



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إعداد الطالبة:

إشراف:

البروفيسور: يونس عيسى

غزال فتيحة

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا ومقرا  
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة  
جامعة الجلفة  
جامعة الجلفة

عيسوي عائشة  
يونس عيسى  
شداد عبدالرحمان

السنة الجامعية : 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى المشرف  
البروفيسور: "يونس عيسى" الذي تحمل معي مشاق  
الدراسة إلى آخر لحظة، الذي كان عوناً كبيراً لي ولم يخل  
علياً بنصائحه وتوجيهاته القيمة ولي كل الفخر  
لإشرافه على هذا العمل.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور "زيان عبد الحلیم"  
بمديرية أملاك الدولة بالجلفة لما تلقيته من تعاون  
مستمر منه ونصائح وتوجيهات.  
لكم مني فائق التقدير والاحترام

# إهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضا

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود

وأعطاني بلا مقابل...

إلى الغالي ... أبي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها: أمي رحمها الله

إلى من ساندني بكل حب، أخواتي...

إلى صديقتي الغاليتين : سعاد ، جميلة ....

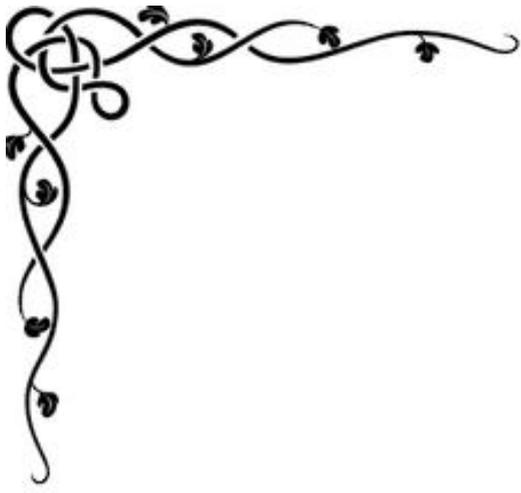
# فتيحة

## ملخص الدراسة:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فالاتصال الفعال يزيد من فرص تحقيق الأهداف المرجوة وتظهر هذه الفعالية من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان وصول المعلومة بوضوح وبسرعة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال ومعرفة مدى فعاليته في تسيير المؤسسة من خلال تسليط الضوء على واقع الاتصال بمديرية أملاك الدولة بالجلفة وكذا كيفية مساهمته في تحقيق فعالية وكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تحول دون فعاليتها.

أجريت الدراسة بمديرية أملاك الدولة بالجلفة حيث قدر عدد عمالها 183 عامل، وتمثلت عينة الدراسة بـ 32 عامل من مجموع الموظفين.



فهرس

الموضوعات





فهرس الموضوعات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس الموضوعات.....
IV	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
أ-د	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: تحديد الإطار العام للدراسة</b>	
02	- تمهيد.....
03	1. الإشكالية.....
04	2. فرضيات الدراسة.....
04	3. أهمية الدراسة.....
04	4. أسباب اختيار الموضوع.....
05	5. أهداف الدراسة.....
05	6. تحديد المفاهيم.....
12	7. الدراسات السابقة.....
17	8. المقاربات النظرية.....
22	- خلاصة.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: دراسة نظرية حول الاتصال</b>	
25	- تمهيد.....

26	.....1. مفهوم الاتصال
26	.....1.1. تعريف الاتصال
28	.....2.1 عناصر الاتصال
31	.....3.1 أهمية الاتصال
32	.....4.1 أهداف الاتصال
33	.....5.1 أنواع الاتصال
36	.....2. آليات الاتصال
36	.....1.2 شروط الاتصال
38	.....2.2 نماذج الاتصال
40	.....3.2 وظائف الاتصال
43	.....4.2 شبكات الاتصال
46	.....5.2 معوقات الاتصال
51	.....- خلاصة

### الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

53	.....- تمهيد
54	.....1. مفهوم الإدارة
54	.....1.1 تعريف الإدارة
55	.....2.1 وظائف الإدارة
57	.....3.2 أهداف الإدارة
58	.....2. إدارة الموارد البشرية
58	.....1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية
61	.....2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
62	.....3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
63	.....4.2 وظائف إدارة الموارد البشرية
66	.....- خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

69	- تمهيد.....
70	1. مجالات الدراسة.....
70	1.1. المجال المكاني للدراسة.....
72	2.1. المجال الزمني للدراسة.....
72	3.1. المجال البشري للدراسة.....
74	2. الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات.....
74	1.2. منهج الدراسة.....
75	2.2. أدوات جمع البيانات.....
76	3.2. أساليب المعالجة الإحصائية.....
77	- خلاصة.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

79	- تمهيد.....
80	1. عرض وتحليل البيانات.....
97	2. عرض النتائج العامة للدراسة.....
99	3. النتيجة العامة للدراسة.....
102	خاتمة.....
103	التوصيات والاقتراحات.....
106	قائمة المصادر والمراجع.....
114	الملاحق.....

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	80
02	جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	80
03	جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....	81
04	جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.....	82
05	جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.....	82
06	جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.....	83
07	جدول رقم (07): يبين اللغة المستعملة في الاتصال بين المسؤول والعمال.....	84
08	جدول رقم (08): يبين كيفية التعرف على التعليمات والأوامر من المسؤول.....	84
09	جدول رقم (09): يبين اجابات المبحوثين حول سهولة الاتصال بين العامل والمسؤول.....	85
10	جدول رقم (10): يبين آراء المبحوثين حول الوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة التي تؤدي إلى فعالية عملية الاتصال.....	86
11	جدول رقم (11): يبين آراء المبحوثين حول وصول التعليمات والأوامر المتعلقة بتنظيم العمل بشكل منظم وفي وقتها.....	87
12	جدول رقم (12): يبين نوع الاتصال الذي يحقق فعالية إدارية.....	87
13	جدول رقم (13): يبين سهولة فهم التعليمات والأوامر التي تصل من المسؤول.....	88
14	جدول رقم (14): يبين اهتمام المسؤولين باستقبال العمال وسماع انشغالاتهم.....	88
15	جدول رقم (15): يبين أداء المبحوثين حول دور وسائل الاتصال في التنسيق بين مختلف الأقسام.....	89
16	جدول رقم (16): يبين إبلاغ العمال بكل القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة..	89
17	جدول رقم (17): يبين هل تستعمل المؤسسة وسائل اتصال فعالة تؤدي إلى تحقيق	

90	فعالية وكفاءة.....	
91	جدول رقم (18): يبين هل الاتصال يسهل مهام المبحوثين.....	18
91	جدول رقم (19): يبين هل الاتصال المستخدم يحقق فعالية وكفاءة المراد تحقيقها.	19
92	جدول رقم (20): يبين الوسيلة الأكثر استعمالها في الاتصالات الإدارية.....	20
92	جدول رقم (21): يبين هل يساهم الاتصال في تنسيق الجهود بين العمال والإدارة	21
93	في المؤسسة.....	
93	جدول رقم (22): يبين هل النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر على عملية	22
93	الاتصال داخل المؤسسة.....	
93	جدول رقم (23): يبين آراء المبحوثين حول سماح الإدارة للموظفين بالتعبير في	23
94	رأيهم واقتراحاتهم وشكاويهم في العمل.....	
95	جدول رقم (24): يبين آراء المبحوثين حول أهمية الاتصال في المؤسسة.....	24
95	جدول رقم (25): بين مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق وفعالية العملية	25
96	التنظيمية بين الوحدات الإدارية.....	
96	جدول رقم (26): يبين آراء المبحوثين حول إن كان عدم الاتصال بين الرؤساء	26
96	والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.....	

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
44	..... الشكل رقم 01: نمط الاتصال على شكل دائرة.....	01
45	..... الشكل رقم 02: الاتصال على شكل عجلة.....	02
45	..... الشكل رقم 03: نمط الاتصال على شكل نجمة.....	03
46	..... الشكل رقم 04: نمط الاتصال على شكل عنقودي.....	04
46	..... الشكل رقم 05: نمط الاتصال على شكل سلسلة.....	05
63	..... الشكل رقم 06: يوضح أهداف الموارد البشرية.....	06



# مقدمة



إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يركز أساسا على نظام المؤسسات وكل هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها التي من أجلها أنشأت، وتهدف في مجملها لتلبية حاجيات الفرد وخصوصا في وقتنا المعاصر الذي تزايدت فيه الرغبات، وتباينت أهميتها وبالمقابل تعقدت سبل الوصول لذلك

ومن بين عوامل التحقيق هذه الأهداف ضرورة وحتمية وجود علاقات بينهم فنجاعة أي مؤسسة لا تتوقف على كفاءة العمال وخبرتهم وإنما تتوقف على التعاون القائم بينهم أي العمل الجماعي، ولكن العمل الجماعي لن يكون فعالا إلا من خلال نظام اتصال فعال بين كل المستويات التنظيمية وقد أوجز بعضهم إلى أهمية الاتصال في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

يعتبر الاتصال بين أفراد الموارد البشرية ركنا من أركان نجاح المنظمات على اختلاف أشكالها ونشاطاتها، كما يعتبره الكثير من المتخصصين من وسائل تحقيق أهداف المنظمة خاصة ما تعلق بنقل المعلومات على اختلاف أنواعها بين أفراد المنظمة، كما يشكل اهتمام العامل والموظف من حيث القرارات والتعليمات وانتقالها وفهم مضمونها وكيفية تطبيقها أثناء أداء مهامهم المختلفة.

لذلك فإن الاتصال يعد أهم عنصر لتنظيم وسير نشاط المنظمة حيث يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على خلق جو تحفيزي للموارد البشرية مما يحقق الرضا الوظيفي لديها والاتصال ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات.

فالالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية.

لذلك تبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينهي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تكمن أهمية الاتصالات في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الادارية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصال نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات، حيث يساعد الاتصال الفعال على احاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم.

مما سبق يمكن القول أن الاتصال تخطى عتبة الضرورة الاجتماعية ليمس المؤسسات والمنظمات، فما على المنظمات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في التسيير وذلك من خلال مراعاة مدى نجاعة الاتصال وأهميته في تحسين أداء العاملين.

لذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات وهي مديرية أملاك الدولة بالجلفة للوقوف أو التعرف على دور الاتصال الفعال في

إدارة المواد البشرية من وجهة نظر العمال والموظفين، وتحديد معوقات الاتصال التي تحد أو تخفض من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة.

وتحقيقاً لذلك فقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

جانب نظري يتكون من ثلاث فصول...

❖ **الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)** يتم فيه تحديد إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، المفاهيم والدراسات السابقة، والمقاربة النظرية.

❖ **الفصل الثاني: دراسة نظرية حول الاتصال**

أولاً: تم التطرق إلى تعريف الاتصال وعناصره وأهميته وأهدافه وكذلك أنواع الاتصال

ثانياً: جاء هذا الجزء بعنوان آليات الاتصال

تم التطرق فيه إلى شروط نجاح الاتصال، نماذج الاتصال بالإضافة إلى وظائف الاتصال، شبكات الاتصال و معوقات الاتصال.

❖ **الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية:**

تناولنا فيه جانبين:

أولاً: مفهوم الإدارة، وظائف الإدارة، وأهداف الإدارة

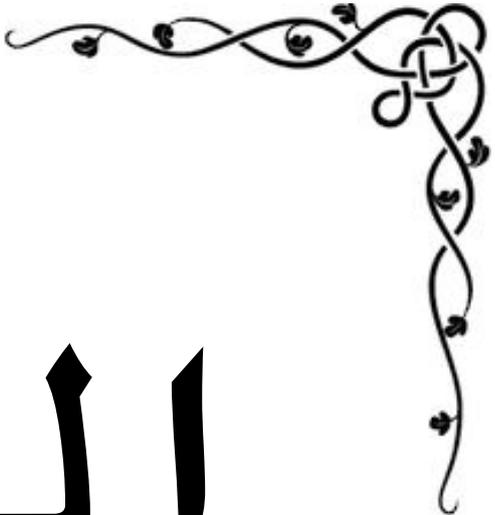
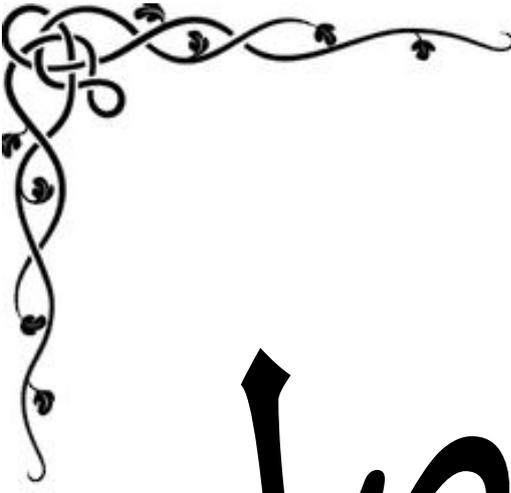
ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تناولنا فيه تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، وأهدافها

**الجانب الميداني:** تكون من فصلين:

**الفصل الرابع:** تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وندناول فيه التعريف بمؤسسة البحث (مديرية أملاك الدولة بالجلفة) الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، المنهج المستخدم، التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة في البحث وأساليب المعالجة الإحصائية.

**الفصل الخامس:** تضمن عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية وتحليلها، نتائج الفرضيات والنتائج العامة للدراسة بالإضافة إلى التوصيات.



# الفصل

## الأول :



تحديد الإطار العام  
للدراصة

## تمهيد:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، بحيث يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثية، وتعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة، حيث أنها تتطلب جهدا ووقتا في صعوبة تحديدها وضبطها، لهذا فإن نجاح الباحث مرهون على مدى دقة مشكلة البحث.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث من خلال تحديد أهم الأسباب والمبررات الكامنة وراء إختيارنا للموضوع إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد إزالة الغموض عنه من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، وفي الختام نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع ولو من بعيد.

## 1- الاشكالية:

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستعمال عدة وسائل بهدف الإعلام الاقناع والتأثير على أفكار واتجاهات المتلقين، فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده و استخدامه أمرا ضروريا وحتما في ممارسة الأفراد.

فالالاتصال يعتبر العصب الرئيسي للعملية الادارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها و من ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل البناء التنظيمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها.

وللاتصال تأثير على سلوك المورد البشري طبقا لطبيعة وقوة وسيلة الاتصال التي تتمتع بها المنظمة، إذ تساهم في خلق مناخ ملائم يعمل على تحسين الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية

فالالاتصال يؤثر على أداء الأفراد الذين يعتبرون بمثابة المحرك الأساسي للمنظمات، كما يساهم في تحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم الواحد ويعتبر الاتصال الفعال اليوم مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها من عدمه، و من أجل ذلك يسعى المؤسسات الحديثة إلى الاعتماد على استراتيجية اتصالية ناجعة بهدف التعاون والتنسيق بين مختلف وحداتها ومساعدة أفرادها على ائصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، مما يعود على المنظمة بالمنفعة ويمكنها من تحقيق أهدافها.

وباعتبار الاتصال الفعال من أهم الوظائف الادارية التي لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة والفعالية التنظيمية وتحقيق التواصل هذا ما دفعنا إلى البحث في موضوع دور

الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية محاولة يذلك معرفة دور و فعالية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

وفي سياق هذا نطرح الأسئلة الانطلاق التالية:

- كيف يمكن للاتصال أن يكون له دور ناجح في إدارة الموارد البشرية ؟
- هل يساهم الاتصال في تحقيق فعالية وكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- للاتصال دور ناجح في التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
- يساهم الاتصال في تحقيق كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية

## 3- أهمية الدراسة:

- لموضوع الاتصال أهمية كبيرة باعتباره أهم الوظائف الإدارية التي تؤدي إلى فعالية وتحقيق لأهداف المؤسسة وكفاءتها
- التعرف على رأي الموظفين حول موضوع الاتصال وعلاقته بأداء إدارة الموارد البشرية.
- الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء المؤسسة.
- معرفة العوائق التي تعيق عملية الاتصال

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار الاتصال الفعال في موضوع دراستنا هو محاولة معرفة دوره داخل المنظمة كعنصر أساسي في تطور المنظمة وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري.

- المشاكل الحاصلة بني في المؤسسات سواء بين العمال الإدارة أو بين العمال أنفسهم وذلك راجع إلى عدم تبني وسيلة اتصال صحيحة.

ومن الأسباب الذاتية:

- ملامسة الموضوع التخصص وهو علم اجتماع تنظيم وعمل الاهتمام الخاص بالموضوع.

### 5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- محاولة الكشف عن دور الاتصال في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
- معرفة دور وانعكاسات وإسهامات الاتصال بمختلف وسائله في تحقيق أهداف المنظمة وكفاءتها الإدارية.
- الكشف عن العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة.
- التعرف على نوع الاتصال السائد في مديرية أملاك الدولة بالجلفة.

### 6- تحديد المفاهيم:

- الاتصال:

**لغويا:** كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر كما أن الاتصال لغة يعني الانتساب والانتماء وإصال الشيء بالشيء أي وصل به<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر 2003، ص 28.

## اصطلاحا:

يعرفه رشاد احمد عبد اللطيف: الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها ويرى أنه تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين، بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها<sup>1</sup>.

ويعرفه أحمد ماهر: الاتصال بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>.

الاتصال الاجرائي يعرف على أنه: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين<sup>3</sup>.

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الأداء والأفكار عبر قنوات مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وجاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأقطار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل<sup>4</sup>.

فالالاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وبيسر التفاهم بين الأفراد.

<sup>1</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، لمصر، 2002، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 164.

<sup>3</sup> كلثوم قونقرا، مريم العابد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة أدرار، ص 14.

<sup>4</sup> محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 01، 1984، ص 86.

يعد الاتصال وسيلة هادفة بين الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل للتفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها<sup>1</sup>.

### الفعالية:

لغة: مصدر صناعي من فاعل (صيغة المبالغة) ويقال مفعول فعلا وفعالا بفتح الفاء عليها.

- **الفعالية:** تعني الفعالية إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة ومن دون ملل أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة في المؤسسة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.
- الفعالية التنظيمية يعرفها برنارد على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية<sup>2</sup>.
- إجرائيا: الفعالية هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة ولاستمرار البقاء فيها، وقدرتها على النمو والتطور باستمرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

<sup>2</sup> مرداسي ليندة، الاتصال الرسمي وأثره على فعالية التنظيم الإداري، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2015، ص 08.

<sup>3</sup> قردى منيرة روابحية بشرى: فاعلية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة قالمة، 2021، ص 18.

## - إدارة الموارد البشرية:

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.

• الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

**التعريف الإجرائي:** هي عملية الاختيار واهتمام وتنمية الموارد البشرية وهي تلك الوظيفة والجانب من الإدارة الذي يهتم بالموارد البشرية وعلاقتهم داخل التنظيم من خلال مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحسينها وحسن الاستفادة منها وفعاليتها داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

**الفاعلية:** فالفاعلية الإدارية حسب -عالية خلق أخوا رشيدة- في كتابها الموسوم بالمساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية في نظر الإدارة العلمية تعني تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج، وفي نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان: الأول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، والثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية..<sup>2</sup>

إذن حسب "عالية" وتبعاً للنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفاعلية تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة تبسة، 2021، ص 11، 12.

<sup>2</sup> عالية خلق أخوا رشيدة المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، ط1، 23-24، 2006، ص ص 23-24.ذ

ويعرف "إتزيوني" الفعالية بقوله تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، وبحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى، وينطلق "برايس" أيضا من المدخل القائم على الأهداف، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة<sup>1</sup>.

ويعرف "زيد منير عبوي" الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.

**ثانيا - فعالية الاتصال:** إن نجاح المنظمة المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات الفعال بها، هذا النظام ويقدر سلامة الإتصالات ووضوح قنواته داخل التنظيم، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها فإن هذا التنظيم يصبح ذا فاعلية<sup>2</sup>.

ويعرف أحد الكتاب الإتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، ... وهذه العمليات تتم عادة فيصورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف لفعالية الإتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الإستمرارية بمعنى أنه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، الإدارة العامة، العدد 54 ، الرياض، 1987، ص 9.

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص ص 434-435.

<sup>3</sup> بتير دراكر : الإدارة المسؤوليات المهام - التطبيقات ج1، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة،

الإتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير بمعنى الإتصال يجب أن يكون متبادل منالجانبيين وليس من طرف واحد<sup>1</sup>.

ويعرف محمد فتحي الإتصال الفعال بأنه إتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة تسمى هذه العملية التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بينالطرفين لضمان إتصال واضح<sup>2</sup>.

ويتم الإتصال الواضح الفعال عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة، ومحددة تعطى تفاصيل كافية ليفهم الطرف الآخر ما يتكلم عنه، وغير تهديدية، (أي تجنب التهديد والسخرية، وإلا توقف الطرف الآخر عن الإستماع)، مع الإستماع وإعطاء الإستجابة في كل مرة حتى يتأكد الطرفالآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة.

ويتضح أن الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق الإتصال من اتجاه واحد وإنمايتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعتبر عما يقصده الرئيس، فإن الإتصال يحقق أغراضه بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الإتصال لم يتم بطريقة فعالة<sup>3</sup>.

ففي هذه الحالة المرسل لم يقم بالإتصال، وإنما عبر عن ذاته فقط، طالما أن الطرف الآخر لميتلقى المعلومات كما يفهمها المرسل.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم العمليات والوظائف، ديوان در النشر، 2001، ص 226.

<sup>2</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003، ص 99.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002،

والإتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الإتصال<sup>1</sup>.

كذلك نلتمس من خلال هذا التعريف الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لأن الإتصال غير الواضح لا يعتبر فعال، فدقته ووضوحه يؤدي إلى فهم المستقبل لما يريده المرسل وبالتالي تكون هنا تغذية راجعة.

ويواصل محمد القريوتي قوله بأن الإتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسرهُ المتلقي، وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال، أما الإتصال الكفاء فيتحقق إذا كان الإتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، ولا يعنى بالضرورة أن الإتصال الفعال يكون كفوا في نفس الوقت، فالإتصال الشفهي يحقق الفعالية، ولكنه يستغرق وقت أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة، كما أن الإتصال المكتوب يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل إلا أنه لا يحقق الفعالية.

فعملية الإتصال بدايتها الأولى تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها ووضوح المعلومات التي يريد الرئيس تبليغها إلى مرؤوسيه.

وقد وصف كل من كولمان Coleman و مارش Marsh الإتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمسة تحدد الفعالية لها (الإتصال)، وهذه العناصر هي المرسل الرسالة ومحتواها الوسيلة المستقبل الإستجابة.

وقد رأى الباحثان بأن الإتصال قد ينهار أو يصبح عديم الفعالية عند عنصر من هذه العناصر ولذلك فهما يعتقدان بأن الإتصال الفعال إنما يكون وليدا للإهتمام بكل عنصر من هذه العناصر فعملية الإتصال عملية دينامية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط3، ص 295.

مرحلة من المرحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال<sup>1</sup>.

فعملية الإتصال ليست وسيلة بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق إستخدام الرموز كمنبهللسلوك، وعليه ومن خلال التعاريف والتوضيحات السابقة يمكن أن نصوغ تعريف إجرائي لفعالية الإتصال بأنه: الإتصال الذي يجري في جميع الإتجاهات ليس رأسي فقط بالدقة والوضوح والتبادلبإستخدام قنوات ووسائل إتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

## 7- الدراسات السابقة:

### - الدراسة السابقة الأولى:

قامت بها الطالبة مرداسي ليندة تحت عنوان:

"الاتصال الرسمي واثره على فعالية التنظيم الإداري"

وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجلفة 2015 - 2016.

وأجريت هذه الدراسة ميدانيا بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.

والإشكالية العامة لهذه الدراسة في تدور حول معرفة أثر ودور وانعكاسات الاتصال الرسمي في تحقيق فعالية التنظيم الإداري وكفاءته ونجاحه وتحقيق أهداف المؤسسة وفي سياق هذه المنطلقات توصل إلى طرح التساؤل الرئيسي وهو:

ما هو أثر الاتصال الرسمي على فعالية التنظيم الإداري؟

وتندرج ضمنه أسئلة فرعية وهي كالاتي:

<sup>1</sup> محمود عودة وآخرون أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 09.

- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في فعالية ونجاح التنظيم الإداري؟
- فيما يتمثل أثر وسائل الاتصال الرسمية على تحقيق الفعالية التنظيمية ؟
- هل يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق فعالية وكفاءة التنظيم الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة؟.

وتمثلت فرضيات الدراسة في ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** للاتصال الرسمي أثر على فعالية التنظيم الإداري

**الفرضيات الجزئية:**

للاتصال الرسمي دور في التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية ووسيلة لتلقي المعلومات والتعليمات والقرارات الإدارية.

تساهم وسائل الاتصال الرسمي في التقارب والتعاون بين العمال والإدارة.

- الاتصال الرسمي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية ودفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة

وجاءت أهداف هذه الدراسة:

- معرفة وسائل وشبكات الاتصال الرسمي التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية ونجاح التنظيم الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة دور الاتصال الرسمي في زيادة أداء العامل وتحقيق الكفاءة الإدارية.
- معرفة الأسباب والعوائق التي تعيق فعالية ونجاح عملية الاتصال الرسمي وتقف عائقا أمام تحقيق فعالية التنظيم الإداري.

• معرفة دور وانعكاسات واسهامات الاتصال الرسمي بمختلف وسائله في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية.

وقد اندرجت أهمية الدراسة فيما يلي:

• لموضوع الاتصال الرسمي أهمية كبيرة في الفعالية التنظيمية الإدارية لما يحققه من مزايا وتحقيق الأهداف المؤسسة وكفاءتها وزيادة أداء العمال بيها.

• الاتصال الرسمي من أهم الوظائف الادارية التي تؤدي إلى التواصل بين العمال والتفاعل بينهم وهذا ينعكس على أداء العمال وكفاءة المؤسسة بشكل ايجابي.

• الاتصال يساهم في نقل المعلومات والتعليمات وتلقي الأوامر من طرف العمال.

• معرفة العوائق التي تعيق عملية الاتصال الرسمي وتجعله لا يحقق الفعالية التنظيمية.

ومن أجل تحقيق هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يعرض دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتعبر عنها تعبيراً كفيًا وكمياً.

وقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية وعددها 40 عينة من أصل 492.

كما استخدمت مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي:

الملاحظة والاستمارة. كما استخدمت أساليب التحليل الكمي والكيفي وقد توصلت هذه

الدراسة إلى النتائج التالية:

• للاتصال الرسمي أثر كبير على إنجاز أهداف التنظيم الإداري.

• عملية الاتصال الرسمي بالمؤسسة تعتبر جيدة وهذا ما يؤدي إلى التواصل بين العمال والتعاون بينهم وبين مختلف الأقسام الادارية وتحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة فعالية التنظيم الإداري من خلال تلقي المعلومات والتعليمات ووضوح الأهداف.

- فعالية الاتصال الرسمي لها أثر في فعالية التنظيم الإداري من خلال تحقيق التقارب والتعاون بين العمال والإدارة وزيادة أداء العمال و تحسين مستواهم وزيادة الانتاج وتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

#### - الدراسة السابقة الثانية:

قامت بها الطالبتين: كلثوم فونقوا، مريم العابد تحت عنوان:

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2020-2021.

وأجريت هذه الدراسة ميدانيا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار تدور الإشكالية العامة لهذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية.

وفي سياق هذه المنطلقات تمت طرح التساؤل الرئيسي التالي إلى أي مدى تساهم طبيعة الاتصال التنظيمي بين سلك الأطباء وشبه الطبيين في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال؟.

وتتدرج ضمنه أسئلة فرعية كالتالي:

- ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الأداء الفردي للعمال؟.
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الأداء الجماعي للعمال؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في ما يلي:

الفرضية العامة: لطبيعة الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال.

وتتدرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لنمط الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال.
  - لخصائص العملية الاتصالية علاقة مباشرة بالأداء الفردي والجماعي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
  - دور وقيمة امتلاك العامل المعلومة من خلال الاتصال والوصول إلى أداء جيد.
  - الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة البحث والاستفادة من نتائجها وذلك للرفع من مستوى أداء العمال وجاءت أهداف هذه الدراسة في:
  - الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة البحث.
  - التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي المعتمدة في مؤسسة البحث.
  - التعرف على وسائل الإتصال التنظيمي
- أما المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.
- واعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة أما أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة والملاحظة و استخدام أساليب التحليل الكمي والكيفي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث هو الاتصال الكتابي وهو ما يثبت النمط البيروقراطي للتسيير في هذه المؤسسة.
- يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في عدم تضارب في الأدوار.
- تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل.
- يوفر الاتصال التنظيمي الجو الملائم من تعاون وتفاهم وتنسيق بين الأفراد وقلة الصراعات وعدم تقارب في الأدوار ووجود الانسجام وألفة بين أعضاء الفريق.

## 08- المقاربات النظرية:

### أولاً : النظريات الكلاسيكية:

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة بالإتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع خلالالعقد الأول من القرن العشرين وقد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية والرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية وأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان اعتماداً على افتراض أن العامل عنصر ضمن المنظمة يمكن التحكم فيه، فهو عبارة عن متغير مادي وأنه كسول غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، والدافع الوحيد في العمل والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية هو العامل المادي، كما يعتبر الإتصال داخل المؤسسة أحد العوامل التي يتم من خلالها السيطرة والتحكم في السلوك العمال الضمان تحقيق الأهداف السيطرة وتشملالنظرية الكلاسيكية على اتجاهين أساسين هما نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية<sup>1</sup>.

### أ- فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص37.

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1865/1915) من أبرز الرواد الأوائل الذين نادوا بعملية الإدارة، وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل "هاري بابيج" و"أندرو سور" في مجال تنظيم الأساليب والأفعال الإنتاجية، وكذلك بالرغم من أهمية التجارة التي قام بها زملاؤه في الفترة نفسها والنتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل "هنري كانت فرانك وويليان حلبيرت" إلا أنه بعد الأب الروحي والفعلي الحركة الإدارة العلمية والتي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب أصول الإدارة العلمية سنة 1911.

وقد قام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي الدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية، وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المديرين ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمل الذي يقومون بتنفيذ الأعمال<sup>1</sup>.

وقد قسم تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال الأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية، وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده .
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام
- المكافآت اليومية كحافز مادي لتحقيق إمتثالهم للأوامر والتوجهات والإجراءات المفضلة بعمل ما.

<sup>1</sup> د. بشار حربي، الإتصال التنظيمي منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ط 1، سوريا، 2020، ص 91.

وقد توصل إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل، تعتمد على استخدام قوانين الحركة، من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال، وقد نادي بضرورة الالتزام لكي يتم تحقيق النتائج الكفاءة، كما نادي بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام الدفع الأجرور بالقطعة سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحبالطريقة العلمية التي توصل إليها<sup>1</sup>.

### ب : نظرية التقسيم الإداري :

كان رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول منهما في وضع الأسس العامة للإدارة والتعليم معتمدا في ذلك على خبرته الطويلة وملاحظاته المباشرة على عكس تايلور الذي ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المصنع، فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر أول كتاب بعنوان الإدارة الصناعة والعامة سنة 1916، ومع ظهور أفكار فايول بدأ الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة جوانب التنظيم، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل على ستة أنواع من النشاطات الرئيسية التالية:

- النشاط الإداري: يتضمن عمليات التخطيط التنظيم، التوجيه التنسيق الرقابة.
- النشاط المادي : يتضمن الاستثمارات الموارد التصريف.
- نشاط المحاسبة يختلف بمختلف العمليات المحاسبة والإحصائية.
- النشاط التجاري:بيتضمن مختلف عمليات بيع وشراء الموارد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- نشاط الأمن : يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد جمال يحيوي، دراسات في علم النفس، دار الحرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 268.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 2000، ص 151.

مبادئ التنظيم عند فابول :

حدد فابول في الجزء الثاني عدد من المبادئ التي توصل إليها من خلال خبرته العلمية والتي توفرت الفرصة لديه لإستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ التقسيم العمل: التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة في الحق في إعطاء الأوامر والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن فيما بينها.
- مبدأ النظام والانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل تطبيق نظام التأديب.
- مبدأ وحدة القيادة: تتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه: كل مجموعة من الأنشطة لديها هدف واحد مشترك خطة واحدة تحدد إطار العمل ولها رئيس واحد.
- مبدأ خضوع المصلحة للشخصية العامة: على المصلحة الخاصة عن العامة .
- مبدأ المكافاة: تكون المكافاة والتعويضات متساوية وعادلة لكافة أفراد التنظيم .
- مبدأ المركزية: يرى قبول أن درجة مركزية السلطة تحدد وفق الظروف الموافق<sup>1</sup>.
- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تسلسل الوظائف الرئاسة أو تدرجها من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الإتصالات داخل المشروع بصورة فعالة.
- مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص، والأول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 269.

- مبدأ المساواة: على المديرين أن يوفرو العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تسهم في رفع معنوياتهم في العمل.
- مبدأ استقرار العاملين: أن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع، وعلى عكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع وكلفة عالية في التشغيل، وعلى إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة ..
- مبدأ المبادأة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة والابتكار في وضع الخطة وتنفيذها، ومن الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في إتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم .
- مبدأ التعاون أو روح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين، ويؤكد فايول على أن الإلتخاذ قوة وعلى الإدارة أن تبدل الجهود التشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة".

• مكانة الإلتصال التنظيمي عند كل من نظرية تايلور وفابول :

حسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين، فالعامل يتلقى توجيهات وموقع فيها بصفة فردية، ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة الشخصية، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضرة عمر مفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 76.

<sup>2</sup> خضر عمر مفلح، نفس المرجع السابق، ص 78.

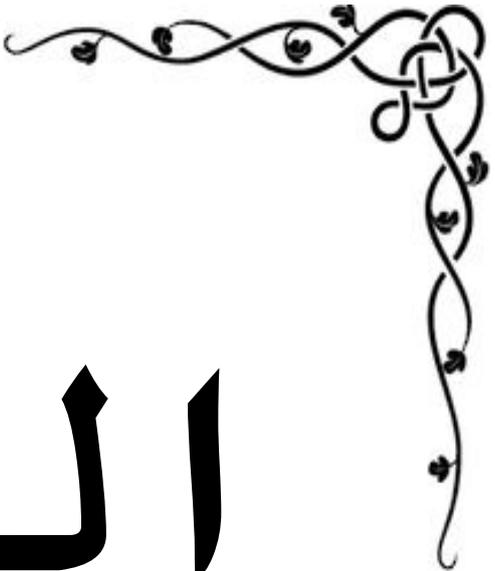
## خلاصة:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالإطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في ضبط وصياغة إشكالية الدراسة في إطارها النظري. وعرض مجموعة من النقاط الهامة التي تعتبر بمثابة المحدد العام لموضوع الدراسة، من خلال إبراز أهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ثم مفاهيم الدراسة والمقاربات النظرية، وعرض بعض من الدراسات السابقة، وهذا كله من أجل تحديد معالم الموضوع الدراسة بكل دقة وزيادة فهمه والتحكم فيه، حيث استطعنا من خلال هذا الفصل تكوين نظرة شاملة والإحاطة بحدود وأبعاد موضوع الدراسة، وأصبح أكثر وضوحاً مما يسهل علينا بحثه بدقة في جوانبه النظري والميداني.



# الجانِب النظري





الفصل

الثاني

دراسة نظرية

حول الاتصال



## تمهيد:

إن عملية الاتصال بطبيعتها عملية حيوية ذات طابع اجتماعي تعتمد عليها مختلف النشاطات داخل المنظمات وخارجها.

فالحاجة إلى الاتصال جعلته يعتبر وسيلة ووظيفة إدارية من الدرجة الأولى، فهو يساهم في التفاعل بين الأفراد والعمال في المؤسسة وتنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار.

فالالاتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة كونه ضروري في جميع المنظمات والمؤسسات مهما اختلف نوعها ونشاطها فالالاتصال الفعال يزيد من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتظهر هذه الفعالية من خلال استخدامه بطريقة أمثل لضمان وصول المعلومة بوضوح وسرعة.

## 1-الاتصال:

### 1-1-تعريف الاتصال:

مصطلح الاتصال "في اللغة العربية، كما تشير المعاجم، يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاؤ إليه، أما كلمة communication الانجليزية مشتقة منالأصل اللاتيني Communis ومعناها عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة:المعلومة المرسله الرسالة الشفوية أو الكتابية شبكة الاتصالات،كما تعنى تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز<sup>1</sup>.

### - اصطلاحا:

وضعت عدة تعاريف للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث يعرف بأنه:

- عملية تفاعل بين طرفين وضرورة من ضروريات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي<sup>2</sup>.

ليبرز هذا التعريف عنصرين مهمين للاتصال وهما:

-تحقيق التفاعل وتحقيق التكامل الاجتماعي .

-الاتصال بمعناه العام والبسيط: يقوم على نقل أو استقاء أو تبادلالمعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصادر و متلقين على التخصيص أو التعميم.

أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الفرقة منها هي تلك التي تربط بين المعرضات ( أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى إحداث أثر) كما وطبقا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، 2005، ص27.

<sup>2</sup>محمد عودة، أساليب الاتصال و التعبير الاجتماعي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان 1988 ص5.

<sup>3</sup>إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص 19.20.

كما نلاحظ اختلاف هذا المفهوم من تخصص إلى آخر تبعا للأهداف التي يسعى هذا العلم إلى تحقيقها، إلى أن كل المفاهيم، تؤكد أن الاتصال عملية جوهرية للإنسان والمجتمع وجوهر الاتصال في رأي فيبر أحد رواد علم الاجتماع. هو المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاعتقادات و العواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها<sup>1</sup>.

كما عرفه أحمد موسلي: على أنه مجموعة من الهياكل والتصرفات التي تقوم بـ:

1- السماح بإقامة وتحديد المواضيع داخل محيط التنظيم.

2- وظيفة إرسال السمع والتعبير عن الرسالة.

3- الإشارة إلى الموافقة على مشروع معين داخل التنظيم<sup>2</sup>.

- يعرف الاتصال الإداري: بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناها أن هناك رسالة معينة بين طرفين.

- كما يعرف الاتصال الإداري بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا وأن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات

الإدارية يقرض تحقيقها التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة<sup>3</sup>.

كما أن الاتصال هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، أين يتم نقل أفكار و معلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية، أو معنى مجرد.

<sup>1</sup> هناء وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1. 1998، ص 17.

<sup>2</sup> أحمد مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 9  
2003، ص 55.

<sup>3</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص 15، 16.

هذا التعريف يمزج بين العناصر المختلفة للاتصال ويعطي معنى متكامل يدمج بينها في صورة تفاعلية مستمرة داخل الجماعات الاجتماعية الواحدة أو بين جماعات مختلفة<sup>1</sup>.

## 1-2 عناصر الاتصال:

العملية الاتصالية تتحد من خلال العناصر التالية- :

-**المصدر:** تبدأ عملية الاتصال بالمصدر، فهو المسؤول عنه إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والآراء أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاج من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين وقد يكون هذا المصدر فردا كالرئيس الإداري الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه، أو مدرسا، وفي حالات أخرى قد يكون المرسل منظمة أو هيئة.

ويقوم المرسل بوظيفتين أولها تحديد الفكرة، ودراستها، وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة، وثانيها: قيامه بالشرح أو توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليه<sup>2</sup>.

-**الرسالة:** هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية، أو كتابية يرغب المرسل إرسالها إلى المستقبل<sup>3</sup>.

-**الرسالة** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي عبارة عن نسق من الرموز اللفظية والغير لفظية

<sup>1</sup> لطيفة سون، الفضيل رتيمي، أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات. مجلد 10، 2023، ص19.

<sup>2</sup> الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، لمكتب الجامعي الحديث: ط6، 2014، ص193-194.

<sup>3</sup> فضيل دليوو وآخرون. الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 6.

التي تعبر عن الخبرات والمعارف والمهارات والقيم والحقائق والعادات والاتجاهات التي ينوي المرسل إيصالها للمستقبل<sup>1</sup>.

-**المستقبل:** وهو الذي يهتم به المرسل ويوجه إليه ما يحتاجه من أفكار أو مهارات أو مبادئ بقصد إشراكه مع فيها وتعديل سلوكه في الوجهة المرغوبة والمرسل إليه أو المستقبل قد يكون الرئيس أو المرؤوس وقد يكون شخصا واحدا، أو جماعة<sup>2</sup>.

لذا يجب على المتصل أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويبين أهدافها الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه<sup>3</sup>.

-ويعتبر المستقبل الهدف من عملية الاتصال وهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة حيث يقومون بفك رموز الرسالة بغية الوصول إلى تفسير لمحتواها وفهم معانيها، ويتبلور فهم الرسالة من خلال إتمام السلوك التي تظهر على المستقبل كما لا يمكن قياس مدى نجاح الاتصال إلا بعد التأكد من استجابة المستقبل للرسالة<sup>4</sup>.

القناة: وهي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني في تشكل الرسالة، وتتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها<sup>5</sup>.

أ- **القناة اللفظية:** تستعمل فيها اللغة اللفظية شفوية أو كتابية.

ب- **القناة التصويرية:** وفيها تستخدم الملصقات ولوحات الإعلان... إلخ ج

<sup>1</sup> محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، 2016، ص 19.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 195.

<sup>3</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 1993، ص 41.

<sup>4</sup> محمود فتوح محمد سعادات، مرجع سابق، ص 22.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية: مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006-2007، ص 42.

ج-القناة الحركية: وفيها تستخدم اللغة ودون اللفظية التي تقدم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية، كالرموز والإشارات واللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل:

-النظرات والابتسامة وتقطيب الحاجبين.

- والمرسل الناجح هو الذي يستعمل كل وسيلة في الموقف الذي يناسبها.

الاستجابة: ويطلق على الاستجابة أو التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: "ردة الفعل" "التغذية المرتدة"، و "رجع الصدى" وهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه

وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفنا إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم المعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية وتعزيز للجوانب الإيجابية.

وقد تكون التغذية العكسية قوية إعلامية، تصحيحية وتعزيزية يلاحظ أن مضمون الاتصال الواحد يسبب إدراك الناس له بمعانٍ مختلفة<sup>1</sup>.

التأثير: هو المحصلة والنتيجة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوكات المستقبل وتحدث عملية الاتصال في حالة توفر الشروط التالية

- أ- يجب أن يكون لدى المرسل فطرة سياسية، اجتماعية ثقافية... الخ
- ب- الفطرة تصبح رسالة اتصالية.
- ج- ترسل الرسالة يتلقى المرسل الرسالة.
- د- يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل.

<sup>1</sup> جمال الدين العويسيات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع. الجزائر، ط 1، 2002، ص 42

## 1-3 أهمية الاتصال:

تكمن أهمية الاتصال فيما يلي<sup>1</sup>:

يرى جون ديوي أن وجود المجتمع و استمراريته متوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار و المشاعر من جيل إلى الآخر، وأن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد فالناس يعيشون في جماعة بفضل ما يشتركون فيه من أهداف وعقائد وأماني ومعلومات. .. الخ ويكتسبون ذلك من خلال الاتصال و يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل تتمثل في الإعلام والتعليم والترفيه والإقناع، أما المستقبل ينتظر من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- الراحة والمتعة والتسلية .

- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول

اجتماعيا.

تتاول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح

للحلول المناسبة لها تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال مقبولا متوافق فيه

شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير

-يساعد في مهم أهداف وواجبات المؤسسة والتحقيق التعاون فيما بين العاملين.

-تكوين علاقات إنسانية سليمة ينزع الرؤساء والمرؤوسين.

كما تبرز أهمية الاتصال داخل المؤسسة من خلال<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي، مرجع سابق، ص 35.

-تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية مثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه.

وذلك لزيادة نطاق الإشراف نتيجة لزيادة حجم المنظمات ولتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

-التأثير على التنفيذ و التوجيه للوجهة المطلوبة.

-تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين، المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.

تعمل الاتصالات داخل الأنشطة الإدارية مثال ذلك بتشجيع وحث العاملين على تدريبهم، وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي:

تتأثر الإنتاجية ودرجة التحقيق المنظمة لأهدافها.

- الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم.

#### 1-4 أهداف الاتصال:

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها المنظمة.

<sup>1</sup>منى محمد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2010 ، ص ص 61-62.

والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال<sup>1</sup>.

والهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والتحرك سلوكهم فيما يلي استعراض الأهداف للاتصال على الصعيد الوظيفي والإداري<sup>2</sup>:

- 1- شرح السياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
  - 2- التوجيه للموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
  - 3- التوزيع للمهام على الموظفين .
  - 4- المتابعة لمدى تقدم العمل.
  - 5- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
  - 6- التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل في المؤسسة.
  - 7- تحقيق أهداف التنظيم الإداري من خلال الاتصال الفعال والجيد.
  - 8- رفع الروح المعنوية للعمال واتخاذ القرارات اللازمة وتحقيق الرضا في العمل.
- 1-5 أنواع الاتصال:**

لا بد أن أي منظمة سواء كانت في شكلها الرسمي أو الغير الرسمي، تقوم على عملية التفاعل والمبادلة في التأثير بين أعضائها، بواسطة عملية الاتصال، وتختلف أشكال تدفق الاتصالات من التي تتم بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم وفي مختلف المستويات الإدارية بحيث يمكن تصنيف الاتصالات إلى:

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 46-47.

<sup>2</sup> محمد عبد الباقي وآخرون، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، ط 1996، ص 1، 200.

### أ-الاتصالات الرسمية:

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي،الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد،والمؤسسات في البيئة الخارجية المحيطة بها<sup>1</sup>.

وينقسم أنواع الاتصال الرسمي إلى 03أنواع رئيسية هي:

#### 1-اتصالات من الأعلى إلى الأسفل:وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات النازلة والتي

تجري بين مستوى تنظيمي أعلى ومستوى تنظيمي أدنى أي من الرئيس إلى المرؤوسين.

ويتضمن هذا النوع من الاتصالات:القرارات والأوامر والتعليمات،التي تحدد وتساعد على

القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة.

واللوائح والتشريعات و الكتب الدورية ولوحات الإعلانات والوسائل المكتوبة التي تستعمل

لتوجيه العمال بكيفية أداء عملهم بكفاءة وتنظم علاقاتها و تحدد مهامهم

#### 2-اتصالات من أسفل إلى أعلى:

أي الاتصال من المرؤوسين ( العمال)إلى الرئيس تصاعديا.

إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر و التعليمات فإن الاتصال من

الأسفل إلى الأعلى(الاتصالات الصاعدة)يقتصر على شكاوي وتقارير عامة وطلبات وهذا النوع

من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض ط1، 1997، ص.199.

ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى مادونهم منح المستويات، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات واقتراحات أو ملاحظات منجهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم<sup>1</sup>.

### 3- اتصالات أفقية

يقصد بها تلك الاتصالات التي بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم أي أن الاتصال الأفقي يكون بين الموظفين والعاملين الذين يشتغلون نفس المناصبولهم وظائف متشابهة في مستوى إداري واحد، فتكون حركة الاتصالات هنا هادفة إلى خلق التنسيق والانسجام بين هؤلاء الموظفين من خلال تدفق المعلومات الكافية بين هاتهما المصالح، كما أن للاتصال الأفقي أهمية كبيرة في تبادل الأفكار والآراء التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تطوير وتنمية مواردها البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### ب - الاتصالات الغير رسمية :

هو نوع من أنواع الاتصال الداخلية الذي ينشأ بصفة عشوائية غير مخططة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وتكون هاته الاتصالات خارجة عن النظام أو القوانين المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة وخارجة عن المجال الذي يفرضه، فهي إذن اتصالات شخصية الهدف منها إشباع الحاجات النفسية المعنوية، التي لا يحققها الاتصال الرسمي ربما.

ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، وتتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، ط 2004، دار مدني، ص 64. 65.

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله الكشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999. ص 267.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر الفجر والتوزيع، الرياض، ط 1، 1995 ص 470.

## 2-آليات الاتصال:

### 2-1-شروط نجاح الاتصال:

لكي تكون عملية الاتصال عملية ناجحة وفعالة بعناصرها يجب توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

-تحديد الهدف من الاتصال.

-تحديد المضمون الأفضل للرسالة.

- تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة.

- تحديد الكيفية النفاذ إلى عقل الجمهور وقلبه.

-تحديد نوع إرجاع الأثر أو الصدى ضرورة توفر قدر مناسب من الوضوح والمعرفة.

-مقاومة الغواية والإغراء.

- تقويم نتائج الاتصال.

وتكون الاتصالات فعالة في حالة تركها لآثار ايجابية عند المستقبل وتقبلها و التجاوب

معها.

لذا لابد من توفير بعض الشروط في الاتصال منها<sup>2</sup>:

-أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.

-أن يكون مختصراً ومباشراً.

<sup>1</sup> جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د. ط. عين مليلة، الجزائر، 2006، ص.134-135.

<sup>2</sup> بوفلجة غايات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران ط 2، 2004، ص ص 118-119.

-أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي.

إن العامل العام في الاتصال هو<sup>1</sup>:

-الإعداد الجيد: وذلك بالتعرف على الجمهور و رغباته و اتجاهات سلوكياتهما يتوقف نجاح الاتصال على الإرسال الجيد بحيث يصل فعلاً إلى المرسل إليه (المستقبل) في الوقت الملائم. و من شروط الاتصال الجيد الصراحة والوضوح وعدم التحريف حتى يتم الإقناع بلا مجال للشك :

-اختيار الوسيلة المناسبة بحيث تلائم الجمهور أو المرسل إليه ويستطيع استيعابها.

-الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه من ناحية طباعهم وآرائهم واتجاهاتهم .

-تجنب الوقوع في خطأ عفوي أو حتى إذا حدث يجب سرعة معالجته وتصحيحه.

-كما يجب متابعة الاتصال للتأكد من تمام التنفيذ وحل العقبات والمشاكل التي يقبلها

المراسل.

إن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها لذا لا بد من إتباع خطوات عملية الاتصال وهي<sup>2</sup>:

-إصدار التعليمات.

-ضمان وصولها للمعنيين بها بالشكل السليم.

-متابعة التنفيذ والتقويم.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص264-265.

<sup>2</sup>جمال الدين لعوسات مرجع سابق، ص 50.

## 2-2- نماذج الاتصال: للاتصال عدة النماذج نذكر منها ما يلي

### أ- نموذج جون برج:

وهو يذكر أن عملية الاتصال تتم بين طرفين أحدهم متصل والآخر مستقبل من خلال قناة لتوصيل رسالة محددة، يشترط التفاعل والاستجابة، وفي هذا النموذج تجد أنه لا يصلح فهم وتفسير عملية الاتصال الجماعي<sup>1</sup>.

### ب - نموذج لاسويل:

قدمها لاسويل نموذجا في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص هذا النموذج الذي قدمه في عبارته المشهورة:

-من. ....؟

-يقول ماذا .....؟

- بأي وسيلة.....؟

-لمن.....؟

وبأي عرض (تأثيرا)؟

**فالسؤال الأول** يبحث عن مصدر الخبر وقد أدت البحوث حول هذا السؤال إلى وضع سوسيولوجية القائمين بعملية الاتصال سواء كانوا صحافيين أو غيرهم.

**والسؤال الثاني:** يشير إلى الرسالة ومضمونها ويستعمل في هذا التحليل المضمون وقد

استخرج مضمون الرسالة.

<sup>1</sup>مرداسي ليندة، مرجع سابق، ص 22.

-أما السؤال الثالث: يتناول وسائل الاتصال سواء بالكتابة أو الكلام أو بالصورة والوسيلة تعطى للرسالة صيغة خاصة لها تأثير على السلوك وهي تلعب دور كبير في عملية الاتصال.

والسؤال الرابع يمثل أثر الرسالة على المستقبل.

### ج نموذج ديفيد بيرلو:

قدم بيرلو هذا النموذج للاتصال سنة 1960 ويتكون هذا النموذج من 04 عناصر هي المرسل والرسالة والمستقبل والوسيلة وهذا النموذج هو الأقرب إلى أرسطو، ويرى بيرلو أن الإنسان يتصل كي يؤثر، وأن عملية الاتصال لا بد أن يكون لها هدف تسعى إلى تحقيقه.

فنجاح الاتصال لا بد أن يتوقف على عدة شروط، فنجاح الاتصال يتوقف على مهارة المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الوسيلة التي يستخدمها إلى حد المهارة.

### د-نموذج شانون وويفر:

يعد هذا النموذج من أوائل النماذج التي ظهرت في هذا المجال سنة 1949 ويعتبر ثمرة لإسهامات علماء الهندسة والطبيعة والرياضة في تقديم نماذج لعملية الاتصال.

ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية: المصدر، المرسل، الرسالة: معالجة الرسالة المستقبل، هدف الاتصال، التداخل، أو التشويش.

### هـ -نموذج كولمان و مارش:

من الأطر النظرية ما وصفه كولمان و مارش، حيث تحدثنا عن مفهوم الاتصال، باعتباره عملية ذات خمسة عناصر تحدد الفعالية الممكنة له وهذه العناصر هي كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص46.

-الشخص أو الجماعة.

-محتوى الرسالة أو مضمونها.

الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال والنقل.

-المستقبل.

الاستجابة التي يعكسها هذا المستقبل.

ويرى كولمان ومارش أن الاتصال قد ينهار أو يصبح عدم الفعالية عند أي عنصر من هذه العناصر.

## 2-3 وظائف الاتصال:

-المهام التنظيمية<sup>1</sup>:

-التبليغ.

-الإقناع أو التعليم.

-التقرير أو المساعدة في اتخاذ القرار .

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحضى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة وان الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات ورفع الروح المعنوية بين الموظفين. وكل منظمة ترغب أن تكون جميع الاتصالات الإدارية بها(نافعة وذات فعالية عالية)وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن من الحصول على محيط عملي مريح.

ويقوم نظام الاتصالات بعدد من المهام الأساسية.

<sup>1</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص ص 144-147.

1-وظيفة التبليغ:ومن مهامها التوصيل والحصول على معلومات،وهذه الوظيفة تعين تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة في أن

يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

-تنفيذ واجبات

-شرح خطوات العمل في فترة معينة.

-تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

وهذه المهنة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية:

-تحديد وقت الاتصال.

-حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

-وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

وعليه فإن توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح الوظيفة،وهناك أسباب لاتؤدي إلى الاستعداد الاستلام الرسالةتقبلها أو تنفيذها، وهي:

-تحيز أحد الطرفين من الآخر.

-إجحاف في حق أحد الطرفين.

-عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل.

-حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك أثر سلبي.

-وظيفة الإقناع:تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ

الحقائق والمعلومات وأن كل إداري يحتاج إلى القدرة على الإقناع السليم.

فالمدير يحتاج إلى موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد والموظف يحتاج إلى رئيسه بإعطائه مسؤولية أكثر ومرتباً أفضل.

وتلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

وهناك مراحل تخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على الإقناع<sup>1</sup> :

- معرفة المنتجة (الرسالة).

- معرفة العميل ( المستقبل).

- معرفة البائع نفسه (المرسل).

- تخطيط للأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

- ترك انطباع أحسن (رد فعل).

ومما سبق تصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع و من ثم اتخاذ القرار السليم.

ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب مما يجعل الإقناع أوسع وأرهب لترك انطباع أفضل وأحسن.

### 3- وظيفة التفهم و التعليم:<sup>2</sup>

**وظيفة التفهم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقع فهم المستقبل الذي يتم من خلال الاتصال بالإضافة إلى دقة نقل في عملية الإرسال.

<sup>1</sup> فرج شعبان، مرجع سابق، ص، ص 144-147.

<sup>2</sup> فرج شعبان، مرجع سابق، ص ص 144-147.

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص إلى آخر، وبإدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها و محتوياتها، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيقه هو أن المستقبل يستفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي رآها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع للمستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما أريد تعلمها إليه.

**وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه السلوكية الخاصة لجميع المواقف، وكل ذلك يحتاج إلى تتابع من الرئيس لتعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.

#### 4-وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أنه يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي مفاضلة البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل.

فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادل فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار ومتخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات تنفيذه جيدا.

#### 2-4 شبكات الاتصال:

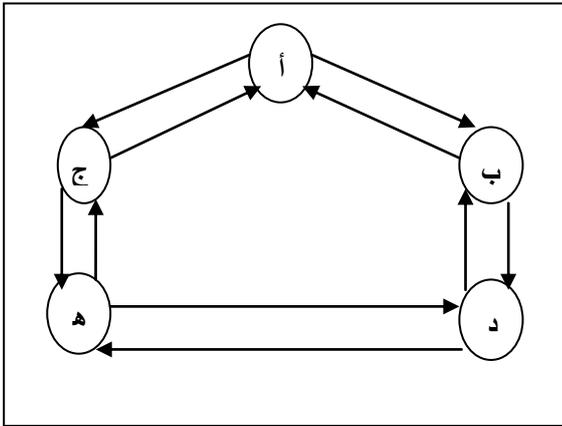
يكون للاتصال خطوط متعددة وهو ما يسمى بشبكة الاتصال بين أفراد الجماعة، حيث تربط بينهم لغرض نقل الأفكار والمعاني بين أطراف الاتصال في أذهان المستقبلين كما هي في ذهن المرسل، إن أفراد المجموعة يستعملون اتصالا ذا اتجاه واحد أو ذو اتجاهين لتحقيق أهدافهم ولذا فإن شبكات الاتصال تكون الوسيلة التي تساعد على حل مشاكل أفراد جماعة

الاتصال وعن طريق شبكات الاتصال يمكن تحقيق ذات الفاعلية التوصيل المعلومات والبيانات<sup>1</sup>.

وتوجد أنواع متعددة لشبكات الاتصالات وهي:

### 1- شبكة الاتصال الدائري:

يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع المدير الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال ببعضهم البعض<sup>2</sup>.



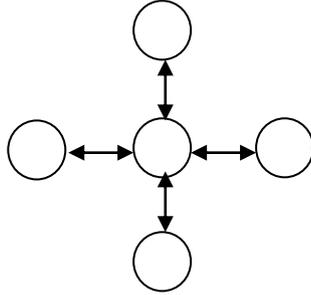
الشكل رقم 01: نمط الاتصال على شكل دائرة:

### -شبكة الاتصال العجلة:

وتتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال، عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة أو المدير، يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة وتعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو القسم المشرف عليه.

<sup>1</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، ط5، 1981، ص 395.

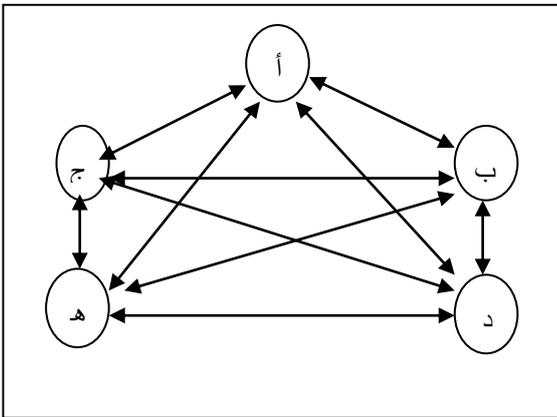
<sup>2</sup> صالح خليل، الاتصال الإنساني والعلاقات العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 59.



شكل رقم 02: الاتصال على شكل عجلة

### 3- شبكة الاتصال على شكل نجمة:

وتعبير الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي متهم، بحيث يمكنك القول أنها تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية وكل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل البيانات إلى المراكز الأخرى<sup>1</sup>:

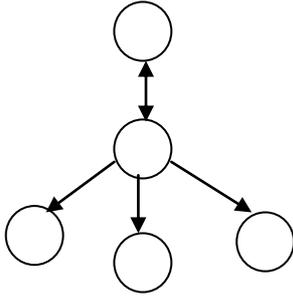


شكل رقم 03 : نمط الاتصال على شكل نجمة:

### 4- شبكة الاتصال العنقودية: يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال

بأربعة أشخاص إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم بصورة مباشرة فالرئيس يتصل بمساعديه والرئيس نفسه لا يستطيع الاتصال إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير المعاون الأكبر في فعالية الاتصال.

<sup>1</sup>مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية بيروت 1990، ص. 137

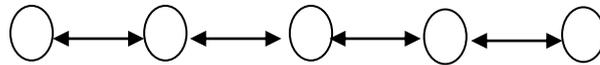


شكل رقم 04: نمط الاتصال على شكل عنقودي.

### 5- شبكة الاتصال السلسلة :

وهذا النقط من الاتصال يمكن الرئيس من الاتصال بمساعدين له إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص أو القرد الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.

شكل رقم 05: تمط الاتصال على شكل سلسلة.



### 2-5 معوقات الاتصال:

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا أنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال.

- معوقات شخصية: وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، قد تكون هذه العراقل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه

ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها<sup>1</sup>.

-**معوقات متعلقة بالرسالة:** جدير بالذكر أن المعلومات المتضمنة للرسالة قد تغير من أثناء وضعها لبعض المؤثرات تغير من طبيعتها ومن أهم هذه المعوقات هي:

**الغموض في الرسالة:** مهما كانت القناة التي يمر بها الاتصال عالية الجودة فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تمت التغيير عوى الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه و من أمثلة الرسالة السيئة: العبارات والألفاظ الجوفاء التي لا تمت إلى الموضوع بصلة، عدم الترابط بين الأفكار والمعاني كذلك سوء ترتيب الأفكار، التعبير اللغوي المعيب، الكتابة الرديئة<sup>2</sup>.

-**معوقات تنظيمية وإدارية:**

تتطلب عملية الاتصال الناجحة جهازا منظمات تتوزع فيه الأدوار بشكل يتلاءم مع غايات الاتصال وينسجم مع مستوياته<sup>3</sup>.

ويمكن حصر العوائق التنظيمية فيما يلي:

**اختلاف المكانة:** اختلاف مكانات الأفراد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم تم أمره نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل على استيعاب فحوى الاتصالات.

-**حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلية على تأثير على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة متغيرا كلما كان بالإمكان تركيز بعناية. وتزيد الصعوبة مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوفلجة غايات، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 ص 137.

<sup>3</sup> محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط3، دار النهضة العربية بيروت 1991، ص 183.

-ظروف وبيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيط بعملية الاتصال وتتمثل في.<sup>2</sup>

-أحد الأطراف أو كلاهما على غير علم أو فهم لأهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما

-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.

-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من إجراء الاتصال.

-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

-عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة). يحبط عمليات الاتصال

كما تؤثر الظروف المادية للبيئة مثل الحرارة والرطوبة والتهوية. بما يخلق توترا وضيقا، قد يعوق من انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه، وكل هذا سيؤثر على فعالية الاتصال<sup>3</sup>.

### -سبل التغلب على معوقات الاتصال داخل المنظمة:

يمكن التقليل على الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إذا ما توفر فيها شرط وضوح الرسالة المراد نقلها، انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة.

<sup>1</sup> بوفلجة غايات، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2004، 2003، ص ص 43-44.

<sup>3</sup> محمد يسري دعيس، مرجع سابق، ص 321.

ومراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة انتهاء بالتغذية الراجعة التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق هدف الذي يصبو إليه<sup>1</sup>.

يوجد الكثير من الممارسات والإجراءات التي من شأنها أن تذلل العقبات في وجه الاتصال نذكر منها:

-تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

-زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

-التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لتوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات والتي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

-قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب يهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه.

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يتوجب على المجتمع أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

-القيام بتوفير المعلومات الكافية للعامل للسماح لهم بالقيام بوظائفهم بشكل فعال مع تنادي كثرة المعلومات.

<sup>1</sup>فركوس نظرية، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وأبحاث المحلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلد 16، عدد 1، 2024، ص 29.

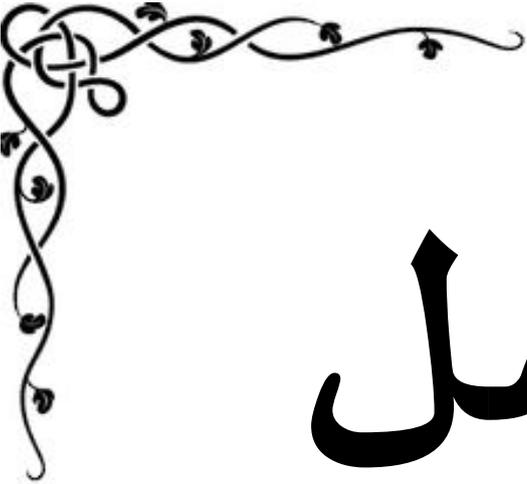
- تفادي تقديمي النقد أو النصائح أمام الملاء.
- يجب إدراك أن التخصص له لغته الخاصة، والتي لا يتقنها من هم خارج هذا التخصص، لذلك -يجب أن يرافق استعمال لغة تخصصية التوضيح والشرح الكافي.
- التمييز بين احتياجات المنظمة التي تعتمد على التعاون وبين المنافسة على المكافآت.
- تجنب إرسال الكثير من الرسائل حتى لا يساهم في الإرسال الزائد للمعلومات.
- فقد تجعل الرسائل الكثيرة من الصعب على المسؤولين التمييز بين المهمحقا والروتين<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>بوترفاس محمد أمين، أثر الاتصال التنظيمي على التغيير في المؤسسة، مجلة دفاتر  
مجلد 19، عدد 2023.02، ص 315، 415.

## خلاصة:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع برامج واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتحكم، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية ونجاح، أن للاتصال أهمية في المنظمة مما يتطلب ذلك من مهارات ووضع أنظمة وتحديد وتحرير رسائله وإخراجها بشكل مقنع، بالإضافة إلى تقصيم مشكلات الاتصال ومعوقاته، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل الاتصال والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها.



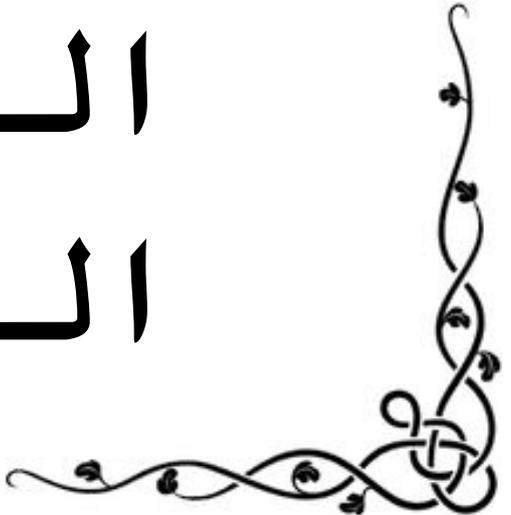
الفصل

الثالث

إدارة

الموارد

البشرية





## تمهيد:

لقد شهد النصف الأخير من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تعاقب كبير لكثير من الأحداث والمراحل التاريخية ، أدت لتطور الاهتمام بالعنصر البشري والاعتماد عليه في تطوير الاقتصاد والتنمية البشرية . ولاشك أن العنصر البشري هو الذي يعكس تصرفات ومعاملات المؤسسة أو أي جهاز منظم من حيث فعاليتها أو قوتها أو ضعفها وهذا ما نطلق عليه مصطلح موارد بشرية باعتبار العنصر البشري اهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة وهذا لما للسلوك الانساني من تاثير كبير على تحقيق الهدف الوظيفي لها كما لايمكن تصور اي سلوك انساني منظم دون اتصال وهذا الاخير يعد ضرورة تنظيمية وحتمية تظهر نتيجة للتفاعل بين الافراد في اطار هيكل تنظيمي يقتضي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة ، لذا تشكل الموارد البشرية كنوزا حقيقية ، لأغلب المؤسسات .

وعليه نتناول في هذا الفصل ماهية ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد أهمالمفاهيم ثم إلى الحديث عن أهميتها ، أهدافها ثم نتطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية

## 1- مفهوم الإدارة:

## 1-1 تعريف الإدارة: لقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة.

-عرفها فريدريك تايلور يقول " إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة<sup>1</sup>.

-تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما تعرف الإدارة أيضا بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

-الإدارة عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة، تتجزأ لتحديد و تحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد الأخرى.

الإدارة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون أو أعضاء الإدارة مهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة، وهذا يأتي عن طريق استخدام الموارد المادية بفاعلية مع دفع الأفراد وحفزهم لغرض الحصول على كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم لواقع أفضل.

لذا فيمكن اعتبار الإدارة أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية.

-**التعاريف التقليدية** ترى أن الإدارة مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بمقتضاها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركتهم.

أما التعاريف الحديثة فتري أن الإدارة في تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، جامعة الاسكندرية، 2000، ص 19.

<sup>2</sup>سعيد المصري: التنظيم والإدارة. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 7-8.

ويقول عثمان عمر بن عامر في كتابه الموسوم المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي بأن الإدارة هي في جوهرها عملية تحقيق أهداف محددة عن طريق توجيه الموارد توجيهها حسنا.

ويواصل بأن الإدارة الجيدة، هي الإدارة القادرة على تحقيق أفضل الأهداف بأقل الموارد، و الإدارة السيئة هي التي تحقق أقل الأهداف بأكبر الموارد<sup>1</sup>.

### 1-2 وظائف الإدارة:<sup>2</sup>

إن تحقيق أهداف العمل الجماعي يتم من خلال القيام بالعمليات الإدارية للتنسيق والاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق ما يسمى بالوظائف الإدارية. -يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية تشكل فيما بينها مزيجا متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

#### أولاً: التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية:

فمن طريق التخطيط ويحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم فإن الخطط الموضوعة في كل مستوى من المستويات الإدارية تحدد طريقة تحقيق الأهداف وتمتد بالأساس الذي يمكن من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، منشورات جامعة قارو نس، غازي ليبيا، ط2002، 1، صص159-160.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة أعمال 1997، الدار الجامعية، مصر، من 17

## ثانياً: التنظيم:

تتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسير الخطط السابق وضعها وتحديد السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجمع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

ويعتبر التنظيم ضرورياً في كافة المستويات الإدارية، فعندما يقسم العمل بين الإدارات ثم بين الأفراد فإن على المديرين المسؤولين أن يتحملوا المسؤولية في مقابل السلطة الممنوحة لهم لتسيير العمل ومحاسبة مرؤوسيه، وتعتبر وظيفة التنظيم وظيفة مستمرة للمدير نظراً لتغير الواجبات أو تدفق العمل وإعادة تنظيمه.

ثالثاً: التوجيه<sup>1</sup>:

طالما أن كل المديرين يعملون مع أفراد، فيجب عليهم أن يوفرؤ الظروف التي تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل الحفز والقيادة والتأثير وإن كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل الإدارات.

ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خذاً ليا توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وداخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية.

<sup>1</sup> رحيم مسعودة، أهمية الاتصال في التنظيم الإداري، مذكرة تخرج استكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في أمين مديرية، المعهد الوطني المتخصص، ورقلة 2015، صص 7-8.

## رابعاً: الرقابة:

تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة من العملية الإدارية حيث تكتمل بالتأكد من دقة تنفيذ عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلاف مما يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة لمعالجة هذه الانحرافات.

ويرى العديد من الكتاب ارتباط وظيفتي التخطيط والرقابة حيث ينظر الكثيرون إلى أنها وجهان لعملية واحدة، فلا يوجد ضرورة للرقابة إذا لم يكن هناك خطة معينة موضوعة للتنفيذ ويا بالعكس ليس هناك معنى لوقوع الخطط إذا لم يوجد نظام فعال للرقابة عليها.

ولهذا يمكن اعتبار وظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط.

1-3 أهداف الإدارة<sup>1</sup>:

من بين أهداف الإدارة ما يلي:

- صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بتمديد الأهداف طويلة المدى لمشاركة الأطراف المعنية.

- بلوغ النتائج المخطط لها.

- تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

- صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة.

- وضع إجراءات وآليات للارتقاء بالمعايير وتطورها.

- وصولاً للمعايير العالمية لحث استحداث معايير جديدة.

- إدارة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 09.

## 2 - إدارة الموارد البشرية:

## 2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد أعطيت عدة تعريفات للإدارة الموارد البشرية، نظراً لإلمامها لمختلف العلوم علم الاقتصاد، علم الاجتماع وعلم النفس إلى غير ذلك ومن بين هذه التعاريف ما يلي<sup>1</sup>:

إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يتضمن القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وكيفية إمدادها بالعناصر المطلوبة.

تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية الفعالة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن:

الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزايدهم حلقة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة وعدة عوامل سهلت في توجيه الإدارة على التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها، بحيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الاستثمار في العنصر البشري<sup>2</sup>.

- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها؟.

<sup>1</sup> بن لحرش نسيم، لحبيبة فانت، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية شهادة ليسانس: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 2006/2007، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم يلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، م1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص 18.

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها<sup>1</sup>.

-يعرف فراترش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة<sup>2</sup>.

وعرفت أيضا على أنها:

هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>3</sup>.

إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى الحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية<sup>4</sup>.

"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط التنظيم التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية<sup>5</sup>.

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي نظام لإدارة العنصر البشري بإعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساندة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل، ومن ثم

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية: 2004. الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ص 26.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان، اقتصاد مؤسسة ط 2، الجزائر العاصمة، دار المحمدية، ص 236

<sup>3</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 26.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 15.

<sup>5</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى 2011، صص 15-

القدرة على تحقيق أهدافها المحددة. وهذا الشكل يقدر التركيبة المختصرة لمكونات إدارة الموارد البشرية

ويمكن أيضا أن تعرف إلى:

### 1-المورد البشري :

مجموع الأفراد يقصد بالموارد البشرية جميع السكان الذين يعيشون داخل الدولة من مدنيين وعسكريين، باعتبارهم من جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وحسب منظمة العمل،تنقسم الموارد البشرية إلى قسمين:

**-القسم الأول:**هدم الداخليين في قوة العمل الذين يقومون بأعمال مختلفة سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات فضلا عن الذين يقدرون على ممارسته ويرغبون في ذلك ويبحثون عنه وينقسمون إلى مشغولون وعاطلون رسم مواطنين تشملهم رعاية الدولة.

**القسم الثاني:**هم الخارجون عن قوة العمل وهدم الأفراد القادرين عن العمل ولكن لا يبحثون ويدخل ضمن هذا القسم الطلبة في المدارس و الثانويات والجامعات وأرباب المعاشات...

\*المورد البشري هو مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة لمؤسسة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما و يستخدم مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية وعلى الرغم من كون رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق،هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا وتشمل:القوى العاملة أو المواهب أو العمال أو الأفراد<sup>1</sup>.

### 2-2-أهمية إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup>علي زروق، عبد الستار السحباني، أهمية شبكة الاتصال التنظيمي في إنتاج مقومات الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد 09، عدد2022،02، ص 41.

- تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.

- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- تضع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ويمكن تلخيص ذلك في هدفين مهمين فما أحساس تجاع في أي منظمة وهي الكفاءة والفعالية ويرى البعض أنه أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في عاملين هما: أحدهما اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة والإنتاجية، والثاني اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه لما يحقق المزيد من الكفاءة<sup>1</sup>.

- يؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات، من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات، كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة.

بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

<sup>1</sup>باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المحلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد6، عدد 01، 2020، ص 1086.

- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري<sup>1</sup>.

## 2-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>.

حسب محمد الصيرفي فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد.
- الارتفاع بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج.
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمال من أجل الإنتاج والعمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- حسب عادل هر موش صالح فإنها تتمثل في تحقيق انتماء ولاء الأفراد للمنظمة.

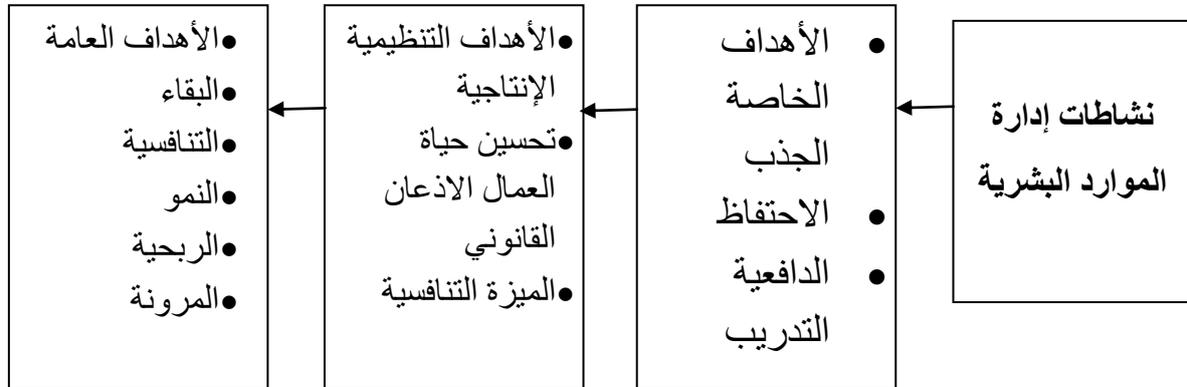
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من مستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم والتكوين للعاملين وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.

<sup>1</sup> جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسني أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة مساستر.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي القدسي - تبسة 2021 / 2022، 2022، ص ص 60-61.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 61-62.

-كما تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية يجذب المرشحين والاختيار منهم ودفعهم للعمل للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تحصرها في الشكل التالي:



شكل رقم 06: يوضح أهداف الموارد البشرية

## 4-2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط التنظيم، التحفيز، والرقابة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

### 1. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من

العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالباً بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها.

### 2. توظيف الموارد البشرية: تتناول هذه الوظيفة إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في

المنظمات وبالتالي تحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 23.

**3. تسيير الأجور والحوافز:** تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج. وعليه ينبغي أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور مجموعة من الخصائص نذكر منها الوضوح والبساطة، ضماند أدنى من الأجر، مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء، تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد وأن يكون مقدار المكافئة التشجيعية ملموساً<sup>1</sup>.

**4. تدريب الموارد البشرية:** إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمنظمات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة التدريب تحتم في تنمية إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

**5. تسيير المسارات المهنية:** تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي ووظيفة رسمية ومنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية حيث تحتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة. يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، كما يشار إلى المسار الوظيفي على أنه: "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"<sup>2</sup>.

**6. تقييم أداء الموارد البشرية:** تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى تقييم الأداء على اكتشاف

<sup>1</sup> عمر الطراونة، الإدارية الإحترافية الموالية البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 134.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستيرياتيحية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 3.

جوانب ايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأحرر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات<sup>1</sup>.

---

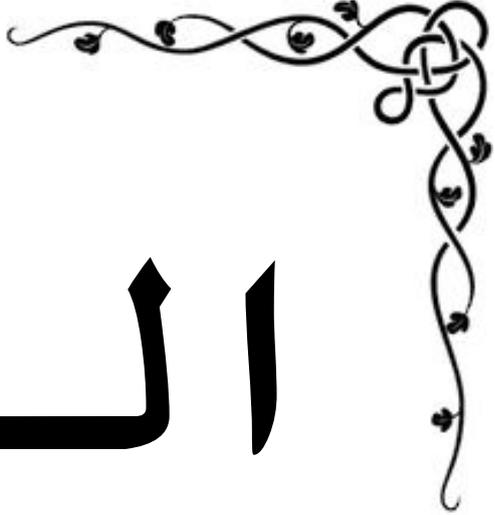
<sup>1</sup>فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن الطبعة الأولى، 2012، ص 105.

## خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل والذي يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية ووجوب الاهتمام بها، لأنه منبر فكري يعنى باتجاهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، يهدف إلى إبراز مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المنظمات مع ارتباطها بالحقيقة التي تقول أن مفتاح نجاح المنظمات هو الموارد البشرية. بحيث بإمكانها المشاركة في تنمية وتطوير المؤسسات التي لها خطة عمل واضحة ورسالة محددة تعمل على بلوغها، بشرط أن تكون هذه الرسالة قابلة للإنجاز والقياس في نفس الوقت حتى لا تضيع جهودها وجهود أفرادها، وأن تكون تطمح إلى تحسين صورتها بالنسبة لوضعها السابق.

وكل منظمة تسعى للحصول على عنصر بشري كفاء ومتميز وهذا ما يقتضي التسيير المحكم لهذه الطاقة البشرية.

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق كل هذا يجب أن تهتم بوظيفة إدارة الموارد البشرية وأن تدفعها إلى العمل والتفكير في إيجاد وضع مناسب للموارد البشرية ، لبلوغ الأهداف المسطرة. تفتقر عدة إدارات عربية إلى القوى العاملة الوطنية المدربة في بعض مجالات الأنشطة وخاصة في مجال الاتصالات الحديثة نظرا إلى سرعة نمو شبكة الاتصالات وتحديثها الدائم وتطورها التكنولوجي الهائل.

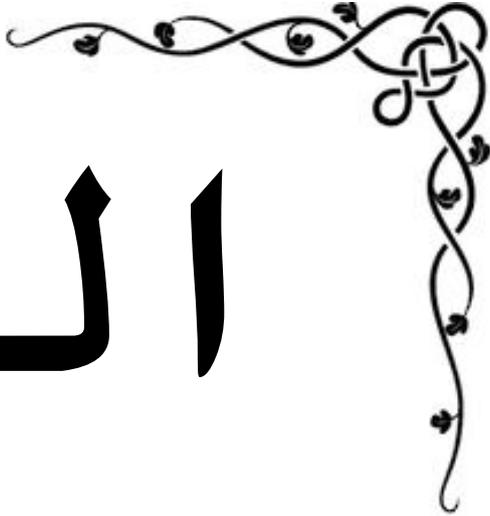


الجانِب

الميدان

ني





# الفصل

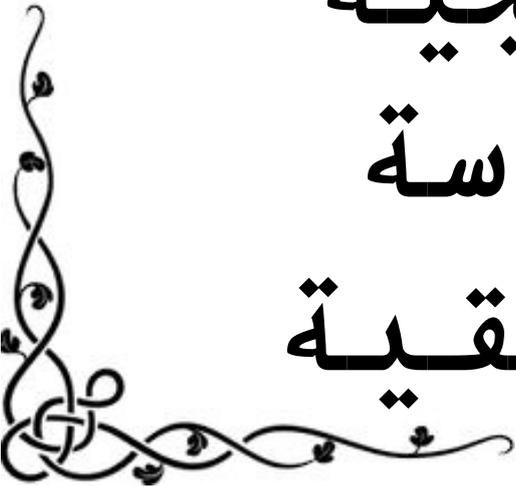
# الرابع

الإجراءات

المنهجية

للدراية

التطبيقية



تمهيد:

بعد التطرق إلى أهم وأبرز الجوانب المتعلقة بالموضوع في الفصول النظرية سنتناول في هذا الجانب والذي يمثل لب الدراسة التطبيقية للموضوع.

فتحديد المجالات الزمنية والمكانية وكذا الاطار البشري للدراسة أمور تضع المتتبع للدراسة أكثر قربا من تفحصها والاحاطة بشتى جوانبها، وهذا ما سيدرج في هذا الفصل.

1- مجالات الدراسة:

1-1 -المجال المكاني للدراسة:

مديرية أملاك الدولة بالجلفة هي إدارة عمومية تابعة لوزارة المالية (المديرية العامة للأملاك الوطنية) طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 91/65 المؤرخ في 02 / 03 / 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري.

تقع مديرية أملاك الدولة بالجلفة وسط مدينة الجلفة حي قناني -النزل المالي - يسيرها مدير ولائي للأملاك الدولة.

يعين بموجب مرسوم وتنتهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

وظيفة المدير الولائي للأملاك الدولة وظيفة عليا في الدولة.

المدير الولائي للأملاك الدولة هو الأمر الثانوي بالصرف.

تتمثل مهمة أملاك الدولة في التسيير والتنظيم والرقابة وحماية الأملاك الوطنية (عقارات أو منقولات) التي تمتلكها الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات وفقا لقواعد قانونية وتنظيمية عدة سنها المشرع تتماشى ومتطلبات المسار التنموي المنتهج.

تنتمي لمديرية أملاك الدولة بالجلفة 06 مفتشيات هي:

- مفتشية أملاك الدولة بالجلفة.
- مفتشية أملاك الدولة عين وسارة.
- مفتشية أملاك الدولة حاسي ببح.
- مفتشية أملاك الدولة مسعد.
- مفتشية أملاك الدولة عن الابل.

• مفتشية أملاك الدولة الادريسية.

- تضمن المديرية الولائية لأملاك الدولة ممارسة السلطة السلمية لمفتشيات أملاك الدولة التابعة لاختصاصها الإقليمي. وبهذه الصفة، تسهر على احترام تنظيم وتشريع أملاك الدولة ومتابعة ومراقبة عمل مصالحها وتحقيق الأهداف المسطرة.
- تكلف المديرية الولائية لأملاك الدولة، على الخصوص بما يأتي :
- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
- الشروع في تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وحفظ النسخ ذات الصلة بها.
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي.
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات أو الحقوق العقارية أو المحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة أو التي تتابع مصالح الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- الشروع في دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها، وإعداد تقارير وتحاليل تقنية بشأنها.
- متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة
- إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة الأملاك الوطنية واستغلالها وتبادلها التحليل الدوري لنشاط مفتشيات أملاك الدولة وإعداد تلاميذ عنها وتبليغها للسلطات السلمية.
- ممارسة السلطة السلمية على مجموع مستخدمي مصالح المديرية الولائية لأملاك الدولة.
- ضمان تزويد مصالحها بوسائل وتجهيزات العمل والسهر على صيانتها واستعمالها في أحسن الظروف.
- تنظم المديرية الولائية لأملاك الدولة في مصالحها وتنظم كل مصلحة في مكاتب.

- تحدد صلاحيات وتنظيم كل هيكل بموجب قرار مشتركين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- يحدد الاختصاص الإقليمي لمديريات أملاك الدولة في شرق الولاية ومديريات أملاك الدولة في غرب الولاية المذكورة في المادة 2 أعلاه، بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

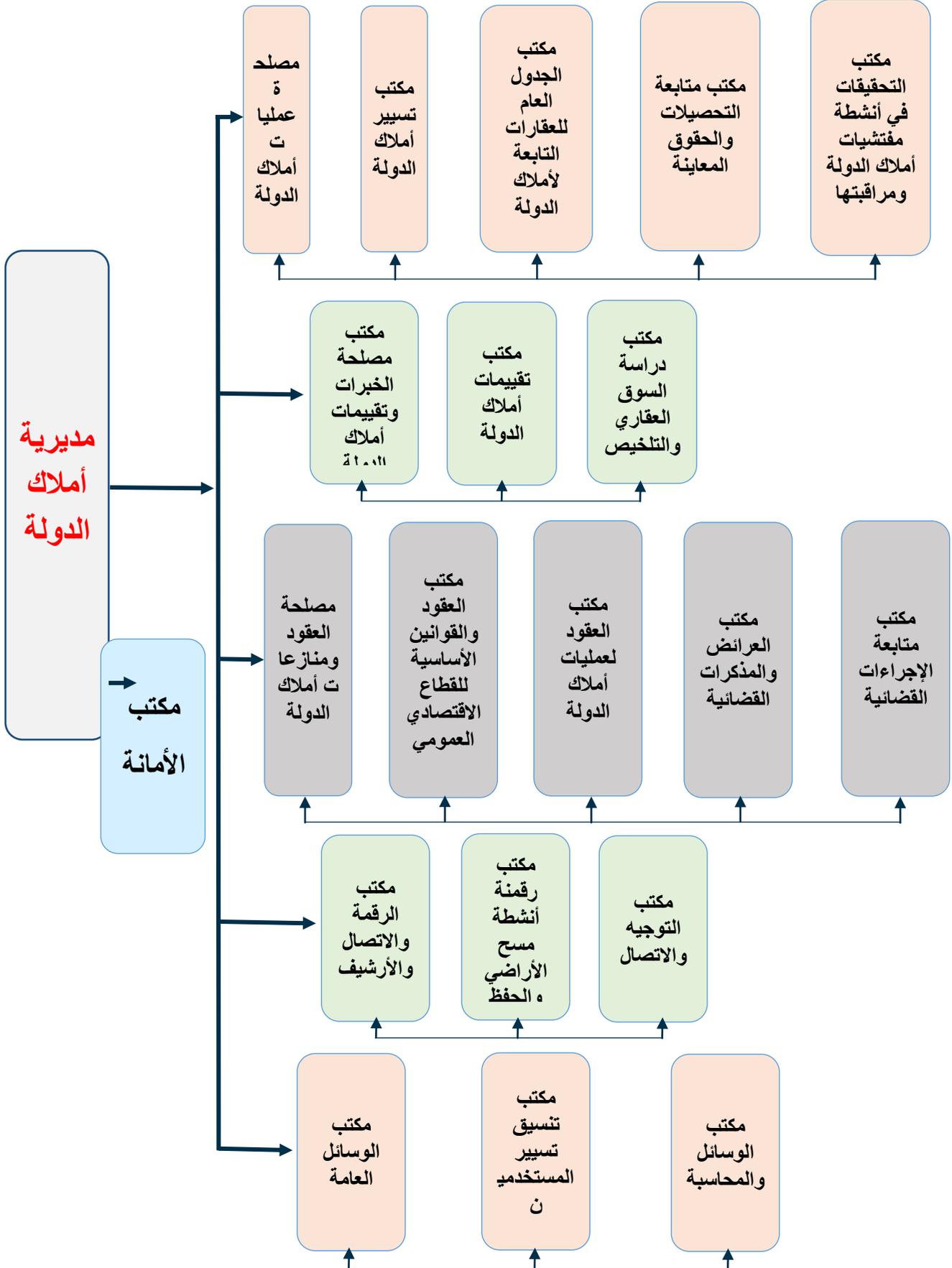
### 1-2 المجال الزمني للدراسة:

بدأت اتصالاتنا الأولى بالمؤسسة ميدان الدراسة، في 14/01/2024 وعند تلقينا الموافقة من طرف المؤسسة وبعد ضبط الاستثمار وأسئلتها كانت زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة يوم 15 فيفري 2024 وقمنا بتوزيع الاستثمارات. كما أجريت مقابلة مع بعض الموظفين في الإدارة العامة وأخذت نظرة شاملة عن المعطيات داخل المؤسسة كما تمت مساعدتي بإعطاني كل المعلومات اللازمة، لتكون الزيارة التالية بتاريخ 22 فيفري 2024 لاستعادة الاستثمارات وجمعها.

### 1-2 المجال البشري للدراسة:

ينتمي لمديرية أملاك الدولة بالجلفة 183 عامل، ينقسمون إلى 139 عمال دائمين، 44 عامل متعاقد.

الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بالجلفة



## 2- الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات:

### 2-1 منهج الدراسة:

إن للمنهج علاقة متينة بالموضوع في ذلك، أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها ويقصد بالمنهج الطرق المؤدية إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة الطائفة من القواعد العامة تضمن سير العقل وتحدث العمليات حتى يصل إلى نتيجة معلومة، يمكن أيضا تعريفه بأنه طريق العملية التي ينتجها أي باحث أو دارس في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة وفق خطوات محددة إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل.

ومن خلال طبيعة موضوعنا عن الاتصال ، وفعاليته فقد لجئنا إلى استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى الأبعد من ذلك فهو يحلل يفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة وتحليلها من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة وبنوع من التفصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل<sup>1</sup>، ويمكن تعريفه بأنه: دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا وتعبير عنها كيفيا وكما<sup>2</sup>.

### - عينة الدراسة :

تعرف بأنها مجتمع الدراسة فهي تعتبر جزءا منه بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد مجتمع البحث، على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع

<sup>1</sup> غاري عناية، منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص 69.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد ذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114.

المدرّوس اخترت واستعملت العينة العشوائية البسيطة التي تقتضي الاختيار العشوائي للمبحوثين حيث وزعت الاستثمارات على 32 عامل من عمال مديرية أملاك الدولة بالجلفة من مجموع 183 عامل في المؤسسة.

وأخذت تقريبا 18% من مجموع 183 عامل.

واعتمدت على هذه الأداة (الملاحظة) لجمع المعلومات لأنها تفيد في جمع البيانات من خلال الملاحظة المباشرة بالعين المجردة للعمال وكيفية أدائهم للعمل من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى مديرية أملاك الدولة بالجلفة.

## 2-2 أدوات جمع البيانات:

أ- **الملاحظة:** تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، نظرا لأهميتها خاصة في الدراسات الوصفية وذلك من خلال تسجيل الملاحظات عن الظاهرة المدروسة، وكانت الملاحظة أول الأدوات التي استعملناها في بحثنا.

فالملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، نظرا لأهميتها خاصة في الدراسات الاجتماعية وهي: "أداة من أدوات جمع البيانات ومن الصعب أن تصور دراسة جادة للسلوك الاجتماعي لا تلعب الملاحظة دورا هاما، مما يزيد من أهمية الملاحظة أنها يمكن أن تستخدم في جميع البحوث الاجتماعية، الكشفية الوصفية"<sup>1</sup>.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعا وأهمية في جمع المعلومات.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1990، ص 77.

يعرفها "ما كوبي" بأنها، تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما استشارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخرين، والتي تدور حول خبراته وآدائه ومعتقداته<sup>1</sup>.

لذلك استعملت أداة المقابلة في الحصول على المعلومات الأولية مع رئيس مصلحة مديرية أملاك الدولة، الذي ساعدني في الحصول على المعلومات الضرورية وامداديبعض الوثائق التي تتعلق بالمؤسسة وتساعدني في بحثي.

كما قدم لي شروحات وافية عن كل قسم بالمديرية والذي بدوره قدم لي توجيهات وارشادات ونصائح متعلقة بالبحث باعتباره حاصل على شهادة الدكتوراه.

### ج- الاستثمار:

تعتبر من اهم أدوات جمع البيانات في البحوث وأكثرها شيوعا وانتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمولية والاتساع في مقابل اختصار الجهد وسهولة المعالجة تعرف الاستثمار بانها : أداة لتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه الى افراد العينة<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا: وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده أو دون تدخل الباحث بمساعدة الباحث نفسه.

لقد استخدمنا الاستثمار في هذه الدراسة واعتبرناها المادة الأساسية في جمع المعلومات.

وقد تضمنت 03 محاور أساسية وهي:

**المحور الأول:** يتضمن بيانات شخصية عامة حول المبحوثين ويضم السؤال من 1 إلى 6.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 107.

<sup>2</sup> محمد شفيق، البحث العلمي للخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 112.

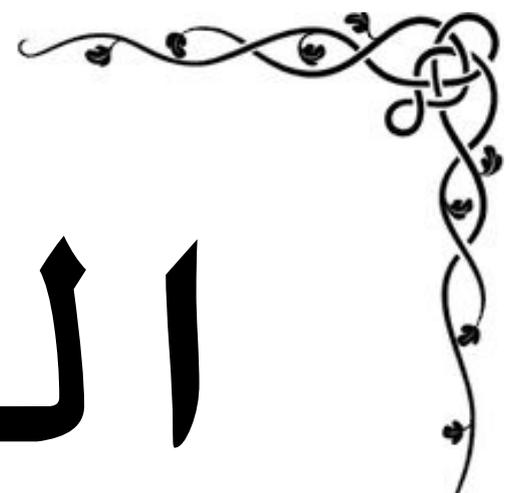
المحور الثاني: يتضمن بيانات حول الفرضية الأولى ويضم أسئلة من 7 إلى 16.

المحور الثالث: يتضمن بيانات حول الفرضية الثانية ويضم أسئلة من 17 إلى 26.

خلاصة:

تناولت في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تم استخدامها حيث تم توضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة وحدود الدراسة الزمنية والبشرية.

كما حددت المنهج المتبع، كما تناولت مجتمع البحث ومن ثم استعملت الملاحظة والاستمارة كوسيلة أساسية في جمع البيانات موضوع دراستنا واعتمدت على الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات التي حصلت عليها.



الفصل

الخامس

عرض وتحليل

نتائج

الدراسة





**تمهيد:**

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل، أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما قدمنا في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من خلال هذا الفصل اثباتها أو نفيها ميدانياً، بتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات.

## 1- عرض وتحليل البيانات:

. البيانات العامة:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
72 %	23	ذكر
28 %	09	أنثى
100 %	32	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة البحث هي النسبة التي تمثل فئة الذكور والتي تقدر بـ: 72%، في حين نجد نسبة الإناث المقدرة بـ 28 % من مجموع أفراد العينة وهي نسبة مقبولة.

وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يسمح لمزاولة نشاط لكلا الجنسين بعيدا عن الطبيعة الفيزيولوجية لكلا الجنسين.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	السن
03 %	01	( 30 - 20 )
28 %	09	( 40 - 31 )
50 %	16	( 50 - 41 )
19 %	06	( 60 - 51 )
100 %	32	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية الثالثة حيث تمثل نسبة 50% من عينة البحث، ويتراوح أعمارهم ما بين (41 - 50) ثم تليها الفئة العمرية ما بين [31-40] بنسبة 28%. ثم تليها الفئة العمرية [51-60] بنسبة 19% أما الفئة العمرية الرابعة وهي فئة الشباب [20-30] فسجلت نسبة 3%.

ويرجع هذا التباين كون المؤسسة مديرية أملاك الدولة تجمع بين عامل الخبرات والشباب وكذلك لكونها الفئة الأكثر طلباً للعمل لتمتعها بروح المسؤولية وحب العمل.

**جدول رقم (03):** يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
16 %	05	أعزب
78 %	25	متزوج
06 %	02	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	32	المجموع

من خلال النتائج الموجودة نلاحظ أن أعلى نسبة في فئة المتزوجين وهي تمثل 78% بينما مثلت نسبة العمال العزاب 16%، في حين نجد فئة المطلقين مثلت نسبة 6% بينما لا يوجد بين المبحوثين من هو أرمل.

وبناء على ما سبق دليل أن معظم أفراد العينة من العمال يتمتعون بالاستقرار الاجتماعي فأغلبهم يتحملون المسؤولية.

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	إبتدائي
00 %	00	متوسط
47 %	15	ثانوي
53 %	17	جامعي
100 %	32	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن فئة الجامعيين هم أعلى نسبة، حيث مثلت 53% لتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 47%، أما في فئة المستوى الابتدائي والمتوسط فهي منعدمة ولا وجود لها في عينة البحث.

ومنه نستنتج أن مديرية أملاك الدولة بالجلفة تحرص على توظيفها أصحاب الشهادات الجامعية ذوي كفاءة عالية، لما يتطلبه العمل في المديرية، بينما تمثل فئة المستوى الثانوي 47% وهي نسبة معتبرة، مما يدل على تنوع المستويات وسياسة التوظيف.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
12 %	04	عامل تحكم
60 %	19	إطار
28 %	09	عامل تنفيذ
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ: 60% وتليها فئة عامل التنفيذ بنسبة 28%، وتليها الفئة المهنية عامل تحكم بـ: 12%.

من خلال هذه النسب نجد أن نسبة الإطارات هي أكبر نسبة في الفئات المعنية وهذا راجع إلى حاجة مديرية أملاك الدولة بالجلفة إلى الإطارات للاستفادة من خبراتهم.

**جدول رقم (06):** يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	الأقدمية
09 %	03	أقل من خمس 05 سنوات
22 %	07	من 05 إلى 10 سنوات
69 %	22	أكثر من 10 سنوات
100 %	32	المجموع

نستنتج من الجدول المبين أملاك أن أعلى نسبة هي نسبة فئة أكثر من عشر سنوات بنسبة 69%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22% وأقل نسبة هي 3% تمثل فئة أقل من 05 سنوات.

نستنتج أن أعلى نسبة تمثل العمال الذين لديهم خبرة وأقدمية في العمل مما يبين تمسك مديرية أملاك الدولة بالجلفة بالعمال ذوي الخبرة الذين لهم دور فعال في المديرية.

بيانات حول الفرضية الأولى:

للاتصال دور ناجع في التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية في إدارة الموارد

البشرية.

جدول رقم (07): يبين اللغة المستعملة في الاتصال بين المسؤول والعمال:

اللغة	التكرار	النسبة
العربية	23	72 %
الفرنسية	00	00 %
العامية	09	28 %
المجموع	32	100 %

نلاحظ أن اللغة المستعملة في الاتصال بين الرئيس والعمال في اللغة العربية بنسبة 72% وتليها العامية بنسبة 28% أما الفرنسية فسجلت نسبة منعدمة 0%.

تستنتج أن اللغة العربية هي الأكثر تداولاً في الاتصال بين الرئيس والعمال فهي اللغة الأصلية، وهذا ما يسود التقارير والاعلانات والاجتماعات لأنها الأكثر فهما ووضوحاً.

جدول رقم (08): يبين كيفية التعرف على التعليمات والأوامر من المسؤول:

التعليمات والأوامر	التكرار	النسبة
كتابيا	19	60 %
شفويا	07	22 %
الالكترونيا	03	09 %
إعلانات	03	09 %
المجموع	32	100 %

من خلال الجدول (08) يبين بأن 60% من أفراد العينة أقرروا بأن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالاً في التعرف على التعليمات والأوامر من المسؤول بينما نجد نسبة 22% يرون أن الوسائل الشفوية هي الأكثر استخداماً.

نستنتج من خلال العينية التي ترى أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استخداماً نظراً إلى طبيعة الاتصال التي تتسم بالرسمية وطبيعة العمل يستلزم الاعتماد على التقارير والوثائق والمراسلات الكتابية أما الفئة التي ترى أن الوسائل الشفوية هي الأكثر استعمالاً هذا واجع للاحتكاك الدائر بين العمال داخل محيط مديرية أملاك الدولة بالجلفة وهذا ما يسمح لهم بتلقي الأوامر بصفة شفوية.

جدول رقم (09): يبين اجابات المبحوثين حول سهولة الاتصال بين العامل والمسؤول:

الاتصال	التكرار	النسبة
نعم	23	72%
لا	01	03%
أحيانا	08	25%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (09) يبين أن نسبة 72% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك سهولة اتصال بين الموظفين والرؤساء، أما نسبة 25% يرون أنه أحيانا يكون هناك سهولة بين الرئيس والمرؤوس مما سبق نستنتج أن هناك اتصال بين الرئيس والمرؤوس في مديرية أملاك الدولة نظراً لقيام الرؤساء شخصياً بالإشراف على عمل الموظفين وتقديم توجيهات وتعليمات لهم.

جدول رقم (10): يبين آراء المبحوثين حول الوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة التي تؤدي إلى فعالية عملية الاتصال:

الوسيلة	التكرار	النسبة
أوامر كتابية	14	% 43.75
مقالات رسمية	11	% 34.37
إعلانات	01	% 3.12
تقارير	02	% 6.25
اتصال شفوي	00	% 00
اتصال كتابي	04	% 12.50
المجموع	32	% 100

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن الوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة والتي تؤدي إلى فعالية عملية الاتصال كانت بنسبة %43.75 والتي تمثل الوسائل الكتابية، تليها المقابلات الرسمية بنسبة %34.37، أما الاتصال الشفوي فكان بنسبة %12,5 في حين أن المبحوثين لا يفضلون وسيلة الإعلانات فكانت بنسبة % 3,12.

ومنه نجد أن الوسائل الكتابية في الأنجع نظرا لاتباعها بالرسمية وكذلك السرعة والدقة في إيصال المعلومة.

جدول رقم (11): يبين آراء المبحوثين حول وصول التعليمات والأوامر المتعلقة بتنظيم العمل بشكل منتظم وفي وقتها:

النسبة	التكرار	الإجابات
59.37 %	19	نعم
9.37 %	03	لا
31.25 %	10	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نجد أن نسبة 59.37% ترى أن وصول التعليمات والأوامر المتعلقة بتنظيم العمل بشكل منتظم وفي وقتها، تليها نسبة 31.25% أجابوا بأنه أحيانا تصل المعلومة في وقتها، أما أقل نسبة تمثل 9.37% أجابوا بأنه لا تصلهم المعلومة في وقتها. مما سبق نرى أن التعليمات والأوامر من المسؤولين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة واضحة ومفهومة وبسيطة ومنتظمة.

جدول رقم (12): يبين نوع الاتصال الذي يحقق فعالية إدارية:

النسبة	التكرار	نوع الاتصال
37.50 %	12	اتصال تصاعدي
43.75 %	14	اتصال تنازلي
15.62 %	05	اتصال أفقي
03.12 %	01	اتصال عمودي
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نجد أن نسبة 43.75% صرحت أن الاتصال النازل هو الذي يحقق فعالية إدارية، أما نسبة 37.5% ترى أن الاتصال الصاعد هو الذي يحقق فعالية إدارية.

مما سبق نرى أن الاتصال النازل هو الأكثر فعالية نظرا لكونه يتمثل في الأوامر والتعليمات والتقارير الواجب تنفيذها، أما الاتصال الصاعد فيظهر في رفع الشكاوي للإدارة العليا وتقاريره

**جدول رقم (13):** يبين سهولة فهم التعليمات والأوامر التي تصل من المسؤول:

النسبة	التكرار	الفهم
96.87 %	31	نعم
00 %	00	لا
3.12 %	01	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة 96.87% يرون أن هناك سهولة لفهم التعليمات والأوامر وهذا راجع إلى وضوح ودقة وسهولة التعليمات الصادرة من المسؤولين.

**جدول رقم (14):** يبين اهتمام المسؤولين باستقبال العمال وسماع انشغالاتهم:

النسبة	التكرار	الاهتمام
75 %	24	نعم
00 %	00	لا
25 %	08	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نرى أن نسبة 75% يرون أن المسؤولين مهتمين باستقبالهم وسماع انشغالاتهم نظرا لضرورة المصلحة، وضمن سيرورة العمل، بينما نجد 25% صرحوا أنه أحيانا يهتم المسؤولون بسماعهم.

نستنتج أن المسؤولين مهتمون بسماع العمال كون هذا الاهتمام يزيد من مواصلتهم لعملهم وزيادة الجهود.

جدول رقم (15): يبين أداء المبحوثين حول دور وسائل الاتصال في التنسيق بين مختلف الأقسام:

النسبة	التكرار	التنسيق
66 %	21	نعم
00 %	00	لا
34 %	11	أحيانا
100 %	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة صرحت أن لوسائل الاتصال دور في التنسيق بنسبة 66% بينما نسبة 34% يرون أنه أحيانا وسائل الاتصال لها دور في التنسيق.

نستنتج أن وسائل الاتصال لها دور في تحقيق التنسيق وهذا راجع إلى التفاعل بين العمال والتعاون بينهم مما يساهم في زيادة الفعالية في المؤسسة.

جدول رقم (16): يبين إبلاغ العمال بكل القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة:

النسبة	التكرار	الإبلاغ
50 %	16	نعم
6.25 %	02	لا
43.75 %	14	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة صرحت بأنه يتم إبلاغهم بكل القرارات بنسبة 50%، تليها نسبة 43.75% صرحت أنه أحيانا يتم إبلاغهم.

نلاحظ أنه في مديرية أملاك الدولة يتم إشراك الموظفين في القرارات، بينما في بعض الأحيان يكون اتخاذ القرار من اختصاص المسؤولين فقط ولا يتشاورون مع العمال.

جدول رقم (17): يبين هل تستعمل المؤسسة وسائل اتصال فعالة تؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة:

النسبة	التكرار	الفعالية
43.75%	14	نعم
25%	08	لا
31.25%	10	أحيانا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 43.75% صرحت أن مديرية أملاك الدولة تستعمل وسائل اتصال فعالة تؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة، تليها نسبة 31.25% تمثل إجابات المبحوثين الذين صرحوا أنه المؤسسة تستعمل أحيانا وسائل اتصال فعالة، أما أقل نسبة مثلت 25%، الذين قالوا أن المؤسسة لا تستعمل وسائل اتصال فعالة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق أهداف من خلال تطوير وسائل الاتصال الموجودة لديها، بينما هناك أحيانا عوائق تعيق عملهم.

جدول رقم (18): يبين هل الاتصال يسهل مهام المبحوثين:

النسبة	التكرار	تسهيل المهام
87.50 %	28	نعم
00 %	00	لا
12.50 %	04	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت 87.5%، الذين يرون أن الاتصال يسهل مهامهم، بينما نسبة 12.5% يرون أن الاتصال أحيانا يسهل مهامهم.

نلاحظ مما سبق اعتماد المؤسسة على الاتصال لتسهيل المهام وتبليغ القرارات، وأن العمال علاقتهم جيدة بالإدارة مما يؤدي إلى إنجاح عملية الاتصال وتحقيق أهداف المؤسسة، بينما في بعض الأحيان توجد مشاكل ومعوقات تعيق عملية الاتصال وتعيق المهام المسندة لهم.

جدول رقم (19): يبين هل الاتصال المتقدم يحقق فعالية وكفاءة المراد تحقيقها:

النسبة	التكرار	الاتصال المتقدم
93.75 %	30	نعم
06.25 %	02	لا
00 %	00	أحيانا
100 %	32	المجموع

نجد أن أكبر نسبة تمثل 93.75% ترى أن الاتصال المستخدم يحقق كفاءة وفعالية المراد تحقيقها، بينما أقل نسبة مثلت 6.25% ترى أن الاتصال لا يحقق فعالية.

نرى أن الاتصال في مديرية أملاك الدولة بالجلفة يساهم في تحقيق فعالية وكفاءة إدارية المراد تحقيقها من خلال الاعتماد على عملية الاتصال في سرعة ودقة التواصل، إلا أنه في بعض الأحيان توجد معوقات قد تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها أو تحول دون ذلك.

**جدول رقم (20):** يبين الوسيلة الأكثر استعمالها في الاتصالات الإدارية:

الوسيلة	التكرار	النسبة
مراسلات إدارية	10	31.25 %
اتصال الكتروني	00	00 %
عن طريق الهاتف	02	06.25 %
المسؤول المباشر	20	62.50 %
وسائل أخرى	00	00 %
المجموع	32	100 %

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مقدرة بـ: 62.5% تمثل اجابات الى المبحوثين حول أن الوسيلة الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية عن طريق المسؤول المباشر، تليها نسبة 31,25 % صرحت أن الاتصال يتم عن طريق المراسلات الإدارية.

من خلال ما سبق نجد أن الاتصال يتم عن طريق المسؤول المباشر بنسبة أكبر وهذا راجع إلى اهتمام المسؤولين بالوقوف على تنفيذ القرارات والأوامر الصادرة منهم بينما نجد نفسية الموالية والتي تمثل المراسلات الإدارية نظر للطابع الإداري للمؤسسة واتباع الوسائل الرسمية.

جدول رقم (21): يبين هل يساهم الاتصال في تنسيق الجهود بين العمال والإدارة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	التنسيق
90.62 %	29	نعم
00 %	00	لا
09.37 %	03	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تمثلت في 90.62% من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال يساهم في تنسيق الجهود بين العمال والإدارة، بينما مثلت نسبة 9,37 % فئة أحيانا الذين يرون أنه أحيانا الاتصال يساهم في تنسيق الجهود.

نستنتج من خلال هذا أن وسائل الاتصال كالمراسلات الإدارية والاتصال الشفوي لها دور فعال في تنسيق الجهود بين العمال والإدارة كون أن الادارية تسعى إلى اتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة وتركيز الإدارة على تحسين عملية الاتصال بما يخدم الأهداف المرغوبة.

جدول رقم (22): يبين هل النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	دقة المعلومة وتوفرها
84.37 %	27	نعم
03.25 %	01	لا
12.50 %	04	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر على عملية الاتصال بنسبة 84.37%، بينما يليها نسبة 12.5% ترى أن الاتصال نقص توفر المعلومات يؤثر على عملية الاتصال.

أما أقل نسبة تمثلت في 3.12% الذين قالوا بأنه تدفق المعلومات ووقتها لا يؤثر على عملية الاتصال.

**جدول رقم (23):** يبين آراء المبحوثين حول سماح الإدارة للموظفين بالتعبير في رأيهم واقتراحاتهم وشكاويهم في العمل:

النسبة	التكرار	الشكاوى والاقتراحات
53 %	17	نعم
12 %	04	لا
35 %	11	أحيانا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول نجد نسبة 53% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وشكاويهم بينما صرحت نسبة 35% من المبحوثين أن الإدارة أحيانا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، في حين أن نسبة 12% صرحت أن الإدارة لا تسمح لهم بالتعبير.

نستنتج من خلال الجدول أن إدارة أملاك الدولة تهتم بموظفيها لتنمي فيهم روح الانتماء وتحفزهم على مواصلة الجهود.

إلا أنه في بعض الأحيان تكون هناك عوائق في حال عدم وجود استقرار بالمؤسسة ولا يكون تواصل جيد بين العمال والإدارة ويرجع إلى مشاكل تنظيمية.

جدول رقم (24): أهمية الاستعمال بين أداء المبحوثين حول أهمية الاتصال في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الأداء
50%	16	تبليغ الأوامر
21.87%	07	نقل القرارات
06.25%	02	التواصل داخل الإدارة
21.87%	07	تحقيق أهداف الإدارة
00%	00	خلق جو مريح
100%	32	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي تمثل أعلى نسبة هي 50% الذين قالوا أن أهمية الاتصال تبليغ الأوامر، تليها نسبة 21.87% بالتساوي بين أهمية الاتصال في نقل التواصل داخل الإدارة وتليها 6.25% تمثل إجابات المبحوثين حول أهمية الاتصال تكمن في التواصل داخل الإدارة وهي أقل نسبة.

أغلبية العمال صرحوا أن أهمية الاتصال في مديرية أملاك الدولة بالجلفة هي تبليغ الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ القرارات في وقتها بالإضافة إلى نقل القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (25): بين مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق وفعالية العملية التنظيمية بين الوحدات الادارية:

الاتصال الفعال	التكرار	النسبة
نعم	27	% 84.37
لا	00	%00
أحيانا	05	% 15.62
المجموع	32	% 100

من خلال الجدول نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 84.37% يرون أن الاتصال يساهم في تحقيق مرونة وفعالية العملية التنظيمية بين الوحدات الادارية، بينما نجد نسبة 15.62% الذين يرون أنه أحيانا الاتصال يساهم في تحقيق مرونة وفعالية

نستنتج منها سبق أن الاتصال في مديرية أملاك الدولة بالجلفة يساهم في تحقيق فعالية تنظيمية إلى حد كبير، فهو له دور في تحسين أداء العمال وتنفيذ القرارات في وقتها، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق بل للتواصل الجيد بينهم.

جدول رقم (26): يبين آراء المبحوثين حول إن كان عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء:

مستوى الأداء	التكرار	النسبة
نعم	31	% 96.87
لا	00	% 00
أحيانا	01	% 03.12
المجموع	32	% 100

من خلال الجدول نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي مثلت 96.87% ترى أن عدم الاتصال بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، بينما 3.12% ترى أنه أحيانا تؤدي إلى تراجع مستوى الأداء في حال عدم الاتصال.

من خلال ما سبق نجد أن للاتصال أهمية كبيرة في نظر عمال مديرية أملاك الدولة بالجلفة وتميزهم لدوره الكبير في تحسين الأداء.

## 2- عرض النتائج العامة للدراسة:

انطلاقا من تحليل الجداول وما نتجت عنها، و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية أملاك الدولة بالجلفة، وبعد تبويب الفرضيات وعرضها وتحليلها إحصائيا، حيث كان الهدف الأساسي منها هو ابراز دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية.

تم التوصل إلى عدة نتائج:

### الفرضية الجزئية الأولى:

- للاتصال دور ناجع في التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية في إدارة الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.
- أن أغلب العمال يصلون إلى أن الوسيلة الكتابية هي أنجع وسيلة تمكنهم من التعرف على التعليمات والأوامر من المسؤول وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تستلزم الاعتماد على التقارير وتتسم بالرسمية بنسبة 60%.
- أغلب الموظفين بنسبة 72% يصلون إلى سهولة عملية الاتصال بين العامل والمسؤول وهذا يوضح حرص الرؤساء شخصيا على الإشراف على تنفيذ الأعمال.
- أغلب العمال بنسبة 59,37% يصلون إلى أن التعليمات والأوامر المتعلقة بتنظيم العمل بشكل منتظم وفي وقتها.

- الاتصال النازل هو النوع الذي يحقق فعالية إدارية وهذا راجع إلى ضرورة تطبيق الأوامر والتعليمات والتقارير، كما أنه يساهم في التعاون والتقارب بين الإدارة والعمال.
- أغلب الموظفين يصلون إلى فهم التعليمات والأوامر التي تصلهم من الرؤساء وهذا راجع وضوح ودقة وسهولة التعليمات الصادرة من المسؤولين.
- هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع مع انشغالاتهم لضمان سيرورة العمل وضرورة المصلحة.
- لوسائل الإتصال دور في التنسيق بين مختلف الأقسام وهذا راجع إلى التفاعل بين العمال والتعاون بينهم ويرجع إلى تطور وسائل الاتصال في المؤسسة مما يؤدي تدفق المعلومات بينهم بشكل أسرع.
- يتم إبلاغ العمال بكل القرارات والتعليمات بنسبة 50%، إلا أنه في بعض الأحيان لا يتم إبلاغهم إلا بعد تنفيذها من طرف المسؤولين، ويرون أن لا ضرورة من إبلاغهم.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

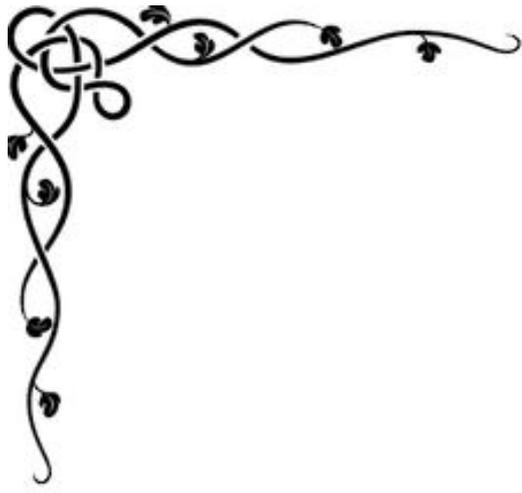
- مديرية أملاك الدولة بالجلفة تستعمل وسائل اتصال فعالة تؤدي إلى التواصل الجيد بين العمال والمسؤولين إلا أنه أحيانا يظهر عوائق تحول دون تواصلهم وتعيق العملية التنظيمية.
- اعتماد مديرية أملاك الدولة بالجلفة على الاتصال لتسهيل المهام وتبليغ القرارات.
- الاتصال يحقق فعالية وكفاءة إدارية بنسبة كبيرة ويرجع هذا إلى وضوح المعلومات ودقتها وفهم التعليمات مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المراد تحقيقها.

- تستعمل مديرية أملاك الدولة بالجلفة عدة وسائل الاتصال لكن النوع السائد حسب تصريحات المبحوثين يكون عن طريق المسؤول المباشر وهذا راجع إلى اهتمام المسؤولين بالوقوف شخصيا على تنفيذ العمال للقرارات والأوامر الصادرة منهم.
- بالإضافة إلى المراسلات الادارية وهذا راجع للطابع الاداري للمؤسسة واتباع الوسائل الرسمية.
- إدارة مديرية أملاك الدولة تهتم بعمالها بنسبة 53% سماع رأيهم و اقتراحاتهم وشكاويهم في العمل وهذا راجع لهدفها في محاولة زرع روح الانتماء لديهم وتحفيزهم على مواصلة الجهود إلا أنه أحيانا توجد عوائق في حال وجود عدم استقرار بالمؤسسة بحيث لا يكون تواصل جيد بين العمال والإدارة وهذا يرجع إلى مشاكل تنظيمية.
- تتمثل أهمية الاتصال بمديرية أملاك الدولة بالجلفة في تبليغ الأوامر بنسبة 50% لتليها الأهمية في نقل القرارات وتحقيق أهداف الإدارة.

### 3-النتيجة العامة للدراسة:

- للاتصال دور كبير وفعال على فعالية التنظيم وعلى أداء الموارد البشرية مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- الاتصال بمديرية أملاك الدولة بالجلفة دور ناجع في التنسيق بين وحداتها وأقسامها الإدارية
- مديرية أملاك الدولة بالجلفة تستعمل وسائل إتصال فعالة تؤدي إلى التواصل الجيد بين العمال والمسؤولين.
- الاتصال بمديرية أملاك الدولة بالجلفة يحقق كفاءة وفعالية إدارية بنسبة معتبرة وهذا يرجع إلى وضوح المعلومات ودقتها وفهم التعليمات.

- بالإضافة الى آفاق مديرية أملاك الدولة بتحديث شبكات الاتصال ووسائله وذلك من خلال استحداث مكتب خاص بالرقمنة مما يسهل عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين.
- أحيانا لا يتم ابلاغ العمال بكل القرارات والتعليمات من طرف المسؤولين إلا بعد تنفيذها.
- ظهور عوائق تنظيمية تحول دون تواصل جيد بين العمال والمسؤولين.



# خاتمة



## خاتمة :

لقد أدى الاستخدام الواسع لتقنيات الاتصال ودخولها مجال الإدارة في المؤسسات والشركات إلى تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية ، لان الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين واتصالات مع الزملاء واتصالات مع العملاء ولهذا فان الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة ، وهو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر ولا شك أن تدفق المعلومات ودقتها بين مستويات التنظيم يسهل من اتخاذ القرارات وتنفيذها بإحكام، ومع مرور الوقت يصبح الاتصال عبارة عن نظام اجتماعي معقد ، يتكون من شبكات اتصال بعضها يعمل على مستويات صغيرة وبعضها الآخر يمس كامل المؤسسة ومحيطها الاجتماعي ككل ، وتجلى مهمة الشبكات الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات التي تخدم الهيكل التنظيمي.

ترجع أهمية الاتصالات في المنظمات إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص ، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ، فظهرت الإدارات والأقسام، ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة، فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة، وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات. كما نسجل فعالية الاتصال في تسيير الموارد البشرية من خلال تنظيم علاقات العمل بمختلف أشكالها ومستوياتها آخذة في الحسبان أهداف المؤسسة وفي ذات الوقت انشغالات العمال .

لذا تعتبر فعالية الاتصال من أهم الغايات والأهداف التي تطمح المنظمات إلى تحقيقها والوصول إليها والاعتماد على مجموعة من المعايير والأدوات العلمية والعملية التي تساعد على

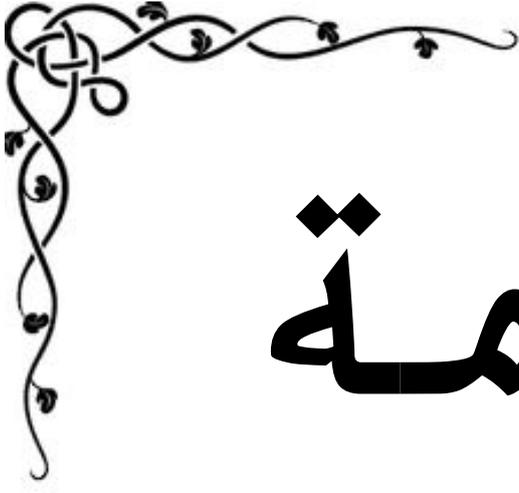
تحقيق الكفاءة .مع الاعتماد على المورد البشري المؤهل الذي يستغل جميع الموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق الفعالية المرغوبة بالطريقة المناسبة.

### التوصيات:

- تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمستويات الدنيا لشرح الرسائل.
- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية، وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم، ومتابعة توصيلهم للمعلومات.
- تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تشجيع الاجتماعات التنسيقية والتعاونية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد.
- القيام بزيارات ميدانية ، والتعرف على المشكلات ومناقشتها معهم.
- فعالية إبلاغ الأوامر من المهارات التي يجب أن يكتسبها المدير أو أية منظمة ... الخ
- التحدث بوضوح تام ، وبلغة يفهمها المرؤوس ، وجعل الأوامر دقيقة ومحددة، والابتعد عن التفاصيل التي قد لاتهم المرؤوس لأن يعرفها، ولا تؤثر على أدائه لعمله .
- إذا وجدت حاجة هامة في تكرار التوجيهات فكررها حتى تصل بالشكل الذي تريد إلى مرؤوسيك.
- تجنب إصدار الكثير من الأوامر في وقت واحد.
- التركيز على تنمية موهبة الاستماع لدى المدير والابتعاد قدر الإمكان عن الشرود والتركيز على ما يجري أمامك.
- تجنب تحميل المرؤوسين ما لا طاقة لهم على تنفيذه .
- تجنب أسلوب السخرية في حال عدم فهم أحد المرؤوسين الأوامر، واستعمال أسلوب راقى في الاتصال به وتوضيح الاهداف ، فهذا يكسب المسؤول حب واحترام عن

قناعة وليس عن خوف، مما ينعكس بالإيجاب على التفاني في تنفيذ الأوامر والإبداع في عمله، وهذا يعود بالنفع على الإدارة، وعلى المؤسسة ككل.

- إيجاد الوسائل التي تشجع على التحفيز ، و تمد العاملين بالاتصال الاجتماعي خاصة الذين تشتمل وظائفهم على القليل من الاختلاط أو التفاعل مع الناس.



قائمة

المصادر

والمراجع



ع



قائمة المصادر باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 1993.
2. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، ط5، 1981.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية: 2004. الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2004، 2003.
6. أحمد مرسلني، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 9، 2003.
7. إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
8. اسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2003.
9. بتير دراكر: الإدارة المسؤوليات المهام - التطبيقات ج1، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
10. بوفلجة غايات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران ط 2، 2004.
11. جابر نصر الدين، لوعيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د. ط. عين مليلة، الجزائر، 2006.

12. جمال الدين العربيات، مبادئ الإدارة، دار الهوحة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
13. جمال الدين العويسيات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع. الجزائر، ط 1، 2002.
14. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
15. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مداخل وظيفي، جامعة الاسكندرية، 2000.
16. حسن ابراهيم يلو، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، م1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
17. الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، لمكتب الجامعي الحديث: ط6، 2014.
18. خضرة عمر مفلح، الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015.
19. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
20. د. بشار حربي، الإتصال التنظيمي منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ط 1، سوريا، 2020.
21. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، 2005.
22. رشاد أحمد عبد اللطيف:الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، لمصر، 2002.

23. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
24. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
25. سعيد المصري: التنظيم والإدارة. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
26. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
27. صالح خليل، الاتصال الإنساني والعلاقات العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
28. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987.
29. طلعت إبراهيم لطفی، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1990.
30. عالية خلق أخوا رشيدة المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، ط1، 24-23 2006.
31. عايدة سيد خطاب الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
32. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
33. عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
34. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، منشورات جامعة قارو نس، غازي ليبيا، ط1، 2002.

35. عمار بوحوش، محمد ذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
36. عمر الطراونة، الإدارية الإحترافية الموالية البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
37. غاري عناية، منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008.
38. فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، ط 2004، دار مدتي.
39. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن الطبعة الأولى، 2012.
40. فضيل دليوو وآخرون. الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة الجزائر، 2003.
41. متى محمد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2010.
42. محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط3، دار النهضة العربية بيروت 1991.
43. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية: مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006-2007.
44. محمد بهجت جاد الله الكشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999.
45. محمد جمال يحيياوي، دراسات في علم النفس، دار الحرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
46. محمد شفيق، البحث العلمي للخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

47. محمد عبد الباقي وآخرون، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، ط1  
1996.
48. محمد عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان  
1988.
49. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة أعمال 1997، الدار الجامعية، مصر.
50. محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع،  
القاهرة، ط 01، 1984.
51. محمد محمد الهادي الإدارة إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض ط1،  
1997.
52. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع  
الفنية، 2001.
53. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر  
والتوزيع، 1999.
54. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر  
والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
55. محمود عودة وآخرون أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية،  
بيروت، 1988.
56. محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، 2016.
57. مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية  
بيروت 1990.
58. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية  
للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 2000.

59. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
60. ناصر دادي عدوان، اقتصاد مؤسسة ط 2، الجزائر العاصمة، دار المحمدية.
61. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر الفجر والتوزيع، الرياض، ط 1، 1995.
62. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى 2011.
63. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
64. هناء وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 1. 1998.

#### المجلات:

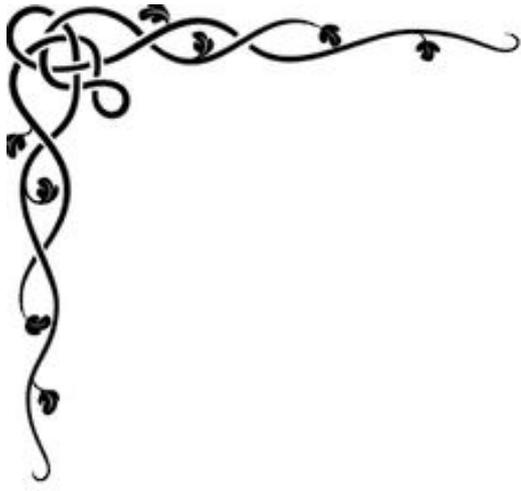
1. باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المحلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد6، عدد 01، 2000.
2. بوترفاس محمد أمين، أثر الاتصال التنظيمي على التغيير في المؤسسة، مجلة دفاتر
3. علي زروق، عبد الستار السحباني، أهمية شبكة الاتصال التنظيمي في إنتاج مقومات الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد 09، عدد 02، 2002.
4. فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وأبحاث المحلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية)، كلية العلوم الاسبانية والاحتماء جامعة باجي مختار، عنابة، مجلد 16، عدد 01، 2022.

5. لطيفة سنون، الفضيل رتيمي، أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات. مجلد 10، 2023.

مذكرات ورسائل جامعية:

1. بن لحرش نسيمة، لحبيبة فاتن، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية شهادة ليسانس: علبة الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 2006/2007.
2. جديلي كوثر، بن ساكتة مباركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة تبسة، 2021.
3. جديلي كوثر، بن ساكتة مباركة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسني أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي القدسي - تبسة، 2021-2022.
4. رحيم مسعودة، أهمية الاتصال في التنظيم الإداري، مذكرة تخرج للاستعمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في أمين مديرية، المعهد الوطني المتخصص، ورقلة 2015.
5. قردي منيرة روابحية بشرى: فاعلية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة قالمة، 2021.
6. كلثوم قونقرا، مريم العابد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة أدرار.
7. مرداسي ليندة، الاتصال الرسمي وأثره على فعالية التنظيم الإداري، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2015.





الملاح

ق





استمارة بحث المذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان: دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار موضوع دراستنا لذا نرجو منكم تعبئة الاستبيان بكل دقة وموضوعية مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها تبقى لأغراض علمية لا غير وشكرا  
البيانات العامة.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن:.....

3-الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

5-الفئة المهنية : عامل تحكم  إطار  عامل تنفيذ

6-الأقدمية في العمل:أقل من 05سنوات  من 05 سنوات إلى 10سنوات  أكثر من 10

سنوات

بيانات حول الفرضية الأولى:

للاتصال دور ناجع في التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية في إدارة الموارد البشرية:

7-ماهي اللغة المستعملة في الاتصال بين المسؤول والعمال؟.

العربية  الفرنسية  العامية

8-كيف يتم التعرف على التعليمات والأوامر من المسؤول

كتابيا  شفويا  الكترونيا  إعلانات

9-هل يتم الاتصال بينك وبين مسؤولك بسهولة؟

نعم  لا  أحيانا

10-في رأيك ماهي الوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة التي تؤدي إلى فعالية عملية الاتصال

الأوامر الكتابية  المقابلات الرسمية  الإعلانات  الاجتماعات  تقارير

اتصال شفوي  اتصال الكتروني

11-تصلك التعليمات والأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل ومستجداته بشكل منتظم وفي

وقتها

نعم  لا  أحيانا

12-مانوع الاتصال الذي يحقق فعالية إدارية في مؤسستك؟

الاتصال الصاعد  الاتصال النازل  الاتصال الأفقي  الاتصال العمودي

13-هل تتمكن بسهولة من فهم التعليمات والأوامر التي تصلك من المسؤول؟

نعم  لا  أحيانا

14- هل هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع انشغالاتهم

نعم  لا  أحيانا

15- هل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة لها دور في التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات

الإدارية؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل يتم إبلاغ العمال بكل القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة؟

نعم  لا  أحيانا

بيانات حول الفرضية الثانية:

يساهم الاتصال في تحقيق كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية

17- هل تستعمل مؤسستك وسائل اتصال فعالة تؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة أدائك؟

نعم  لا  أحيانا

18- في رأيك هل الاتصال يسهل لك مهامك أثناء قيامك بوظيفتك؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل الاتصال المستخدم يحقق فعالية وكفاءة إدارية المراد تحقيقها؟

نعم  لا  أحيانا

20- ماهي الوسيلة الأكثر استعمالا في اتصالاتك الإدارية

عن طريق المراسلات الإدارية  عن طريق اتصال الكتروني  عن طريق الهاتف

عن طريق السؤول المباشر  وسائل أخرى تذكر.....

21- يساهم الاتصال في مؤسستك في تنسيق الجهود بين العمال والإدارة

نعم  لا  أحيانا

22- هل ترى أن النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر على عملية الاتصال داخل مؤسستك؟

نعم  لا  أحيانا

23- هل تسمح لك الإدارة بالتعبير عن رأيك واقتراحاتك وشكاويك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

24- ما هي أهمية الاتصال في مؤسستك

تبليغ الأوامر  نقل القرارات التواصل داخل الإدارة  تحقيق أهداف الإدارة

خلق جو مريح

25- يساهم الاتصال الفعال في تحقيق مرونة وفعالية العملية التنظيمية بين الوحدات الإدارية

نعم  لا  أحيانا

26- عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.

نعم  لا  أحيانا