

## دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية

باية بووزة

كلية الآداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية

جامعة يحي فارس - المدينة

## ملخص

للنمو الإقتصادي طريقان: يتعلق الأول بالتراكم الرأسمالي، الناجم عن إضافة عوامل إنتاج جديدة : كالعامل و رأس المال. بينما يركز الثاني على تحسين الإنتاجية. و معلوم أن نظرية التنمية الإقتصادية التقليدية اتخذت السبيل الأول، أي التراكم الرأسمالي، بينما ينتهج الإقتصاد الجديد الطريق الثاني، مستندا على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. وهذا ما جعل موضوع الإتصال ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية على لائحة الاهتمامات بالنسبة لكل مؤسسة تتشد البقاء والتطور، في ظل بيئة تنافسية شديدة لا مكان فيها للضعفاء. و بالتوازي مع ذلك نشطت حركة البحث في هذا المضمار لمساندة الخطوات الإنتاجية، بنتائج الأبحاث العلمية مما يضمن كفاءة أعلى في الأداء. وهذا ما ينشده هذا المقال.

الكلمات المفاتيح: الإتصال الداخلي، الإنتاجية، الموارد البشرية، الأداء.

## Résumé

La croissance économique emprunte deux voies possibles: la première est l'accumulation capitaliste résultant de l'introduction de nouveaux facteurs de production tels que : le capital et la main-d'œuvre. La seconde est basée sur l'amélioration de la productivité. Si la théorie classique du développement économique s'inscrit dans la première orientation, c'est-à-dire l'accumulation capitaliste. La nouvelle économie quant à elle, a pour cadre la seconde voie. Dans ce dernier cas, les technologies de l'information et de la communication occupent une place prépondérante. De ce fait toute entreprise soucieuse de son développement et de sa pérennité dans un environnement concurrentiel, accorde à la communication un intérêt primordial. Cet article s'inscrit dans cette perspective et vise à mettre en évidence le rôle de la communication dans l'amélioration de la productivité des employés.

**Mots clés :** la communication interne, la productivité, les ressources humaines, performance.

## Abstract

Economic growth takes two possible ways: the first is the capitalist accumulation resulting from the introduction of new factors of production such as capital, labor force. The second way is based on improving productivity. If the classical theory of economic development is in the first orientation, to this way of capitalist accumulation. The new economy meanwhile is set in the second channel. In the latter, information technology and communication occupy a prominent place. Therefore any company that cares about its development and its sustainability in a competitive environment, given the communication of primary interest according to its role, improves the productivity of human resources. Studies and scientific research done in this area led to think and guide enterprises to improve their performances. This article aims to highlight the role of communication in improving employees' productivity.

**Keywords:** Internal communication, productivity, humanresources, performance.

## مقدمة :

## 1. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسات :

تتعلق الإشكالية المطروحة بدور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، لذا ينبغي بداية التعرض لمفهوم الإتصال الداخلي.

حيث عرّف «كميكانيزم» في ظلّه يولد و ينمو ويتطور، كيان فريد ومتجانس نسميه مؤسسة، أما إستراتيجية الإتصال الداخلي، فهي فن الإدارة والتنسيق و جمع مختلف الأساليب الاتصالية ثم تسخيرها لتحقيق الأهداف العامة<sup>(1)</sup>.

فالإتصال الداخلي يهدف لتحسيس العامل بقيمته ويمنحه مكانة في التنظيم المعبر عنه بالحيز الفيزيقي، ويظهر من خلال الإدارة بمختلف مستوياتها، وكذا تقسيم المهام، وتوزيع الأدوار كما يحدد العلاقات وينظمها لتحقيق التنسيق<sup>(2)</sup>.

خصوصا و أن المؤسسة نظام مفتوح على محيط متغير، لذا يحرص جهازها الإداري على مراقبة التسيير والتطبيق الجيد للقرارات، بيد أن هذا المسعى غير كاف لتفعيل النظام الإداري، لوجود مؤثرات خارجية، تتعذر السيطرة عليها.

فعملية المراقبة ضرورية، و هي القدرة على التحكم و ضمان التكيف مع الظروف الغير متوقعة، لإبقاء النشاط يسير في خط مستقيم لتحقيق الهدف المنشود<sup>(3)</sup>. بالإعتماد على الإتصال الداخلي الذي يعد نسق لكونه يجمع المعلومات الإستراتيجية والتقنية المتعلقة بمختلف الموارد. و وظيفة لتركيزه على التفاعلات بين الأفراد. لذا توصف المؤسسات بأنها وحدات لمعالجة المعلومات و تناقلها.

## 1 1 دور الإتصال الداخلي في المؤسسة

يتعذر القيام بأي نشاط إنتاجي، إذا غاب الإتصال الداخلي الذي يساعد على التنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح و ينقل المعلومات والمستجدات، أثناء:

الإنسان كائن إتصالي مند نشأته، وإنسانيته مرتكزة على كثافة علاقاته بأقرانه، خصوصا في مجال العمل، أما تاريخه فهو تاريخ إبدال وسائل تحصيل المعلومات، وجمع المعارف، و اختراع أدوات فعالة لتخزين العلوم أو نقلها. بهدف تحسين المحيط المادي وكذا رفع معدل الأداء البشري. بالاستناد على التسيير الإداري الحديث القائم على الإتصال الداخلي الذي تعددت أدواره و تباينت وظائفه. وفقا لمجال استخدامه من قبل كل مؤسسة.

في هذا الإطار تولي الإدارة الحديثة إهتماما بالغا لقضية تحسين الإنتاجية. لأنها الدليل على نمو اقتصاد المؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة. أما على المستوى الوطني، فتحسنها يسهم في زيادة الناتج الكلي بحسن إستخدام الموارد، و ليس بزيادة كميته، مما ينعكس إيجابا على رفاهية المجتمع.

غير أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية، لا يتحقق بالتمني، بل بالدراسة المتأنية، المرتكزة على التخطيط العلمي، الذي يتعامل مع المسببات المؤثرة في مستويات الأداء البشري. ومن ضمنها طبيعة الإتصال الداخلي وأهميته في التخطيط و إتخاذ القرارات، و أيضا تأثره بنمط القيادة و السلطة فضلا عن تأثيره الواضح على معنويات الموارد البشرية و دافعيته للعمل و كذا رضاها الوظيفي.

لكن إذا كانت المؤسسة أهم حلقة في التنمية الإقتصادية، فهل سينجح الجهاز الإداري في رفع معدلات الأداء البشري دون الإستعانة بالإتصال الداخلي؟ هل يمكن تحسين إنتاجية الأفراد، بحرمانهم من المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات؟ و عدم تزويدهم بالمعلومات و المستجدات؟

في ثنايا هذه الورقة إجابات عن هذه التساؤلات.

\* التعامل مع المحيط الخارجي: فتوفير شبكة اتصالات تستقطب المعلومات الخارجية، وتمكن من ربط المؤسسة كنسق مفتوح بالوسط الخارجي بطريقة مستمرة، « يفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة (5) ».

**1-2 إيجابيات الإتصال الداخلي وأهميته:** للأعضاء والمسيرين و المؤسسة.

**I.** بالنسبة لأعضاء التنظيم: يمكنهم من الإطلاع على مستجدات المؤسسة وتطوراتها وتحدياتها. مما يدعم التفاهم و الثقة، بين المؤسسة وعمالها ويمنحهم إحساسا صادقا بالإنتماء. فترتفع معنوياتهم وتزيد دافعيتهم للعمل.

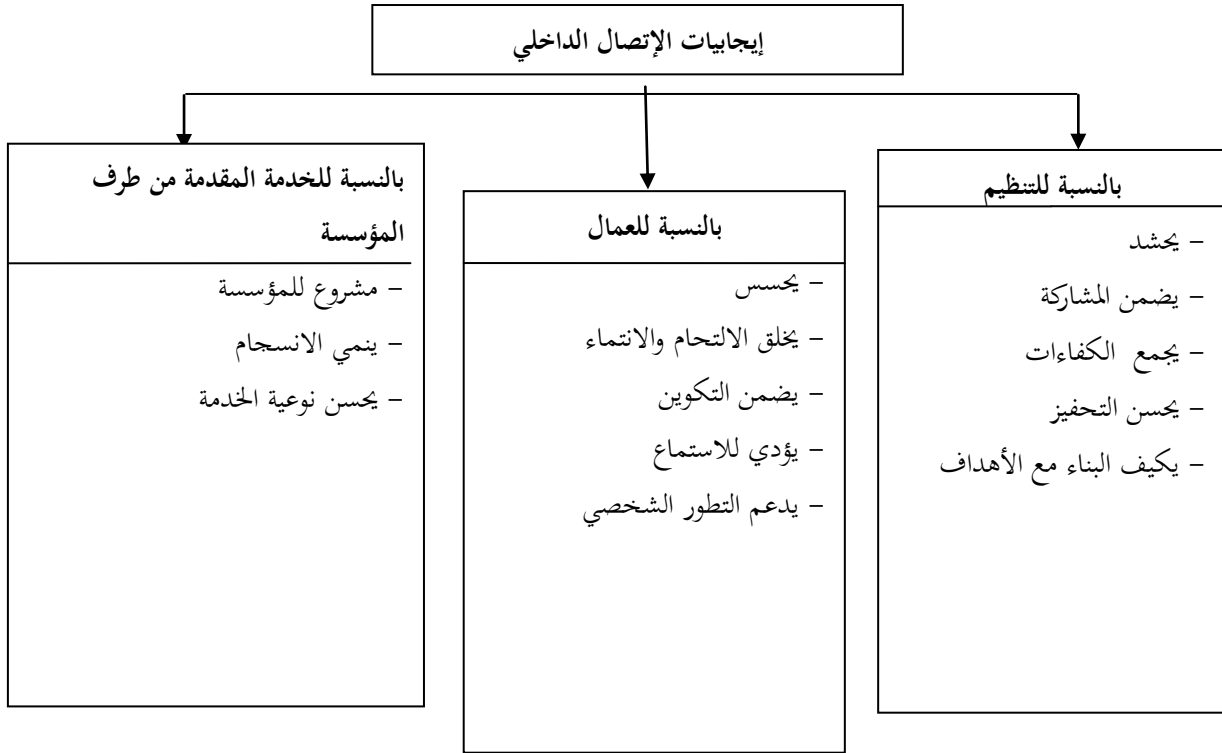
**II.** هو الوسيلة المثلى للمسيرين: لتحقيق الإنسجام داخل الجماعة. كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهمة بمصلحة المؤسسة. ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي، بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها إنعكاسات على منتجات المؤسسة أو خدماتها.

**III.** تستفيد المؤسسة من الإتصال الداخلي في توفير المعلومات لتقييم نتائج مختلف المستويات الوظيفية. وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية. والشكل الموالي يوضح إيجابيات الإتصال الداخلي، بالنسبة لمختلف الأطراف.

\* عملية إتخاذ القرارات: فالقرار يتطلب تفكيرا أوليا، لأن الفشل في اتخاذه قد يسبب مشاكل عديدة يصعب تداركها (4). وتتوقف عملية اتخاذه على كمية وسلامة المعلومات بحيث إذا شابت سلامتها ودقتها شائبة، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا عاجلا. مما قد يعرض موارد المؤسسة للتلف.

\* في مجال الرقابة تبدو أهمية الإتصال الداخلي واضحة، بالإستناد للفرضية القائلة: أن الهدف النهائي لكل مؤسسة هو تحقيق عائد مجزئ على المال المستثمر وبعبارة أدق تحسين الإنتاجية. وتحقيقا لهذا الغرض يوجد تحت تصرف الإدارة خمسة وسائل هي: التخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، إعداد ووضع سياسات وقواعد العمل، وهو ما اصطلح على تسميته نظريا بالنواحي الساكنة للرقابة. لكونها لا تحتل التغيير طالما أن النشاط يتم حسب المخطط المرسوم. أما العنصر السادس فهو الإتصال، الذي يمثل الجانب الديناميكي، لكونه يوفر المعلومات الخاصة بتقييم الأداء بصفة مستمرة ويكشف عن موضع الإنحراف وزمنه وإن لم يعطى سببا وجيها له، وعليه فالإتصال الداخلي هو بمثابة التغذية الخلفية للتخطيط، لأنه يمكن من تدارك الوضع باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية.

\* التعبير عن مختلف المشاكل وحلها: بإيصالها للجهات المعنية، ثم بالتحاور مع كل الأطراف المتنازعة وسماعها سعيها لحل النزاعات الداخلية المحتملة بينها.

الشكل رقم 1: إيجابيات الإتصال الداخلي<sup>(6)</sup>

**2 1 إستراتيجية تحسين الإنتاجية و مداخلها :**  
**تحسين الإنتاجية:** هو جهد منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المؤسسة ومدى تقدمها. وتهدف الإدارة الجيدة لتحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها. فإطار ما يعرف بإدارة الإنتاجية، أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج لوظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة<sup>(9)</sup>. وبفضل قياس مستوى الإنتاجية يمكن تقييم الأداء الوظيفي وتحديد المشاكل الموجودة ثم بلورتها، وتحليلها. وأخيرا إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الوضع وتجاوز العقبات لتحسين مستوى الإنتاجية. وفي كل مرحلة من هذه المراحل يعد الإتصال الداخلي ضرورة وحاجة بالنسبة لجميع الموظفين.  
 ولتحسين الإنتاجية لا بد من انتهاج الخطوات الموضحة في الشكل الموالي<sup>(10)</sup>:

من جانب آخر فتسيير الموارد البشرية، يعني توجيهها وإدارتها بفعالية، وتطوير الإتصال الداخلي للمؤسسة بالموازاة مع تطوّر حاجات الأفراد العاملين<sup>(7)</sup> لذا ينبغي التطرق لأهمية تحسين إنتاجية الأفراد ومداخلها والاستراتيجية المتبعة فيها.

**2- تحسين إنتاجية الأفراد ( مفهومها، استراتيجيتها، مداخلها ):**

يقصد بالكفاءة الإنتاجية أداء العمل دون وجود فاقد في موارد المؤسسة. ويمكن تفسيرها بتطابق المخرجات الفعلية مع المتوقعة. فالإدارة الناجحة تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المنظمة المختلفة<sup>(8)</sup>.

## الشكل رقم 2 : خطوات وضع إستراتيجية تحسين الإنتاجية



الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية. فمثلا : إذا طلبنا من موظف جديد يفنقر للتدريب الجيد تشغيل آلة حديثة باهظة الثمن فالأرجح أنه سيتلفها، مما يؤدي إلى تخفيض معدل الكفاءة الإنتاجية. بنفس المنطق فالعامل الذي يحرم من معلومات تهمة

أو يوبخه رئيسه تنخفض معنوياته، وكذلك إنتاجيته: فقد يتغيب أو يفتعل حادث عمل لتعطيل دورة الإنتاج.

نخلص مما سبق إلى حقيقتين هامتين: الأولى إمكانية تحسين الإنتاجية بتغيير مقدرة الأفراد على العمل. أو بزيادة رغبتهم فيه وهنا يمكن الإعتماد على الإتصال الداخلي كأداة فعالة. والثانية: أن النجاح في ذلك مرهون بالتحديد الدقيق

وتقاس الكفاءة الإنتاجية اعتمادا على المعايير المباشرة بمقارنة المخرجات بالمدخلات خلال زمن محدد.

والمعايير الغير مباشرة المرتبطة بإنتاجية الموارد البشرية. وتشمل قياس الدافعية للعمل والروح المعنوية ورضا الأفراد<sup>(11)</sup>.

**2 2 مداخل تحسين الإنتاجية:** هناك مدخلين أساسيين لتحسين الإنتاجية

**الأول:** يتعلق بالموارد الرأسمالية التي تتطلب عناية خاصة لارتفاع كلفتها لذا فتحسين إنتاجيتها يتحقق بتقليل نسبة الموارد الضائعة وترشيد استهلاك الطاقة.

**أما الثاني** فيركز على تحسين إنتاجية الموارد البشرية. لكونها العنصر الأنفس فقد ثبت علميا أن

## 2 3 دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

لا يمكن الإستغناء عن الأفراد و الإتصال الداخلي حتى لو أصبحت المؤسسات تعمل بطريقة آلية، لأسباب ثلاث<sup>(12)</sup>:

- فاستعمال التكنولوجيات لا يلغي عمل الفرد بل يؤكد، لأن تركيب الآلات و وضعها موضع التنفيذ يستدعي ضرورة التدخل البشري.

- الإنسان هو قاعدة التطورات الحديثة، لكن البعض يقدم التقنيات الآلية وكأنها مستقلة عنه و أحيانا أقوى منه. صحيح أن الرجال الآليون مدهشون لكنهم أقل كمالا من الإنسان.

- حتى إن أصبحت المؤسسات تعمل بطريقة آلية فالحضور الإنساني يعد ضرورة حتمية، والمؤسسات التي تتلافى مشكل الإتصال الداخلي بحجة أن كل شيء ميكانيكي تحكم على نفسها بالموت.

من هذا المنطلق فال مورد البشري هو الأكثر ندرة. لذا ينبغي أن يحظى الاستثمار الغير المادي باهتمام أكبر من خلال تطوير الأفراد وتكوينهم، وتعليمهم، كي يصبحوا مساهمين و متعاونين<sup>(13)</sup>.

بالموازاة مع ذلك تقوم الإستراتيجية الفعالة لتحسين الإنتاجية على حقيقة أن إنتاجية البشر، سواء كانت مرتفعة أو منخفضة تتحدد بدوافع و قيم العاملين، لذا ينبغي تغييرها لتحسين إنتاجية العمل (الموضحة في الشكل رقم 3). لأن تغيير سلوك العامل يؤدي حتما لتحسين إنتاجية بقية الموارد المستخدمة من طرفه. أما السبيل إلى ذلك فيتم بتوظيف تقنية الاستماع والحوار و الفهم.

لأي العاملين يؤثر في الآخر هل القدرة تؤثر في الرغبة ؟ أم العكس، فإذا كانت الرغبة منخفضة فاللجوء إلى التدريب لزيادة القدرة على الأداء لن يجدي. بل يفضل إعتاد الإقناع والحوار. لذا ينبغي تحليل كل موقف يكون فيه خلل في نسبة إنتاجية الموارد البشرية، لتتم معالجته اعتمادا على الحلول والبدائل المتوفرة. و في مقدمتها الإتصال الداخلي لكونه الأنسب، لجمع المعطيات حول الوضع وأسبابه، هذا من جهة.

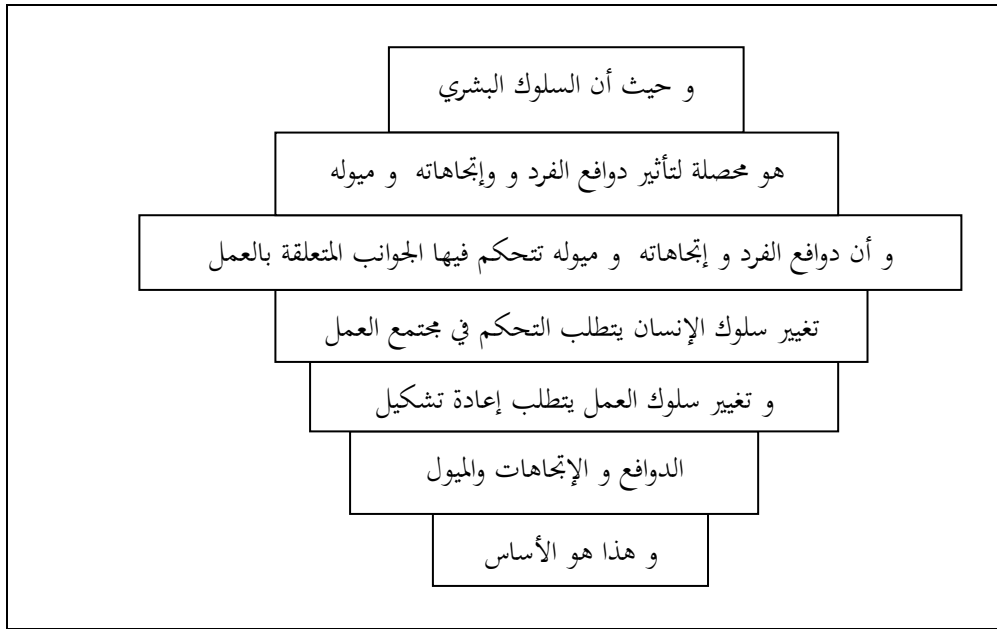
من جهة أخرى فاهتمام المؤسسة بزيادة إنتاجية الكلي، أدى لظهور عدة أساليب لقياس الكفاءة والإنتاجية. سعيا لتحسينها، بالإرتكاز على العملية الإدارية الإستراتيجية، مما يعكس إيجابا على المؤسسة في عدة جوانب أهمها:

1- تزويد المشرفين بالمعلومات لاتخاذ الإجراءات المتعلقة بالرقابة على الإنتاج.

2- هو أمثل أسلوب للمشرفين لتوفير العدالة، وتقييم مدى كفاءة العمال فيشيع بذلك الاطمئنان والرضا في أوساط الموارد البشرية.

3- مقياس لمكافأة العمال المجدين، بالترقية واكتشاف المواهب لاستغلالها، و أداة لتمحيص الموظفين الأقل عطاء للإستغناء عنهم إن اقتضت الضرورة ذلك.

4- مقياس لتوجيه العمال للقيام بما يتقنونه، قصد التخصص و الإستغلال الأمثل للقدرات، لأن مهارة العامل تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الشكل رقم 3: إنتاجية العمل نمط لسلوك العامل<sup>(14)</sup>

العنصر الأول هو أن النسق يتلقى من البيئة أربعة أنواع من الموارد (هي: الموارد البشرية و الطبيعية والمالية وكذا المعلوماتية). و يتجلى العنصر الثاني في أن هذه الموارد المختلفة تتحول من خلال مجموعة من العمليات إلى مخرجات، و التي تمثل الجزء الثالث من النسق وتشمل الإنتاج أو الخدمات.... أخيرا التغذية العكسية من البيئة بحيث تقدم للنسق معلومات إضافية عن الكيفية المثلى التي تصبح من خلالها أعمال المنظمة أكثر جدوى و فعالية.

في هذا السياق لا بد من التأكيد على أن معادلة المدخلات، العملية، المخرجات، تعد أفضل معادلة معروفة لأبعاد نظرية النظم التي فحواها أن هناك نظاما يحول أو ينقل المدخلات إلى مخرجات، مثال ذلك لو دخلنا إلى منجرة حيث تصنع الطاوات والخزائن فيمكن أن نميز:

- مدخلات الإنتاج: ألواح، آلات نشر، مسامير، عدد متنوعة، تنعيم، ...

### 3 - دور الإتصال في تحسين الإنتاجية وفق المدخل التنظيمي :

وفقا للنسقية المؤسسة هي مجموعة من العناصر المستقلة التي تجتمع لتكون كلا<sup>(15)</sup>. يحوي ثلاث أنساق فرعية أساسية هي:

\* نسق إنتاجي: يضمن الإنتاج الفيزيقي بالمعنى الواسع للحاجات والخدمات وهو لا يضم أنشطة الإنتاج فحسب بل حتى الأنشطة المتعلقة بالنقل المحاسبة والأمانة والبيع.

\* نسق القرار أو القيادة : دوره هو إتخاذ القرارات، أو تعديلها، والسهر على تنفيذ المهام من قبل تحت نسق الإنتاج.

\* نسق الإعلام: يسعى لتلبية الحاجات الإعلامية للمؤسسة كما يربط بين الأنساق الأخرى، وبين المؤسسة ومحيطها.

والنسق هو عبارة عن فئة مترابطة من العلاقات المتبادلة المكونة من أربعة عناصر تعمل بشكل متكامل.

الإجابة: أن عملية الإتصال توفر وسيلة المقارنة بين عناصر عملية السيطرة ، وتميرير المعلومات والتغذية الراجعة. لذا فمدخل النظم في تحسين الإنتاجية يركز على أمرين هامين (16)

أولاً: التأكيد على إتخاذ المدخلات كأساس في التخطيط والتوجيه.

الثاني: أهمية التكامل بين أجزاء النظام الإنتاجي، للوصول إلى النتائج المرجوة.

وعليه فالمنطلق الأساسي لعملية تحسين الإنتاجية يعتبرها بمثابة تغيير: لكن أي تغيير ؟ هل هو تغيير عفوي يؤدي إلى نتائج غير محسوبة مما يؤدي إلى احتمالات فشل أكبر؟. أم تغيير مخطط يؤدي إلى نتائج محسوبة مما يؤدي إلى إحتمالات نجاح أكبر؟ لا شك أن كفة الإختيار الثاني هي الأرجح، إذا تم وفق معايير علمية.

لذلك فإن تحسين الإنتاجية هو أيضا شكل من أشكال إدارة التغيير، و من أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة التغيير وهنا يلعب الإتصال الداخلي دورا بالغ الأهمية عن طريق الإقناع بالتغيير، و مواكبته بزيادة التحفيز المعنوي. ولإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية فإنه من المفيد إتباع مدخل النظم على النحو التالي (17):

- أما نشاط العمل في هذا المكان فقد يكون عملية النشر، التسوية، التعقيم، الجمع و بالطبع ستكون المخرجات طاوولات جاهزة للإستعمال، و خزائن ... والسيطرة على العمل تتحقق بالسيطرة على ثلاث نقاط في مراحل: البدء والتنفيذ و الانتهاء، و يمكن للعاملين التعبير عن هذه النقاط بطرح الأسئلة التالية:

- كيف أعرف البدء في العمل (كيف أبدأ) ؟

- كيف أعرف أنني أحرزت تقدما في العمل؟

- كيف أعرف أنني قد أنهيت الواجب المطلوب ؟

و في مجال الضبط والسيطرة على العمل من المهم أن نلاحظ ما يلي:

- ينتهي العمل عندما تطابق المخرجات المعايير المحددة، و ليس عند الانتهاء من تنفيذ نشاطات محددة. ويلاحظ مقدار التقدم في العمل، عن طريق التغير التدريجي أو تزايد الكمية، و ليس عن طريق الانتهاء من بعض النشاطات.

ويبدأ العمل عندما: يكون هناك متطلبا لإنتاج مخرجات ما، ومنفذ العمل جاهز للبدء، وتكون المخرجات اللازمة للإنتاج متوفرة بكميات معقولة وجودة مقبولة. وهنا قد يطرح السؤال التالي : لكن ما دور الإتصال الداخلي؟

الشكل رقم 3 : المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية





التي يمكن بموجبها تحسين إنتاجيتهم. وهنا يتجلى دور الإتصال الداخلي بوضوح.

#### 4- دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية:

غالبًا ما يتساءل المسيرون كيف يمكن رفع معدلات التراكم الرأسمالي إذا كانت مردودية المؤسسة ضعيفة بسبب تواني العمال أو انخفاض معنوياتهم؟

والإجابة تتلخص في القول: « بأن الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فعالية وكفاءة الإتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء المسندة للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها<sup>(19)</sup>».

فعلى مر العصور سعى أرباب المصانع للاستغلال الأفضل لعوامل الإنتاج المتاحة. بما في ذلك العامل البشري وتعمق هذا المسعى مع بداية القرن الحالي حيث استخدمت طرق عديدة للتأثير الإيجابي على الأيدي العاملة. فالكلاسيكيين استخدموا الأجور، لكن مع تطور الدراسات ظهرت وسائل أكثر نجاعة كاعتماد الأساليب السلوكية لتجنيد العامل البشري. غير أن الاتجاهات الحديثة طالبت بإشراك العامل في مختلف جوانب نشاط المؤسسة، وإشاعة جو من الإنسجام والتآلف في الأوساط المهنية بالإعتماد على الإتصال الداخلي الذي يعد أداة لا غنى عنها لرأب الصدع، وتطوير الأزمات

و تحقيق التلاحم بين الأفراد و الجماعات.

إن جميع العاملين بالمؤسسة -على إختلاف مواقعهم في السلم التدرجي للوظائف، يتمنون أن تكون لديهم معلومات مباشرة حول تطور المؤسسة وتحدياتها، وكل ما يجري بداخلها، فمن جانب

وقد يتضمن البدء بالتحليل من المدخلات مخاطر كبيرة كما في المثال التالي<sup>(18)</sup>.

طلب من أحد مستشاري الأداء البشري، معالجة موضوع التعامل مع شكاوي العمال. التي ترد بواسطة البريد والهاتف حيث بلغت تكلفة وحدة الرد بواسطة البريد ثلاث مرات أكثر من كلفة تلك الشكاوي، التي يتم الرد عليها بواسطة الهاتف، وطلب من المستشار أن يجد طريقة أخرى، أسهل وأقل كلفة لعمل وحدة الرد بواسطة البريد، كما تجعلها أكثر إنتاجية. قام المستشار بتقديم رأيه. والحل الذي اقترحه هو إغلاق وحدة الرد بواسطة البريد نهائياً. و بدلا من الرد على رسائل العملاء برسائل أخرى، و بالتالي زيادة حجم العمل فقد تم طباعة بطاقات بصيغة واحدة، موضح فيها رقم هاتف قسم خدمة العملاء، يتم إرساله للعملاء الذين يرسلون شكاويهم أو استشارتهم بواسطة البريد ويطلب منهم الإتصال على رقم الهاتف المجاني، قسم خدمة العملاء للإجابة على استشاراتهم أو التعامل مع شكاويهم.

إن المثال السابق يوضح أنه لو لم يتم المستشار بتحليل المخرجات أولاً: المراسلات والرد على العملاء بواسطة البريد فقد كان من الممكن أن يجد عددا من التدخلات، لجعل عمل المراسلات أسهل وأكثر إنتاجية وفعالية، ويكون بذلك قد بدل جهدا على عمل لم يكن هناك أصلا حاجة له، و بدلا من ذلك فقد قام بتحليل مخرجات هذا العمل، عن طريق طرح عدة أسئلة بسيطة أوصلته إلى فكرة التخلص من هذا العمل نهائياً: ما هي مخرجات وحدة المراسلات؟ أين تذهب، لماذا يتم إنتاجها، وكيف تعود للمنظمة؟

لكن أحيانا ينبغي الجلوس مع العمال لمعرفة مشاكلهم ومقترحاتهم ونظرتهم الخاصة للكيفية المثلى

#### 4 1 دور الإتصال الداخلي في خلق الوسط المهني الملائم :

إن الجو السيكولوجي، سواء كان جيدا أو سيئا يؤثر على إنتاجية الموارد البشرية، وفي كلتا الحالتين يلعب الإتصال الداخلي دورا مهما وإن كان مختلفا. فمن جهة إذا حرم العمال من الإتصالات الداخلية الرسمية، يجدون لهم متنفسا في الشائعات و تتبع ما يقال، وقد يصرفون جزء من الوقت المخصص للعمل، في البحث عن معلومات تهمهم أو تشبع فضولهم، مما يؤدي لإنخفاض إنتاجيتهم. من جهة أخرى فالإتصال الداخلي أساسي لبناء الثقة بالارتكاز على قيم المؤسسة و قدراتها وبناءها المنسجم وهو ما يحقق الرضا الوظيفي للعمال وهذه الطريقة فعالة وناجعة. لأن الصورة القوية تمكن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة، وتحسين النتائج الإقتصادية وزيادة الموارد المالية، فضلا عن أنها ذات أثر رجعي حيث تمكن من تجاوز المشاكل المفتعلة، والقضاء على الشائعات، كما تمنح المؤسسة قدرة على الإستمرار في حالة الأزمات<sup>(23)</sup>، التي قد تتجم عن الإختلافات بين الإدارة والعمال، لذا فالجهاز الإداري ملزم بتبني إستراتيجية إتصالية داخلية هادفة لرأب الصدع، وإشاعة جو من التفاهم داخل المؤسسة، من خلال التنسيق بين مختلف الوحدات. إلا أن الفشل في ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية على إنتاجية المؤسسة خصوصا إذا لجأ العمال إلى الإضراب.

#### 4-2 دور الإتصال في إعداد و تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة :

تراجعت الأساليب التقليدية في التخطيط، المبنية على السيطرة والإكراه فاتحة المجال أمام الطرق الحديثة، القائمة على المشاركة والحوار و الإتصال.

العمال أهمية الإتصال الداخلي تقتضى وضعه في المقدمة. فلا يمكن للفرد قضاء 65 000 ساعة من حياته في المصنع دون أن يتصل، مع أن مقر عمله يعتبر من أكثر الأماكن ملائمة للصراعات<sup>(20)</sup>.

من جهة أخرى تركز النظريات السيكولوجية والسوسيولوجية على الموارد البشرية و تطلعاتها المادية والإجتماعية والنفسية لأن العامل بالنسبة لها، ليس مجرد قوة جسدية بل قلب، عقل، وحرية، ونظرة سياسية. فضلا عن كونه يتمتع بالقدرة على البناء والإبداع، مما يؤهله للمشاركة في المؤسسة، فترفع روحه المعنوية ويزيد رضاه الوظيفي ودافعيته للعمل، فيسعى لإستثمار كل طاقاته، وبالتالي تتحسن إنتاجيته.

لذا ينبغي قلب المعادلة المشهورة المقدمة من طرف تايلور و القائلة: « من التحكم في الأفراد إلى إدارة الأشياء، لا بد من الرجوع لإدارة الأفراد في إطار المبادئ الثلاث المميزة للتنظيم وهي: البساطة الاستقلالية، الثقافة<sup>(21)</sup>».

وفي العصر الحالي أخذ الإتصال الداخلي توجهها جديدا، لكونه يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد كافة الموارد البشرية، ناهيك عن إرتباطه بأبعاد متنوعة ومجالات متعددة، تأهله لتحقيق الرهانات التالية<sup>(22)</sup>:

■ تحفيز المستخدمين : نتيجة تعريفهم بالمؤسسة ومعنى الوظائف المنجزة .

■ التنسيق بين النشاطات والأفعال، تغيير الأفكار والسلوكيات و كذا تحسين الإنتاجية.

يتجلى ذلك بوضوح من خلال الأدوار التالية :

هذا من جهة. من جهة أخرى فإن للإتصال المباشر أهمية كبيرة، خصوصا إذا كان من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع المستخدمين والعمال في القاعدة، حيث يمنحهم الإحساس بالإنتماء للمؤسسة ويزيد من تعلقهم بها<sup>(24)</sup>. و بالتالي تزيد دافعيتهم للعمل، وتحسن معدلات أدائهم بفضل فعالية التوجيه ومراقبة الأداء.

#### 4-3- الإتصال الداخلي أداة حوارية هادفة لتنسيق الجهود:

عقب النتائج المستقاة من عدد دراسات و التي أوضحت أن المؤسسة عبارة عن نظام سياسي يحوي العديد من الآراء والاتجاهات المتناقضة. مما يجعلها أكثر عرضة للنزاعات. عملت مختلف المؤسسات على تبنى الحوار خاصة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي، فهو يعد من بين العمليات الإتصالية المهمة. للتعبير عن الخطة، ورسم خطوات للتوجيه الفعلي، وعلى ضوء ذلك تبدأ التغيرات في المؤسسة، مع ترك الحرية التامة للأفراد المعنيين وخصوصا للإطارات ومنحهم أقصى حد من الحرية، ليعمل كل منهم على تقديم أفكار وإنجازات تلتقي مع أفكار وإنجازات المؤسسة<sup>(25)</sup>.

في هذا المضمار كشفت الدراسات الميدانية في مجال: سوسيولوجية العمل وسيكولوجيته عن الدور الفعال للإتصال في المؤسسة. والسلبيات التي قد تتجم عن إهماله، حيث أسفرت نتائج بحث تمحور حول علاقات العمل في المصنع أن البيئة التي يعمل بها الموظفون عموما والإطارات على وجه الخصوص، تتميز بندرة كبيرة في الإتصال الأمر الذي قد ينجم عنه سلوك غير مرغوب فيه، أو ردة فعل سلبية: كالتغيب، التمارض، النزاعات والصراعات داخل المؤسسة. وكلها مؤشرات على ضعف الإنتاجية<sup>(26)</sup>.

فمادور هذا الأخير أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ؟

وفقا لما أثبتته نتائج الدراسات العلمية، فإدماج العامل كطرف أساسي في إعداد الخطط المناسبة لدوره ولمجال نشاطه، يساهم في إنجاح الخطط وتفعيلها نتيجة للدور الإيجابي لعملية المشاركة. ناهيك عن أن التنوع الفكري سيفرز ثراء وغنى. لأن كل فرد يقدم أحسن ما لديه من أفكار باعتباره أعلم بوظيفته من غيره، ثم إن جمع كل وجهات النظر وصهرها في بوتقة واحدة يقود لوضع خطة متكاملة ترضي الجميع فيسهرون على تطبيقها لمشاركتهم في وضعها.

يتم ذلك في إطار ما يسمى بالإدارة بالأهداف. وهي من أكثر الأساليب شيوعا في السنوات الأخيرة، حيث وضعه بيتر دركر **Péter D'arquer** و نال الكثير من التأييد تدور فكرته حول زيادة الحفز الداخلي للأفراد بإشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف ، وتتلخص مزاياه فيما يلي :

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة .
  - تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة.
  - تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوسين .
- والاعتماد على الإتصال الداخلي لا يكون فقط عند إعداد الخطة بل هو ضروري أيضا عند البدء بالتنفيذ.

لأن عملية الإنتاج تتمتوزع المهام سواء على صعيد الهرم الإداري أو على مستوى الوظائف التنفيذية السفلى وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن الإتصال في توجيه الأعمال وتنسيق الجهود وتحفيز الأفراد، مما يخلق لديهم شعورا متناميا بالأهمية. وهكذا تبرز الطبيعة المركبة للإتصال في علاقته بكل من السلطة والقيادة والتحفيز والإدارة،

• معرفة الظواهر الأساسية للجماعة كتنقسم السلطة، الإتصال، أسلوب قائد الرأي، نوع المناخ السائد الذي يؤثر على مشاركة الأفراد في المجموعة.

• السعي لاكتساب قدرات في الإتصال المتبادل أثناء وضعيات العمل الحقيقية.

و لتطوير الإحساس بالإنتماء إلى نفس الجماعة لا يكفي أن يضع المسؤول الأول يده في يد العمال أو أن يرفع الكلفة بينه و بينهم، فيسألهم عن مستجدات حول عائلاتهم ، يناديهم بأسمائهم وبموضوعية أكثر فإن الإحساس بالإنتماء إلى نفس المجموعة يتم بالتركيز على ثلاث محاور<sup>(31)</sup>: ترتبط بمعرفة بقية مصالح المؤسسة، اللغة المستعملة ، معالجة المشاكل قبل وقوعها .

١- فصل مصالح نفس المؤسسة أو إقامة حواجز بينها: فتبدو و كأنها تحوى مجموعة من المؤسسات الصغيرة المنفصلة عن بعضها. وهذا البناء يمثل عائقا للإتصال الجيد في المؤسسة و قد يؤثر على الأداء و للتخلص من هذه السلبية:

\*ينصح بعدم التقسيم المكاني: للتغلب على بطء الإتصال أو تحريفه، مما يؤثر سلبا على إنتاجية الأفراد.

\*عمليات الباب المفتوح: إن المصالح المختلفة المكونة للمؤسسة قد تكون جاهلة ببقية الأقسام فينجم عنه نقص في التنسيق، يسبب عبئا ماليا ثقيلًا على المؤسسة. و يقلص من حجم إنتاجيتها، فكل مصلحة تؤدي عملها دون الإهتمام بوظائف الآخرين، لهذا تنظم بعض المؤسسات " أبواب مفتوحة" موجهة ليس للجمهور الخارجي ولكن للجمهور الداخلي لحثه على اكتشاف و معرفة بقية المصالح.

فمن الصعب أن يتقبل الإطار الضغط الناجم عن إتخاذ هيئة التخطيط بمفرده (المجلس الإداري مثلا) لكل الإجراءات والقرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، إذا فالبعض يعتبر هذا من معوقات التخطيط والتسيير<sup>(27)</sup>.

لأن الإدارة تعني إنجاز العمل من خلال الغير. وهنا يصبح الإتصال مهما جدا لعملها و يصبح من أهم مسؤوليات المدير إيجاد نظام للاتصالات الفعالة<sup>(28)</sup>.

غير أن المدى المعتمد في مجال الإتصالات، يرتكز على طبيعة الأعمال و نوع التنظيم المعتمد إضافة إلى الأفراد ودورهم في العمل، فالأفراد ضمن المستويات التنظيمية في الهيكل يختلفون في مدى حاجتهم للإتصال، فمثلا الأفراد في المستويات التنظيمية العليا يقومون بحجم إتصالات أكبر<sup>(29)</sup>.

4-4- دور الإتصال في تقارب الجماعات وتحقيق الإنتماء إليها :

الإتصال الداخلي فرصة لتقارب جماعات العمل لكونه يرمي<sup>(30)</sup>:

• لإيجاد روابط قوية بين مختلف المصالح في المؤسسة.

• تحقيق أكبر قدر من الإنسجام الداخلي والتكامل.

• رفع الإنتاجية بتقليل الوقت الضائع، نتيجة تكرار المهام و قلة المعلومات.

غير أن هذه الغايات لا تتجسد إلا بتوفير المتطلبات التالية:

• إستخدام تقنيات التأكيد الإيجابي مع الذات، والثقة بالنفس لحل المشاكل.

• تطبيق طريقة الإستماع الفعال لمساعدة الآخرين على إيجاد الحلول و أيضا المعرفة بالأبعاد الثلاث المكونة للجماعة: الإنتاج، التنظيم، والقوانين.

لمعالجة تداعيات هذه النزاعات على الكفاءة الإنتاجية للأفراد. فما الدور الذي يلعبه الإتصال في هذا المضمار؟

يرى أحد الباحثين أن الإعلام لا يمكن أن يحل الصراعات الناشئة فحسب، بل يمكن أن يسبقها أو يستدركها. أحيانا نستغرب أو نندهش حينما نرى العديد من العمليات الإعلامية تتجزأ أثناء الكوارث وتمس ملايين الأفراد المهديين بفقدان مناصبهم، أو وظائفهم<sup>(32)</sup>.

ولكن في الحقيقة نرى أن طلبات الأشخاص المعنيين قلما تشرح بوضوح، وتقال نصيبا كافيا من الإهتمام، فعلى سبيل المثال: عامل يشتغل بالمؤسسة منذ عشرين عاما، يظل أحيانا في نفس منصبه، لكن لا أحد يعلم ما هي رغبته؟ إلى أين يريد أن يتجه في مساره المهني؟ ماذا يريد أن يفعل؟ و ماذا يستطيع فعلا أن يفعل؟ أو أن يقدم للمؤسسة. لذا يمكن إستخدام الإتصال طيلة الحياة العملية، للنهوض بالمستوى المعرفي للأفراد و مساعدتهم على الارتقاء والتطور للوصول إلى النضج المهني، كما أن النظرة المستقبلية الحسيفة، تمكن من معرفة حجم التحديات التي قد تجابه المؤسسة، و التكهن بالعقبات، التي قد تعترض سبيلها، و إيجاد حلول لها، للوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان .

#### 4-5- تأثير نمط السلطة على الإتصال الداخلي و الإنتاجية :

وهناك من يعرف القيادة بأنها القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، عن طريق التأثير والنفوذ، الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>(33)</sup>. و استقراء حصيلة البحوث المفسرة لفعالية القيادة يشير لوجود معيارين أساسيين لفهمها:

\* اجتماعات فيما بين المصالح: لها تأثير على الإحساس بالإنتماء لنفس المجموعة خصوصا إذا شملت كافة الموارد البشرية مما يحسس كل فئة بدورها و يخلق التكامل بين الاتجاهات والطباع.

٢- المختصرات الجزئية تشكل عائقا بالنسبة لوحدة المجموعة: العديد من المؤسسات تعيق إتصالها الداخلي لأن كل مصلحة تستخدم لغتها المرمزة مثلا أرسل لي: B.I. هل لديك C30؟... والأكثر خطورة أن تصبح هذه اللغة الجزئية المدخلة من طرف الجمهور الداخلي مستخدمة في الإتصالات الخارجية. فهذه المختصرات إن كانت مفهومة المعنى بالنسبة لمستخدميها، إلا أنها غامضة بالنسبة لبقية المصالح. و بالتالي تكون سببا في عرقلة الإتصال الجيد والفهم المتبادل، مما قد يؤثر سلبا على إنتاجية الموارد البشرية.

\* عدم إستخدام المعلومات للتصحيح والإصلاح: فالمؤسسات أثناء الصعوبات من المفروض أن تستدعي المعلومات من أجل تدريب وتنمية الأفراد، ولكن جرت العادة باستدعاء المعلومات و تناقلها حين تكون المشاكل مستعجلة، و هذه من السلبيات التي تؤثر على فعالية العملية الإتصالية، و تحول دون إيجاد حلول أو اقتراح بدائل، كما أن غياب المصادقية و الصراحة قد تدفع الجمهور الداخلي للبحث عن المعلومة في هذه المصلحة أو تلك.

٣- دور الإتصال في معالجة المشاكل قبل وقوعها و حل الصراعات داخل الجماعة: لا أحد ينكر أن المؤسسة تعد ميدان رائع للإتصال، فالعامل يتصل هناك أكثر مما يتصل عندما يكون خارج الإطار الوظيفي، لكن هذا الأخير يعتبر من أكثر الأماكن عرضة للصراعات والنزاعات، خصوصا في ظل الصعوبات الإقتصادية، التي تعرفها معظم المؤسسات. والتي تحول دون إيجاد أفضل الطرق

نفس المجموعة، يتضح هذا من خلال المنافسة الشرسة، مع عدم الإرتباط الحقيقي بالأهداف المسطرة، وعدم القدرة على استخلاف الرئيس في حالة غيابه.

وفي ظل القيادة السلطوية قد ينجز أفراد الجماعة أعمالهم بدون تأخير أو تأجيل لكن على المدى الطويل تتخفّض إنتاجيتهم، بانخفاض روحهم المعنوية.

فالقيادة السلطوية تشكل معوقا كبيرا للإتصال الداخلي الجيد، فمعظم الإتصالات تكون في الاتجاه النازل، وتأخذ عادة شكل أوامر وتوجيهات، وتحذيرات ومعلومات، أما الإتصال الصاعد فعادة ما يكون محدود لدرجة كبيرة. لأن القائد المتسلط لا يهتم بأراء ومشكلات تابعيه، عند إتخاذ القرارات. مما يؤدي لإنخفاض الروح المعنوية للتابعين لعدم إحساسهم بالقيمة وبالانتماء.

#### ثانيا: السلوك المسهل **Le comportement laxiste**

القائد لا يمارس السلطة، بل يزود المجموعة بالمعلومات المطلوبة، كما يزودها بالآلات اللازمة. لكن هذا النقص في ممارسة السلطة يعود بالسلب على الجماعة في معظم الأحيان، حيث أنها لا تتقدم و لا تحقق إنجازات هامة.

لأن مبعث الحركة والديناميكية في العمل هو السلطة. و الفرق بين نمط وآخر في العلاقات الإنسانية هو مصدر السلطة ومركزها وكيفية توزيعها واستخدامها.

#### ثالثا: السلوك الديمقراطي:

##### **Le comportement démocratique**

القائد الديمقراطي يجند كل الأفراد المعنيين أثناء تحديد الأهداف المراد تحقيقها كما يشركهم في اختيار الوسائل الضرورية لتنفيذها. فضلا عن استخدام طريقة الحوار أو الإنتخاب عند اتخاذ القرارات. مما

فهناك دراسات استخدمت متغير فعالية الأداء حيث تقاس فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة بدرجة تحقيق الأفراد أو الجماعة للمهمة أو أهداف العمل. وأخرى استخدمت تأثير القائد على الفرد والرضا والروح المعنوية لديه.

عموما هناك تفاوت في النظريات و الدراسات المرتبطة بعنصر القيادة، من حيث نوعية المتغيرات التي تفرض تأثيرها على كل من الأداء ( الإنتاجية)، والفرد ( الرضا الوظيفي، الروح المعنوية و الدافعية للعمل)، وتحقيق الفعالية المطلوبة في كل من المتغيرين الأساسيين تبعا للتسلسل الهرمي للإدارة، المكون من عدة مستويات تنتج وفق نشاطها وعلاقتها ببعضها البعض. هذه العلاقات تعبر عن إرتباط الوظائف، والمستويات المسؤولة عنها، والمتفاعلة عن طريق الإتصال. الذي يضمن الفعالية والحيوية، باعتباره علاقة تبادل شاملة للأفكار والمعلومات. كما ينتج عنه ربط العلاقات بين أفراد المؤسسة وتشجيع روح العمل الجماعي. لكن كيف يؤثر نمط السلطة على الإتصال الداخلي؟

للإجابة على هذا السؤال لابد من الإستعانة بالدراسات التي أجريت من طرف علماء الاجتماع حيث تم على إثرها وضع عدة تقسيمات لكيفية ممارسة السلطة ، منها التقسيم الذي قسّم القيادة إلى ثلاثة أنواع تبعا لاختلاف سلوك القائد :

#### أولا: السلوك السلطوي

##### **Le comportement autoritaire**<sup>(34)</sup>

على القائد أن يوزع المهام ويقود العمال. اتجاهه ليس معارضا أو عدوانيا لكنه قد يستخدم التهديد والوعيد للوصول إلى أهدافه. بيد أن هذه الطريقة في ممارسة السلطة لها انعكاسات سلبية على الإتصال الداخلي حيث تؤدي لوجود عنف كبير من المجموعة تجاه الرئيس وأيضا بين الأعضاء في

العمل ومدى استجابته للتطلعات المادية والمعنوية للعامل، وفي هذا المجال يلعب الإتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته دورا فعالا.

#### 4-7- الإتصال والروح المعنوية وتحسين الإنتاجية:

الروح المعنوية هي حالة ذهنية من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المؤسسة و يعود ذلك لتوفر شبكة إتصالات جيدة وقدرة إدارية هامة تعمل على توفير عناصر الروح المعنوية والمتمثلة في: ضمان عمل الموظفين والمحافظة على أجورهم، و تحقيق الرضا عن العمل لديهم بإشراكهم في تصميم برامج التطوير و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية بعدالة. فضلا عن العناية بتصميم أنظمة المكافآت، وحوافز الإنتاج، والإستماع لشكاوى العمال سعيا لإنصافهم. فضلا عن تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي، والخدمات الإجتماعية. كلها عوامل تبعث الإرتياح في نفوس الموارد البشرية وتدفعهم للإخلاص في العمل و الافتخار بالإنتماء لمؤسستهم.

لتجسيد ما سبق ينبغي توفير نظام جيد للاتصالات الداخلية. بالإضافة لمشرفين يتمتعون بقدرات عالية في مجال الإتصال بالعمال، و يتقنون فن الحوار و الإقناع، مما يضمن للمؤسسة تحسن كفاءة الإنتاج.

حيث أثبتت تجارب ودراسات علمية، تمت في حقل العمل أن معدلات الإنتاج، لا تتأثر فقط بالروح المعنوية. بل هناك تأثير إيجابي للروح الجماعية والتكامل في المؤسسة. فضلا عن وجود معدلات اقتران وارتباطات جوهرية بين السلوك الجماعي ومستوى أداء الفرد<sup>(38)</sup>. لذا ينبغي أن تسمح المؤسسة بتكوين الجماعات الغير رسمية إلى جانب الجماعات الرسمية للاستفادة من مزاياها في رفع

يؤد إتصال ثري وأداء بشري جيد. لذلك فالدراسات المنجزة في هذا الإطار توضح أن القيادة الديموقراطية هي الطريقة الإدارية الأكثر فعالية. التي تعطي للإتصال معناه الحقيقي المتمثل في جمع الفريق حول هدف محدد.

#### 4-6 - دور الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي:

عرفت هيربرت Herbert الرضا الوظيفي بأنه مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم... أي الإدراك بما هو كائن و ما ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم.

و نظرا لتأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية فقد كان موضوعا للعديد من الدراسات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت المؤسسات تعاني من مشاكل سلوكية وتنظيمية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال. لهذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ والتقنيات للتغلب على هذه التحديات<sup>(36)</sup>.

حيث أكدت أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات المنتجة تتغير بتغير شكل السلطة والتنظيم والإدارة. كما أوضحت الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها. ونوع الإشراف فيها بمعنى أن العامل إذا عومل كأنه شريك في الإنتاج ، وأحسن تدريبه، وأثير اهتمامه، وأعطى فكرة صحيحة ومتكاملة عن أهداف هذا العمل (وكل هذا يتم عن طريق الإتصال الداخلي). تكون الإدارة قد مهدت السبيل لتحقيق التعاون الخلاق في مجالات العمل<sup>(37)</sup>.

كما أن كفاءة العامل والإنتاجية تتأثر بعدة عوامل منها الخارجية والداخلية هذه الأخيرة لا تتأثر بتوزيع الإضاءة بقدر تأثرها بالحالة النفسية، الناجمة عن شعور العامل بالرضا. لكن ذلك لا يتحقق بسهولة بل تحدده عوامل عديدة في مقدمتها: نوعية

3- Michel Gervais: Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, 1983, p4.

4- P. Janniot : L'entreprise comme système politique, PUF, 1981, p, 126.

5- يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي فيها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص53.

6-Catherine Lebarlly : La communication Interne Dans Les Collectivités Territoriales Stratégie et Méthodes, Edition de « La lettre du cadre Territorial », 1998, p 6.

7-Jean Mari Preti : Ressource humaines et gestion des personnes, 4 Ed, librairie Vuibert, Paris, 2002, P 23.

8- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى، الإسكندرية 1999 ص 16-17.

9- مؤيد عبد الحسين الفصل، يوسف حجيم الطائي : إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الطبعة الأولى الورق للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 69.

10- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، 2001، ص 46.

11- علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة، ص 93.

12- Jean Pierre Lehnisch: La communication dans l'entreprise, édition de Tell, 5<sup>ème</sup> édition, 2003, P 2.

13-M. Crozier : L'entreprise à l'écoute : Le management post -industriel. Edition du Seuil, Paris, 1994, P 67.

14- علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 35.

15- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص151.

16- علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 94.

17- المرجع نفسه، ص 93.

18- فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، الدحلة ، 2001 ، ص81 - 82 .

19-Chruden H .j .y Sherman A .W, personnel management, Chicago, South - Western publishing Company, 1963, p 317.

الكفاءة الإنتاجية. و تحقيق ذلك يتسنى بتدعيم الإتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين العمال والإدارة على أساس الثقة المتبادلة بينهما حيث كلما زادت الإتصالات الصاعدة عن الإتصالات الصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها<sup>(39)</sup>.

### خاتمة:

يعد الإتصال الداخلي من أهم العوامل المساعدة على تحسين إنتاجية الموارد البشرية. لأنه يزيد من دافعية الأفراد للعمل بتوفير المناخ المهني الملائم ويرفع من معنوياتهم من خلال التنسيق و التعاون والتلاحم بين مختلف المستويات الوظيفية. كما يحثهم على جودة الإنتاج للصمود في وجه المنافسة. وبفضل الإتصال الداخلي يتم التوصل إلى قرارات سليمة، وصياغة خطط إستراتيجية ناجحة. بالتركيز على عنصرى المشاركة والإلتزام اللذان يلعبان دورا فعالا في تقليص معدل دوران العمل للحفاظ على الكوادر وذوي الخبرات.

فضلا عما سبق فليونة البنية الاتصالية الداخلية تضعف مقاومة للتغيير و تخفف من حدة النزاعات والشكاوي وتسد الطريق أمام الشائعات بإشباع الحاجات الإعلامية للموارد البشرية.

لكن ذلك نادرا ما يتحقق في غياب كفاءة النشاط الإداري، المرتبط أساسا بمدى قدرة المسير على إرساء شبكة من الإتصالات الداخلية الجيدة والشفافة داخل المؤسسة.

### الهوامش:

1- Fanelley Nguyen - Thanh : La Communication Une stratégie au service de l'entreprise, Paris, Economica, 1991, P13.

محمد علي شهين: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة 1982، ص 242-2.



- 30-**Jean Pierre Beal – Pierre – André Lestocart: La communication interne, entre marketing et management, collection communication, Les Edition Démos, P18.
- 31-** Jean Pierre Lehnisch: La communication dans l'entreprise, édition de Tell, 5<sup>ème</sup> édition, 2003,p112.
- 32-**Ibid. P 22.
- 33-** إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 309.
- 34-** Jean – Pierre Lehnisch: OP Cit., P23.
- 35-** Herbert, G: Personal Human Recourse Management. , New York, Macmillan Publishing, 1990, P, 146.
- 36-** إبراهيم الغمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ، 1982، ص 28.
- 37-** عبد الرحمن محمد عيسوي : علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1998 ، ص 39.
- 38-** علي الشريف: تطور الفكر الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 123.
- 39-** زيد منير عبودي : فن الإدارة بالإتصال ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، عمان 2008 ، ص 43.
- 20-**Jean Pierre Lehnisch: La communication dans l'entreprise OP. Cit, P 5.
- 21-**M .Crozier:Op.Cit. P 67.
- 22-**F .N THANH, OP. Cit, P 34.
- 23-**Westphalen Marie Hélène: communicateur: Le guide de la communication, 4<sup>ème</sup> édition, les éditions Dunod, Paris, 2004, p 11.
- 24-**Peters. T & Waterman .R : Le Prix De L'excellence : Les Secrets Des Meilleurs Entreprise, Edition Inter Edition, Paris, 1983 P145.
- 25-**Jean Hillenmeyer : La pratique du management, Economica, 1981, P 55.
- 26-**O. Sadoudi : La mauvaise et sous utilisation des cadre comme facteur de malaise, DEA en psychologie, université d'Alger, 1995.
- 27-**New Man W. H: L'art de gestion, Dunod, 1969, P 65.
- 28-** علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1990، ص 209.
- 29-** صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية ، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص 21.