يفعل ذلك كثيراً. وفي سياق مماثل ظهر أن (58.3%) من المديرين قلما يتواصلون مع الموظف الذي يبلغهم عنه كلام ما لكي يتوثقوا مما نقل عنه، بينما أكد (27.8%) أنهم كثيراً ما يفعلون ذلك. تشير هذه النتيجة والتي سبقتها إلى أن المديرين يركزون على الاتصالات التي تخص العمل بنسبة يقل أمامها مستوى الاتصال القائم على الاهتمام بالموظف وظروفه. وهذه النتيجة تؤكد ما توقعه الباحثون من أن (58.3%) من المديرين يؤكدون أن مستوى رضا موظفيهم عن الواقع الاتصالي في المؤسسة قليل، كما يستدل على ضعف الاهتمام بالموظف هو أن (72.2%) من المديرين يؤكدون أن مؤسساتهم قلما تقدم ورشاً متخصصة بتعزيز مهارات التواصل للموظفين.

يمكن عزو هذه التباين في قوة الاتصال وضعفه إلى أن الواقع الاتصالي الحالي في الإدارات محكوم بمواكبة التطورات التكنولوجية الاتصالية، وتطبيقاتها ومنصاتها، حتى أصبحت هي الوسائل الشائعة في الوظيفة. كما ظهر أن نسبة كبيرة من مؤسساتنا العربية لا تدرك أهمية الاتصال الشخصي، وما زالت تسود فيها سياسة الابواب المغلقة، ولا تجد التواصل مع موظفيها بصورة جيدة، بسبب افتقار أغلب الإدارات العربية إلى مهارات الاتصال الفعالة مع موظفيها.

## الخاتمة

يلعب الاتصال دورًا مهمًا للغاية في إدارة وتنمية الموارد البشرية كونه يسهل عملية صنع القرار ويوحد الأنشطة في المنظمة ويربط الموظفين معًا من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ويزيد الحافز بين العاملين ويشعر الفرد من خلال التواصل الفعال بالانتماء. بينت الدراسة أن الاتصال الوجيه من أكثر الآليات والأساليب الفاعلة في تعزيز أداء الموظف. وأن الإدارات العربية ترى أن رضا الموظفين عن البيئة الاتصالية دون الطموح. وبهذا فإن الثقافة الاتصالية تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق أهداف تلك المنظمة بنجاح. وبناء على نتائج البحث يوصي الباحث بضرورة تأهيل المديرين أنفسهم بأهمية الاتصال والتواصل الداخلي مع الموظف، وألياته الفاعلة التي تحفز الموظف على الإبداع والانتماء، وأن تتبنى المؤسسات العربية خطة اتصالية تنعكس على أداء وتنمية رأس المال البشري، وتحقق الرضا الوظيفي لهم.



## المراجع

- Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a Discipline. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
- Barreto, A. (2020). the Importance of Internal Communication and Teamwork in Higher Education Institution (Literature Review). *IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(2), 134–145. <http://ijrar.com/>
- Bratianu, C. (2010). A new perspective of the intellectual capital dynamics in organizations. In *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives* (pp. 1–21). <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-054-9.ch001>
- Bratianu, C. (2013). Nonlinear integrators of the organizational intellectual capital. In *Integration of Practice-Oriented Knowledge Technology: Trends and Prospectives* (Vol. 9783642344, pp. 3–15). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-34471-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-34471-8_1)
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Chukwuka, E. (2015). Communication As a Veritable Tool for Effective Human Resource Management in Organisation. *Review of Public Administration and Management*, 4(8), 63–75. [www.arabianjbm.com/RPAM\\_index.php](http://www.arabianjbm.com/RPAM_index.php)
- Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Dowidar, A. F. M. (2006). *Conditions of occupational, industrial, and organizational psychology and its applications* (1st ed.). House of Knowledge.
- Elena, L. S., & Iacob, G. S. (2015). Communication, source of management improvement through human capital interaction. *The Fifth International Conference Globalization: Business, Finance and Education, JFAMM-3-2015*, 67–71.
- Ene, F. N. (2010). Enhancing Human Capital Development Through Language and Communication Skills Development. *LIT Academic Journal*, 1(2), 24–30. <http://eprints.gouni.edu.ng/id/eprint/1513>
- Frandsen, F., Johansen, W., & Pang, A. (2013). From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting. In *International Journal of Strategic Communication* (Vol. 7, Issue 2, pp. 81–83). <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765439>
- Iloafu, L. E. K. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(12), 93–99. [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_12\\_December\\_2016/10.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf)
- Massie, L., & Anderson, C. L. (2003). Integrating communications: is the ideal achievable? *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 223–228. <https://doi.org/10.1108/13563280310506395>
- Miller, K. (2015). Organizational Communication: Approaches and Processes. In *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. [https://books.google.com/books?hl=sv&lr=&id=HOPKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=organization+communication+approaches+and+processes&ots=MJzwmUt1NW&sig=yP7WVQmtbXZ6X1N9i\\_1z52dSrpM](https://books.google.com/books?hl=sv&lr=&id=HOPKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=organization+communication+approaches+and+processes&ots=MJzwmUt1NW&sig=yP7WVQmtbXZ6X1N9i_1z52dSrpM)
- Petković, N., & Rapajić, M. (2021). Employees' satisfaction with communication in the organization. *Ekonomika*, 67(3), 39–61. <https://doi.org/10.5937/ekonomika2103039P>
- Politis, A. (2004). ... Development and Competence Structures in Changing Media Production .... *Nada.Kth.Se*.

- <http://www.nada.kth.se/utbildning/forsk.utb/avhandlingar/dokt/AnastasiosPolitis.pdf>
- Resmi, C. B. (2022). The Perception of Working Professionals on the Role of Organisational Communication in Enhancing Team Effectiveness. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(2), 583–589. <https://doi.org/10.55248/gengpi.2022.3.2.6>
- Sreeja, K. (2021). Importance of Effective Communication in Organizations. *International Journal of Creative Research Thoughts - IJCRT (IJCRT.ORG)*, 9(3), 5383–5386. [https://ijcrt.org/viewfull.php?&p\\_id=IJCRT2103634](https://ijcrt.org/viewfull.php?&p_id=IJCRT2103634)
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., & Kohnová, L. (2019). Effective Communication in Organisations Increases their Competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391–403. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.30>
- Urbancová, H., Vnoučková, L., & Smolová, H. (2016). *Talent management v organizacích v České republice*. Vysoká škola ekonomie a manažmentu.
- Verhoeven, J. W. M., & Madsen, V. T. (2022). Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 91–110. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014503>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. In *Contributions to Management Science* (pp. 305–320). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21)