

دور الاتصال في تفعيل الموارد البشرية في الإدارة

د/ هزرشي سليمان / جامعة عاشور زيان - الجلفة -

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتفعيل الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية الإدارات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الإدارات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف الإدارة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع (هناك حافظ بدوي، 2003 ص14).

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، و ما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة للإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب، و هو الذي يدير و يدار، و مهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي، يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون، و هذا بما يملكون من قدرات و مهارات، و ما يتمتعون بت من دافعية في العمل، هم العنصر الحاسم في تحسين أداء الإدارة، و هذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفاتها الإدارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية و ذلك عن طريق تفعيلهم بما أنهم المصدر الأساسي و الحقيقي للأداء في الإدارة . و منه تكون الاشكالية كالتالي :

- الإشكالية :

فما هو دور الاتصال في تفعيل الموارد البشرية في الإدارة؟

و ينتج عن هذه الاشكالية تساؤلين :

و ما مفهوم الاتصال و عناصره ؟

و ما هي قنوات الاتصال ؟

وقبل التطرق للإجابة عن هذه الأسئلة ارتأينا أن نعرف الموارد البشرية .

تعرف بأنها : " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف و السياسات و النشاطات و إنجاز أعمال المؤسسة " (عبد السلام أبو قحف ، 2003 ، ص12)

و تعرف أيضا بأنها : " مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، و خبرتهم ، و سلوكهم ، و اتجاهاتهم ، و طموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ، ومستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية " (حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 25)

نجد من خلال هذين التعريفين: أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء الإدارة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها.

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمؤسسة.

يعد الاتصال عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفة خاصة في مجال الإدارة حيث لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المؤسسة بدون عملية الاتصال لأنها تعدو وسيلة نقل للمعلومات ذات صلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها.

و يتحقق عن طريق عملية الإتصال التفاعل بين الأفراد بعضهم ببعض من جهة ، ومن جهة أخرى بين المؤسسة و الأفراد، و من

جهة ثالثة بين المؤسسة و المجتمع الخارجي.

***تعريف الاتصال :** وقد وضعت عدة تعاريف:

تعني كلمة اتصال لغويا " التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين ،وتتطوي على عنصر القصد و التدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني COMMUINS بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة." (هناء حافظ بدوي ، 2003 ، ص14)

و يعرف الإتصال بأنه : "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة" (محمود فتحي عكاشة ، 1997 ، ص257).

و يعرف كذلك بأنه: "ليس مجرد عملية توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك." (مصطفى كامل أبو العزم عطية، ص186).

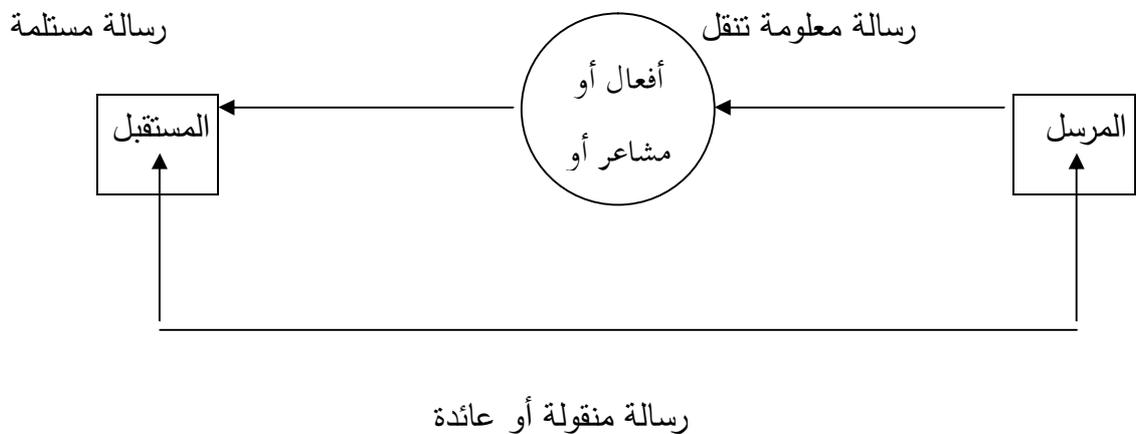
و في حين يعرف بأنه: "العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين المرسلون والمستقبلون للرسائل في إطار إجتماعي معين."

أن الإتصال هو: "استخدام الحركات و الكلمات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص277).

و أن الإتصال يعني: "إنتقال المعلومات و المشاعر و الآراء و الإتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة ، و بين الإدارة و العمال ، و الإتصال المستمر يستهدف التفاهم و التوفيق بين أولئك وهؤلاء." و يمكن تعريف الإتصال بشكل عام بأنه عملية نقل و تدفق و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات و الأفكار و المعلومات و القيم والعادات و التقاليد و المعتقدات والمشاعر من طرف لآخر أو من شخص لآخر في المؤسسة .

الإتصال عملية تفاعل تتم بين شخصين أو أكثر تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل ،هذا الأخير الذي عليه أن يعيد الرد بعدة أشكال بمعلومة عائدة أو أي سلوك آخر يبين من خلاله أنه استلم الرسالة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): عملية الإتصال.



عمر السعيد و آخرون، 2003، ص125.

و من خلال التعريفات السابقة يتضح أن لعملية الإتصال عناصر تتكون منها ،تتمثل هذه العناصر في: المرسل ،المستقبل ،الرسالة الوسيلة،ولا يمكن أن تحدث العملية إذا غاب أحدها ،بل أن كل عنصر منها يؤثر في الآخر و يتأثر به.

أولاً: المرسل Sender

و مصدر الإتصال و مصدر المعلومات، يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث أنه الأساس ومنطقة البداية في العملية من شروطه :

1. أن يكون لديه المهارة في الحديث و الحوار والقدرة على التعبير .
 2. لا بد من توافر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة .
 3. التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الإتصال و أسلوب الإتصال .
 4. يجب على المرسل إختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل.
 5. يجب على المرسل التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة كما يريد حتى تتحقق الاستجابة المطلوبة.
- من خلال ما سبق يجب على المرسل أن يحدد هدفه من الإتصال،يختار الفكرة ،يختار وسيلة التعبير و يصيغ رسالته ثم يرسل رسالته.

ثانياً: الرسالة

تعد الرسالة لب عملية الإتصال،وتأخذ صوراً مختلفة قد تكون فكرة، رأي ،معلومة ...إلخ، هي "الهدف الذي تهدف عملية الإتصال إلى تحقيقه ،ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن نبصر ذلك نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإن طابق السلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة قد حققت " .(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص278).

"وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد تكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة ،وقد تكون مقصودة من المرسل أو غير مقصودة". (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص278).

ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن تراعي ما يلي :

1. صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس واختيار الألفاظ الكلمات التي يفهمها المستقبل.
2. يجب أن تحتوي الرسالة على عنصر الإثارة و التشويق لجذب انتباه المستقبل واهتمامه.
3. يجب إختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل.
4. يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين المرسل والمستقبل، وكلما كانت نسبة الإتفاق على المعنى مرتفع بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما و تتحقق الاستجابة المطلوبة و بالتالي تحقق الهدف المطلوب.

ثالثاً. المستقبل :

يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات و الخبرات والمعارف والأفكار و يبدأ المستقبل باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم بإختيار الأفكار والمعلومات و المعارف وتنظيمها ثم يبدأ بعد ذلك في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدماً ما لديه في الذاكرة مسبقاً من معلومات ومعاني وأفكار " و كيفما كان التفسير يكون الإدراك ، فإن إستطاع المستقبل أن يفسر ما تلقاه بشكل سليم فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذي قصد المرسل نقله " (أحمد سيد مصطفى ،ص339)

وإدراك الرسالة يختلف من فرد لآخر و يترتب على ذلك أن المعنى الذي يصل إلى المستقبل قد يختلف أحياناً عن المعنى الذي يقصده المرسل و المستقبل وقد أدرك الرسالة سواء كان إدراكه صحيحاً أو خاطئاً، فإنه يقدم معلومات أو معاني مرتدة للمرسل ، التي قد تكون كما أراد ، أو لا تكون ، و عليه "يجب ألا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً" (هناك حافظ بدوي ص33)

و يوجد مجموعة من العوامل يجب توافرها في المستقبل حتى تؤدي عملية الإتصال الهدف المحدد لها ويدرك معنى الرسالة بالمعنى الذي يريده المرسل وهي: (مصطفى كامل أبو العزم عطية، ص 194، 195)

1. أن يتوافر لدى المستقبل الاستعداد لإستقبال الرسالة.
2. أن يكون لدى المستقبل إهتمام كافي بموضوع الرسالة .

3. أن يتوافر لديه المهارات التي تمكنه من فهم الرسالة مثل مهارة القراءة في حالة إذا كانت الرسالة مكتوبة، مهارة الإستماع في حالة إذا كانت الرسالة مسموعة بجانب ذلك تكون لديه القدرة على التفكير المنطقي وإدراك العلاقة.

4. يجب أن تكون هناك علاقة طيبة بين المرسل والمستقبل و الثقة المتبادلة.

5. يجب أن يكون لدى المستقبل خبرة سابقة عن الرموز التي تصاغ بها الرسالة.

6. يجب أن يتطابق مضمون الرسالة مع دوافع وحاجات وخبرات المستقبل حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فهم الرسالة وإستعابها عكس الرسالة التي تتناقض مع خبرات ودوافع وحاجات المستقبل فقد يحاول أن يبتعد عنها وينفادها أو يفهمها بطريقة تتفق مع ما لديه من خبرات ومهارات ودوافع وبالتالي يحدث تشوه في عملية الإتصال.

رابعًا. الوسيلة :

تلعب وسيلة الاتصال دوراً بارزاً بين المرسل والمستقبل ،في فهم الرسالة المرسله لذلك يجب استعمال واختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية ،يتم تحديد هذه الأداة أو الوسيلة من طرف المرسل ،إن هذه الوسائل كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك أحدها وإلا توقفت عملية الاتصال، وقد أظهرت الدراسات "أن كل فرد يستعمل الوسيلة التي تناسبه حسب نشاطات العمل،حيث دورها الأساسي يتمثل في تشجيع الارتباط بين مختلف الأفراد وهذا ما يساعد على رفع الأداء التنظيمي" (علي السلمي،2002ص106)وتجدر الإشارة إلى ظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الاتصال وهي أن "الوسيلة تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة المنشودة ،

بل أن كثيرون يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة والهدف حتى إنه لا يمكن الفصل بينهما فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة"، و الوسيلة هي الرمز أو الشكل أو اللغة التي يستخدمها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل و هذه

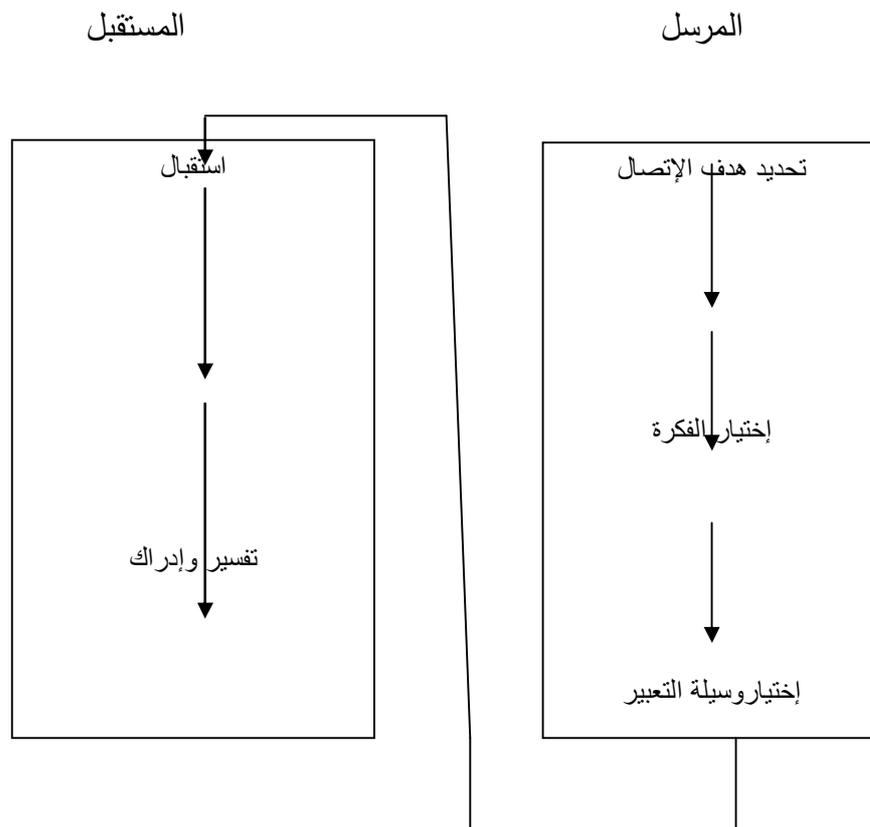
الوسائل كثيرة و متنوعة سواء كانت وسائل لفظية منطوقة أو مكتوبة أو وسائل غير لفظية ، و لكل وسيلة من وسائل الإتصال مزايا و نواحي قصور ، و كلما توفر عدد من هذه الوسائل أتاحت بذلك الفرصة للمرسل بأن يختار من بينها الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود ، و تتناسب مع صيغة الرسالة و مع طبيعة المستقبل و خصائصه، هذه الخصائص التي تتفاوت من فرد لآخر، لذلك فإن استخدام الوسائل المختلفة تزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين، و هذا من شأنه أن يساعد على نجاح عملية الإتصال، وتكون بذلك أكثر فاعلية و تأثير.

"وتهتم المؤسسات في الوقت الحالي باستثمار تقنيات الاتصال لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم أداء المؤسسة، وإن تعميق استخدام شبكات الاتصال المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية و وسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة في حال استثمارها بكفاءة إلى تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات" (علي السلمي، 2002 ص106)

مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من العوامل يتوقف عليها إختيار الوسيلة و هي " (مصطفى كامل أبو العزم عطية، ص197)

- 1- التكاليف و النفقات التي تتطلب استخدام الوسيلة مقارنة بالهدف المطلوب تحقيقه،
 - 2- سمات و خصائص المستقبل من حيث {العدد، الانتشار، العادات الاتصالية}،
 - 3- درجة و أهمية عنصر الوقت بالنسبة لموضوع الرسالة،
 - 4- مدى ما تحققه الوسيلة من تأثير على المستقبل حيث يتم اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لمضمون الرسالة و الأكثر تأثيرا على المستقبل.
- و سنلخص عملية الاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : مراحل الإرسال و الاستقبال في عملية الإتصال (أحمد سيد مصطفى، ص336)



خصائص عملية الإتصال وأهدافها:

إن النشاطات داخل الإدارة لا تتم إلا عن طريق الإتصال و ذلك في جميع المستويات و في جميع الإتجاهات، أي لا يمكن الإدارة تحقيق أداء دون الإتصال الذي يجب أن يكون جيد، و إن كان العكس فسيؤدي إلى أداء سيئ، و هذا ما نراه شائعا في أوساط العمل، لذلك نتساءل عن السبب الكامن وراءه، و لهذا يجب تطوير مهارات الإتصال، لأنه كلما زادت فعاليته تحسن الأداء بأكمله وارتفع و ارتقى مستواه

مما إلى أن عملية الإتصال هي عملية تتميز بخصائص معينة يمكن إدراجها فيما يلي :

- 1- الدينامكية: تمتاز عملية الإتصال بالدينامكية أي " أنها في حالة تغير دائم و ليس لها نقطة بداية و نهاية محددة، و تتم في تتابع غير منتظم و عناصرها تتفاعل مع بعضها." (مصطفى كامل أبو العزم عطية، ص189)
- 2- التلقائية: يمكن القول أن الأفراد داخل المؤسسة مدفوعين للاتصال ببعضهم البعض بصورة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار، لأن الإتصال من صنع الفرد و الجماعة
- 3- هادفة: الإتصال عملية هادفة، لأنها عملية ليس لها هدف في حد ذاتها و إنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.
- 4- العمومية و الشمول " (مصطفى كامل أبو العزم عطية، ص190): تتسم عملية الاتصال بالعمومية و الشمول، أي أنها تشمل جميع الأفراد و الجماعات فهي ليست قاصرة على فرد دون الآخر أو جماعة دون الأخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المؤسسة، بل تتم داخل المؤسسة و خارجها، و جميع الأفراد و الجماعات بكافة مستوياتهم عاملين و مديرين في أشد الحاجة إلى عملية الإتصال لإشباع رغباتهم و حاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة و تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- الموضوعية و الواقعية: الاتصال حقيقة واقعة بين الأفراد و الجماعات أو المؤسسات، يقود إلى تحقيق الهدف و هو مواجهة المشكلات أو إشباع الحاجات أو وضع برامج أو خطط "والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع للعوامل الموضوعية" (هناء حافظ بدوي، ص51) و على هذا فإن الإتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

6- ذات اتجاهين: يقصد بالاتجاهين أن هناك مرسل و مستقبل و أن عملية الإتصال لا تحدث بين طرف واحد و لابد أن يشاركه طرف آخر، ولكي تتم عملية الإتصال يجب أن يفهم المستقبل الرسالة، و قد يفهم المستقبل الرسالة بطريقة غير التي يقصدها المرسل و قد يرجع ذلك لأسباب متعلقة إما بالمستقبل أو المرسل، و هنا يجب على الإدارة أن تكون على علم ودراية بالأسباب حتى يتم إزالتها و يتحقق الإتصال الفعال و يتم ذلك عن طريق إدراك المستقبل الرسالة كما لو كان هو المرسل و في نفس الوقت يكون المرسل مستقبلا لها أي يجب أن تكون عملية الإتصال ذات اتجاهين، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مستويات الإتصال تتعدد فقط تكون بين:

أ- بين شخصين مثل الرئيس و المرؤوس.

ب- بين فرد و جماعة مثل الإتصال بين رئيس مجلس الإدارة و أعضاء مجلس الإدارة .

ج- بين جماعة و أخرى مثل الإتصال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة

7- إدراكية و تفسيرية: شرط أساسي لكي تؤدي عملية الإتصال الأهداف المرجوة منها حيث يجب أن يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي أراده المرسل، و إن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعة من العوامل الذاتية مثل: المعارف، الخبرات و المهارات، القيم، المعتقدات، الدوافع، الإتجاهات.....إلخ، لذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالته و صياغتها بالطريقة و الأسلوب و الوسيلة و الوقت المناسب كي يتمكن المستقبل من فهمها و إدراكها و تفسيرها كما لو كان هو المرسل.

8- الجاذبية: أساليب الإتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد و تتراوح هذه الطرق بين الغامضة غير المحددة إلى القانونية الواضحة و من الكتابة إلى المعلوماتية، كل هذه الأساليب لها تأثيرات جاذبية على أفراد المؤسسة، و هذه الجاذبية قد تكون(هنا حافظ بدوي، ص52).

إن جاذبية الشعور الحماسية يتفاعل معها أفراد المؤسسة بما تقدم من موضوعات أو حقائق إما حزنا أو فرحا من خلال وسائل جذابة في عرض هذه المعلومات و غيرها.

أما الجاذبية الشعورية الهادئة فتتسم بالتعقل وإحكام الفكر، و تعمل وسائل الإتصال من خلالها على إشاعة جو من الثقة بين المديرين و أفراد المؤسسة و من هنا فإن للاتصال جاذبية تجعل الفرد لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالاته.

9- عملية تسعى لتحقيق الترابط بين أفراد المؤسسة: يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين الأفراد في المؤسسة، من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الفرد و المؤسسة و هو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و المعارف و المعلومات و الأفكار و كل ما هو ذو قيمة بين الأفراد ثم العمل على المحافظة على السلوك و التصرف الجيد و الحرص عليه و دعوة كل أفراد المؤسسة إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المؤسسة و تحقيق الترابط بين أفرادها، و نبذ السلوك و التصرف و الأداء السيئ الذي يضر بالمؤسسة.

إذن الإتصال عملية لها مجموعة من الخصائص تتصف بها، و من الأسس العلمي المسلم بصحتها أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يحدث فجأة، و لا يتحقق دفعة واحدة، و الفرد يقوم بعملية الإتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل، و قد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، و فيما يلي مرحلة من مراحل عملية الإتصال علما أن كل مرحلة تتطلب أسلوب خاص في الإتصال على النحو التالي:

1- مرحلة الإدراك: في مرحلة الإدراك يلتقي المستقبل و يسمع عن الوسيلة الجديدة و الغرض منها، و عما يمكن أن تحققه من أهداف، حيث يعمل المرسل بكل الطرق و الوسائل لتوعيته وإقناعه بالفكرة الجديدة مع إيضاح أهميتها.

2- مرحلة الاهتمام: في هذه المرحلة يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الرسالة التي سمع عنها، و خصائصها و م يمكن أن تحققه من الأهداف و الأغراض المختلفة، و هنا يزود المرسل المستقبل بمعلومات و حقائق تفصيلية و ذلك عن طريق عقد الاجتماعات و المناقشات و التدريب.....إلخ.

3- مرحل التقييم: يقوم الفرد بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها و يقتنع بصحتها، و يبدأ باتخاذ القرار بتجريبها، و في هذا الوقت يجب أن يترك الشخص أو المستقبل ليتخذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي، و يتم تشجيعه بطريقة غير مباشرة وذلك بتزويده بالمزيد من الإيضاحات و المعلومات و الحقائق و إزالة ما قد يكون عنده من شكوك أو استفسارات عنها.

4- مرحلة المحاولة و التجربة: و في هذه المرحلة يسعى المستقبل إلى تجريب ما وصل إليه من الرسالة و محاولة استعمالها بتحفظ و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل، و لن يتحقق ذلك إلا بشرح الاستفسارات أو الغموض حول الرسالة المراد توصيلها.

5- مرحلة الممارسة: و في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلا باستعمال ما وصل إليه عن طريق الرسالة التي تم اختيارها و ممارستها على أن يستمر الإتصال بين المستقبل و المرسل بانتظام، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

و لهذا فإن عملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع

المرسل و قد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى: (هنا حافظ بدوي، ص55)

1- هدف توجيهي: يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، و لقد توضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيقه من الإتصال الجماهيري.

2- هدف تثقيفي: و يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3- هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4- هدف ترفيهي أو ترويجي: و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5- هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.

6- هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

و في الواقع أن الإتصال يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد، و لذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة سواء بالنسبة للإدارة أو الفرد، فمن خلال انسياب المعلومات و المعارف و الأداء و الأفكار و الإتجاهات و الخبرات و تدفقها بين الأفراد من جهة و بين الأفراد والمؤسسة من جهة أخرى، و المؤسسة و بيئتها الخارجية، و بذلك

يتم التأثير و حدوث الاستجابة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و بذلك يمكن أن توضح المؤسسة إلى جميع العاملين في مختلف المستويات أهداف المؤسسة و خططها و أسلوب و برامج العمل.

و عن طريق عملية الإتصال تتمكن المؤسسة من معرفة آراء العاملين بالمؤسسة و اتجاهاتهم في المستقبل و بالتالي تكون قادرة على التحكم فيهم و إحداث التأثير المطلوب و تتمكن من معرفة آمال و طموحات و تطلعات الأفراد مما يجعل الإدارة تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها، كما تعد العملية الاتصالية قلب العملية الإدارية حيث أن اتخاذ القرار لا يصبح مثمر و غير مجدي دون أن تكون هناك وسيلة لنقله و توصيله لكافة المستويات و الأفراد التي يهمها هذا القرار، و عند وصوله إليهم يحدث التفاعل و ينتج تصرفات و إجراءات و ربما صدور قرارات أخرى، يصدرها الآخرون.

قنوات و اتجاهات الاتصال : تنتقل الرسائل في الإدارة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون قناة الإتصال رسمية أو غير رسمية، كذلك قد تكون هابطة من أعلى، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أو مستويات أدنى، أو تكون صاعدة من أدنى إلى أعلى، و قد تكون أفقية، و أخيرا قد تكون عرضية مائلة أي من مستوى أعلى إلى مستوى أو مستويات أدنى لكنها في إدارة أو قسم غير ذلك يتبع الإدارة الأعلى:

- قنوات الاتصال الرسمية: قنوات الاتصال الرسمية هي المسارات الرسمية لإرسال المعلومات داخل وخارج الإدارة، أي عبارة عن اتصال مباشر بين كل من المرسل و المستقبل، " حيث تتم الاتصالات التنظيمية طبقا للعلاقات الرئاسية الرسمية لهذا لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بمستويات إدارية أعلى إلا من خلال و بموافقة رئيسه المباشر" (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي 2003، ص454) و يتمثل المصدر الأولي للمعلومات عن القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي، فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل، أي أنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة.

و بشكل عام هناك نوعين رئيسيين من شبكات الإتصال التنظيمية الرسمية هما شبكات الإتصال الرسمية المركزية، أين تصمم هذه الشبكات لتجعل طبقة الإدارة العليا بمعزل عن عبء استقبال معلومات غير ضرورية، و قد يرجع ذلك إلى فلسفة الإدارة العليا، بأن تجعل هناك حاجزا نفسيا بينها وبين باقي مستويات الإدارة لتستمر في الاحتفاظ بنفوذها وقوتها و مكانتها، أما النوع الثاني فهي شبكات الاتصالات التنظيمية اللامركزية، و هي أبسط و أسهل تصميمات حيث يتم تشجيع الأفراد و تسهيل عملية.

و يرى البعض أن شبكات الإتصال المركزية تكون أكثر فعالية بالنسبة لمختلف أعضاء المؤسسة، كما تتم الاتصالات بشكل أسرع و ذلك بالنسبة للأمور البسيطة، خاصة في المؤسسات التي تتميز أعمالها بالروتينية و المهام البسيطة حيث تساهم في أداء العمل بكفاءة و تأخذ هذه الشبكات الأشكال التالية تتميز بين الجماعات:

أ- شكل العجلة: في هذا الشكل لا يستطيع الأفراد الإتصال إلا مع شخص واحد و غالبا ما يكون هو القائد أو المدير، المدير هو المنتصف (المركز) و هو حلقة وسيطة بين الرئيس و المرؤوسين، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في المدير أي أن هناك نوع من التسلط.

ب-شكل السلسلة (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي 2003، ص454):و في هذا الشكل يكون جميع الأفراد في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة.

* أما بالنسبة للأمور المعقدة أو الأكثر أهمية فأن شبكات الإتصال التنظيمية اللامركزية تكون أسرع و أصح، أي في المؤسسات التي تتميز أعمالها بالتعقيد، و تأخذ الأشكال الآتية:

أ- شكل دائري: تحتاج لمشاركة الأفراد حيث يتم اتصال كل عضو مع عضوين آخرين و في هذا النوع نوع من المشاركة حيث يعتبر المدير أو المسئول ضمن الأفراد.

ب- الشكل الكامل المتشابك: في هذا النوع يحتاج لكل فرد من المؤسسة الإتصال المباشر بأي فرد آخر فيها، أي أن الإتصال يكون في جميع الاتجاهات، يستخدم لحل المشاكل المعقدة حيث أن القائد يكون ضمن المجموعة لذلك فهو يزيل نوع من الضغوط على الأفراد لأن فيه مشاركة، إن قنوات الإتصال الرسمية تؤثر على فعالية الاتصالات من خلال أمرين رئيسيين (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، ص453)

الأمر الأول: هو أن القنوات الرسمية تتسع كلما كبر و توسع حجم المؤسسة و هذا ما يؤثر على فعالية الإتصال.

الأمر الثاني: هو أن القنوات الرسمية للاتصال تمنع تدفق المعلومات بسهولة بين المستويات التنظيمية المختلفة. و يأخذ الإتصال الرسمي عدة وسائل منها المكتوبة و الشفوية و منها الغير لفظي، تتمثل الاتصالات المكتوبة و الشفوية في:

1- الأوامر و التعليمات، كالخطابات الداخلية و الخارجية و المذكرات و النشرات أو الكتب الدورية و التقرير السنوي للموظفين و الرسائل الخاصة بالعاملين.

2- المقابلات الخاصة و الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم و الاجتماعات العامة و المؤتمرات و التقارير.

3- الملصقات و النشرات و مرجع أو دليل العاملين و دليل الجمهور أو المستفيدين.

4- صندوق الاقتراحات ، وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو خارجها.

5- نظام الاستشارات للعاملين و البرامج التدريبية.

أما الإتصال اللفظي فهو يلعب دورا بارزا في تعزيز الإتصال اللفظي و يقع بين كل من الإتصال الغير الشفوي و الكتابي و تتعدد أشكاله مثلك السكوت، الاستماع، الإنصات التعبيرات الحركية، حركات الرأس و لجسم.....الخ.

إن الاتصالات الرسمية تقوم بتحديد: (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، ص454)

1- المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.

2- مقدار السلطات و المسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.

3- الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال و استقبال المعلومات.

4- نوعية المعلومات التي يتم تبادلها في نطاق كل مستوى.

2-قنوات الإتصال غير الرسمية:

إن الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية، و نعني بهذا ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مكتوبة و رسمية

و الاتصالات غير الرسمية نوعان، النوع الأول يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصالات الرسمية، هذا النوع ينبغي على المؤسسة تشجيعه و تيسير السبل أمامه، أما النوع الثاني و الذي يكون غير مؤيد داخل المؤسسة

لأنه يتسبب في الغالب بتعطل انسياب الاتصالات الرسمية و عرقلة وصولها لأهدافها تتلخص وظائفها فيما يلي:

- أ- تشجيع حاجات اجتماعية و نفسية لكثير من الأفراد.
- ب- تعطي معلومات أكثر من الاتصال الرسمي.
- ج- تنقل المعلومات بغض النظر عن المستوى الوظيفي.

معوقات الإتصال :

يقصد بمعوقات الإتصال تلك العوامل و المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الإتصال و كفاءتها و تعوق تحقيق الغايات المنشودة منها و يمكن أن تظهر هذه المعوقات في أي خطوة من خطوات الإتصالو هي ثلاثة أنواع:

- 1- معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
 - 2- معوقات مصدرها طبيعة التنظيم و أساليب العمل في المؤسسة.
 - 3- معوقات بسبب نقص الإمكانيات و التسهيلات العملية للاتصال .
- أولا : معوقات الاختلافات الفردية: لا شك أن الأفراد في المؤسسة كبشر يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم و اتجاهاتهم و عقائدهم و تقاليدهم و عاداتهم و وجهات نظرهم و اهتماماتهم و طموحاتهم و مشاكلهم.....إلخ، و بذلك فهناك عوائق تتصل بالطبيعة الشخصية للفرد و أهم هذه المعوقات:

1-انخفاض الاهتمام و الدافعية

2- وجود اختلاف كبير في الطريقة التي يدرك بها الأفراد و الطريقة التي يفهمون بها بيئتهم

3- معيق اللغة: كثيرا ما تعني الكلمة الواحدة أشياء مختلفة لأناس مختلفين فعلى الرغم من ارتباط اللغة بالإنسان إلا أنه يمكن اعتبارها من العوامل التي تعيق عملية الإتصال.

4-الإتصال الدفاعي: - استقبال الرسائل بطريقة تحمي و تكرس احترام الذات و الاعتداد بالنفس.

5- و جود الأخطاء المطبعية و الإملائية في الرسائل:

6- " عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى:

7- محدودية الإتصال غير اللفظي: للاتصال الفعال شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر، هما الإتصال اللفظي و الإتصال غير اللفظي، فإذا لم يحدث تكامل بين الإتصال اللفظي مع الإتصال غير اللفظي فقد لا تكون الرسالة مقنعة.

8- المسافات التي تقع بين المرسل و المستقبل و الوقت اللازم لنقل الرسالة:.

9- "الأفكار المستترة لدى أفراد الجماعة:

11- الخوف: "

12 الإفراط في عملية الإتصال:.

ثانيا: معوقات طبيعة التنظيم و أساليب العمل:

و من أهم الاختلافات التنظيمية و الإدارية و البشرية ما يلي:

1- مركزية و لا مركزية التنظيم: من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات أن يتم اتخاذ القرار من طرف فئة محدودة من الإداريين (المركزية)، بينما يعمد البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون حق اتخاذ القرار لتوزيعها على مراكز التنفيذ (اللامركزية)

2- مشكلات البريد الإلكتروني:

3- كبر الحجم والانتشار الجغرافي: فكبر حجم المؤسسة و اتساعها سيؤثر على صعوبة الإتصال

4- عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم: إن المعلومات والقرارات الهابطة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تتعرض لكثير من التشويه و التفسير و الحذف و الإضافة.

5 - تجانس جماعات العاملين: " إن فاعلية الاتصالات في نقل المعلومات هبوطا و صعودا و أفقيا يزداد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل التنظيم الذين يشكلون أطراف الإتصال، و المقصود هنا مدى التوافق في درجة الثقافة و المستوى الثقافي و الاجتماعي لهؤلاء العاملين، و هو ما يجب أن يأخذه المنظمون و الإداريون في اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الإتصال في المؤسسة" (باسم القبيسي جانفي 2003).

6- الإصغاء الجيد: تتطلب عملية الإصغاء المساهمة الفعالة من قبل المستقبل ليس فقط في الإصغاء و إنما التفكير في هذه المعلومات

الخاتمة :

إن الاتصال عملية لنقل المعلومات ، والخبرات، والاتجاهات، والمهارات، والأفكار، والقيم بين الأفراد داخل المؤسسة، إنه عملية ذات اتجاهين ، ديناميكية، تلقائية، شاملة، وهادفة و عمومية، تتصف بالموضوعية والواقعية، إذن هي تعمل على ترابط الأفراد في المؤسسة بهدف إكساب خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة، وتوضيح لجميع العاملين في مختلف المستويات أهدافها، خططها و أسلوب و برامج العمل ، تنتقل عبر قنوات أو مسارات متعددة قد تكون رسمية أو غير رسمية، رأسية أو أفقية، ونظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة تشكل معوقاتنا أكبر وأهم مشكلة يمكن أن تواجه الإدارة الحديثة، لأنها تؤثر سلبا على العملية وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، تعمل المؤسسة على تفاديها باستخدام مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تفعيل الإتصال وإن تفعيل هذا الأخير يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية لأداء مهامها وجعلهم أكثر فعالية بالاتصال الجيد والفعال.

المراجع :

- 1- حمدي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قالمة 2004.
- 2- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، القصر العيني، 2003.
- 3 -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي،مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية،2003.
- 4 -عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم الإداري ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003.
- 5 -عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان ،الطبعة الأولى،2003.
- 6 - محمد المهدي بن عيسى، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،9-10 مارس2004.

- 7- محمود فتحي عكاشة ،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ،مطبعة بل برنت للطباعة و التصوير،القاهرة،1997.
- 8- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 9 - هناء حافظ بدوي ،الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- مذكرة ماجستير :**
- 10- قديد فوزية ،المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ،2006.