

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس " مستغانم "

كلية العلوم الاجتماعية

قسم الإعلام و الإتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: علاقات عامة

الموضوع :

دور الإتصال في تحقيق التنمية البشرية

في مؤسسة اقتصادية

- دراسة حالة للمديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر -
في مؤسسة اقتصادية

تحت إشراف الأستاذة :

• حمدا صحنية

من إعداد الطالبتين :

• رميلي سهيلة

• سي العربي عائشة

السنة الجامعية 2010 - 2011

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر على ما أنعمتنا به من هداية وتوفيق
فأحفظ نعمتك وزدنا من بركاتك.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل
المتواضع ماديا ومعنويا.

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة المشرفة

"حمداد"

التي ساعدتنا كثيرا في إنجاز هذا العمل من خلال توجيهاتها
ونصائحها القيمة التي أفادتنا كثيرا طيلة فترة البحث.

ونشكر السيد "بيعقوب محمد" على مساعدته لنا وإفادتنا
بالمعلومات اللازمة طيلة فترة التريض.

كما نشكر كل من عمال المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
-خليزان- مازونة- خاصة عمال الوكالة التجارية -بمازونة-

"كريم- رضوان- نور الدين- عبد القادر- حفيدة- نور الدين جيلالي"

على تعاونهم معنا.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة

"جامعة عبد الحميد بن باديس قسم علوم الإعلام والاتصال"

أساتذة الطور الابتدائي والمتوسط والثانوي

الذين تعملنا منهم الكثير طوال فترة الدراسة.

"سميلة وعائشة"

الأهداء

أهدي ثمرة جسدي إلى الروح الزكية إلى البسمة التي تحملني عن درن الأحقاد

ماما العزيزة "زهية حليلة"

إلى من تربع على عرش إعجابي إلى الدفء الأبوي إلى

والدي الغالي "بوراس"

إلى محبة قلبي وفترة عيني ورفيق دربي في السراء والضراء إلى

زوجي الحبيب "قنوة أمين الماشمي"

وإلى من كان السبب في وجوده والديه الكريمين.

إلى منارة الدار أختي الوحيدة "بشرى"

وإلى إخوتي "عبد الجليل - منين - ياسين - محمد الأمين -

عبد الكريم - دودو - رحيمة - هنية - محمد - أمينة"

أهديه إلى جدي "فاطمة" حفظها الله.

إلى أخواي وخطاتي وأبنائهم

إلى عماتي وأعمامي وأبنائهم

إلى صديقاتي العزيزات ورفيقات دربي

"زهور - نجاة - شوشة - صورية - سميلة - أمالين - ريم - سما -

إكرام - أحلام - فاطمة - هوارية - عائشة - خيرة - يسمينة - حنان - إيمان".

"سميلة"

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز و أعلى شخصين على قلبي "والدي العزيزين "اللذان أنارا دربي و تيسر
دربي بفضل دعواتهما

إلى إخوتي بخت،هجيرة ،سهام،علي

إلى صديقاتي العزيزات خاصة سهلية ،بنات بحري ،مزوري،سهام وزاني ،ربيعة ،وهاب فاطمة و
كل صديقاتي في الإعلام و الاتصال

إلى زملائي و زميلاتي الأساتذة ،إلى أساتذتي الذين عرفت من علمهم و وصلت بفضلهم إلى هذا
المستوى من الطور الابتدائي إلى غاية الطور الجامعي

الفهرس

ملخص.....

كلمة شكر.....

الإهداء.....

قائمة الجداول.....

قائمة الإشكال.....

المقدمة العامة.....

الفصل الأول ماهية الاتصال وأساليبه

تعريف الاتصال وأهميته.....

أساليب الاتصال.....

الاتصال داخل المؤسسة.....

أهداف الاتصال في المؤسسة.....

نموذج الاتصال الفعال في المؤسسة.....

الاتصال كآلية لتنمية الكفاءات البشرية.....

دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية.....

الاتصال كآلية لتأهيل وصقل المهارات البشرية.....

الفصل الثاني: ماهية التنمية البشرية

ماهية التنمية البشرية.....

الجزور التاريخية لمفهوم التنمية البشرية.....

الإطار النظري للتنمية البشرية.....

جوانب التنمية البشرية.....

مكونات التنمية البشرية.....

المكون الإنساني.....

المكون الاقتصادي.....

المكون السياسي.....

المكون البيئي.....

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر

.....	ماهية المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
.....	التعريف المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
.....	التنظيم الداخلي المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
.....	نشاط ومهام المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
.....	أهداف المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
.....	جمع وتحليل البيانات
.....	جمع المعلومات
.....	تحليل البيانات
.....	نتائج التحليل
.....	تقييم النتائج
.....	اقتراح لنموذج الاتصال الفعال داخل المؤسسة
.....	طبيعة الاتصال داخل المؤسسة
.....	تدفق المعلومات داخل المؤسسة
.....	طرق التحفيز والتدريب داخل المؤسسة
.....	العناصر الفاعلة والداخلة في تنمية الاتصال داخل المؤسسة
.....	الخاتمة العامة
.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	02
	توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	03
	علاقة الموظفين بالمدير	04
	علاقة الموظفين ببعضهم.	05
	الاتصال بالمدير دون الوساطة	06
	صعوبة وصول المعلومة من المدير إلى العاملين.	07
	سعي المدير بمفرده إلى وصول المعلومات إلى العاملين.	08
	تكليف المدير لأحد رؤساء المكاتب لتبليغ القرارات إلى العاملين.	09
	وصول القرارات في وقت سريع	10
	كيفية تبليغ القرارات الخاصة بالعمال.	11
	تشجيع المناقشة بين الموظفين أثناء الاجتماعات	12
	المشاركة بآراء واقتراحات لصالح المؤسسة	13
	أخذ آراء واقتراحات العمال بعين الاعتبار.	14
	توفير المؤسسة دورات تكوينية للعاملين.	15
	نوع الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة.	16
	اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية لتحفيز العمال.	17
	يمثل توفير المؤسسة على مطاعم العمال	18
	توفير المؤسسة لوسائل النقل.	19
	رأي العمال في طبيعة الاتصال	20

المقدمة العامة:

تحتاج أي مؤسسة في مزاولة أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المؤسسة العديد من الاتصالات، وبعد تدبير الاحتياجات المادية والبشرية يستمر الاتصال على مستويين ويتمثل المستوى الأول في الاتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والانضباطية والإقناعية إذ تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل وهذا لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المؤسسة، وواجباته ومسؤولياته، أما المستوى الثاني من الاتصال فيتم بين الأفراد لتجمع المعلومات عن موضوعات لا تهم المؤسسة إلا أنها بحكم التفاعل البشري والحاجات الحسية لدى الأفراد تصبح ذات أهمية.

يستمر الاتصال أهميته بالمؤسسة من خلال الدور الذي يؤديه من حيث مزاولة كافة العمليات الإدارية، فاتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والمتابعة والرقابة والتوظيف والتوجيه كلها أنشطة إدارية تمارسها المؤسسة ويستلزم ممارستها وجود نظام سليم للاتصال كما يساعد الاتصال أيضا على إتاحة فرص للنمو المؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة إلى جانب هذا نجد أن تنمية المصادر البشرية بما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تبني برامج تدريبية معينة يحتاج إلى الاتصال.

الإشكالية:

من هذا المنطلق تتبلور معالم الإشكالية على النحو التالي:

• ما هو دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

-ماذا نقصد بالاتصال وكيف يساهم في تحقيق التنمية البشرية داخل المؤسسة

الاقتصادية؟

-ما هي التنمية البشرية وفيما تتمثل أهم مكوناتها؟

-هل الاتصال يساهم في تحقيق التنمية البشرية في المديرية الإقليمية للاتصالات

الجزائر؟

أهمية موضوع البحث:

وتكمن أهمية البحث فيما يلي:

-التعرف على أهمية الاتصال في المؤسسة.

-التعرف على مدى مساهمة الاتصال في رفع أداء الموظفين داخل المؤسسة.

-إعطاء مفهوم شامل للتنمية البشرية.

-توضيح دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية داخل المؤسسة من خلال

توضيح دوره في تكوين وتأهيل العاملين وتحفيزهم وتنمية أدائهم.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- أ- أسباب ذاتية: تتمثل في كون أن هذا الموضوع يتلاءم مع تخصصنا الدراسي إضافة إلى أننا لاحظنا عدم وجود دراسات سابقة تطرقت لموضوع التنمية البشرية لأنه موضوع حديث العهد له ارتباط وثيق مع ظهور المؤسسة الحديثة.
- ب- أسباب موضوعية: وتتمثل في كون أغلب المؤسسات الجزائرية تستخدم الاتصال بمفهومه الضيق حيث يعتبر كوسيلة لجمع وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة وأهملت مفهومه الواسع كاستخدامه كوسيلة لتنمية قدرات عمالها ولرفع أدائهم.

أهداف الموضوع:

وتتجلى أهداف الموضوع فيما يلي:

- التوصل إلى الإجابة على الإشكالية التي طرحناها.
- اكتساب معارف جديدة تنمي فكر القارئ.
- إثراء المكتبة الجامعية لفائدة طلبة الكلية بموضوع جديد والمتمثل في دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

فرضيات البحث:

- يمكن اعتبار الاتصال عملية تفاعلية ديناميكية دائمة الحركة تخضع لمؤثرات متغيرة حيث في عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر وتحقق المشاركة في

الخبرة بينهم، وقد يساهم الاتصال في تحقيق التنمية البشرية من خلال مساهمته في التأهيل والتدريب العاملين وتنمية كفاءاتهم وتحفيزهم وتفعيل مشاركتهم في المؤسسة.

-كما يمكن اعتبار التنمية البشرية في عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس وتتمثل هذه الخيارات في العيش حياة طويلة وصحية، والحصول على المعارف بالإضافة للحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المناسبة، ويمكن اعتبار كل من المكون البشري والاقتصادي والسياسي والبيئي أهم مكوناتها.

-قد يساهم الاتصال بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية في المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر.

تحديد المصطلحات :

مفهوم الاتصال:

لغة: وصل الشيء وصلا وصلته، والوصل ضد الهجرات وخلاف الفصل والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله يعني أي أنها إليه وأبلغه إياه.¹

اصطلاحا: يعرف بيرلسون وستايتز Borlson steemer الاتصال على أنه " عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".

كما يعرف روجرز كايد الاتصال على أنه " العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك"

أو كارل هوفلانديري بأنه " عملية ينقل فيها المرسل منبهات عمدا لكي يعدل بها سلوك المستقبل"

أما إدوارد سابير الذي كان عكس هوفلانديري يرى أنه يشمل تلك الحالات التي لا يكون فيها نقل معتمد للمنبهات"²

ويعرفه ابراهيم إمام بأنه حامل العملية الاجتماعية كما يعتبره الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية عن طريق التعبير والتسجيل.

التنمية البشرية:

¹ ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار الجبل، دار لسان العرب، بيروت، مج1988، ص6، 937/936.
² فوضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.

لغة: التنمية البشرية تعني بها رفع وزيادة القدرات البشرية في كل الميادين الاقتصادية والاجتماعية ولم يستعمل مصطلح الموارد البشرية لأنه يعني فقط رفع الأداء العاملين وزيادة كفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

اصطلاحاً: التنمية البشرية هي عملية توسيع نطاق الخيارات أمام الأفراد واهم هذه الخيارات هي أن يحيا الأفراد حياة طويلة وخالية من الأمراض وأن يحصلوا على قد معقول من التعليم وأن يكون بوسعهم الحصول على الموارد التي تكفل لهم مستوى معيشي كريم بالإضافة إلى تمتعهم بالحريات السياسية وحقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته.¹

" التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس ومن حيث المبدأ يمكن أن تكون الخيارات بلا حدود وأن تتغير عبر الزمن لكن هناك ثلاث خيارات رئيسية تبقى جوهرية في كل مستويات التنمية وهي:²

- العيش حياة طويلة وصحيحة.
- الحصول على المعارف.
- الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى معيشي مناسب.

¹ عبد العزيز العجمية: التنمية الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، مصر 2003، ص 181.

² مدحت القرشي : التنمية الاقتصادية، دار وائل للنشر والطباعة ط1، الأردن، 2001، ص 128.

لغة: تعرف المؤسسة: توجد عدة مفاهيم للمؤسسة استطعنا الإلمام بمجموعة مهمة منها:

- 1-هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.
- 2-هي مجموعة من العناصر الإنتاجية البشرية والمادية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهكذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.
- 3-تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف.
- 4-إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة ENTERPRISE كما يمكن¹ استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين FIRM وUNDERTAKING .
- 5-تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تراكيب الوسائل البشرية، الطالبة والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.

اصطلاحيا:

- المؤسسة الاقتصادية عبارة عن فرد أو جماعة يعملون عملا عاديا لتأجيل تأمين حاجات الإنسان في المأكل والمشرب والملبس والسكن وما شابه ذلك.
- تتمثل المؤسسة عموما في مجموعة من الطاقات البشرية والمادية والمالية، والتي تشغل في ما بينها وفق تراكيب معين وتوثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.
- وتعرف أيضا بمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير وتتجسد مهامها بصفة عامة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات

¹ الدكتور محمد صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6ن 2008، ص 24.

المستهلكين في صورة مباشرة وغير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المؤسسة مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق التوثيق أو المج المحكم بين الطاقات البشرية والموارد أو الوسائل المادية المتاحة في لحظة زمنية معينة.

• وحسب ما عرفها مكتب العمل الدولي: " هي مكان مزاولة النشاط الاقتصادي وله سجلات مستقلة، فيتضح من هذا أن المؤسسة قد تكون مشروعاً أو شركة أو فرعاً أو قسماً.

منهج الدراسة: لقد اتبعنا في دراستنا المناهج التالية:

- أ- **المنهج الوصفي:** وقد اعتمدنا عليه في الفصل الأول والثاني من خلال عرض مختلف التعاريف والمفاهيم حوا الاتصال والتنمية البشرية.
- ب- **المنهج الاستنباطي:** اعتمدنا عليه في الفصل الأول من خلال توضيح العرقة بين الاتصال والتنمية البشرية.
- ج- **المنهج التحليلي:** اعتمدنا عليه في الفصل الثالث من خلال تحليل البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق توزيع الاستبيان على عمال المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

أدوات الدراسة: اعتمدنا في معالجة البحث على الأدوات التالية:

- أ- **المسح المكتبي:**
- مكتبة جامعة العلوم الإجتماعية لجامعة عبد الحميد بن باديس.

• المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس.

ب-التقارير.

ج-الاستبيان.

حدود الدراسة: تحدد دراستنا وفق ما يلي:

أ-حدود زمنية: قمنا بمعالجة دور الاتصال في تحققي التنمية البشرية في مؤسسة

اقتصادية ما بين الفترتين 2011-03-19 إلى غاية 2011-04-03.

ب-حدود مكانية: أجرينا التربص في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

الدراسات السابقة للموضوع:

الموضوع سبق وأن عولج من قبل ولكن بطريقة مختلفة إذا اقتصرنا على الدور

العام لاتصال في المؤسسة الاقتصادية من أهمها:

✚ أمسعودان نصيرة في بحثها " الاتصال الداخلي في المؤسسة" سنة 2006 والذي

أستخلص منه دور الاتصال في تنسيق وظائف التسيير ودوره في تسيير وظائف

المؤسسة.



✚ بن يمينة بلعدي في بحثه " سياسة الاتصال التسويقي" في مؤسسة قهوة بخاري سنة

2004 وتناول دور الاتصال في تسويق منتجات المؤسسة.

✚ وشابري محمد ياسين في بحثه " دور الاتصال في تغيير سلوك المستهلك" في

مؤسسة BIMO سنة 2006 والذي تناول فيه تأثير الاتصال على المستهلكين

ودوره في تغيير سلوكا تهم.

إلا أن دراستنا هاته تتميز عن الدراسات السابقة في إظهار الدور الفعال للاتصال

في تأهيل وتدريب العاملين وتحفيزهم وتحسين وتنمية أدائهم وبالتالي تحسين وتنمية أداء

المؤسسة.

صعوبات البحث: لقد واجهتنا صعوبات خلال إعداد هذا البحث منها:

- ✚ نقص المراجع الخاصة بالتنمية البشرية في المكتبات التي قصدناها لضيق الوقت.
- ✚ صعوبة التمكن من التوفيق بين الدراسة وإعداد المذكرة وذلك راجع لضيق الوقت.
- ✚ الصعوبات الميدانية في التربص مثل ضيق المساحة في مكتب التربص إضافة إلى اختلاف وتباين المعلومات المقدمة لنا.
- ✚ عدم دقة المعطيات الإحصائية.

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة عبد

الحميد بن باديس

تخصص علاقات عامة

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة الأسئلة

نحن طالبتين بكلية العلوم الاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة بصدد إعداد مذكرة لنيل شهادة ليسانس بعنوان

**دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية
في مؤسسة إقتصادية.**

تحت إشراف: الأستاذة حمدا

فنرجو منكم المساهمة في انجاز هذا البحث العلمي بالإجابة على الأسئلة ونؤكد لساتنكم عدم استعمال أجوبتكم في غير هذا البحث العلمي. كما نعدكم بتمام السرية والتحفظ.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر المسبق على مساهمتكم معنا.

إعداد الطالبتين:

رميلي سهيلة.

سي العربي عائشة.

استمارة الأسئلة.

دور الاتصال في تحققي التنمية البشرية في مؤسسة اقتصادية.

أ. السمات الشخصية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
3. التصنيف المهني عون تنفيذ عون مهارة إطار
متعاقد عون مؤقت

ب. الأسئلة الموضوعية

1. كيف هي علاقتك بالمدير؟

- جيدة
- سيئة
- عادية
- لا يوجد علاقة

2. كيف هي علاقتك بالمدير؟

- جيدة
- سيئة
- عادية
- لا يوجد علاقة

3. هل تستطيع الاتصال بالمدير بدون وساطة؟

نعم

لا

أحيانا

4. برأيك هل توجد صعوبة في وصول المعلومات من المدير إلى العاملين؟

نعم

لا

أحيانا

5. هل يسعى المدير بنفسه إيصال المعلومات إلى الموظفين؟

نعم

لا

أحيانا

6. هل يكلف المدير أحد رؤساء المكاتب لتبليغ القرارات إلى الموظفين؟

نعم

لا

أحيانا

7. هل تصلك القرارات التي يتخذها المدير في وقت سريع؟

دائما

أحيانا

9. هل يشجع المدير مناقشة بين الموظفين أثناء الاجتماعات؟

نعم

لا

أحياناً

10. هل تشارك بأرائك واقتراحاتك لصالح المؤسسة؟

نعم

لا

11. هل تؤخذ آرائك واقتراحاتك بعين الاعتبار؟

نعم

لا

أحياناً

12. هل توفر المؤسسة دورات تكوينية للعاملين؟

نعم

لا

13. الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة تكون؟

داخلية

خارجية

14. هل تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين الكفؤين؟

نعم

لا

15. هل تتوفر المؤسسة على مطاعم خاصة بالمؤسسة؟

نعم

لا

16. هل تتوفر المؤسسة على وسائل نقل للعاملين؟

نعم

لا

17. حسب رأيك كيف هو الاتصال داخل المؤسسة؟

رسمي

غير رسمي

18. كيف هو تقييمك للاتصال داخل المؤسسة؟

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر- غليزان-

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم فهو يخلق جوا من الاستقرار والثقة داخل المؤسسة وكذا يساهم في التسيير العقلاني وفي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، كما أنه يسمح بتجنب عدة مشاكل ويسعى إلى تحفيز العمال وترقية التنظيم الداخلي.

ولمعرفة دور الاتصال في تنمية أداء الأفراد وأداء المؤسسة في تنمية أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل قمنا بدراسة ميدانية للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بغليزان لمعرفة طبيعة الاتصالات داخل هذه المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء الأفراد العاملين بها.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- ✓ التعريف بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.
- ✓ جمع وتحليل البيانات.
- ✓ اقتراح لنموذج الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

التعريف المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر - غليزان :-

مجمع اتصالات الجزائر هو الرائد في السوق الجزائري في ميدان الاتصالات هذا الأخير الذي عرف في الآونة الأخيرة تطورا ونموا كبيرين، حيث يعطي مجموعة من الخدمات إلى الزبائن المهنيين أو الأفراد وهذه المكانة في السوق كانت نتاجا لسياسة قامت بها الشركة مبنية على أساس الابتكار والبحث والتطوير.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة عمومية خدماتية تجارية وفيما يلي سنعرض كل من نشأتها وتعريفها.

أولاً: نشأتها:

تعود نشأة مديريةية البريد والمواصلات إلى سنة 1975 التي كانت تحت وصاية البريد والمواصلات، وفي سنة 2003 تم تغيير التسمية من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية وأسهم رأس مالها تقدر ب500.000.000 دج، تنشط في قطاع تنافسي يعتبر أساس في مستوى تسيير الموارد البشرية وهي اتصالات الجزائر بغليزان حيث تمت هذه الأخيرة إلى المدير العامة التي تحتوي على مديريات جهوية وكل مديريةية جهوية لها ولايات أخرى تابعة لها.

ثانياً: تعريفها

اتصالات الجزائر بغليزان هي مؤسسة عمومية تجارية مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني محطة القطار غليزان وهي تحتوي على دوائر تجارية وتقنية:

غليزان، الحمادنة، وادرهيو، عمي موسى، مازونة، وتضم هذه الدوائر الوكالات التجارية على حوالي 60 ألف زبون مزود بالهاتف الثابت وهناك أيضا التزامات وخدمات أخرى مثل الأنترنت.¹

1. التنظيم الداخلي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر-غليزان:-

تتكون المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر-غليزان- من عدة مديريات فرعية وهي كمايلي:²

أولاً: المدير الإقليمي: يشرف على كل المديريات الفرعية بالإضافة إلى المديريات العملية بغليزان، ويسهر على تطبيق الأنظمة الداخلية للشركة وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة، وفيما يتعلق بتوسيع الحصة السوقية والرفع من رقم الأعمال، وغيرها من الأهداف الإستراتيجية، ويعد المدير الإقليمي مدير مركزي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وتتكون هذه المديرية من عدة مكاتب وهي كمايلي:

1-**المكلف بالإعلام والاتصال:** يتمتع برتبة معادلة لرئيس مكتب يشرف على تنظيم

عملية الاتصال الداخلي والخارجي لاسيما مع وسائل الإعلام.

2-**المكلف بالأمن:** يشرف على حماية المستخدمين وممتلكات الشركة من خلال

السهر على تطبيق لوائح الأمن الداخلي والنظافة المهنية.

3-**المكلف بالمهمة:** يقوم المكلف بالمهمة بإعداد التقارير وتقديم التوجيهات لمراكز

التسويق والإنتاج حسب تخصصه (مكلف بمهمة تجاري، مكلف بمهمة مالي،

مكلف بمهمة تقني... الخ) وإعداد التقارير والاقتراعات للمدير الإقليمي والمديرية

العامة.

4-**المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات والتأمينات:** يقوم بتقديم الاستشارة القانونية

للمصالح الداخلية وتمثيل المؤسسة لدى العدالة وكذا يقوم بإشراف على تنفيذ عقود

التأمين المبرمة مع شركة CAAT.

¹ أجريت بتاريخ 22 ديسمبر 2011 مع السيد "صلوا تشي".

² المعلومات من نفس المبحوث السيد "صلواتشي".

ثانيا: المديرية الفرعية للإمداد: تتكون هذه المديرية من عدة مكاتب وهي كما يلي:

- 1) مكتب المشتريات: وهو المكلف بتزويد المخزن بمختلف المواد المستهلكة وغير المستهلكة.
- 2) مكتب النقل: مكلف بتسيير وصيانة حظيرة السيارات المملوكة للمؤسسة.
- 3) مكتب تسيير المخزونان: مكلف بالحفاظ على المخزونان المختلفة، تزويد المديرية الولائية بحاجيات التسيير (المستلزمات المكتبية، ممتلكات الإعلام الآلي... الخ).
- 4) مكتب تسيير الممتلكات: مكلف بإجراء التسويات القانونية للممتلكات الشركة والإيجارات، تنظيم عملية الجرد السنوي، تنظيم عمليات البيع بالمزاد للمنقولات المستهلكة.

ثالثا: المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: ونجد في هذه المديرية ثلاث مكاتب وهي:

- 1) مكتب الميزانية: يشرف على ترشيد النفقات ومراقبة الإيرادات.
- 2) مكتب الخزينة: المكلف بالقيام بالمالصات وتسجيل الإيرادات.
- 3) مكتب المحاسبة: وهو المكلف بالحساب والنفقات والإيرادات وفق قواعد المحاسبة العامة.

رابعا: المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين: وتتكون من أربعة مكاتب وهي على التوالي:

- 1) مكتب تسيير المستخدمين: وهو المكلف بتسيير المسار المهني من ترقية، المسابقات... الخ.
- 2) مكتب الأجور: مكلف بحساب أجور المستخدمين.
- 3) مكتب العلاقات العامة: مكلف بالسهر على احترام قوانين العمل داخل المؤسسة.

4) مكتب التوظيف والتكوين: مكلف بالسهر على التوظيف الداخلي والخارجي وتأطير المتربصين التابعين للشركة وكذلك المتربصين القادمين من خارج الشركة.

خامسا: المديرية الفرعية للشبكات القاعدية: وهي بدورها تتكون من أربعة مكاتب:

- 1) مكتب التحويل: المكلف بمراقبة تأطير مراكز التحويل السلبي واللاسلكي.
- 2) مكتب تراسل المعطيات: مكلف بالإشراف على الهياكل الخاصة بتراسل المعطيات الصوتية والصورية المكتوبة.
- 3) مكتب المحيط: المكلف بالسهر على سلامة المحيط للاتصالات (التزويد بالطاقة، التبريد... الخ).
- 4) مكتب التراسل: يشرف على الهياكل الخاصة بالتراسل المعطيات والهاتف.

سادسا: المديرية الفرعية لشبكة المشتركين:

- 1) مكتب الدراسات والإنتاج: مكلف بدراسات معطيات إنتاج خطوط الاتصالات والإشراف على تحقيق أهداف الإنتاج.
- 2) مكتب التعطيلات ونوعية الخدمة: يسهر على تقليص نسبة تعطل خطوط الاتصالات وتحسين الخدمات.

سابعا: المديرية الفرعية للتسيير التجاري:

- 1) مكتب التسيير التجاري: يشرف على بعث خدمات الاتصالات للجمهور والمهنيين.
- 2) مكتب نوعية الخدمة: ويسهر على الرفع من مستوى الخدمة التجارية وتوسيع الحصة السوقية.

- 3) مكتب التنشيط التجاري ومتابعة العروض التجارية: ويشرف على إنجاز العروض التجارية وتحقيق أهدافها.
- 4) مكتب شبكة المعطيات: وهو المكلف بمراقبة حسن استغلال وتسيير المعطيات التجارية (عدد الزبائن، رقم الأعمال... الخ).

ثامنا: المفتش الإقليمي: إذ نجد مراقبين مكلفين بمهام محددة ويتمثلون في:

- 1) **المراقب التقني:** المكلف بتفتيش المراكز التقنية للتأكد من احترام مقاييس استعمال واستغلال التجهيزات.
- 2) **المراقب التجاري:** المكلف بتفتيش الوكالات التجارية لضمان احترام قواعد التسويق التسيير التجاري السليم.
- 3) **المراقب المالي:** المكلف بتفتيش صناديق الوكالات التجارية والأقسام المالية للتأكد من احترام قواعد المحاسبة العامة.

تاسعا: المديرية الفرعية لشبكات المؤسسات: تتكون هذه المديريات من عدة مدراء لكل مهامه الخاصة:

1) المدير المكلف بـ:

- شبكة الإنترنت.

- الألياف الضوئية.

- الخطوط الاتصالية.

2) **المدير الفرعي:** وهو الذي يهتم بالمراقبة.

3) **المدير التقني:** يقوم بدراسات في الميدان.

4) **المدير التجاري:** يقوم بوضع الفاتورة.

م3: نشاط ومهام المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر – غليزان:-

أولا: النشاطات الرئيسية لاتصالات الجزائر:

- تقديم خدمات اتصال تسمح بتناول ونقل الصوت والرسائل المكتوبة، بيانات رقمية، معلومات سمعية بصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير شبكة الاتصالات العمومية والخاصة.
- إنشاء وتسيير واستغلال شبكة الربط ما بين المتعاملين الهاتف النقال والثابت.

ثانيا: مهام اتصالات الجزائر:

تتكفل اتصالات الجزائر بغليزان في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات المواطنين وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- تقديم حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مرد ودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل ديونها في آجالها المستحقة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدي والتصرفات السلبية.
- ممارسة كل النشاطات المتعلقة بصفة مباشرة بموضوعها.
- توفير للموظفين خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق مختلف الوسائل الحديثة.
- توفير كل خدمات الاتصال.

م4: أهداف المديرية:

وتتمثل أهداف المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر فيما يلي:¹

¹ معلومات من المصدر.

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على الخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين وخاصة في المناطق الريفية.
- زيادة جودة الخدمات المقدمة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
- تطوير شبكة وطنية موثقة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- توفير الربط بين العديد من الشبكات بسرعة فائقة وأمان.
- توفير خدمة لتوصيل الانترنت بكفاءة عالية وكلفة منخفضة.
- توفير خدمات حديثة مثل توصيل الألياف البصرية التي تسمح بتوصيل الصوت والصورة والبيان بسرعة الضوء.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات.
- المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، في الوطن من خلال توفير الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تنفيذ أحدث الوسائل لربط المناطق المعزولة والمدارس.
- تسويق النشاط التجاري لإعادة تأهيل صورة المدارس

المبحث الثاني: جمع وتحليل المعلومات:

تطرقنا في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، حيث يدور المطلب الأول حول جمع المعلومات، والمطلب الثاني حول تحليل البيانات الإحصائية، والمطلب الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم البيانات وأخيرا مطلب الرابع والذي خصصناه لبعض التوصيات.

أولاً: جمع المعلومات: اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة إحصائية بسيطة، وقد تطرقنا في هذا المطلب إلى فرضية ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع المعلومات.

1-فرضية البحث: تتمثل في فرضية بحثنا في ما يلي: الاتصال بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية.

2-مجتمع البحث: يتمثل في البحث في عمال المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بغليزان والذين عددهم 60 عاملا.

3-عينة البحث: اخترنا من المجتمع البحث عينة تشمل 60 عاملا وذلك بطريقة.

4-أدوات جمع البيانات الميدانية: اعتمدنا في بحثنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وقد تم كتابة الاستبيان باللغة العربية ويحوي على ثلاثة أسئلة تتعلق بالسمات الشخصية، وتعلق بالجنس، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، وثمانية عشر سؤال موضوعي، حيث ثلاثة أسئلة متعلقة بعلاقة الموظفين بالمديرية وعلاقتهم ببعضهم البعض وخمسة أسئلة متعلقة بكيفية الوصول للمعلومات والقرارات إلى العاملين، وثلاثة أسئلة متعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وسؤالين متعلقين بتكوين العمال، وثلاثة أسئلة متعلقة بتحفيز العمال، أما السؤالين الآخرين فيتعلقان برأي العمال في طبيعة الاتصال وفي مدى نجاحه في هذه المؤسسة.

5-تحليل البيانات: تحليل البيانات المتحصل عليها قمنا باستعمال الجداول البسيطة وذلك لدراسة متغيرات الفرضية واعتمدنا على التكرارات المطلقة والنسبية كأدوات التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعناها.

I. السمات الشخصية:

جدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
61.66	37	ذكر
38.33	23	أنثى
99.99 % 100 %	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 أن المؤسسة تتكون من 61.66% عامل و 38.33% عاملة.

جدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى
00	00	ابتدائي
13.33	08	متوسط
26.66	16	ثانوي
60	36	جامعي
%100	60	المجموع

يبين لنا التالي أن 60% من المبحوثين لهم مستوى جامعي و 22.66% ذو مستوى ثانوي، و 13.33% لهم مستوى متوسط في حين أن المستوى الابتدائي قدر ب 0%.

و هذا يدل على أن الكفاءة العلمية و المستوى الدراسي العالي مشروطان في مثل هذه المؤسسة التي تعتمد بالدرجة الأولى في وظائفها على إستعمال التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا الإتصال.

جدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني:

النسبة %	التكرار	التصنيف المهني
%46.66	28	إطار
%20	12	عون تحكم
%33.33	20	عون تنفيذ
%100	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 44.66% من المبحوثين يمثلون إطار، و 33.33% يمثلون عون تنفيذ في حين أن 20% من المبحوثين يمثلون عون تحكم. نلاحظ بان تواجد

الإطارات بشكل كبير دليل على أن طبيعة العمال المؤسساتي في هذه المؤسسة تستدعي أن يكون اغلب العاملين فيها هم من هذه الرتبة.

II. المعلومات الموضوعية:

جدول رقم 04: يمثل علاقة الموظفين بالمدير.

النسبة %	التكرار	المستوى
30%	18	جيدة
0%	00	سيئة
53.33%	32	عادية
16.66%	10	لا توجد علاقة
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 53.33% من المبحوثين علاقتهم عادية مع مديرهم ، و30% لهم علاقة جيدة مع المدير، في حين أن 16.66% ليست لهم علاقة مع المدير وقد قدرت العلاقة السيئة ب 0% هذا ما يفسر أن العلاقة الرسمية في هذه المؤسسة بين المرؤوسين برئيسهم هي الواضحة و هي في الأخير علاقة العمل المطلوبة.

جدول رقم 05: يمثل علاقة الموظفين ببعضهم.

النسبة %	التكرار	المستوى
30%	18	جيدة

سيئة	00	%0
عادية	42	%70
لا توجد علاقة	0	%0
المجموع	60	%100

التعليق: لاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين لهم علاقة مع باقي زملائهم في العمل في حين 30% يشكلون علاقة جيدة مع زملائهم يدل هذا على أن العلاقة التي ترتبط العمال ببعضهم البعض عالية تنقصها بعض الحميمية فيها بين العمال ما عدا الذين يصفون علاقتهم البعض بالجيدة فهؤلاء من تتعدى علاقتهم الزمالة إلى الزمالة و الصداقة و التفاهم الكبير في مجال عملهم.

جدول رقم 06: يمثل الاتصال بالمدير دون الوساطة.

النسبة %	التكرار	
%56.66	34	نعم
%33.33	20	لا
%10	06	أحيانا
%100	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 56.66% من المبحوثين يستطيعون الاتصال بالمدير بدون وساطة، و 33.33% منهم يستعملون الوساطة للاتصال بالمدير، في حين نجد 10% من المبحوثين أحيانا ما يستطيعون الاتصال بالمدير بدون وساطة.

يتوضح من خلال النسبة العالية بأن عملية الإتصال بالمدير جيدة أي أن هناك تقارب و تفاهم بين الطرفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07: خاص بإمكانية وصول المعلومات من المدير إلى العاملين من دون صعوبة.

النسبة %	التكرار	
20%	12	نعم
33.33%	20	لا
46.66%	28	أحيانا
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 46.66% من المبحوثين أحيانا ما يلاقون صعوبة في وصول المعلومات إليهم و33.33% منهم لا توجد أي صعوبة لوصول المعلومات إليهم في حين أن 20% من المبحوثين يلاقون صعوبات في وصول المعلومات إليهم. إذن نستنتج بأن الإتصال النازل يسير بالشكل العادي و من دون صعوبات أو إجحاف في مد المعلومة من فوق إلى التحت و هذا ربما تفهما من المسؤول بأهمية إيصال الرسالة إلى العاملين حتى تساعدهم على أداء واجبهم المهني من دون تأخير أو تقصير كما أنه يراها كأنجح الأساليب الإتصالية داخل الإدارة.

الجدول رقم 08: يمثل سعي المدير بمفرده إلى وصول المعلومات إلى العاملين.

النسبة %	التكرار	
46.66%	28	نعم
20%	12	لا
33.33%	20	أحيانا
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 46.66% من المبحوثين أجابوا بأن المدير بمفرده لوصول المعلومات إليهم و33.33% منهم أجابوا بأنه أحيانا ما يقوم المدير بمفرده

لإيصال المعلومات إليهم وجاءت إجابة 20% منهم أن المدير يسعى بمفرده لإيصال المعلومات إليهم. لأنه يدرك جليا بضرورة كسب المعلومة التي من شأنها أن تعطل العمل إذا ظلت محبوسة لجهة ما .

الجدول رقم 09: يمثل تكليف المدير لأحد رؤساء المكاتب لتبليغ القرارات إلى العاملين.

النسبة %	التكرار	
40%	24	نعم
26.66%	16	لا
33.33%	20	أحيانا
100%	60	المجموع

التعليق : نلاحظ من الجدول أن 40% من المبحوثين يبلغون بالقرارات عن طريق أحد رؤساء المكاتب و33.33% من المبحوثين أحيانا ما يتلقون القرارات من شخص آخر غير المدير في حين أن 26.66% من المبحوثين يتلقون القرارات من المدير. إذن نفهم من أن عملية تبليغ المعلومة لها وسائلها و وسائلها سواء كانت من قبل المسؤول الأول و المسؤول المباشر المهم أن المعلومة لا تبقى حبسة جهة ما دون تمريرها للإستغاثة بها وقت الحاجة .

الجدول رقم 10: يمثل وصول القرارات في وقت سريع.

النسبة %	التكرار	
53.33%	32	دائما
30%	18	أحيانا
13.33%	08	نادرا
3.33%	02	أبدا
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 53.33% من المبحوثين دائما تصلهم القرارات في وقت سريع و30% منهم أحيانا ما تصلهم القرارات في وقت سريع و13.33% من المبحوثين نادرا ما تصلهم القرارات في وقت سريع، في حين 3.33% منهم لم تصله القرارات أبدا في وقت سريع.

الجدول رقم 11: يمثل كيفية تبليغ القرارات الخاصة بالعمال.

النسبة %	التكرار	
13.33%	02	الهاتف
33.33%	20	الفاكس
43.33%	26	الاجتماعات
10%	06	الملصقات
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 43.33% من المبحوثين يتم تبليغهم القرارات عن طريق الاجتماعات و33.33% منهم يتم تبليغهم القرارات عن طريق الفاكس، و13.33% منهم يتم تبليغهم القرارات عن طريق الهاتف في حين 10% منهم يبلغون القرارات عن طريق الملصقات. يتبين أن المسؤولين يتفاهمون بأن الاجتماعات أصبحت من الأليات المطلوبة لإصال المعلومة و من ثم لتقريب وجهات النظر و تبادل الإقتراحات و الآراء .

الجدول رقم 12: يمثل تشجيع المناقشة بين الموظفين أثناء الاجتماعات.

النسبة %	التكرار	
60%	36	نعم
23.33%	14	لا
16.66%	10	أحيانا

المجموع	60	%100
---------	----	------

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 60% من المبحوثين يناقشون أثناء الاجتماعات و23.33% منهم لا يناقشون أثناء الاجتماعات في حين 16.66% منهم أحيانا ما يناقشون أثناء الاجتماعات في حين 16.66% منهم أحيانا ما يناقشون أثناء الاجتماعات. هذا دليل على ان المناقشات مهمة في حل المشكل المؤسسة و طرح إقتراحات و حلول لتطويرها و إزدهارها.

الجدول رقم 13: يمثل المشاركة بآراء واقتراحات لصالح المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
46.66%	28	نعم
20%	12	لا
33.33%	20	أحيانا
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 46.66% من المبحوثين يشاركون بآراء واقتراحات لصالح المؤسسة و33.33% منهم أحيانا ما يشاركون بآراء واقتراحات لصالح المؤسسة في حين أن 20% من المبحوثين لا يشاركون بآرائهم واقتراحاتهم لصالح المؤسسة أعتقد أن غالبيتهم أجابوا بنعم و الذين تؤخذ آراءهم بعين الإعتبار هم من العمال المسؤولين و الإطارات و كل من له صلة بإصدار القرارات التي تخص الصالح العام. بينما الفئات الأخرى هم الاعوان المنفذون امثل هذه الأوامر فقط.

الجدول رقم 14: أخذ آراء واقتراحات العمال بعين الاعتبار.

النسبة %	التكرار	
----------	---------	--

نعم		%26.66
لا		%20
أحيانا		%53.33
المجموع	60	%100

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 53.33% من المبحوثين أحيانا ما تؤخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار و26.66% منهم تؤخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار في حين أن 20% من العمال لا تؤخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

الجدول رقم 15: يمثل توفير المؤسسة دورات تكوينية للعاملين.

التكرار	النسبة%	
نعم	60	%100
لا	00	%00
المجموع	60	%100

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 100% من المبحوثين أجمعوا على توفير المؤسسة لدورات تكوينية.

الجدول رقم 16: يمثل نوع الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة.

التكرار	النسبة%	
داخلية	42	%70
خارجية	18	%30
المجموع	60	%100

التعليق: نلاحظ من الجدول أن إجابة 70% من المبحوثين أن نوع الدورات التكوينية في دورات داخلية في حين 30% كانت إجابتهم على الدورات التكوينية هي خارجية.

الجدول رقم 17: يمثل اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية لتحفيز العمال.

النسبة %	التكرار	
20%	12	نعم
80%	48	خارجية
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 80% من المبحوثين تبين إجابتهم على أن المؤسسة لا تعتمد على الحوافز المادية لتحفيزهم فيما 20% منهم كانت إجابتهم أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية لتحفيزهم.

الجدول رقم 18: يمثل توفير المؤسسة على مطاعم العمال.

النسبة %	التكرار	
100%	60	نعم
00%	00	لا
100%	60	المجموع

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 100% من المبحوثين أجمعوا على مطاعم في مؤسستهم نلاحظ مراعاة المؤسسة على الحرص في تأدية و القيام بواجبها نحو الموظفين.

الجدول رقم 19: يمثل توفير المؤسسة لوسائل النقل.

النسبة %	التكرار	
00%	00	نعم

لا	60	%100
المجموع	60	%100

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 100 % من المبحوثين أجمعوا على عدم توفر وسائل النقل تقلهم للعمل. توجد وسائل النقل للصيانة و العمل فقط.

الجدول رقم 20: يمثل رأي العمال في طبيعة الاتصال.

	التكرار	النسبة %
رسمي	36	%60
لا	24	%40
المجموع	60	%100

التعليق: نلاحظ من الجدول أن 60% من المبحوثين يرون أن الاتصال في المؤسسة هو اتصال رسمي في حين أن 40% منهم يرون أن الاتصال غير رسمي. بمعنى ان هؤلاء من يتلقون الرسالة من بعضهم البعض و عن طريق الإشاعات و الأقاويل لكن النسبة الأولى تدل على أن هناك إتصال يمر عبر كامل الأشكال و مختلف الوسائل المتاحة لدى المؤسسة من هاتف ... تيلغراف ... ملصقات ... أنترنت ... إجتماعات ... إعلانات ... جريدة المؤسسة وأخرى أو شفهيًا من طرف المسؤولين.

تقييم العمال للاتصال داخل المؤسسة:

هناك من العمال من قيم الاتصال على أنه متوسط ومجموعة أخرى من العمال قيموه بدون المتوسط فيما ترى مجموعة أخرى أنه حسن على العموم ولا بأس به وقيمة

مجموعة أخرى الاتصال على أنه جيد فيما يرى بعض العمال أنه لا وجود لاتصال داخل المؤسسة.

.III نتائج التحليل.

- غالبية المبحوثين علاقتهم عادية مع المدير.
- غالبية المبحوثين علاقتهم مع بقية الموظفين
- غالبية المبحوثين يتصلون مع المدير بدون وساطة.
- غالبية المبحوثين أحيانا ما يلاقون صعوبة في وصول المعلومات من المدير.
- غالبية المبحوثين لا يسعى مدراءهم بمفردهم لإيصال المعلومات إليهم.
- غالبية المبحوثين يتم تبليغهم القرارات عن طريق الاجتماعات.
- غالبية المبحوثين يناقشون أثناء الاجتماعات.
- غالبية المبحوثين يشاركون بأرائهم واقتراحاتهم.
- غالبية المبحوثين تأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- كل المبحوثين أكدوا أن الدورات التكوينية هي دورات داخلية.
- غالبية المبحوثين أكدوا عدم تقديم المؤسسة لحوافز مادية لعمالها.
- كل المبحوثين يستفيدون من مطاعم توفرها لهم المؤسسة.
- كل المبحوثين أكدوا على عدم توفير المؤسسة النقل للعمال.
- غالبية المبحوثين يرون أن الاتصال في هذه المؤسسة صعود طابع رسمي.
- غالبية المبحوثين قيموا الاتصال على أنه متوسط.

.IV تقييم النتائج:

- إن علاقة العاملين مع مدراءهم هي عادية أي علاقة موظف ينفذ ما يمليه عليه مديره.
- إن علاقة العاملين ببعضهم هي علاقة عمل إذ يكونون علاقات عادية فيما بينهم في العمل ونجد نسبة قليلة تكون علاقات جيدة داخل العمل.

- إن الاتصال بالمدير دون وساطة يمنح للعمال فرصة للتواصل في مجال العمل وإبداء رأيهم لمدراءهم.

- إن وجود صعوبات في وصول المعلومات إلى العمال يؤدي في بعض الأحيان إلى تباطئ الأداء.

- إن اعتماد المدير على رؤساء المكاتب بصفة كبيرة في تبليغ القرارات إلى العمال يجعل الاتصال رسمي إلى أبعد الحدود.

- إن سرعة وصول القرارات للعمال يساعد في سرعة تنفيذها.

- إن اعتماد المؤسسة على الاجتماعات لتبليغ قراراتها للعمال وفتح المجال لهم للمناقشة يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

- إن فتح المجال للعمال للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم وخاصة أخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار يساهم في تحسين العمال بالانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة بذل الجهود لرفع من أداء مؤسستهم.

- إن المؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي أكثر من اعتمادها على التكوين الخارجي، أي لا تقوم بالإنفاق وصرف الأموال لأجل تأهيل وتدريب موظفيها.

- إن عدم الاعتماد على الحوافز المادية لتحفيز العمال لا يؤدي إلى زيادة الأداء.

- أن لتوفير المؤسسة لنقل والمطاعم لصالح العمال يعتبر تحفيز مادي لهم.

انطلاقاً من تقييمنا لنتائج التحليل تؤكد فرضية بحثنا التي كان مفادها أن الاتصال في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية، إن الاتصال بهذه المؤسسة ليس فعالاً بدرجة كبيرة خاصة الاتصال الأفقي ولا يساعد بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية داخل المؤسسة بسبب وجود بعض النقائص مثل عدم تكوين الموظفين وتأهيلهم تكويناً خارجياً، عدم وجود وسائل نقل خاصة بالموظفين كما أنه لا يوجد تحفيزات مادية لزيادة دافعية الموظفين لرفع الأداء.

المبحث الثالث: اقتراح لنموذج الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

لإقامة علاقات جيدة بين الموظفين داخل المؤسسة لابد من اتفاق مهارات الاتصال الجيد والذي يتصف أساسا بمهارة الاستماع الجيد بالنسبة للمستقبل وبمهارة التبليغ الجيد بالنسبة للمرسل وبمهارة الفهم الجدي للرسالة وبالنسبة لطرفي الاتصال ويمكن عرض نموذج الاتصال الفعال داخل المؤسسة فيما لي:

أولاً: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة.

الاتصال داخل المؤسسة لا يجب أن ينحصر بالهيكل التنظيمي الرسمي فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وهذا يمثل جانبا ايجابيا لصالح المؤسسة إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أسهل وأكثر فعالية ويمكن أن يكون الوضع المؤسسة مثاليا حين تعزز العلاقات الوظيفية بروابط الصداقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وعلى المدير أن يسهر على تنميته مثل هذه العلاقات في المؤسسة التي يرأسها لكي تنشأ روح الانتماء عند العاملين. ومنه

يمكن القول أنه لكي يكون الاتصال فعالا داخل المؤسسة يجب أن ندعم نظام الاتصال الرسمي بشبكات الاتصال غير الرسمية.

كما أن الاتصال الجيد يجب أن يتوفر على بعض الخصائص الهامة المتعلقة بطبيعة الاتصال وهي:

- توفر شبكة الاتصال رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى العاملين.
- اعتماد المرونة في تطبيق الاتصال الرسمي يشكل يساعد على بلوغ الأهداف.
- عرض النظام الداخلي للمؤسسة على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم في كافة المستويات التنظيمية.
- أن تكون سياسات ونظم الاتصال مكتوبة ومسجلة بطرق تسهل الرجوع إليها عند الحاجة نظر لقدرة العقل البشري المحدودة على التذكر.
- الاهتمام بالاتصالات القائمة بين جماعات العمل غير الرسمية والحرص على الاستفادة من تلك الاتصالات غير الرسمية لخدمة أهداف المؤسسة.

ثانيا: تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

من ابرز مهام المدير اتخاذ القرارات، وحتى يتمكن من اتخاذ القرار الصحيح لابد له من توفر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها بواسطة الاتصال الصاعد وعبر مختلف قنوات الاتصال ووسائله وشبكاته.

وعند اتخاذ المدير للقرارات لابد من إيصالها على شكل تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ لوضعها موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تتدفق هذه المعلومات من الأعلى إلى الأسفل من خلال الاتصال الهابط عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، وإضافة إلى الاتصالات الصاعدة والهابطة على شكل

معلومات من القمة إلى موقع التنفيذ والعكس هناك أيضا الاتصالات الأفقي والتي تتم بين مختلف الأشخاص اللذين يشغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة.

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال الفعال يعتمد على تدفق المعلومات عموديا سواء عبر الاتصال الصاعد أو النازل، وأيضا يجب أن يعتمد على تدفق المعلومات أفقيا، أي لا بد من الاعتماد على مختلف الاتجاهات الاتصال داخل المؤسسة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة بالكمية المطلوبة والنوع الملائم وبالسرعة المناسبة.

والاتصال الجيد لا بد أن يتوفر على الخصائص الهامة التالية المتعلقة بتدفق المعلومات:

- تنسيق تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تقدير احتياجات الإدارة العليا من المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات ورفع تقرير بذلك.
- مساعدة المستويات الإدارية المختلفة في ممارسة الأنشطة المتعددة من خلال تسهيل انسياب وتدفق المعلومات.
- وجود جسر مفتوح لتدفق وانسياب المعلومات وكل الاتجاهات داخل المؤسسة.
- التأكد من توفر عنصر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل على كافة المستويات الإدارية.
- إتباع منهج سليم لتدفق وانسياب المعلومات وانتقاله بصورة تسهل استيعابها.
- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (أفقي وعمودي) نظرا لفعاليتها وتشجيعه للمعلومات المرتدة.

ثالثا: طرق التحفيز والتدريب داخل المؤسسة:

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل وهي القدرة المعرفة، والرغبة، أي يجب أن يكون الفرد قادرا على أداء المهمة، عارف بكيفية القيام بها وراغبا في أدائها، ويكون

دور المؤسسة وتحفيزه لزيادة الرغبة في الأداء وهذا بمزاولة الاتصال والعمل على تفعيله.

ولكي يكون الاتصال فعالا في أداء مهامه التحفيزية والتدريبية يجب إتباع الأساليب التالية.

- التعرف على الفروع الفردية للأفراد من احتياجات ودوافع وأهدافه.
- استخدام لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته ودوافعه وأهدافه.
- توفير التكوين المناسب لكل فرد حسب احتياجاته ورغباته.
- التحقق من عدالة النظام الإداري ونظام التحفيز.
- دفع أجور تنافسية وتوفير تكاليف خاصة بتكوين الموظفين.
- الحرص على تنمية ثقة الأفراد في المؤسسة وأهدافها وفي بعضهم البعض.
- الحرص على إتاحة الفرصة للعاملين للتغيير في أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- الحرص على التغذية العكسية والفورية.
- العمل على تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضا والتحفيز.
- توفير وسائل التحفيز المادية كالمطاعم والنقل.
- الاهتمام بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز والحرص على تنوع المهارات ووضوح هويتها وأهميتها.
- توفي حد من الاستقلالية للتنفيذ.
- التأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء والتقدير وأهداف الفرد والمؤسسة ارتباطا كاملا وعادلا.
- الحرص على ربط الانجاز بالتقدير المادي والمعنوي.
- توفير تكوين داخلي للموظفين.

• الإصغاء على مشاكل العاملين والعمل على حلها.

رابعاً: العناصر الفاعلة والداخلة في تنمية الاتصال داخل المؤسسة.

من أهم الأطراف التي تساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة وفي رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها نجد المدير: يمثل الرئيس والعاملين الذين يمثلون المرؤوسين.

1. المدير أو الرئيس:

ولتفعيل دور المدير في تنمية الاتصال داخل المؤسسة لابد من أن يتبع التعليمات التالية:

- ❖ عدم إغفال المدير الاتصال الرسمي مع محاولة الاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ المشاركة بين المدير والمرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.
- ❖ الاهتمام بالقدرة الابتكاريين للعاملين مع الحرص على تنمية تلك القدرات باستخدام الطرق المختلفة من تعليم وتدريب.
- ❖ اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بالاعتماد على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
- ❖ اليقظة والدراية بمجريات الأمور في بيئة العمل والقدرة على التصرف.
- ❖ القول المناسب في الوقت المناسب بما يساعد على حل المشكلات مرؤوسيه.
- ❖ التمتع بالقدرة على الإصغاء النشط والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- ❖ تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع مرؤوسيه أو زملاءه في العمل.
- ❖ حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.

❖ تبني نمط قيادي مثالي في التنظيم والتوجيه من خلال إعطاء أقصى اهتمام للعاملين.

العاملين أو المرؤوسين:

لكي يكون دور العاملين فعالا في تحسين الاتصالات داخل المؤسسة يجب أن يتوفر لدى العاملين مايلي:

- ❖ البيانات والمعلومات الضرورية والتصحيحية لاستمرار العملية الإدارية.
- ❖ تجميع نقل المعلومات إلى المدير بسرعة وبسهولة وفي الوقت المناسب.
- ❖ احترام العلاقات الرسمية والحرص على عدم تخطي الرؤساء.
- ❖ الحد من المشاكل والنزاعات أثناء العمل.
- ❖ الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بينهم وتعزيزها.

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية لدور الاتصال في تحققي التنمية البشرية بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر- غليزان- مستندين على نتائج الاستبيان المقدم وعلى معرفة الشخصية لموظفي المؤسسة خلال فترة التربص التطبيقي وجدنا أن الاتصال داخل هذه المؤسسة سواء كان أفقيا أو عموديا يغلب عليه الطابع الرسمي نظر لطبيعة العلاقة بين المستخدمين أنفسهم وبين المستخدمين والمدراء.

كما أن الاتصال في هذه المؤسسة يساهم نوعا ما في تحسين أداء العاملين لمهامهم وهذا من خلال تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وتعريفهم بأهداف المؤسسة وتحفيزهم لزيادة الرغبة في الأداء.

كما استنتجنا أيضا أن الاتصال في هذه المؤسسة ليس فعالا بشكل الكافي حيث أن معظم الموظفين يرون أن الاتصال في المؤسسة هو متوسط على العموم.

كما قمنا خلال هذه الدراسة بعرض نموذج للاتصال الفعال داخل المؤسسة من خلال تحديد طبيعة الاتصال وتدفق المعلومات داخل المؤسسة إضافة إلى تبين طرق التحفيز والتدريب الواجب إتباعها في المؤسسة وأخيرا تحديد الأطراف الفاعلة والداخلية في تنمية الاتصال داخل المؤسسة

الفصل الأول:

أ. ماهية الاتصال وأساليبه: يعتبر الاتصال العملية التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح متداولة بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ووسائل اتجاه تسير فيها وهدف تسعى غلى تحقيقه وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف الاتصال وأهميته عناصره أنواعه وأساليبه.

المبحث الأول: تعريف الاتصال وأهميته:

الاتصال هو التعبير عن الصلة أو الصلات بينها وبين الآخرين وهو ذو أهمية بالغة كونه يوطد العلاقات بين الأفراد ويخلق الثقة والتفاهم بينهم وفيما يلي سوف نعرض كل من تعريف أهمية الاتصال.

1. تعريف الاتصال: إن كلمة الاتصال communication مشتقات من أصل اللاتيني للفعل communicate بمعنى التشبيح عن طريق المشاركة.¹

أما على المستوى اللغوي فالاتصال هي كلمة مشتق من مصدر وصل الذي يحمل معنيين رئيسيين الأول هو الربط بين كائنين أو شخصيين وذلك عكس الانفصال والبعد، والربط يعني إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين.

أما المعنى الثاني فهو البلوغ أو الانتماء إلى ما².

ونقد الكثير من الكتاب مفهوم الاتصال في كتابتهم في محاولة منهم جاءت لتوضيح هذا المفهوم وللتعريف في الكشف عما به من غموض.

¹ ابراهيم إمام، إعلام إذاعي والتلفزيون، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1979، ص 116.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع بيروت، لبنان، 2000، ص 19.

والاتصال هو العملية التي يتم خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء أكان صغيراً أو كبيراً، وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم، وهناك اتفاق بين العلماء باعتبار كل ما يتصل بانتقال الأفكار والمعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو عملية وسواء كانت تتصل بالناس أنفسهم أو بالبيئة التي يعيشون فيها.

وقد عرفها بعض الكتاب كما يلي:

- 1- تعريف " حسن محمد خير الدين": " يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية اتصال".¹
- 2- تعريف " جون ديوي" " الاتصال هو عملية المشاركة في الخبر وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد"²
- 3- تعريف "نشار لز كولي": " لا يرى أن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".³
- 4- تعريف بينيس: " عرف الاتصال بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من المرسل إلى المتلقي".⁴
- 5- تعريف توفيق مرعي:"الاتصال مركب من العمليات المعقدة والمتواترة والتي تتفاعل في مجال موقف منشط يتضمن مصدر أو شخصاً ينقل إشارة أو رسالة خلال قناة أو وسط إلى المكان المقصود أو المستقبل".⁵

¹ خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 1996، ص 09.

² عبد الحافظ سلامة" الاتصال وتكنولوجيا التعلم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

³ علي عياصرة: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد لنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

⁴ خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ص 09

⁵ عبد الحافظ سلامة ، مرجع سلبق ، .

⁵ علي عياصرة ،مرجع سابق ،ص ص 16 .

2. أهمية الاتصال : تتبع أهمية الاتصال كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فلما يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملا حاسما فيه فالالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية، إذ بدون الاتصال تموت و تضمحل الحركة الذاتية للمؤسسة، وبذلك يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المؤسسة فيما يلي¹:
- (1) الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
- (2) يساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.
- (3) يؤدي الاتصال دورا هاما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- (4) تظهر أهمية الاتصال من خلال التأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة في المؤسسة.
- (5) الاتصال نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- (6) يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المؤسسة فالالاتصال بمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- (7) كما أن الاتصالات الداخلية في المؤسسة تعكس بمجموعتها معظم حالاتها الثقافية المؤسسية للإدارة.

¹ علي عياصرة، مرجع سابق، ص ص 27_28.

أساليب الاتصال:

أولاً: عناصر الاتصال: رغم تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته إلا أن عناصره ثابتة وتتلخص هذه العناصر فيما يلي:

1. المرسل: وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معه أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة منه في أن تتحقق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم¹.

كما أن مصدر الرسالة التي يصغها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين وهو الشخص الذي يرد نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار وهو يؤثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار وهذا ما يعرف بالإدراك²

كما أنه يتأثر في ذلك بعبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي نحملها وعملية تفسيره لها.

2. المستقبل أو المرسل إليه: هو الشخص الذي يوجه إليه الرسالة، ويقوم بحل رموزها وتفسير محتواها وفهم معناها وقد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص، ومن هنا نستطيع أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الاتصال لتشمل الفرد والجماعة في آن واحد³.

وينعكس تفسير المحتوى وفهم الرسالة في أنماط السلوك التي يقوم بها المستقبل، لهذا فإن نجاح الرسالة في الوصول إلى المستقبل لا تقاس بما يقدمه المرسل بل بما يقوم به

¹ خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 20.

² علي عبا صرة، مرجع سابق، ص 30.

³ عبد الحافظ سلامة، مرجع سابق، ص 20.

المستقبل من السلوك مستحب يستطيع المتعلم من خلال مواجهة مواقف حياتية جديدة، والمستقبل لا يكون مستمعا فقط بل هو جزء فاعل في عملية الاتصال ككل.

كما أن إدراك المستقبل لمفهوم الرسالة يرفق على الخبرات الجديدة وعلى قدرته على إدراك العلاقات المختلفة بين الجديد والقديم، ثم حالته النفسية والاجتماعية وبذلك لا تصبح مهمة المرسل التلقين والإلقاء، وإنما مهمته تهيئة مجالات الخبرة للمستقبل، وإعداد الظروف التي تسمح بالتعلم حتى يتم اكتساب الخبرة وتعديل أنماط السلوك بعد دراسة كل العوامل الموجودة في مجال التعلم والتي تؤثر على قدرة المستقبل على التعلم.

3. الرسالة: في مجموعة المعاني يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه وللرسالة عدة تعريفات تدور في نفس الإطار نذكر منها¹:

1- الرسالة هي المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.

2- الرسالة هي الهدف الذي يسعى إلى عملية الاتصال إلى تحقيقه.

3- الرسالة هي المحتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء كانت مطبوعة أو مجموعة مرئية وتمثل الرسالة الشكل المادي أو المحسوس أو المسموع أو المرئي بعد قيام بعملية الترميز التي يقوم بها المرسل وتأخذ الرسالة أشكالا مختلفة يمكن التعبير من خلالها على مضمون الرسالة شريطة أن يقوم المستقبل هنا المضمون، فالكلام يسمح، والكلمات المكتوبة تقرأ والحركات تلاحظ ويشعر بها.

4. وسيلة الاتصال: في القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وهي كثيرة ومتنوعة ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسومات واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والتسجيلات الصوتية وانتهاء بالحاسوب والتعليم المبرمج وغيرها².

¹ علي عبا صرة، مرجع سابق، ص 34.

² عبد الحافظ سلامه، مرجع سابق، ص 22.

وتتبع أهمية وسيلة الاتصال في عملية الاتصال من كونه عنصر أساسيا في هذه العملية ومن كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشالها، فقد يستطيع معد برنامجا تلفزيونيا من إعداد رسالة إعلامية أو إرشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير، ويفشل المخرج في إبراز محتوياتها أو تشويشها، فتصبح الرسالة بدون جدوى، أو قد يكتب الشاعر قصيدة رائعة ولكن يقوم بإلقائها فيتمثل كل إبداع فيها. لذا يجب أن يكون المرسل صاحب خيرة في التعامل مع وسائل نقل الرسالة.

5. التغذية العكسية: وفي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل، أو هي الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة التي يرغب المرسل في توصيلها له¹.

والتغذية العكسية هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسالة على هذا المستقبل، أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستجاب الرسالة والتأثير بها. ومع أن بعض العلماء الاتصال يقصدون عناصر الاتصال على المرسل والمستقبل ووسيلة الاتصال إلا أن التغذية العكسية تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال.

6. التشويش أو الفوضى: نقصد به تدخل عارض لإثارة الرسالة الأصلية المقصودة بما يعرقل عملية الإرسال والاستقبال².

أنواع الاتصال:

رغم تعدد أنواع الاتصال وتعدد المعايير والقواعد التي يمكن على أساسها تحديد أنواع الاتصال إلا أنه يمكن التمييز بين الأنواع التالية للاتصال:

¹ خيرى خليل، مرجع سابق، ص 22.
² مصطفى حجازي، مر 2 السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ** للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، جع سابق، ص 41.

1) الاتصال الداخلي: وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق المؤسسة الإدارية سواء كان بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمؤسسة في جميع مستوياتهم.¹ والاتصالات الداخلية قد تتخذ شكل الاتصالات الرأسية سواء كانت نازلة أو صاعدة، وقد تتخذ شكل الاتصالات الأفقية.

2) الاتصال الخارجي: هو الاتصال الذي يتم بين الاتصال الخارجي المؤسسة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المؤسسات الأخرى إدارية كانت أم غير إدارية بينها وبين الجمهور.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المؤسسات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى، كما لها أهمية بالغة إذ تستطيع المؤسسات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن الجمهور عن مبادئها وتوجهاتها، وهي فضلا عن ذلك تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المؤسسات الإدارية، فقد يكون لها أثر كبير على التعرف على رأي الجمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل.

3) الاتصال الرسمي: ونعني به الاتصال الذي يتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم ويتطلبه سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم على أتباعها.²

والاتصالات الرسمية يمكن أن تكون اتصالات داخلية أي داخل التنظيم رأسية أو أفقية، أو تكون هذه الاتصالات خارجية، أي بين مؤسسة أو أخرى أو بينها وبين الأفراد. وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار ولذلك فإنه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المؤسسة الإدارية كبيرة الحجم والأصل في الاتصالات الرسمية إن تتم بالأسلوب الكتابي، كالتقارير الدورية التي يرفعها العمال

السيدة عليوة، تنمية المهارات القيادي للمديرين الجدد، اترك للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1 القاهرة، مصر، 2001، ص 98.¹

² السيدة عليوة، مرجع سابق، ص 99/98.

التنظيم لرؤسائهم عن سير العمل، والتقارير التي يرفعها مديرو الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمؤسسة عن كفاءة عمال التنظيم، وقد يتمثل أسلوب الاتصال الكتابي الرسمي في الطلبات التي يقوم بها الجمهور للإدارة للحصول على قرار معين.

كما تتمثل أيضا وسائل الاتصالات الرسمية في التنظيمات والشكاوى التي يقدمها الأفراد، فيحدد الأسلوب الرسمي مسار هذه الشكاوى إلى أن يتم النظر فيها إن كانت الاتصالات الرسمية تتخذ عادة الشكل أو الأسلوب الكتابي، إلا أنها قد تتخذ شكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الحالات، ومثال ذلك الاجتماعات الدورية التي يعقدها مديرو الإدارة مع معاونهم أو في حالة إصدار المدير للأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه.

4) الاتصال الغير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بوسائل غير رسمية لا يفرض التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذا الاتصال يقوم بحوار الاتصال الرسمي وتكملة مما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، هذا فضلا على عامل الولاء الذي قد يدين به العمال للقسم أو الفرع الذين ينتمون إليه، أو نتيجة التقارب الاجتماعي والثقافي بينهم، هذا بالإضافة إلى عدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في التنظيم

والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم فتكون اتصالات داخلية، وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية.

II. أساليب الاتصال:

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل لابد من استعمال أساليب ووسائل يمكن عن طريقها نقل المعلومات أي مضمون الاتصال.

1. أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل غلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات الكبيرة الحجم والمعقدة التنظيم، ولكي يتحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب

أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة¹

ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع وسائل متباينة من أهمها: الشكوى والاقتراحات والمذكرات والبرقيات والصحف والمجلات، والإحصاءات والتقارير²

2. أسلوب الاتصال الشفوي:

يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناع للمرسل إليه.³

ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

غير أنه يعيب هذا الأسلوب أن قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال للتحريف أو سوء الفهم، هذا فضلا عن احتمال عدم إجابة المرسل إليه لاستماع ذاته.

ويتحقق أسلوب الانتقال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه، والمكلمات التلفونية والندوات والمؤتمرات والاجتماعات واللقاءات¹.

¹ السيدة عليوة. مرجع سابق. ص 100

² شريف الحموي. مهارات الإتصال. دار يافا العلمية للنشر و التوزيع. ط1. الأردن 2006. ص ص 18 19.

³ السيدة عليوة. مرجع سابق ص 102.

3. أسلوب الاتصال التصويري:

يتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل نحوي ومضمون الاتصال ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها التلفزيون والأفلام السينمائية والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجالات والإعلانات.....الخ.

المبحث الثاني: الاتصال داخل المؤسسة:

أن لعملية الاتصال دور كبير داخل المؤسسة حيث تبرز أهمية الاتصال في سير عمليات المؤسسة من أج التسيير الفعال للمخطط والبرامج الموضوعية، ومن أجل إقامة علاقات ودية مع الجماهير وكذا من أجل إيصال البيانات والمعلومات المراد تحليلها في الوقت المناسب ليكون هناك نموذج ناجح لعملية الاتصال مع وضع كل الإجراءات والوسائل اللازمة للتقليل من بعض المشاكل التي قد تكون عائقا أمام وصول هذه المعلومات.

1. أهداف الاتصال في المؤسسة:

هناك أهداف خاصة بكل مؤسسة وتتوقف هذه الأهداف على نوعية المؤسسة ويمكن توضيح بعض الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسات الاجتماعية والمؤسسات التجارية والصناعية.

أولاً: أهداف الاتصال الخاصة بالمؤسسات الاجتماعية.

1- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الاتصال داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الأداء، ومما لا شك فيه أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

وتتمثل المجالات التي تقدم فيها المعلومات للعاملين في المؤسسة فيما يلي¹:

- أ- معلومات عن المؤسسة، نشاطها، مستقبلها، القرارات الهامة بالمؤسسة.
- ب- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم.
- ج- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- د- معلومات تتصل بنشاط الوظيفة وظروف المؤسسة الاقتصادية.

2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية: إن الاتصال بالنسبة للقائد الإداري الناجح يحقق مزايا كثيرة من خلال المشاركة إذ تعتبر القيادة القدرة على التأثير في الناس أفراداً أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي، من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة²، من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي تحاول قيادتها إذ تفتتح فيه الجماعة بوجود مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بالقيادة.

وأهم ما يحققه الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية مايلي:

- أ- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- ب- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- ج- تمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين..
- د- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة

¹ خيري الجميلي: مرجع سابق، ص 35.

² نفس المرجع السابق، ص 37.

3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: إن للجمهور أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالباً مؤسسة خدمات لهذا فالمؤسسة بهما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة جهودها التي تبذلها المؤسسة، حيث أن المؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور هاتي نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوى ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.

ثانياً أهداف الاتصال بالمؤسسات الصناعية أو التجارية:

تستهدف المؤسسات التجارية والصناعية من قيامها بعناية الاتصال بالجمهور تحقيق أهداف تتعلق بمنتجاتها، أو خدماتها لتوصل إلى تحقيق جذب الجمهور المستهلك أو المستفيد وقبوله ثم إقباله على تلك المنتجات بتأسيس علاقات متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجمهور¹.

- جمهور المستهلكون لبضائعها أو خدماتها أو الاثنين معاً.
- جمهور حملة الأسهم.
- جمهور العمال والموظفين بها.

وتقع مسؤولية العلاقات العامة مع الجمهور العاملين على عاتق الجهاز المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة، يعاونه في ذلك جهاز العلاقات العامة بتقديم التوجيهات والإرشادات للمساعدة في رسم وتنفيذ سياسة فعالة للأفراد في المؤسسة.

III. نموذج الاتصال الفعال داخل المؤسسة:

¹ عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع دار التسيير ودار البحار، بيروت لبنان، 2001، ص 85

يتطلب لاتصال الفعال معالجة كل المعوقات والصعوبات التي تؤول دون تحقيق اتصال جيد في المؤسسة ويستوجب الاتصال الفعال تحققي مجموعة من المتطلبات وهي كما يلي¹:

1. وجود اتفاق فتاوى بين طرفي الاتصال، فإن الفكرة التي تصل المستمع أو القارئ إذا لم تكن في الفكرة المقصودة فإن الاتصال لم يتم أي أن يكون الاتصال من اختصاص كل من المرسل والمستقبل.

2. وجود لغة مشتركة تعاون على سهولة فهم مضمون الرسالة واتخاذها على النحو الذي يقصد المرسل.

3. أن يكون المرسل كمصدر للرسالة مدركا بحقيقة ما يريد أن ينقله للغير وملما بأبعاد الرسالة ومضمونها وأهدافها.

4. أن يتم الاتصال في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة التي تمكن من إحداث الاتصال لأثره.

5. أن يكون المرسل ومباشر وتعبير عن مستوى الفهم وفي إطار مجال من الخبرة المشتركة بمعنى تشابه خبرات المستقبل مع خبرة المرسل المتصلة بالموضوع الرسالة وكلما حدث هذا الالتقاء الفكري أو زاد فهم المستقبل وهذا يتطلب من المرسل أن يراعي بدقة مدى التجاوب والتوافق بينه وبين المستقبل حتى تتحقق المشاركة المطلوبة في الخبرة المنقول وبالتأثير المرغوب.

وكذلك يستوجب الاتصال الفعال تنمية بعض المتطلبات وغرسها في نفوس المديرين باعتبارهم قادة ومن أهمها.

1- أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه وأن يحسن الاستماع إليهم حتى ولو لم يكن يرغب في الاستماع إلى بعض منهم.²

¹ خيرى الجميلي، مرجع سابق، ص 38/37.

² السيدة عليوة، مرجع سابق، ص 108.

- 2- إذا اتصل المدير بمرؤوسيه عن طريق الكتابة فيجب أن تكون كلماته سهلة واضحة ولا تحمل لبسا أو تأويلا.
- 3- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والخلق وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عنده، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاء وأمن اقتراحات وآراء حول مشاكل العامل، فالعامل الذي أضره رئيسه في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه ولم يصبه التوفيق فيه سوف لا يجرؤوا مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر حتى ولو كان مقتنعا بنفعه للمؤسسة.¹
- 4- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار.
- 5- يجب على المدير الانتقال من أن لأخر غلى مواقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصادرها، فلا يقتصر على مساعديه المباشرين في جميع حالات الاتصال.
- 6- يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية والنفسية التي تعوق الاتصال وأن يحرم شخصية المرسل إليه أيا كان مركزه في المؤسسة.
- 7- يجب أن يجل المدير دائما أفعاله مطابقة لأقواله، فإن لم يفعل ذلك فسوف يشك المرؤوسين في إخلاصه فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك.
- 8- يجب على المدير أن يكون عارف لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجرائه مضمونه والهدف منه.

مبحث: دور الاتصال في تحقيق التنمية البشرية:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة كثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه، وإما يجب تجنبه، ولن يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال.

¹ نفس المرجع السابق، ص 109.

وفيما يلي سنقوم بتوضيح أهمية الاتصال في تنمية أداء المؤسسة من خلال دوره في تأهيل العاملين وتنمية كفاءاتهم وتحفيزهم وتفعيل مشاركتهم من أجل تحقيق التنمية البشرية

مطلب ثاني: الاتصال كآلية لتنمية الكفاءات البشرية

نقصد بتنمية الموارد البشرية تنمية قدرات وكفاءات الأفراد العاملين بحيث يمارس عليهم كل آليات التطوير والتنمية نحو سلوك توافقي وأداء أمثل بحيث يصبحون قوة عمل مستمر ومنجزة نحو زيادة الكفاءة الإنتاجية¹.

كما أن تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة يتوقف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، فالمدير مثلا يمكنه تحسين أداء مهامه المختلفة خاصة اتخاذ القرارات وهذا من خلال تفعيل الاتصال في المؤسسة، فالقرار الناجع يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وتوفرها في الوقت المناسب وتدفق المعلومات يعتمد على مدى فعالية الاتصال في المؤسسة.

وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى كثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ونوعية أداء العاملين تتأثر بقدر تدفق المعلومات المتعلقة بأداء معين وبسياسات المؤسسة أو بالتغيرات المستمرة الحاصلة في البيئة المحيطة².

¹ رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 86.

² سعيد ياسين عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز زايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، مصر 1998، ص 325. ² رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 86

والاتصال يلعب دور هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، فالتنشيط الاتصالات الأفقية في المؤسسة يمكن العاملين في مستوى إداري معين من الاتصال ببعضهم البعض، في مختلف الإدارات، فهو يحل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم أثناء عملية الاتصال، من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك فإن التنشيط الاتصالات الأفقية يساهم في ضمان التعاون بين إدارات المؤسسة ومعرفة العاملين بالمؤسسة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى وهذا يساهم بشكل كبير في تنمية كفاءات العاملين بالمؤسسة.

كما أن تفعيل الاتصال بالمؤسسة يهدف إلى إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يحدوا إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصال غير الرسمي بين العاملين في المؤسسة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءات الإنتاجية للعاملين.

لهذا فكلما كان نظام الاتصال فعالاً في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تنمية الكفاءات الإنتاجية للعاملين.

• الاتصال كألية لتأهيل وصقل المهارات البشرية:

التأهيل أو التدريب هو عملية تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي كسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءة العامل الحالية والمستقبلية¹.

ولتحقيق أعلى مستوى من التدريب يتعين وجود خطوط اتصال بين لقائم على التدريب من جهة والمتدربين من جهة أخرى، حتى تتم عملية المشاركة في تحصيل الخبرة وهذا بالاستعانة بوسائل الاتصال اللفظية والبيداغوجية كالمحاضرات والمناقشات والندوات... الخ.

¹ عبد البري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن 2008، ص 308

إذا بحثنا عن أهم السبل والأساليب لإنجاح عملية التدريب فإن الاتصال داخل حلقات التدريب تمثل طرف هاما في قضية توصيل واستيعاب موضوعات التدريب من قبل المتدرب، حيث أن طبيعة ونمط الاتصال تؤثر بدرجة عالية في إنجاح العملية التدريبية.¹

والتدريب العمال يتوقف على الكيفية التي يتم به الاتصال. و الاتصال بين المدرب و جماعة المتدربين يتوقف على درجة التفاهم بينهم و اهتمام المدرب بالعمليات الإنتمائية للمتدربين ،حيث يؤثر شعور المدرب على سلوك و إتجاهات وفهم المتدربين و درجة مشاركتهم في عملية الفهم و الإتصال

المطلب الثالث: الاتصال كألية لتفعيل تحفيز من اجل التنمية البشرية:

الحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه، أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته.²

والحوافز تعتبر من أهم الوسائل لتنمية الموارد البشرية سواء كانت مادية أو معنوية، فالحوافز المادية تتمثل في كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني قصد زيادة معدلات إنتاجيتهم.

أما الحوافز المعنوية فهي كل ما يساهم في شعور العمال بالرضا عن العمل، ويرفع من معنوياتهم من أجل خلق الدافع لديهم لرفع الإنتاجية.

ومن أهم الحوافز المعنوية نجد الترقية، وهي تسمح للعمال داخل المؤسسة على تداول المسؤوليات الموجودة والقضاء على الابتكار الخاص بالمناصب ومنه السماح للعمال الأكفاء وذوي القدرات من إظهار المهارات وكذا إثبات الكفاءات إضافة إلى عمل ضمن جماعة عمل مناسب ومتناسق، والعمل على تمكين الأفراد من إبداء آرائهم

¹ رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتدريب الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 138.

² عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص 411.

واقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة، فالمشاركة تشعر الفرد بأهمية دوره في العمل وفي المؤسسة ككل وهذا ما يوفره الاتصال الفعال.

فالاتصال يعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهو يزودهم بالمعلومات التي تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه وكذلك تساعد على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم ما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد.

كما أن الاتصال الفعال يؤدي دورا حيويا في تأثيره على اتجاهات وسلوكيات الفرد ودوافعه للعمل وتقبله لأهداف وسياسات المؤسسة وقنوات الاتصال تكون مفتوحة لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية عموديا أو أفقيا بشكل سريع وبسهولة تجعل الأفراد متفهمين بها وتصلهم في الوقت المناسب وتجعلهم أكثر ارتباطا وتناسقا.¹

¹ علي سلمي، السلوك الإنساني في منظمات العمل، دار عريب، القاهرة، مصر، 1995، ص176.

الخلاصة:

الاتصال هو العملية التي تتم من خلال تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم هو ذو أهمية كبيرة كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة.

وتتلخص عناصر الاتصال في كل من المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال، والتغذية العكسية، أم أنواع الاتصال فتشمل الاتصال الداخلي، لاتصال الخارجي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، ولإتمام عملية الاتصال لا بد من استعمال أساليب يمكن بواسطتها نقل المعلومات وتتمثل في الأساليب الكتابية، الأساليب اللغوية، الأساليب التصورية، وهناك عدة تقنيات لاتصال داخل المؤسسة أهمها الاجتماعات، التقارير، المذكرات والمقابلات، أما عن اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة فنميز الاتصالات الرأسية (العمودية) والأفقية.

أما أهداف الاتصال داخل المؤسسة يصادف عدة معوقات سواء كانت خاصة بالمرسل أو خاصة بالمستقبل أو معوقات تنظيمية ولكي يكون هناك اتصال فعال لا بد من معالجة المعوقات والصعوبات التي تؤول دون تحقيق اتصال جيد في المؤسسة.

إن للاتصال أهمية كبيرة في تحقيق التنمية البشرية وفي المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دوره الفعال في تأهيل وتدريب العاملين وتنمية كفاءاتهم وتحفيزهم وتفعيل مشاركتهم من أجل تحقيق التنمية البشرية.

تمهيد: أثبتت التجربة العلمية لاستراتيجيات التنمية أنه على الرغم من تحقيق النمو الاقتصادي المتمثل في زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، إلا أن مشكلات بعض الدول المتخلفة قد تزايدت وزاد سوء الأوضاع الاقتصادية في معظم هذه الدول حيث عانت من زيادة شدة التضخم وتفاقمت المشكلات البطالة والإسكان، وانخفاض مستويات المعيشة وزيادة شدة التفاوت في توزيع الدخل، وقد أكد ذلك على أن النمو الاقتصادي لا يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق التنمية بمفهومها الشامل.

وقد شهد الفكر الاقتصادي مؤخرًا اهتمام برأس المال البشري باعتباره أحد العوامل الرئيسية المسؤولة عن حدوث النمو الاقتصادي.

فالاستثمارات في مجال التعليم والصحة يؤدي إلى زيادة القدرات البشرية وارتفاع مستويات الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق النمو من خلال زيادة متوسط دخل الفرد من الدخل القومي.

ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ماهية التنمية البشرية.
- الإطار النظري للتنمية البشرية.
- مكونات التنمية البشرية.

مفهوم التنمية البشرية:

لعب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دورا رياديا في تبني وترويج مفهوم التنمية البشرية وقد لقي هذا المفهوم اهتماما من المهتمين بالعلوم الاجتماعية ويعتبر هذا المفهوم أن الإنسان هو جوهر التنمية، فحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي علم 1990 التنمية البشرية هي: " عملية توسيع نطاق الخيارات أمام الأفراد وأهم هذه الخيارات هي أن تحيا الأفراد حياة طويلة وخالية من الأمراض وأن يحصلوا على قدر معقول من التعليم وأن يكون بوسعهم الحصول على الموارد التي تكفل لهم مستوى معيشي كريم بالإضافة إلى تمتعهم بالحريات السياسية وحقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته.¹

وفقا لهذا المفهوم التنمية تشمل مجموعة كبيرة من الخيارات وتتمثل فيما يلي:²

- مستوى معيشي لائق يمكن تحقيقه من خلال زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل.
- مستوى لائق من التعليم.
- توفير فرص عمل الكريمة التي تضمن تحقيق الدخل المناسب.
- العيش في بيئة نظيفة ولذلك فإن البعد البيئي يعتبر ركن أساسي في استراتيجيات التنمية.
- إتاحة الفرصة لكافة الأفراد للمشاركة في القرارات التي يتخذها المجتمع.
- تمتع الأفراد بالحريات السياسية والاجتماعية.

وحسب تقرير الأمم المتحدة 1990 هناك ثلاثة خيارات أساسية تتمثل في:

- **أولا: الدخل:** إذ أن رفع مستوى الدخل الحقيقي للأفراد يعتبر من أهم الخيارات التي تركز عليها استراتيجيه التنمية البشرية.

¹ محمد عجمية عبد العزيز، التنمية الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 181.

² نفس المرجع السابق، ص 181.

- **ثانياً: الصحة:** إذ أن الرعاية لصحية تضمن للأفراد التمتع بحياة خالية من الأمراض وتساهم في زيادة إنتاجهم في نفس الوقت.
- **ثالثاً: اكتساب المعرفة:** من خلال التعليم لأن القدرة الإنتاجية لأي دولة تعتمد على الرصيد المتوفر لديها من رأس المال البشري.

نستخلص في الأخير أن مفهوم التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات المتاحة بين الناس ومن حيث المبدأ يمكن أن تكون هذه الخيارات بلا حدود وأن تتغير عبر الزمن لكن هناك ثلاث خيارات رئيسية تبنى في جوهرية في كل مستويات التنمية وهي¹:

- العيش حياة طويلة وصحية.
- الحصول على المعارف.
- الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى معيشي مناسب.

الجزور التاريخية للتنمية البشرية:

إن جذور مفهوم التنمية البشرية ترجع على فترات مبكرة من التاريخ الإنساني ويمكن العثور عليها في كثير من الثقافات والديانات والنظريات الفلسفية والاقتصادية وكان هناك اجتهاد انعكس في كتابات المؤسسين الأوائل لعلم الاقتصاد الكمي (ويليام بيتي، غري فوري كنغ، وفرانسوا كيسي...)، وفي أعمال رواد الاقتصاد السياسي (أدم سميث، كارل ماكس، جون ستيوارت ميل.... الخ) حيث كان مفهوم تنمية الدخل ونموه هو الشاغل الأساسي بعدما أصبح الشاغل الأساسي للتنمية هو نوعية حياة الناس وما هم قادرون على القيام به وما يقومون به فعلاً، وأنواع التمييز التي يواجهونها وأنواع النضال التي يخوضونها، والاختيارات المتسعة التي يتمتعون بها، وهذا لم يشمل الاختيارات الاقتصادية فقط بل شمل أيضاً الاختيارات في كل ميدان يمكنهم مد نطاق سيطرتهم على حياتهم، ولقد كان السعي إلى الرفاه المادي واحد من هذه الخيارات لكنه لم يكن قد أصبح بعد فكرة الوحيدة المستحوذة على الأذهان.

¹ مدحت القرشي: التنمية الاقتصادية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص 128.

ومن أهم ما تطرق إلى أهمية الإنسان نجد العلامة العربي " ابن خلدون " الذي طرح العيد من المقولات والأفكار التي تعكس إسهاماته في تعظيم أهمية الإنسان واهتمامه بالعديد من القضايا والأبعاد التي تعد الآن من المكونات الأساسية في التنمية البشرية حيث نجد في كتابه الشهير " المقدمة " في الباب الخامس الذي يبحث فيه " في المعاش ووجوهه من الكسب والصنائع " وركز في الفصل الأول من هذا الباب على البحث في حقيقة الرزق والكسب مركزا وموضحا أن الكسب هو قيمة للأعمال البشرية وأن الإنسان غاية جميع ما في الطبيعة وكلما في الطبيعة مسخر له.

كما جاء في هذا الباب أن الإنسان يسعى إلى اقتناء المكاسب من موارد طبيعية لكن نجاح سعيه هذا متعلق بقدراته ومؤهلاته يقول: " الإنسان متى اقتدر على نفسه وتجاوز طول الضعف سعى في اقتناء المكاسب لينفق ما أتاه الله منها في تحصيل حاجاته وضروراته بدفع الأعراض عنها"¹

وهذا إن دل يدل على دعوة ابن خلدون إلى ضرورة تاهيل العامل والساعي للكسب وتعظيم فكرة التبادل التجاري والمنفعة من المكاسب.

وقد أولى ابن خلدون في كتابه ضرورة الاهتمام بالبيئة لما تلعبه من دور هام في تشكيل العمران البشري وتأثيرها على حياة السكان ونظمهم الاجتماعية والمظهر العمراني، وقد بين لنا أن الاختلاف النظم والتجمعات الإنسانية تكون باختلاف البيئة الطبيعية.

كما أشار ابن خلدون إلى أن التطور الاجتماعي والسياسي يرجع إلى عنصرين أساسيين هما العنصر الاقتصادي (المادي) والعنصر المعنوي (غير المادي) ذاهبا غلى أن تطور المجتمع يكون أساسه اقتصاديا.²

¹ كامل البكري، المرجع السابق، ص 22.

² نفس المرجع السابق، ص 22.

وقد أشاد ابن خلدون بأهمية العمل واعتبره محوري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسبيل إلى الرفاهية كما لم يهمل عامل الأمن وضرورة وجوده في حياة الناس.

أما آدم سميث فهو من الاقتصاديين الذين أولو للعنصر البشري والعوامل الاجتماعية اهتمام بالغاً في فهمه وتفسيره للفعل الاقتصادي حيث اعتبر العمل المصدر الوحيد للقيمة، حيث تعتبر كمية العمل التي تتجسد في كل سلعة مقياساً لقيمتها الفعلية وقد قام آدم سميث بتحليل طبيعة السلوك الإنساني موضحاً بأنه يتحدد بواسطة مجموعة من العوامل و حس النفس وتحقيق الثراء والغربة في الحرية والإحساس بالتوافق والعمل والميل إلى المقايضة وتبادل الأشياء واعتبر تلك العوامل أساساً ومصادر للسلوك الإنساني.¹

كما يجسد الفكر الاشتراكي اهتمام بالإنسان الذي هو محور التنمية البشرية إذ نجد كار ماركس يؤكد أن العمل هو المحور والعنصر الرئيسي للحياة المادية في المجتمع ومن العلوم أن الفكر الاشتراكي هو أول من اهتم وعبر عما يؤدي إليه النظام الرأسمالي الصناعي من استلاب لإنسانية الفرد.

كما تجسد النظريات السلوكية في التنمية اهتمام بالغاً بالإنسان باعتباره هدف التنمية البشرية ووسيلتها فمن بين أصحاب هذه النظريات نجد ما**الذي أكد في إحدى دراساته على ضرورة الربط بين الدوافع النفسية لاسيما الدافع لإنجاز والتنمية الاقتصادية موضحاً أن الدافع إلى الإنجاز يؤدي إلى النمو الاقتصادي كما أن تحقق التنمية الاقتصادية موضحاً أن الدافع إلى إنجاز يؤدي إلى النمو الاقتصادي كما أن تحقق التنمية الاقتصادية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية يعتمد بصفة أساسية على وجود مجموعة من المنظمين ذوي بناء نفسي خاص، يشجعهم ويدفعهم إلى الاجتهاد والابتكار

¹ كامل بكري: المرجع السابق، ص 28.

والمخاطرة والانجاز بهدف تحقيق أهداف اجتماعية تتمثل في تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي.

ولقد شهدت السبعينات والثمانينات تطور أسهم فيه الاقتصاديون الذي ينتمون في أصولهم وفي اهتماماتهم بدرجات متفاوتة إلى العالم الثالث ويرجع الفضل إليهم في إنجاز تقارير التنمية البشرية الصادرة عن الأمم المتحدة.

ومن خلال هذا كله نتوصل إلى أن التنمية البشرية ليست وليدة برنامج الأمم المتحدة الذي صدر لأول مرة في 1990 ولكنه موضوع قديم، حيث عالج الفلاسفة وعلماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع قضية الإنسان باعتباره وسيلة التنمية وهدفها وأنه ينبغي وضع برامج إنمائية للرقى بنوعية حياة الإنسان وتنمية قدراته وتوظيفها.

جوانب التنمية البشرية:

إن التنمية البشرية تنطوي على جانبين أساسيين وهما:

1. **تشكيل وتكوين القدرات البشرية:** مثل تحسين مستوى الصحة وزيادة المعرف وتنمية المهارات للأفراد.¹

2. **انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ:** وهذا لأغراض الإنتاج والنشاط في مجال الثقافة والمجتمع والسياسة، وحتى يكتمل منهج التنمية يجب أن يكون هناك تكامل بين الجانبين حيث أن المنهج التنمية يقوم على أساس أن تكون التنمية للناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وهذا يعني أن التنمية لكي تتحقق لا بد أن يتحقق ما يلي:

1- **أن تكون التنمية للأفراد:** عن طريق الاستثمار في التعليم والصحة والتغذية وما يلزم من جوانب تخص المستوى الاجتماعي حتى يتمكن الأفراد من أداء

¹ محمد عجمية عبد العزيز، مرجع سابق، ص 183.

أدوارهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية داخل مجتمعهم بما يمكن الأفراد من المشاركة في تحقيق النمو الاقتصادي.

2- أن تكون التنمية من خلال الأفراد: أي إشراك الأفراد في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التنمية من خلال هياكل مناسبة لاتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم لتعبير عن قدرتهم على الابتكار.

3- أن تكون التنمية من أجل الأفراد: ونعني بها أن تشبع احتياجات الأفراد وأن تكون فرص الإشباع متاحة للجميع.

ومن خلال هذا نجد أن التنمية البشرية تسعى إلى توسيع الخيارات أمام كافة الأفراد وهذا يعني ما يلي:¹

- ✓ أن زيادة الفرص المتاحة أمام أي فرد من أفراد المجتمع لا تأتي على حساب الفرص المتاحة أمام الآخرين.
- ✓ إن تحسين الفرص ومستوى المعيشة للجيل الحالي لا ينبغي أن يكون على حساب الأجيال القادمة ويعني ذلك أن تكون التنمية قابلة للاستمرار والاستدامة.

مكونات التنمية البشرية:

يتطلب تحقيق التنمية البشرية تضافر مجموعة من العوامل والجهود والمتمثلة في مكوناتها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أربع مكونات أساسية وهامة والمتمثلة في

¹ مدحت القرشي: مرجع سابق، ص 128.

المكون البشري، والمكون الاقتصادي، والمكون السياسي، وأخيرا المكون البيئي بالإضافة إلى عناصر أخرى وفي التكامل بين المبادرة الفردية والسياسة العامة، الأمن البشري، والتنمية وتكوين المرأة.

م1. المكون البشري: إن التنمية البشرية تعتبر الإنسان هو محورها الرئيسي وهدفها ومما لاشك فيه أن يكون الإنسان خال من الموارد مقترنة بالإنسان وحاجته ولا تصبح موارد إلا إذا سخرت لخدمة الإنسان وسد حاجاته.

وتعتبر الموارد المحصلة التفاعل بين الإنسان والبيئة، إذ بداية هذا التفاعل هو سعي الإنسان لسد حاجاته، وتقسم هذه الحاجات إلى قسمين حاجات أساسية ومعيشية وحاجات حضارية.¹

تعتبر الحاجات الأساسية هي نقطة البداية في العملية الاقتصادية التي ينجم عنها تحويل عناصر البيئة الطبيعية إلى موارد.

ولقد أدركت العديد من البلدان النامية والمتقدمة على السواء أهمية الإنسان في التنمية وأهمية التحديث، ولا نقصد بالتحديث العلوم والتكنولوجية وزيادة سرعة التحقيق الأهداف الاقتصادية وتطوير مستوى القوى الإنتاجية الاجتماعية ذات المستويات المتعددة نعني عملية تقديم المجتمع ما قبل التحديث أي المجتمع التقليدي في اتجاه المجتمع الحديث الذي يتمتع بالعمومية على نطاق واسع المدى.

وتمكن الصعوبات والعقبات التي تواجه تغيرات التحديث في جانب السلوك النفسي للأفراد ونموذج المفاهيم وأسلوب التفكير أي أنها أسباب تنتمي إلى التركيب الثقافي.

وقد يتبنى عدد كبير من باحثي مسألة التحديث إلى أهمية تحديث البشر في عملية التحديث، وأجروا كثيرا من الدراسات التي تهتم بالظواهر والوقائع اليقينية، مثل العالم الأمريكي "الكس انجلز، Alex inkles" الذي تعد دراسته حول تحديث الإنسان من

¹ كمال التابعي: مرجع سابق، ص 107.

الإجازات المهمة في هذا الجانب حيث أشار إلى أن " الغاية القصوى لمتطلبات التطور في تغيير صفات الإنسان، ويعد هذا التغيير من الشروط والأساليب الأساسية لإحراز أكبر قدر من التطور، وفي الوقت نفسه يعد من أهداف العزيمة لعملية التطور ذاتها أيضا، وإن تحديث الفرد يعد عاملا لا يمكن الاستغناء عنه لتحديث الدولة.

وهذا العامل ليس نتاجا ثانويا لنهاية عملية التحديث بل أنه شرط مسبق لإحراز النجاح"¹

ويعتبر "الكس انجلز، Alex inkles" أن تحديث البشر ظاهرة فكرية ثرية المضمون ومتعددة الجوانب وهي في الأساس عملية تغير السلوك النفسي.

باعتبار أن الإنسان هو الوسيلة الأساسية لتحقيق التنمية البشرية يجب عليه أن يمتلك مؤهلات وقدرات وخيال خصب وتحدي وإرادة قوية مما يسمح له بالمشاركة في تحقيق التنمية البشرية.

م2. المكون الاقتصادي: من منظور التنمية البشرية النمو الاقتصادي ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لضمان رفاه السكان من خلال التوسع في فرص التوظيف وتحسين توزيع الدخل، كما أن هدف التنمية هو خلق بيئة تيسر للناس الاستمتاع بحياة صحية وطويلة وخلقة.

والتنمية البشرية تشمل كل من التنمية القدرات البشرية من خلال الصحة والمعرفة والمهارات واستخدام الناس في مجالات مختلفة تتوافق مع ما يكتسبونه من هذه القدرات.

ويجب التأكيد على أن تطوير القدرات البشرية ليس مجرد وسيلة وإنما هو هدف في حد ذاته، طالما أن المضي في التطوير يقوي الناس ويزيد من مقدرتهم على المشاركة الكاملة في تشكيل مستقبلهم، ويعتبر مفهوم التنمية البشرية انطلاقا من هذا المنظور أوسع مجالا من النظريات التنمية الاقتصادية حيث أن نماذج النمو الاقتصادي

¹ المرجع نفسه، ص 110.

تطرقت إلى زيادة الناتج القومي أكثر مما تطرقت إلى تحسين نوعية حياة البشر، وقد استخدم متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي كمؤشر للتنمية البشرية والذي **يقيم** مدى تلبية الاختيارات الأساسية لشعب ما لكن على الرغم من أنه يلخص وضع التنمية في دولة ما إلا أنه ليس مقياساً شاملاً لكل جوانب رفاهية البشر.

إن الدخل ليس وحده يهم بل ما يهم أيضاً هو وجه استخدام هذا الدخل، فالمجتمع قد ينفق دخله على الأسلحة، أو ينفقه على التعليم، والفرد قد ينفق دخله على المخدرات وقد ينفقه على الغذاء الضروري، أو العلاج، فنمو الدخل لن يعزز أحوال معيشة الفقراء إذا حصلوا على نصيب من الدخل الإضافي أو إذا استخدم في تمويل خدمات عامة لقطاعات من المجتمع كانت **ستحرم** لولا ذلك من تلك الخدمات.¹

إن التنمية البشرية ترفض مبدأ التركيز على الناس كرأس مال بشري، وفي تقبل الدور الرئيسي لرأس المال البشري في تعزيز إنتاجية البشر، ولكنها معنية بنفس القدر بتنمية البيئة الاقتصادية والسياسية التي يمكن للناس أن يوسعوا فيها قدراتهم البشرية وأن يستخدموا تلك القدرات على نحو مناسب وهي معنية أيضاً بالاختيارات البشرية التي تجاوز الرفاه الاقتصادي.²

ومنه يمكن اعتبار أن المكون الاقتصادي للتنمية البشرية هو بالغ الأهمية ومنه غير كاف لتحقيقها.

3. المكون السياسي: إن الاتجاه السياسي هو أحد الاتجاهات الفرعية للمجتمع يتفاعل مع الاتجاهات الأخرى الاقتصادية والفكرية، ولكنه يتميز عن هذه الاتجاهات أنه ينطوي على الأولوية فهو المسؤول عن ممارسة القوة العليا في المجتمع وقراراته ملزمة لكل أعضاء المجتمع وفئاته ومنظماته، ويكمن الدور الرئيسي للاتجاه السياسي في تحريك وتعبئة الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة من التنمية، كما أن السياسة تشكل

¹ كمال التابعي: مرجع سابق، ص 116.

² المرجع نفسه، ص 177/116.

الإطار الذي يحتوي عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية كما تشكل الأداة التي توجه هذه العمليات .

ومن هنا يبرز الدور المحوري للنظام السياسي في مجال التنمية وتحديدها، باعتباره أحد مكونات البنية الفوقية للمجتمع، كما أنه له دور في التأثير في بقية الجوانب البنائية بما له من قوة وأسبقية على بقية الأنظمة الأخرى، ويتجسد البعد السياسي للتنمية في عنصرين أحدهما داخلي يتمثل في قيام نظام سياسي للمجتمع يكون مسؤولاً عن وضع إستراتيجية عامة للدولة تهدف إلى تحقيق الرقابة الاقتصادية والاجتماعية والاستقرار والأمن لجميع أفراد المجتمع، والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع في صنع القرار.

بينما يتمثل العنصر الخارجي في العلاقات الدولية المتبادلة بين الدول والتي تؤثر في التنمية بشكل ايجابي وسلبي.¹

جاء في تقرير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عن التنمية البشرية عام 1993 مايلي: "إن الناس يتبرعون إلى المشاركة في الأحداث والعمليات التي تشكل حياتهم، وإذا ما تمت رعاية هذا النزوع بطريقة مناسبة، فمن الممكن أن يصبح مصدراً هائلاً للحياة والتجديد من أجل خلق مجتمعات جديدة أكثر عدالة"². والقصد من المشاركة هان هو المشاركة الكاملة والمستمرة من جانب الناس في كل مؤسسات المجتمع المدني وتقوم هذه المشاركة على الديمقراطية كأسلوب حياة.

إن نجاح أي تجربة تنموية يمكن في مدى اهتمامها بالبشر، ليس فقط من خلال تلبية احتياجاتهم الأساسية ولكن بإشراكهم في عملية التنمية ذاتها وفي مراحلها المختلفة، سواء التخطيط أو التنفيذ أو المراقبة، ويأتي على رأس الأطراف المدعوة للمشاركة في عملية التنمية أصحاب العلم في مراكز البحوث العلمية على تنوعها وفي الجامعات ثم

¹ كمال التابعين مرجع سابق، 123.

² نفس المرجع السابق، ص 126.

تليهم جموع المهنيين وخاصة المهندسين، والمعلمين، والأطباء، بعدها العمال والمزارعين، الذين سيحملون العبء الأكبر إلى جانب رجال الأعمال والأحزاب والقوى السياسية¹.

م4. المكون البيئي: لقد أصبحت البيئة مجالاً عالمياً وقومياً للاهتمام العلمي، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي حولت إثارة الوعي بأهمية البيئة ومواردها وما تتعرض له من استنزاف وإفساد مقصود، وتدعو إلى ضرورة الحفاظ على التوازن البيئي من خلال انعقاد عدة مؤتمرات عالمية حول قضايا البيئة ومشكلاتها بدءاً من عام 1976 باستكهولم وحتى مؤتمر كوبنهاغن 2009.

وهذا بعدما أحس الإنسان بالقلق حول مستقبل حياته في البيئة فبدأ يراجع نفسه في طريقة تعامله مع عناصرها ومكوناتها واتجه نحو تخطيط لمواجهة مشكلاتها، وبهذا أصبحت البيئة مجالاً تلتقي في دراسته والاهتمام به علوم عديدة وتخصصات متنوعة وجهات رسمية وشعبية متباينة.

إن البيئة ليست مجرد عناصر طبيعية بل هي رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما، وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته إذ تمثل العناصر الطبيعية الموارد التي أتاحتها الله للإنسان ليستمد منها مقومات حياته كالغذاء والكساء والمأوى، في حين تتمثل الموارد الاجتماعية في البيئة الأساسية المادية التي شيدها الإنسان وفي مجموعة النظم الاجتماعية والمؤسسات التي أقامها ومنه فغن البيئة الاجتماعية هي الطريقة التي نظمت بها المجتمعات الإنسانية حياتها وسخرت البيئة الطبيعية لخدمتها كاستخراج ثروتها الطبيعية والصناعة والتجارة والتعليم والاستشفاء... الخ.

¹ نفس المرجع السابق، ص 126.

نستخلص في الأخير أن البيئة في الإطار الذي يعيش فيه الإنسان وتحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء، ومأوى ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من البشر، فكلما كانت هذه البيئة منظمة ومهيأة لقيام الحياة فيها كلما اقتربنا من تحقيق التنمية البشرية.¹

خلاصة:

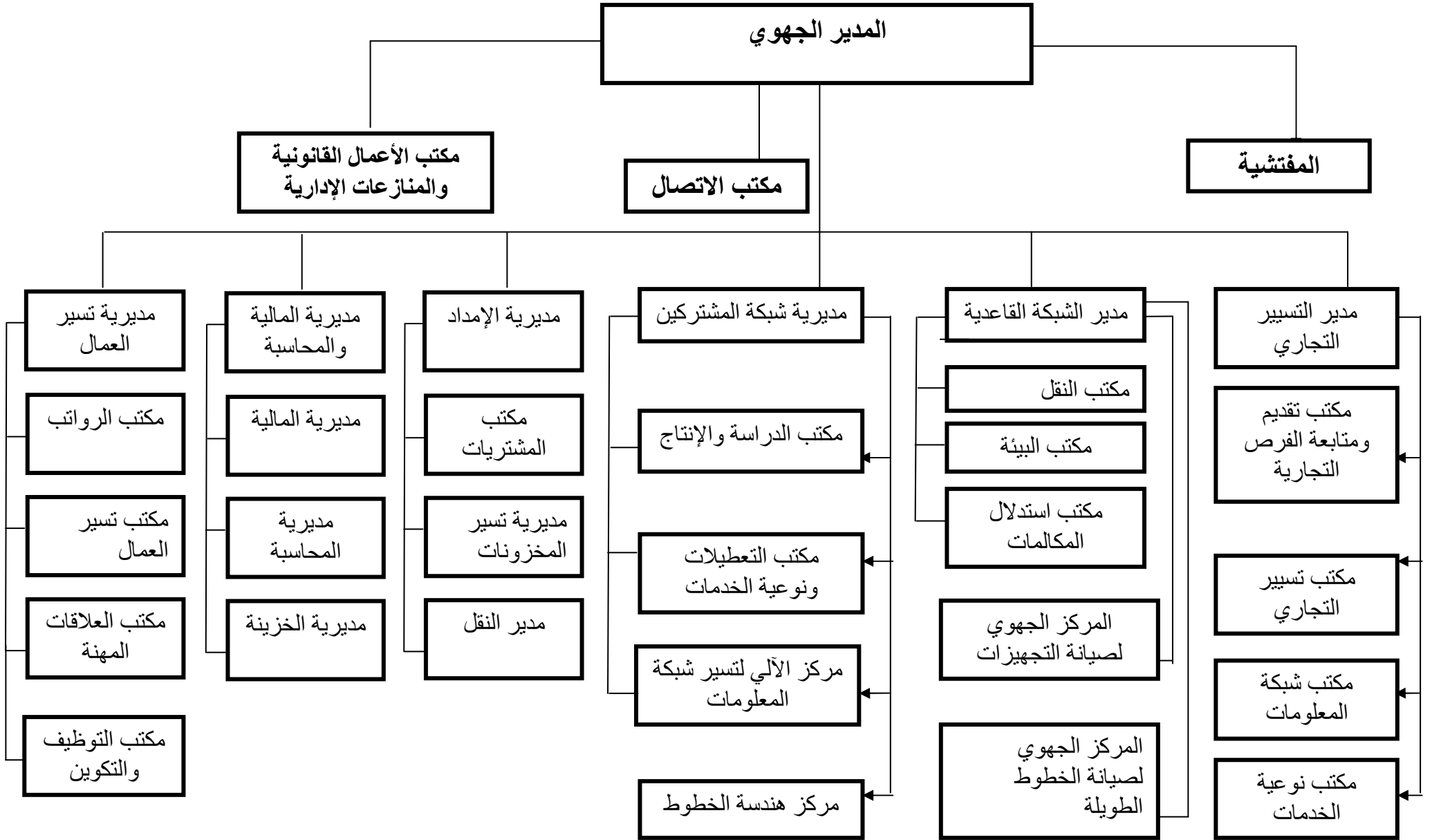
تقاس التنمية البشرية بعدة مؤشرات منها مؤشر نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في السنة، مؤشر نصيب الفرد من الاستهلاك، مؤشر التلوث في البيئة مؤشر نسبة الإنفاق على التعليم والصحة و الخدمات الاجتماعية إلى الإتفاق العام، إضافة إلى الرقم القياسي للتنمية البشرية .

و للتنمية البشرية مجموعة من المكونات أهمها المكون البشري، المكون الإقتصادي، المكون السياسي، المكون البيئي .

¹ كمال التابعي: المرجع السابق، ص 127.

المراجع:

1. ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار الجبل، دار لسان العرب، بيروت، مج6، 1988.
2. الدكتور محمد صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6ن 2008.
3. فوضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
4. محمد عبد العزيز العجمية: التنمية الاقتصادية، جامعة الاسكندرية، مصر 2003.
5. مدحت القریش: التنمية الاقتصادية، دار وائل للنشر والطباعة ط1، الأردن، 2001.
6. مقابلة مع السيد صلوانشي محمد يوم 2010/12/19.
7. مقابلة مع السيد صلوانشي محمد يوم 2011/03/22.
8. مقابلة مع السيد صلوانشي محمد يوم 2010/12/23.



الشكل رقم 01: التنظيم الداخلي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب المحيط، دار الجيل، دار لسان العرب، بيروت، مج 6 1988.
2. إبراهيم إمام، الإعلام الإذاعي و التلفزيوني، دار الفك العربي، القاهرة مصر 1979.
3. السيدة عليوة، تنمية المهارات القيادي للمدرين الجدد، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2001.
4. خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب العلمي للكمبيوتر و للنشر و التوزيع،الإسكندرية ،مصر ،1996.
5. محمد صخري ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط6،2008 .
6. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001
7. سعيد ياسين عامر ،الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ،مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ،ط2، القاهرة ،مصر ،1988.
8. شريف الحموي ،مهارات الاتصال ،دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ،ط1 ،الأردن ،2006.
9. عبد البارى إبراهيم درة،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،ط1 ،الأردن،2008.
10. عبد الحافظ سلامة ،الاتصال و تكنولوجيا التعلم ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن ،2007.
11. عبد الكريم راضي الجبوري ،العلاقات العامة فن و إبداع دار التسيير و دار البحار ،ط1 بيروت لبنان 2001.
12. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات العمل، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1995.
13. علي عيا صرة ،الاتصال الإداري و الأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان الأردن ،2006.

14. فوزيل دليو ،اتصال المؤسسة ،إشهار ،علاقات عامة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003.
15. كامل بكري التنمية الاقتصادية ،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان 1986.
16. محمد عبد العزيز عجمية ،التنمية الاقتصادية ،جامعة الإسكندرية ،مصر 2003.
17. مدحت القرشي ،التنمية الاقتصادية ،دار وائل للنشر ،ط1 ،الأردن 2001.
18. مصطفى حجازي ،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و التوزيع، بيروت لبنان 2000.

الخاتمة العامة:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم، ومنه نستنتج أن التنمية البشرية لا تكون إلا من خلال مزاولة عملية الاتصال، فالإتصال هو ذو أهمية كبيرة كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة.

كما أن تفعيل الإتصال يساهم بشكل كبير في تحققي التنمية البشرية في مؤسسة اقتصادية وذلك من خلال دوره الفعال في تأهيل وتدريب العاملين وتنمية كفاءاتهم وتحفيزهم وتفعيل مشاركتهم وبالتالي المساهمة في تنمية وتطوير أداء المؤسسة ككل.

وتعتبر التنمية البشرية عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس في الحياة وأهم هذه الخيارات العيش حياة طويلة وصحيحة، والحصول على معارف وتوفير الموارد الضرورية لضمان مستوى مناسب كما أن التنمية البشرية تشتمل على جانبين أساسيين يتمثلن في تشكيل وتكوين القدرات البشرية وانتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ.

1-نتائج اختبار الفرضيات:

لقد أفادنا هذا العمل للوصول إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- الفرضية الأولى: "صحيحة" فالإتصال هو عملية تفاعلية ديناميكية دائمة الحركة تخضع لمؤثرات متغيرة وهي لا تسير في اتجاه واحد حيث هي عملية تفاعل بين الطرفين أو أكثر وتحقيق مشاركتهم في المؤسسة.
- الفرضية الثانية: "صحيحة" كون التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس وتتمثل هذه الخيارات في العيش حياة طويلة وصحيحة، الحصول على المعارف بالإضافة إلى الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى

معيشي مناسب، كما أن أهم مكونات التنمية البشرية تشمل المكون البشري، المكون الاقتصادي، المكون السياسي، والمكون البيئي.

- الفرضية الثالثة: لا يساهم الاتصال بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

2-النتائج العامة:

نستخلص من خلال هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- للاتصال دور فعال في تنمية القدرات الفردية والجماعية للعاملين في المؤسسة.
- للاتصال دور فعال في تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة.
- للاتصال دور فعال في تحفيز العاملين وتفعيل مشاركتهم من أجل رفع أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة ككل.

3-التوصيات:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى اقتراح بعض التوصيات والتي من شأنها تفعيل الاتصال من أجل رفع أداء المؤسسات الاقتصادية وهي:

- ضرورة التركيز على عملية التواصل وبناء العلاقات الطيبة بين العاملين والمدراء وبين العاملين أنفسهم.
- ضرورة تطبيق سياسة الباب المفتوح أي جعل قنوات الاتصال جميعها مفتوحة وإتاحة حرية التواصل بين المدراء والعاملين وبين العاملين أنفسهم وفي الاتجاهات جميعها بما يحقق الاتصال التفاعلي بين أعضاء المؤسسة وفي مناخ يتصف بالمرونة والانفتاح.
- ضرورة قيام المؤسسات بتسليط الضوء على الاتصال الإداري بتوضيح أنماطه وأسسها ومزاياه وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمدراء.

- ضرورة توفير برامج تدريبية على الاتصال الإداري ضمن البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة وهذا في إطار التنمية المهنية المستدامة وربط التدريب بنظام الحوافز وبرتب العاملين.
- العمل على استقطاب الكفاءات في ميدان التكنولوجيا والاتصال.
- تنظيم برامج لتدريب العاملين الجدد في مجال الإدارة تدريباً توجيهياً، يسهم في تعريفهم بالمؤسسة وأهدافها ومهامها الرئيسية وأهمية دورهم وتحقيق غايات المؤسسة من جهة أخرى.
- تطبيق التدريب المبني على الحاجات وذلك من خلال تحديد الحاجة التدريبية الحقيقية لمختلف الفئات العامة في إدارة المؤسسة وتنظيم البرامج التدريبية المناسبة لتلبيتها.
- ضرورة متابعة انتقال أثر التدريب على تفعيل العمل الإداري وإجراء الدراسات التقييمية لبرامج التدريبية.
- إجراء المزيد من الدراسات اللاحقة والمنفعة والمتخصصة حول الإيصال الإداري وتقديم المقترحات الكفيلة بتطويره.

4-آفاق الدراسات:

- رغم سعينا إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك أن هناك بعض النقاط الغامضة التي نرجو أن تكون انطلاقاً لاقتراح بحوث أخرى نورد أهمها فيما يلي:
- تأثير الاتصال على دافعية العاملين في المؤسسة.
 - دور الاتصال في رفع مردودية المؤسسة.
 - دور الاتصال في تفعيل المشاركة لدى العاملين.
 - دور الاتصال في رفع دور المدرب في تأهيل العاملين.
 - دور الاتصال في رفع أداء المدراء بالمؤسسات.
 - دور الاتصال في تنسيق مختلف الوظائف بالمؤسسة.

- معوقات الاتصال في المؤسسة وكيفية معالجتها.
- دور الاتصال في الإدارة في تسير المؤسسات.
- دور الاتصال في رفع أداء العاملين في المؤسسة.