

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: الاعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الانسانية شعبة علوم الإعلام و الإتصال

تخصص : إتصال تنظيمي

تحت عنوان

**دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد
البشرية داخل المؤسسة الإعلامية
دراسة حالة إذاعة الجزائر من معسكر**

إشراف الأستاذ:

- بعلي سعيد

من إعداد الطالبين :تحت

- يحيوي عبدالنور

- بلحاج بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة
صفاح أمال	رئيس	مستغانم
بعلي محمد سعيد	مشرفا	مستغانم
رقاد حليلة	منقشا	مستغانم

السنة الجامعية

2019 - 2018

مواكبة
المسيرة
المسيرة

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر و التقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملخص
أ	المقدمة
	الإطار المنهجي
1	1.الاشكالية
2	2.فرضيات الدراسة
2	3.أهمية الدراسة
3	4.أهداف الدراسة
3	5.أسباب اختيار الموضوع
4	6.منهج الدراسة
4	7.أدوات جمع البيانات
4	8.مجالات الدراسة
5	9.تحديد المفاهيم
6	10.الدراسات السابقة
6	11.صعوبات الدراسة
	الإطار النظري
7	1- الفصل الأول : ماهية الاتصال التنظيمي
7	تمهيد

08	1.1المبحث الأول : ماهية الاتصال
08	1.1.1المطلب الأول : مفهوم الاتصال و عناصره
14	2.1.1المطلب الثاني : أنواع و أساليب الاتصال
18	3.1.1المطلب الثالث : اهداف و وظائف الاتصال
22	4.1.1المطلب الرابع : مهارات الاتصال و خصائصه
26	2.المبحث الثاني : دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة
26	1.2.1المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي و نشأته
28	2.2.1المطلب الثاني : هيكل و أشكال الاتصال التنظيمي
36	3.2.1المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
38	4.2.1المطلب الرابع : وسائل الاتصال التنظيمي و معوقاته
42	خلاصة الفصل
43	2 - الفصل الثاني : علاقة الاتصال التنظيمي بأداء الموارد البشرية
43	تمهيد
44	1.2 - المبحث الأول : الموارد البشرية و فعالية الأداء في المنظمة
44	1.1.2المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية في المؤسسة
48	2.1.2المطلب الثاني : أساسيات الأداء
53	3.1.2المطلب الثالث : نشأة ادارة الموارد البشرية و تطورها
55	4.1.2المطلب الرابع : الوظائف الأساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية
62	2.2 المبحث الثاني : العوامل المتحكمة بفعالية أداء الموارد البشرية
62	1.2.2المطلب الأول : تأثير الهيكل التنظيمي و نمط القيادة و الاتصال على أداء الموارد البشرية
66	2.2.2المطلب الثاني : تأثيرات الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية
68	3.2.2المطلب الثالث : مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية

71	4.2.2المطلب الرابع : تأثير العمل الجماعي، و مشاركة العاملين في صنع القرار وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية
76	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
77	3.الفصل الثالث : دراسة حالة إذاعة الجزائر من معسكر
77	تمهيد
78	1.3المبحث الأول : لمحة عن إذاعة الجزائر من معسكر
78	1.1.3المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وإطارها القانوني
79	2.1.3المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للإذاعة ووظائف أقسامه
80	3.1.3المطلب الثالث : الموارد البشرية و أداء مهامها في الإذاعة
81	2.3 المبحث الثاني : تحليل البيانات وعرض النتائج
81	1.2.3المطلب الأول: التحليل الكمي و الكيفي للبيانات
100	2.2.3المطلب الثاني: نتائج الدراسة
٥٥	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	يوضح توزيع العينات حسب الجنس	01
84	يوضح توزيع العينة حسب السن	02
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
86	يوضح توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	04
86	يبين مدى انتظام الاتصال داخل الإذاعة	05
87	توزيع إجابات المبحوثين حول إتجاه الاتصال الأكثر غالبية في الإذاعة	06
88	يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	07
88	يبين كيفية تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	08
89	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عرضهم لإقتراحاتهم و أفكارهم على الإدارة	09
90	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول طريقة عرض إقتراحاتهم	10
91	يبين التبادلات الاتصالية مع الزملاء في الإذاعة	11
91	يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء	12
92	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عقد الرؤساء اجتماعات مع العمال	13
93	يبين إجابات المبحوثين حول المعلومات و التوجيهات التي تخص أداء مهامهم	14
94	يبين إجابات المبحوثين حول الوسائل التي يرون أنها تحسن الأداء	15
95	يبين إجابات المبحوثين حول تأثير درجة التفاعل بين الموظفين و مختلف الرؤساء في المحطة على مستوى الأداء	16
95	يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	17
96	يبين إجابات المبحوثين حول استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة	18
97	يبين إجابات المبحوثين حول دور الاتصال في تنمية روح التعاون	19

97	يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	20
98	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول العوائق الاتصالية	21
99	يبين المعوقات التي تعرقل فعالية أداء الموارد البشرية	22
99	يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	23
100	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول الحلول المقترحة لتجنب العوائق الاتصالية	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
12	يوضح عناصر عملية الاتصال	01
31	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
33	يوضح الاتصال الرسمي النازل	03
35	يوضح الاتصال الصاعد	04
36	يوضح الاتصال التنظيمي رسمي الأفقي	05
52	يوضح محددات الأداء	06
60	يوضح مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية	07
76	يوضح العوامل المتحكمة في فعالية أداء الموارد البشرية	08
81	يوضح الهيكل التنظيمي لإذاعة الجزائر من معسكر	09
83	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	10
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	12
90	يوضح طريقة عرض الإقتراحات	13
92	يوضح الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالمرؤوسن	14
99	يوضح المعوقات التي تعرقل فعالية أداء الموارد البشرية	15
101	يوضح الإقتراحات الإتصالية لتجنب العوائق الاتصالية	16

ملخص الدراسة

أوجب على المؤسسات أن تخضع لحتمية الإهتمام بالاتصال التنظيمي و بالتالي التحول على مؤسسات متعلمة كوسيلة للبقاء في بيئة متغيرة من أجل زيادة قدرتها التنافسية و يحسن من صورتها ادى العملاء و الإعتماد على استراتيجيات التعلم كوسيلة أنجح للتكيف مع المستجدات و مواجهة كل الصعوبات التي توجهها لضمان الاستمرارية و النمو. و كان الهدف من هذه الدراسة، دراسة الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإعلامية. و في الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في دوره في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي،الموارد البشرية،فعالية الأداء.

Summary

The institutions must be subject to the imperative of attention to organizational communication and therefore the transformation of the learning institutions as a means of survival in a changing environment in order to increase their competitiveness and improve their image The customers and rely on learning strategies as a successful way to adapt to the developments and face all the difficulties that guide them to ensure continuity and the growth

The aim of this study was to study organizational communication and its role in improving the performance of human resources in the media establishment

.In improving the efficiency of human resources performance

مقدمة

بعد أن أصبحنا في زمن تناقل المعلومة بسرعة وتدفق البيانات بطريقة أنية ويومية، وتطور المنظمات المعاصرة والمؤسسات الاقتصادية وكبرها واتساع حجمها ، وحاجة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة كل صغيرة وكبيرة عن مؤسسته التي هو يتعامل معها إن كان لازما ونتيجة لكل هاته التطورات أن يتطور بفعل ذلك الاتصال، ويتحول من الاتصال العادي إلى الاتصال التنظيمي داخل المنظمات والمؤسسات وخاصة الاقتصادية منها وكذا دور هذا الاتصال في نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية والإدارية بعد أن أصبحت المعلومة تتحكم في كل مجالات المؤسسة .

حيث يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة ، فلا يمكن لاي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة الاتصالات الادارية الخاصة بها ، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة او خارجها ، فالإتصال في المنظمة هو عبارة عن عملية تفاعلية تهدف إلى تفعيل الموارد البشرية من ما يؤدي إلى الترابط و التماسك فيما بينهم و إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال في تحسين أداء المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ولا شك أن الإتصال التنظيمي واحد من الموضوعات المهمة التي نالت إهتماما كبيرا من الباحثين من خلال الدراسات الكثيرة ، فلا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو سلوك أن يخلو من الاتصال التنظيمي و إذا كان الاتصال ضروريا و مهما للعملية التنظيمية فهو أكثر ضرورة و اهمية بالنسبة للموارد البشرية حيث تعتبر هاذة الأخيرة أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة ، لذا تحاول المنظمات أن توفر لمواردها البشرية نسقا منظما يساعدها على قيام العملية الإتصالية على أكمل وجه ، فالإدارة في المنظمات و ما تحويه من أجزاء مترابطة هناك جزء و هو بمثابة الشريان عند الإنسان يآثر و يتأثر لمتطلبات هاده التغيرات و هو إدارة الموارد البشرية.

كما تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، لذلك فإن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة في جميع المجالات نظرا لكونه يحدد فرص تلك المؤسسات في البقاء والتقدم والنجاح.

1. الإشكالية:

تعد العملية الاتصالية من الدعائم الأساسية للمؤسسة، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونشر المعلومات والأفكار سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمات المختلفة، مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة من تقارب وانسجام عملي، فهي أساس كل مؤسسة ناجحة سواء كانت إعلامية خدمتية أو تجارية.

وهذه العوامل في مجموعها، جعلت المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، بإعتباره من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل المؤسسة و عليه فإن من بين المؤسسات التي تعطي قيمة وأهمية كبيرة للاتصال هي المؤسسات الإعلامية وذلك من أجل نجاحها ونموها وتحقيق متطلبات عمالها لأدائهم الوظيفي، فتواجد الاتصال بذات المؤسسة الإعلامية يساهم بدرجة ما في ضمان نجاح فعالية أدائها وجودة منتوجها، الذي تسهم من ورائه إلى تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي، فضلا عن أنها تزيد من اتساع المكتسبات العملية لمواردها البشرية، الأمر الذي من شأنه دعم التواجد الاجتماعي للمؤسسة؛ إذ يعد الاتصال بمثابة ميكانيزم حيوي قائم على نمط مستمر من التفاعل ما بين العناصر المكونة للعملية الاتصالية لهدف محدد و واضح.

و قد كانت المؤسسة الإعلامية لإذاعة الجزائر من معسكر هي محل دراستنا محاولين معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى فعاليته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإعلامية و معرفة طبيعة التعامل بين الموظفين من رئيس المحطة إلى مختلف الموظفين بها و عليه كانت إشكالتنا على النحو الآتي:

إلى أي درجة يمكن للاتصال التنظيمي الدور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل إذاعة الجزائر من معسكر ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة و دوره في تحسين من فعالية أداء الموارد البشرية؟
- هل يتم التعامل و الاتصال بين الموظفين و مرؤوسيههم داخل المؤسسة في إطار تنظيمي معين؟
- في ما تكمن أهمية الوسائل التكنولوجية في تحقيق الغاية الاتصالية والكفاءة الأدائية؟
- ما هي أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية؟

2. فرضيات الدراسة:

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

- تهتم المؤسسة الإعلامية (محل الدراسة) بدور الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية الموارد البشرية ، وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ، وهي :

الفرضية الفرعية الأولى : وظائف الاتصال التنظيمي في الإذاعة.

الفرضية الفرعية الثانية : تأثير الاتصال التنظيمي على تفعيل أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية.

3. أهمية الدراسة:

تدور الدراسة الراهنة عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية التي تعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام للكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، وفي علم الاجتماع، و علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات.

فالإتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم، إعلامي، خدماتي، صناعي... الخ يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يعتبر الوسيلة الفعالة في أي منظمة، إذا فأهمية هذه الدراسة الحالية يمكن إبرازها من ناحيتين علمية و أخرى عملية .

و تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في إثراء المعرفة العلمية في مجال الاتصال و وسائله و تقنياته في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاعلامية و غيرها. أما من الناحية العملية فتتمثل في استفادة العاملين ومسؤوليهم في مختلف المؤسسات من نتائج الدراسة الميدانية و تعريفهم على أهمية و طبيعة المستويات الإدارية التنظيمية التي تعطي للمؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات بين الأفراد عبر جميع المستويات و تحقيق الفعالية الإتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الإتصالية فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الإتصال و أهميته في المؤسسة الجزائرية و مدى تحقيقه للغاية الأدائية.

4. أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة و الأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية فإن هناك أهدافا نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في:

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي و الدور الذي يلعبه في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- معرفة جو العمل داخل المؤسسة والعلاقة بين الإداري و المتعامل معه.
- عرض عدة وسائل للاتصال المستعملة في المؤسسة ومدى أهميتها في تسيير الموارد البشرية.
- إبراز أهمية الوسائل التكنولوجية في تحقيق الغاية الاتصالية والكفاءة الأدائية.
- إبراز أهم معوقات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

5. أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار موضوع الاتصال التنظيمي و فعالية أداء الموارد البشرية في محطة نفضال إلى مبررات ذاتية و موضوعية و هي:

أ- الأسباب ذاتية:

- علاقة البحث بمجال تخصصنا في الاتصال التنظيمي.
- الميول إلى هذا النوع من الدراسات والرغبة في الإطلاع على مختلف جوانب هذا الموضوع.
- محاولة معرفة واقع الاتصال في المؤسسة
- توسيع معارفنا العلمية في مجالي الإتصال و كذا الموارد البشرية.

ب- أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع الدراسة حيوي وحديث إلى جانب قلة الدراسات العربية عموما.
- والجزائرية خصوصا التي تدرس أهمية الاتصال التنظيمي.
- أهمية ودور الإتصالات التنظيمية في تسيير و تنظيم أداء الموارد البشرية.
- بإعتباره من البحوث الإجتماعية وإهتمام العديد من الباحثين في علوم الإعلام و الإتصال حول الإتصالات التنظيمية في مختلف العمليات الإدارية.
- إثراء مكتبة الجامعة بهذا البحث الأكاديمي لفتح المجال لبحوث أخرى.

6. منهج الدراسة:

المنهج هو عبارة عن جملة الخطوات المنظمة التي على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة و بهذا فإن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي سوف يتبعه في دراسته و بما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في فعالية تحسن اداء الموارد البشرية يفرض علينا اتباع منهج دراسة الحالة:

منهج دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة بطريقة معمقة ومركزة، ويمكن أن تكون هذه الحالة فردا إلى مؤسسة أو نظاما اجتماعيا.

7. أدوات جمع البيانات

أما فيما يخص أدوات البحث وتقنياتها و التي يمكن اعتبارها كوسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع فلقد اعتمدنا على الملاحظة و الإستمارة كأداتين رئيسيتين وتم اعتماد هذه الأدوات باعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح لنا بجمع معلومات عن المبحوثين في شكل معمق.

8. مجالات الدراسة:

1/ **المجال المكاني** : إذاعة الجزائر من معسكر

2/ **المجال الزماني** : تم اجراء الدراسة خلال السنة الدراسية 2019/2018 ابتداء من الفاتح مارس 2019 إلى غاية 15 نفس الشهر.

3 / العينة و مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجرى عليها البحث .وتعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة جد هامة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي ، إذ لابد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع البحث او الدراسة وتحدد طريقة جمع البيانات .

الإطار المنهجي

ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة فئة معينة من الموظفين بإذاعة الجزائر من معسكر و الذي قدر عددها ب 26 موظف من مجموع 38 و هذا عن طريق العينة القصدية وذلك بدراسة الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ومن خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية.

10.تحديد المفاهيم الإجرائية:

المفهوم الإجرائي للاتصال

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة تمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف الإجرائي للتنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

تعريف الإجرائي للمؤسسة:

إنها نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا ، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة ، من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

الأداء:

هو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من

إعطاء حكم قيمي من الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية.

10. الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة و الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على الموارد البشرية ليس بالموضوع الجديد وإنما قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين من بينها:

- لاشي فروجة تحت عنوان : فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في مؤسسة نافطال سعيدة ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة ، الموسم الجامعي 2015/2016

- دراسة أيت حمي كهينة تحت عنوان دور الاتصال وفعالته في تسيير المؤسسة ، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم ، الموسم الجامعي 2012/2013

11. صعوبات الدراسة :

- لقد واجهنا خلال إجراء هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات منها:
- لم يكن من السهل العثور على المعلومات المطلوبة للدراسة، حيث واجهنا صعوبات كثيرة في الحصول عليها.
- التحفظ في الإجابة على العديد من أسئلة الاستمارة خاصة التي تعلقت بالعوائق التي تواجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- قلة الدراسات التي تتناول تسيير إدارة المؤسسات الإعلامية.
- عدم تفاعل أفراد العينة وقبولهم الإجابة عن الاستمارة.

تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تم تناولها الباحثين بالدراسة حيث تكتسي عملية الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة و المهام بهذه المنظمة. حيث يعتبر الإتصال بمثابة عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل المنظمة بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار والآراء و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات و المعلومات بين مختلف المصالح و الأقسام.

وبذلك سنهتم في دراستنا هذه بموضوع الاتصال التنظيمي والذي يعد موضع هام جدا باعتباره أساس النظم داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون فيه فالإتصال التنظيمي يعد القلب النابض للحياة في جسم المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنعمل على التطرق لكل ما يهم الاتصال من مفاهيم ومعاني أو أفكار بالشرح والتفصيل، ثم الوقوف عند موضوعنا المدروس والمهم الاتصال التنظيمي من خلال التعريف به وتبين عناصره كذلك و عرض انواعه ثم بعد ذلك التطرق إلى أهميته وكذا إظهار أهدافه وكذلك المعوقات التي تقف في طريقه.

1.1 المبحث الأول : ماهية الاتصال

1.1.1 المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصره

1. مفهوم الاتصال :

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متطور ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية و لا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف و الرسائل بين الأجيال بالصوت و الرمز والاشارة و الحركات و غيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوئها أهميته في التفاعل الاجتماعي و من هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الآراء بين الناس.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و فيها يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور الذهنية وللآراء. 1

لغة : نجد أن كلمة في اللغة الإنجليزية Communication في اللغة الإنجليزية تأخذ معاني كثيرة منها :مراسلة إيصال و إتصال، موصل، صلة، طريق تبليغ، إخبار ، إنشاء، إطلاع، اختلاط... الخ .

و لو دققنا النظر في التعريف الآخر لكلمة communication لقلنا أنها وسائل للمواصلات و الإتصالات فهي في ذات الوقت تعتبر وسائل هامة في عملية الإتصال ونقل الرسائل والمعلومات والربط بين الأفراد و المجتمعات ببعضها البعض.

و في اللغة العربية كلمة إتصال مشتقة من (وصل) (وصلت) الشيء من باب وعد و(صلة) أيضا، و (وصل) إليه يصل (وصولاً) أي بلغ، و وصل بمعنى (إتصل) أي دعا و هو أن يقول يا فلان.

إصطلاحاً : لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام و الاتصال، عكست في معظمها أهميته، و دوره في الحياة

1 محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993 ، ص17

الإنسانية و المكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال و من هذه التعريفات :
 - هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف تغيير السلوك.
 - هو بث وثائق واقعية كالمعلومات والأخبار ويقر الآخر ممتد من التحليلات النظرية الحديثة. 1

و كلمة الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة.

كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

تعريف تشازلز كولي :

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بان الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم و تتطور، و أمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني و بين الجمهور الداخلي والخارجي و ذلك من اجل تحقيق الترابط و التعاون، و تبادل و الأراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل و مشاكله بما يحققه الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين.

و تعرف الدكتورة **جيهان رشتي** الاتصال: "بأ نه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة، كائنات حية أو بشر، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد."

ويعرفه علماء الإدارة: "بأ نه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع."

و هناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE و كلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي " وصل " و " شارك " و " تفاعل " 2

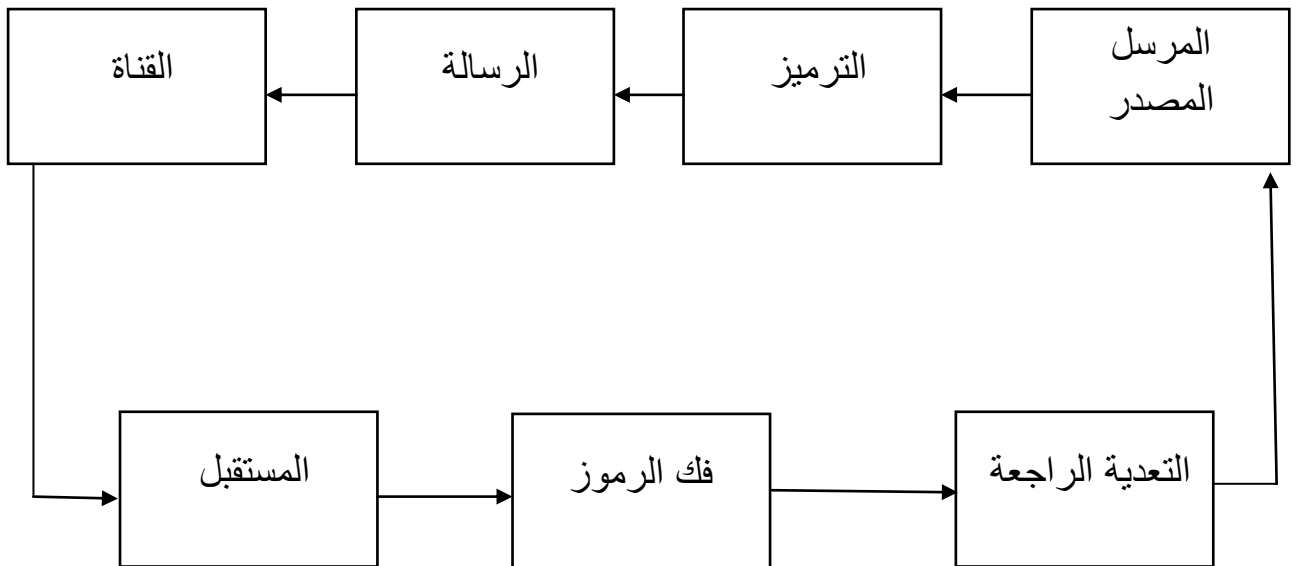
1. أمير علي محمد ،الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص25

2. محمد منير حجاب ، الموسوعة الاعلامية ، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1. 2003ص33

2. عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكونات أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها ، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة المستقبل هذا الشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تغير عملية الاتصال أكثر تعقيد

والشكل رقم 01 يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم 01 عناصر عملية الاتصال (01)

المصدر المرسل: source

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات معينة. (1)

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتويتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لابد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتفلها بدقة الى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات اللغوية كلمات أو صور أو تعابير أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق على المصدر من وراء إيصالها

فقد يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل : التلفزيون ، الراديو الصحف والمجلات وغيرها ، فالمرسل يقوم بوظيفته هما:

ا-تحديد الفكرة وجمع المعلومات أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها فتنظيمها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب-القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين. (2)

الترميز: encoding

وضع..... الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

1- محمد، نهجة. تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993. ص14
2- محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص255.

الرسالة: message

وهو جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية. (1)

القناة أو الرسالة: medium

هي الوسيلة الواسطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- **القناة اللفظية:** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، ومباشرة

ب- **القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة

ج- **القناة التقنية:** الهاتف ينوعه الثابت والنقال ، التلفزيون ، الراديو... الخ

د- **القناة التصويرية:** مثل الملصقات لوحة الإعلانات

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية ، ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك للاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها ، وبالإضافة على أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوب من قبل كل من المصدر

المستقبل: receveur

وهو الذي يستقبل الرسالة اليه من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل ، حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها تفسير المناسب وحسب خبرتها السابقة ام التأكد من أن المستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأنه وسائل اتصالية أخرى ، أما الاشعار

1- محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005. ص241.

باستلام الرسالة بين الشخصين فيمكن التغيير عنه بعدة طرق مثل : حركات الجسم ، شعار بالقبول ، ابتسامة العريضة ، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي

فك الرموز: decoding

من أجل استكمال عملية الاتصال ، فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه نحو المرسل

التغذية الرجعية: feed back

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد الى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

الهدف : يرمي الغاية المراد الوصول اليها من عملية الاتصال

المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة وتعرف فعالية الاتصال على كفاءة نقل مضمون الرسالة

المستقبل: الفرد أو الجماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة

وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية ، سمعية ، مرئية وتتوقف اختيارها على مضمون الرسالة

نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة

التغذية العكسية: يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت و تم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب. (1)

1 محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. المرجع السابق. ص 242

2.1.1 المطلب الثاني: أنواع وأساليب الاتصال**1. أنواع الاتصال:****الاتصال الذاتي:**

عندما نتحدث عن الاتصال الذاتي فإننا نعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الاتصالية ، فالذات ماهي النتائج للمعايشة الشخصية لتوقعتنا وأدوارنا في مختلف المواقف الاجتماعية وكما يرى كل من ماستر وماترن (1967) فان مدركاتنا الحسية مستوحاة من خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الانسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل مفهوم الذات لدى الانسان ينبثق من خلال علاقتنا بالآخرين ومن هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الاتصال في تنظيم الذي تشكل من عدد من الأفراد يمثل كل فرد "ذاتا" تتبادل الحوار والمواقف و لما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر ويؤكد جورج ميد (1934) على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الأخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية للاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار وأفكار الأخرى كمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقا وجهة نظر الآخرين له. (1)

الاتصال الشخصي:

بدا الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويًا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيات "التربوية" و"العملية" وما يتخللها من تفاعل ، وبدأت الدراسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الاطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المرسلين بعضهم ببعض. (2)

1- عمر، وصفي عقيلي. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997. ص404

2-محمد، عساف المعطي. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار نهران للنشر والتوزيع. 1999. ص221

الاتصال الجمعي والجماهيري:

ليعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الاتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات... وتختلف أنواع الاتصال سألقة الذاكر اعتبار السننين هامين:

أ-ان المرسل يكون في وضع باشا وجها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الاتصالية صفة التبادلية في الفعل الاتصالي.

ب-ان وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة الى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكيلها. (1)

الاتصال الفعال :

للحصول على الفعالية المثلى في عملية الاتصالية يجب:

- 1-تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه المعلومات ، وليس كما يراه المرسل
- 2-ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمها واستيعابها
- 3-يجب على المرسل رد فعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه
- 4-إذا كان هدف الاتصال تغيير الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المنافسة ويحسن تغييرها بطريقة غير مباشرة.
- 5-يجب على محتوى الرسالة أن تكون جديدة بالنسبة للمرسل إليه .
- 6-يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير ، ويقول " ديل كارتجي " أن الأمور الأمنية تساعد على إيضاح المعنى. (2)

1. Jack preant la communication combatoqualger 1994 p77

2 .Richar arcand : la communication efficace debock universite parti 1998 p22.

2- أساليب الاتصال:

يتميز الاتصال الإنسانية بخاصية أساسية هي اللغة (الرمزية والمنطوقة) إضافة الى الإشارات ، فاللغة تتحد مفاهيم متعددة وهي الوسيلة الأكثر أهمية لاتصال الانسان ، كونها تميل على الرمزية ، فمع التعريفات للغة يمكننا الوصول الى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومات الى الآخرين وهي صفة الى السلوك الإنساني.

ويذهب تشومسكي في نظرية النمو التوليدي " transformation général 1968 grammar" الى أن القواعد التي تستخدمها ، حينما تتكلم وحينما تفسر كلامنا هي القواعد اللغوية التي تستخدمها ، فالتركيب اللغوي الذي تستخدمه وتستجيب له ليس بظاهرة سطحية والإنسان قادر على أن يتهرب الى ما وراء البنية السطحية ، للجملة ويحولها الى فيه السطحية ، للجملة ويحولها الى فيه أعرق تكشف ما وراءها من معان ومنه.

ومن جهته طور عالم اللسان الروماني "حاكوبسون" خلال العقد السادس من القرن الماضي نظرية اهتم فيها بالوظائف التعبيرية للاتصال من خلال التخاطب وكليل الرموز والمعاني للكشف عن مدلولاتها ونستطيع التعبير عن النسق (الرمزي) بأسلوبيين : الاتصال اللفظي والاتصال الغير اللفظي:

الاتصال اللفظي: هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء كانت منطوقة أو مكتوبة. وينبغي التمييز بين اللغة لمنظومة رموز وعليها اللغة إشارات معقدة وبين الكلام كخاصية إنسانية لا تتوفر لذي الكائنات الحية الأخرى ولذلك عندما تفضل في الحقيقة ما هو اجتماعي ما هو فردي كما تفصل بذات العملية أيضا ما هو أساس عن ما هو ثانوي. ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني ، ذاته يخضع الى التعدد والتنوع فهناك اللفظي المعنى الضمني والمعنى الصريح ، فالأمر يتوقف فهمه عند قدرة المستقبل لفهم دلالات الرموز. (1)

كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم الى نوعين اثنين هما:

أ-قدرة الرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية ، من حيث انتقاء الالفاظ بكيفية تمكن

مصطفى ،حجازي. الاتصال في العلاقة الإنسانية والإدارة. المرجع السابق.ص15.

من نقل المضمون الى المستقبل وإيصاله على نحو المراد إيصاله.

ب- قدرة المستقبل والمتلقي على التحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ، ويشمل تلك القدرة الذهنية والخبرة هنا كعلاقة نسبية ببناء الرسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى تتضمن : (1)

الاتصال الكتابي (التحريري): وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة فضخامة الجهاز الإداري وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتعرض استخدام الأسلوب الكتابي حرص على تدوين المعلومات لضمان انتقالها دون تشويه ، وهكذا تسهيل الرجوع إليها ويلاحظ أن الاتصال الكتابي ستعمل خاصة عند الرئيس بمرؤوسيه وهو قليل في الحصة المعاكسة ، اذا كثير ما يحجم المرؤوس عن اثبات المعلومات أو البيانات التي تسبب حرجا للرئيس في تقارير مكتوبة وهناك عدة وسائل للاتصال الكتابي ندرجها في نقط التالية:

ا- **التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية العامة :** يتضمن الاتصال الإداري مسائل إدارية بسبب الحاجة لنقلها الى المستويات الدنيا دون تعريفها ، لأن هذه الوسيلة السليمة لنقل المعلومات، حيث أنها تساعد الهيكل الرسمي والإجراءات الأساسية لعمله.

ب- **الادارية الخاصة :** يستخدم الايصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه وتعريف وهذا للتنظيم كله ، ويملاً المحتوى المدير العام وتوسل سرعة الى مكاتب المدراء في أقل فترة ممكنة.

ج- **الخطابات الإخبارية الإدارية :** معلومات رسمية ترسل الى الإدارة قبل أن تداع داخل المؤسسة وتوزع عن طريق مكتب العلاقات العامة وتحرير من المدير العام تعمل على تزويد جماعة الإداريين بالمعلومات اللازمة وإيجاد جو للعمل يسوده التكامل والنشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.

د- **التقارير الرسمية للإدارة :** هي وسيلة المدير العام لتحقيق تدفق الاتصالات الى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط الأعمال وتنظيمها وتكاملها فحين يتسلم الإداري البيانات من المستويات الدنيا فباستطاعته أن يزن النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ

1. محمد ، أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. الاردن: دار أسامة. 2008..ص25.

من الإجراءات ما يراه صالحا للمعالجة.

هـ كتيبات الاشراف : تعتمد بعض المؤسسات على طريقة اعداد الكتيبات وذلك لتلخيص الوضع القانوني للمؤسسة وسياستها وإجراءاتها والمساعدات المالية وتعطي هذه الكتيبات بعض التشريعات العالمية نظام الأجور والخدمات الاجتماعية للعمل.

و-الاتصال الكتابي للموظفين والعمال : هناك نشرة رسمية داخل المؤسسة تستعمل في نقل المعلومات الهامة لجمع الموظفين في جميع المستويات وتوزيع هذه النشرة عن طريق المشرفين أو تعلق في لوحة الإعلانات ومن أثر هذه النشرات شيوعا الجريدة الرسمية وتستخدم قصد تحقيق بعض الأهداف كربط العمال والموظفين بأخبار المؤسسة المختلفة السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية.

ع-الاتصال غير اللفظي : هو الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد على إشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية فعلى الرغم من أننا لا نهتف بكلمة واحدة في بعض المواقف على أن أشياء كثيرة تعطينا معلومات مجيبة ويمكن القول مقنعة مثل : المطهر العام ، الأفعال تعابير الوجه...وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهمية خلال عملية التفاعل في العاملين بالمؤسسة. (1)

3.1.1 المطلب الثالث: أهداف ووظائف الاتصال

1. أهداف الاتصال

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وسياساتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها. ويرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام

1. محمد، أبو سمراء. الاتصال الإداري والإعلامي. نفس المرجع. 2008. ص26.

المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة. (1)

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب -المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- 1- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.
- 2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- 3- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج -اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات ، وتقييم نتائجها. (2)

د -التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف. (3)

1. عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: مرجع سابق، ص 21

2. نجيبه هبهبوب: أساليب الاتصال وأنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية- مرجع سابق، ص 23، 24،

3. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 68

2. وظائف الاتصال

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

أ- الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيراً مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

ب- الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم. ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهام وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال.

. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.

ج- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات .

وعلى خلاف المشاعر والتأثير فلالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

*معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم ومعلومات عن التنظيمات المشابهة والمنافسة.

*معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه. (1)

1. ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص32

د - الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج كما ادعى- مارش وسيمون - أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل - كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك. (1)

1. علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص: 28- 29

4.1.1 المطلب الرابع: مهارات الاتصال و خصائصه**1. مهارات الاتصال**

يقضي الموظفون معظم وقت عملهم في الاتصال ما بين المتحدثين أو الكاتبيين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين ومن هنا تتبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل ولعل من أهم هذه المهارات:

أ/ مهارة التحدث: تتضمن هذه المهارة ما يلي:

* التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري، والوظيفي، والعمر، المستوى العلمي، والثقافي، وظروفهم النفسية، والاجتماعية، ودوافعهم، واحتياجاتهم.
* الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية، وصداقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع.

* استخدام مستوى الصوت المناسب للتحدث، وعدم التحدث بصوت مرتفع إلا عندما يتطلب الموقف ذلك، والتنويع في نغمة الصوت، وفي سرعة الإيقاع، والتوقف، والاستراحات بين الجمل، والكلمات، واعتماد التركيز، والتأكيد على الكلمات المهمة في الحديث، واللفظ الجيد لجميع الحروف.

* وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه و ذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم، ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به، وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة.
* إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث و ذلك لإظهار نوع من التفاعل، والتجاوب مع المستمع وتحقيق المشاركة الانفعالية.

* تجنب اللزمات اللفظية و اللزمات الحركية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع، وتؤدي هذه اللزمات في حالة تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وتشتت إنصاتهم.

وهذه المهارة جدا مهمة في عملية الاتصال لأنها تسمح بوصول المعلومات بسهولة إلى المستقبل وكذلك تسهل العملية على مرسل الرسالة والتحدث عملية يستخدمها جميع الأفراد حين تواصلهم مع بعضهم ولذا عليهم اكتساب مهاراتها. 1

ب/ مهارة الكتابة: تمثلت عناصرها الأساسية في:

* تجنب الأخطاء النحوية، والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات

1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، أربدالأردن، ط1، 2011ص259-

المتخصصة في هذا المجال.
* عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات، والحقائق المتعلقة بالموضوع مع الاهتمام بعلاجات الترقيم، واستخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى والتي لا تحتمل أكثر من تفسير.

ج/ **مهارة القراءة:** من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي:

* الذكاء حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه، وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل، وزيادة المهارات وصقل التجارب والتدريب المستمر وكذلك الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها، واستيعابها.

* الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية والانفعالية من أكبر معيقات القراءة مع وجود الدافع للقراءة كلما وجدت الرغبة ازدادت القدرة على القراءة.

د/ **مهارة الإنصات و الإصغاء:**

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة أي من السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز ويتم ذلك من خلال وضع الفرد نفسه مكان المتكلم ومحاولة معرفة أفكاره ومشاعره والتركيز فيما يقوله ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات ومهارات، وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك.

هـ/ **مهارة التفكير:** وهي تعتمد على:

* تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي، مع استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات ومواقف واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها وإيجاد الحلول المناسبة معها وكذلك عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكرو تفكيراً منطلقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.

* تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم وآرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها وكل هذا يساعد على التشارك في اتخاذ القرارات السليمة وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في المنظمة. (1)

1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، نفس المرجع ص260.

و/مهارة الحوار و الإقناع: تتضمن هذه المهارة مجموعة من العناصر:
*التزام القول الحسن وتجنب الإساءة والتعسف في الحديث والالتزام بوقت محدد في
المحاورة وعدم الاستفسار في الكلام والإطالة على حساب الآخرين بما يترك أثرا سلبيا
لديهم.

*معنى الاستماع و أدب الإنصات وتجنب المقاطعة والتقدير والاحترام مع المناظرة في
موضوع محدد، والتزام الصدق، عدم التردد، الابتعاد عن الأنانية والشخصنة، والتجبر
والتعصب في الحوار، الحفاظ على الأدب، حتى لو قرر المقابل عملية استفزازك مع الابتعاد
عن مساس بعقائد وقيم ومثل الآخر و فرق بالمناقشة بين الفكرة وصاحبها فلك أن تناقش
الفكرة و تثبت فساده ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها وفي الأخير الشكر إن تحصلت من
محاورك على معلومة جديدة. (1)

من كل هذه المهارات يظهر لنا أن الاتصالات بين الفرد و الآخر والفرد والمجموعات و فرق
العمل والفرد والمجتمع تختلف لاختلاف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك
بتطبيق المهارات السلوكية فيها.

- وبما أن الاتصال وسيلة رئيسية وضرورية في مجال العلاقات الإنسانية أثناء العمل أو
خارجه حيث يقضي العاملون معظم وقتهم في الاتصال مع بعضهم البعض فمن الأحسن
العمل على إكساب أو تطوير مهاراتهم الاتصالية لتصل أهدافهم إلى التحقق بكل سهولة
ولتحقيق الفعالية . (2)

2. خصائص الاتصال:

هناك عدة خصائص يمتاز بها:
-إن الاتصال عملية لها صفة التلقائية.
-الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار.
-الاتصال عملية موضوعية وواقعية.
-الاتصال عملية لها صفة الجاذبية.
وفيما يلي نوضح هذه الخصائص وكيف يمكن أن نستفيد منها في إطار الممارسة المهنية
للخدمة الاجتماعية:

أ. الاتصال له صفة التلقائية:

منذ وجد الإنسان على الأرض فانه حاول أن يكون علاقة وان يتحدث مع غيره، واخترع
لذلك اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل، واستخدام

1- نفس المرجع ص 261

Reference -Gert Rickheit,Hans Strohner ,Handbook of Communication Competence, Inclutes Bibliographical2
and exdex,2008 ,p 24,26

الحواس هي " اللغة" ووسيلة اتصال فعالة، وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.
وبناء على ذلك يمكن القول أن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية، وعلى هذا فالإتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع. حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

ب. الإتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار:

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والاقليمية، ودولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده او بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه.

ج. الإتصال له صفة الموضوعية و الواقعية:

الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد او الجماعات او المجتمعات، و يدور خلاله حديث يقود إلى الهدف، وهو مواجهة المشكلات او إشباع الاحتياجات او وضع برامج وخطط او قضاء وقت فراغ... الخ. والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الإتصال عن نفسه، من خلال المشاعر الحقيقية، والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين و زمن معين . وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

د. الإتصال يعمل على ترابط المجتمع:

يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع، ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات، وكل ما من شأنه أن يسيء إلى امن المواطن و المجتمع، وهو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و العادات و التقاليد، ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه، ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع و تحقيق الترابط بين أفراده، و نبذ السلوك السيء الذي يضر بالمجتمع، ويجب أن ندرك أن هناك بعض الحقائق التي قد لا ندركها أثناء الإتصال... أننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى.

2.1 المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة1.2.1 المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته1. مفهوم الاتصال التنظيمي : تختلف وتتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر

منها الآتي:

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات، والمعاني، والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.

يعرفه " إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمي (هابط ، صاعد، أفقي) أو غير رسمي. (1)

يعرف " redding " و " sanborn " الاتصال التنظيمي بأنه عملية إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

و يعتبر " katz " و " kalm " الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال، ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

و يقرر " ZELKO " و " DANCE " أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي، والخارجي، ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

هذه التعاريف تشترك في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل و تبادل للمعلومات و كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومة، وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً من خلال النماذج، والأشكال الاتصالية المختلفة للمنظمات. (2)

1. ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د/م، 2011، ص08، 09.

2. محمد ناجي الجوهر ،الاتصال التنظيمي ،دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص18

2. نشأة و تطور الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الادارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (SINGER) عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الاداري.

و لذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان و بعد الحرب العلمية الثانية ، و ذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين دائما بالصحافة.

و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختنفة و ارتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (1)

1. بدر الدين بلمولاي، محاضرات الاتصال التنظيمي، الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة LMD ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2013-2014، ص15

2.2.1 المطلب الثاني : هيكل وأشكال الاتصال التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة وحدات ومستويات مختلفة التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يعدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذه الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي تربط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وحدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال يجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبحواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ، ولكلاً النوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال ، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في اطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب الى مختلف المستويات والأقسام ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي ، والذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي وستطرق في الاتي الى كل نوع بشكل مفصل. (1)

(أ) الاتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

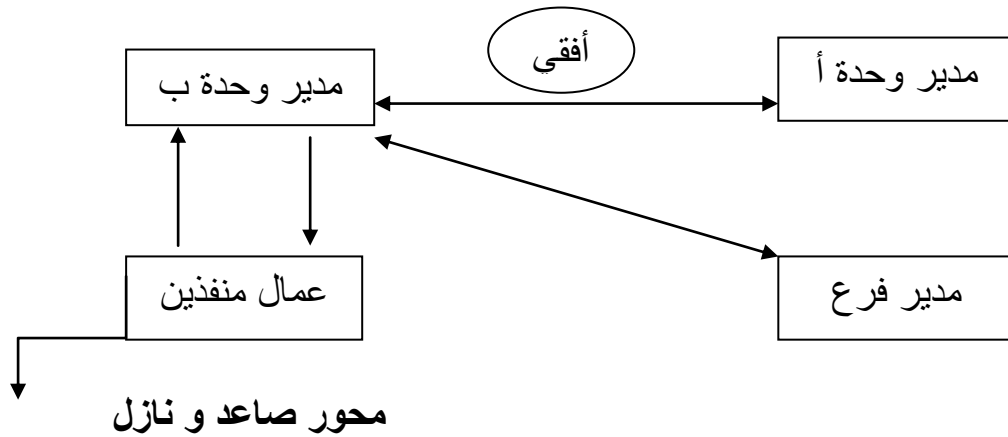
1 - صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شبابا الجماعة. 1999. ص161

ويعتمد هذه النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري ، وتبتعد العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتفيد بلوائح معينة.

مهامه : ويمكن اجمال بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.
- اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.
- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي و توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات. (1)

أشكاله : يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات ويمكن ابراز ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم 2 يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

1- علي، فلاح الزعمي. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010.

وسنستعرض بالتفاصيل الى كل شكل على حد يتم مالي:

الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه الى الأسفل ، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم الى أدناه ، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا الى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

-توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها.

-قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوس. (1)

ا- مزايا الاتصال النازل:

-تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على وجود عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدرب لماذا ؟ كيف ؟ أو متى؟

-يمكن من خلف الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام للإدارة في المستويات العليا.

-تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وموقف الإدارة منها. مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة. (2)

ب- معوقات الاتصال النازل:

ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها:

- ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابة وينحاز

1- محمد، يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع. 1999. ص188
2- عبد الله، الطويرقي. علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. ط2. 1997. ص43

الاتصالات الشفهية والمواجه وجها لوجه مما ينعقد للاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجزهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعطى هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في أحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ، وعدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم الم يجب نقلها للآخرين.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

الشكل رقم 3 يوضح الاتصال الرسمي النازل (1)



الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا وبعد هذا الاتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في اربع نقاط والمتمثلة في:

*المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية

محمد،يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. مرجع نفسه ص189

*مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

*أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

*معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

أ-مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التغيير عن احساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم

. -يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها. (1)

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها. المساعدة في زيادة الالتزام جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرض الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعتبر المرؤوس جزء هام في المنظمة مما يجعله يبدي كافة البيانات والمعلومات التي يلتمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل ، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

ب-معيقات الاتصال الصاعد:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك ذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس ، وقد يتطلب ذلك ادخال تعديلات لازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات (2)

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسية الباب المغلق ، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويعرقل عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن سمع المدير ويأخذ عليه أن ينقل انباء سارة وغير سارة بصورة دائمة والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات و غيرها

1- خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1.الأردن: المسيرة . 1991. ص283.

2- خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل . المرجع السابق. ص285

الشكل رقم 4 يوضح الاتصال الصاعد (1)



3-الاتصال الأفقي : يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية. (2)

1-مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا ، الأمر يعطي للمدربين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم.

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم شركاء في الإدارة أكثر منهم المرؤوسين عليهم.

2-معوقات الاتصال الأفقي:

-ان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة حلف أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يجول دون تحقيقها.

¹ طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة. ط1. القاهرة: دار غريب. ص289.

² خليل، محمد شماع. ميادئ الإدارة في إدارة العمل. مرجع نفسه. ص1992

-ان هذه الاتصالات اذ ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشبكات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات



الشكل رقم 5 : الاتصال التنظيمي رسمي الأفقي (1)

4-الاتصال المحوري : ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

ب) الاتصال الغير رسمي:

1-تعريفه:

-الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قيام الاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط رسمية محددة

-هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية. (2)

1 محمد، يسرا إبراهيم. الاتصال السلوك الإنساني - المرجع السابق. ص. ص 115-116
2 عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم. مرجع سبق ذكره. ص.43.

2-دافع وجوده : توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي ، وهذه الدوافع هي:

أ-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في أشبعها.

ب-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.

ج-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

د-اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومع حرية التعبير والمشاركة لأفراد و العاملين.

3-سلبياته :

-انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك اثار سلبية على الأداء الوظيفي والعلاقة الإنسانية داخل الإدارة

-يؤدي أحيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقة الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الاشاعات وسوء الفهم مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المدير أو المنظمة الاستعانة بالمتخصصين لدراسة قنوات الاتصال غير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي ونفادي الصعوبات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي ينوعه الى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم. (1)

1-عبد الله،طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم. المرجع السابق. ص44

3.2.1 المطلب الثالث : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

-ان نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة

- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

ويفضل الاتصال التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

-تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرون والأفراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها الى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة -الاتصال الشامل حسب روقوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصلي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما تم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الاتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار حملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها. (1)

1- أحمد، ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. 2004. ص31-ص54

لتحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1- توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

2- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

3- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل ابداع رأيه في موقف دون حرج أو خوف

5- يمكن ادراج هدف اخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الاشاعة بشكل مبرز مفعولها بالنسبة الى المنظمة. (1)

4.2.1 المطلب الرابع : وسائل الاتصال التنظيمي و معوقاته

1. وسائل الاتصال التنظيمي :

تتعدد و تختلف وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات ومن بينها مايلي:

- الوسائل الشفهية للاتصال:

-المقابلة الشخصية:حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه و من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما ، كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

-الاتصال الهاتفي :وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان و من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال؛ مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية.

-المقابلات الجماعية :والتي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات ويتم فيها تبادل الآراء وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات و مدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي والثقافي.

- الوسائل الكتابية للاتصال :

- التقارير :وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها.

- المذكرات : وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

- الأوامر والتعليمات :تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.(1)

- صحف الحائط :تضم معلومات، وأخبار، وإرشادات، وتوجيهات، وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض

صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2003، ص443، 444

في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار، والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة.

- مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم. (1)

- وسائل الاتصال المصورة و الملاحظة:

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب لاستخدام أو الاستعمال الوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير السجلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية. (2)

2. معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهاها فنقل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة. ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود و غير المقصود ومن بين هذه المعوقات:

* اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة والكلمات لها معان مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، أما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها واما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي.

1- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 2011 -222، ص18

2- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق ص445.

* غموض الرسالة:

هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن كل فرد يختلف عن الآخر.

*العوائق النفسية:

هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال ومن هذه العوائق لحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد و تصورهِ على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويهه و تشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال. (1)

- يرى محمد رسلان الحيوسي، وجميلة جاد الله أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة:

مستويات الإدارة إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك داعياً لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول. عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما ازداد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال، واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.

تغيير في المديرين : وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلاً: المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك، وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جداً أن يختلف من مدير لمدير، والمدير أيضاً قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتق وبأسلوب إداري. الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة. (2)

وترى كذلك منال هلال المزاهرة (2012) ، أن معوقات الاتصال تتمثل في:
*العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية، طباعه، نزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقييم الفرد والأحكام، والانفعالات، والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم.

1 - هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات، العمليات، (د/ط)، الأردن، ص337.

2 - محمد رسلان الحيوسي، جميلة جادالله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص169، 168.

* الحواجز التعبيرية: وهي نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخلفية الثقافية.

* تغيير المعنى: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره وإدراكه وبالتالي سيتغير المعنى.

* التوقيت: يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له. (1)

يتضح من التصنيفات السابقة لمعوقات الاتصال التنظيمي، أن هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ذكروا أن اللغة هي الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها الاتصال وهي التي ترسم صورة الرسالة وغرضها المراد تبليغه وأنها قد تحمل معان عدة تفسر بطريقة خاطئة وبالتالي تعيق الاتصال أما محمد رسلان الحيوسي وجميلة عبد الله، فربطوا المعوقات بالمستويات الإدارية المختلفة، أما منال هلال المزاهرة فترى أن معوقات الاتصال تتمثل في العقبات الشخصية ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية، الحواجز التعبيرية، معوقات المعنى أو الرموز، تغيير المعنى، التوقيت. إذن تتعدد وتختلف تقسيمات الباحثين لمعوقات الاتصال التنظيمي، فترى الباحثة أنه من كل ما سبق يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

* **معوقات نفسية**: تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، الخوف.

* **معوقات تنظيمية**: تتمثل في كبر حجم المنظمة، تعدد المستويات الإدارية، عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قصور أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات.

* **معوقات اجتماعية**: وهي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، صعوبة التفاهم بين المرؤوسين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء، نمط القيادة السائد.

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيراً ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها البعض.

1- منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2012، ط1، ص65، 62

خلاصة الفصل

يتبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الإتصال وسيلة أساسية يتخذها الإنسان لتكوين علاقات مع الآخرين، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ بدون إتصال، حيث يسهل من طريقة التواصل والتعامل والترابط فيما بينهم، ومهما بلغت سياسة التنظيم والتسيير من مستوى عال، فإن تطبيقها يرتكز على كيفية إيصالها وإبلاغها.

تمهيد

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على مجموعة من الوظائف موزعة على هيكلها التنظيمي ، فقد أصبحت الموارد البشرية هي الشغل الشاغل للإدارة الحديثة و يقند بلفظ الموارد البشرية كل العمال الذين يعملون بالمؤسسة من مختلف المستويات و من هذا فإن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الموارد البشرية و ما شهدته من تطور على مستوى الإدارة ، و هي التي تساعد المؤسسة في أداء وظائفها الأساسية لذا فعلى القائمين على ادارة المؤسسة الاهتمام المستمر بمتابعة جهود العاملين من خلال توفير الظروف الملائمة و مزاولة المهام من جهة و تقويم و مراقبة أدائهم.

1.2 المبحث الأول: الموارد البشرية و فعالية الأداء في المنظمة**1.1.2 المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية في المؤسسة:**

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، تعتبر إدارة هذا المورد الهام و الاستراتيجي من أهم الوظائف في المؤسسة.

1. تعريف الموارد البشرية:

مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة، و في التوجه الى العنصر البشري بصورة خاصة أصبح ينظر الى الأفراد العاملين كمورد بشرية و انسانية. (1)

ويعرف **عمر وصفي عقيلي** الموارد البشرية على أنها: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط و توحد انماطها السلوكية، و مجموعة من الخطط والنظم والسياسات و الاجراءات التي تنظم مهامهم و تنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية. و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها. فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات عملية، خبرات، مهارات- جهد... الخ، من أجل تحقيق أهدافها، و في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.

و الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الانتاج، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الابداع، وهي التي تصمم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جدية و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها و رسالتها. (2)

1- سهيلة محمد عباس "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص26.

2- عمر و صفي عقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

و تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمائية، وهي عنصر الانتاج الرئيسي و الذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الانتاج، و تضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الادارة و العاملين في مجالات الانتاج، و مجال الخدمات و المهن المساعدة، فمصطلح المورد البشري يطلق على القوى العاملة و درجة مهارتها و مستوى تدريبها المهني و درجة تنظيمها و انضباطها، و يجب التمييز العمالة الماهرة، والعمالة الفنية و غير الفنية ، و عمالة ذات خبرة تنظيمية و ادارية و غيرها من مجالات التمييز بينها. (1)

فالموارد الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم و النمو و الاسهام المؤثر في تعزيز أداء في موارد المنظمة. و هذا لأن المورد الاقتصادي له مصدران أساسيان هما الموارد البشرية و الطبيعية و التفاعل بينهما يعطي المورد الانتاجي(المارد المصنعة).

كما يقول فريدريكو مايور **fridérikomayo**: "ان الموارد البشرية لا قيمة لها لولا نكاه الانسان وقدرته على الابداع"، ولهذا تعتبر المنظمة نظاما بشريا يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت ادارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة. (2)

و يعتبر المورد البشري مزيج من المهارات، المعارف، الاتجاهات و الكفاءات.

فمهارات المورد البشري هي عبارة عن قدرات ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية فيه، و تحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، و منها القدرة على تحليل، التفكير، الابتكار، التدريب... الخ.

و معارفه هي مجموعة المعلومات التي يتحصل عليها سواء كانت نظرية أو تطبيقية، أما عن الكفاءة فهي تجمع بين المعارف و المهارات، فهي بذلك مهارة مركبة.

1-خبق أبو بكر، "الاستثمار في الموارد البشرية(التدريب)"، مذكرة ماجستير في العلوم الاسلامية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص27.

2-المرجع نفسه ص 28.

واتجاهات المورد البشري تتمثل في المواقف و التصرفات النابعة من قيمه، و هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة.

و بذلك فان الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات -العاملين- التي تكون المؤسسة، و يختلف هؤلاء في تكوينهم و خبرتهم و سلوكياتهم و طموحاتهم و في وظائفهم داخل المؤسسة، و تستعملهم المؤسسة كباقي الموارد الاخرى من أجل تحقيق أهدافها. (1)

2. دور و اهمية الموارد البشرية:

يضع بعض الباحثين مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب أن تتعامل من خلالها ادارة المؤسسة المعاصرة مع مواردها و هي: (2)

- العنصر البشري هو في الأساس قدرة عقلية و امكانيات فكرية، و مصدر للمعلومات و الأفكار و الابتكارات، لابد من استثماره و توظيف قدراته بشكل ايجابي.

- العنصر البشري قادر و راغب في المشاركة الفعالة لحل مشكلات العمل، و تطوير نفسه و تحمّل المسؤوليات، مما يترتب على المؤسسة اهمية فتح مجالات المشاركة و قنوات الاتصال، لاستثمار تلك الطاقات البشرية.

- تكامل عمليات ادارة الموارد البشرية وتنميتها في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال و متطلبات تطويرها.

- التزام جميع عمليات ادارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير ادارة الجودة الشاملة.

- تصميم استراتيجية اعداد وادارة الموارد البشرية وادماجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- تطبيق مفاهيم ادارة الأداء بما تتضمنه من تحديد اهداف للفرد أو لجماعة العمل، و توفير متطلبات و مستلزمات الأداء ثم المتابعة و التقييم و المحاسبة على النتائج و الانجاز.

- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية -التكوين و التدريب- من أجل تطوير الأداء.

1- فوزية قديد، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة أعمال،كلية علوم الاقتصادية،2006/2005،ص65

2- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية 2006 ص 33.ص34

و تكمن أهمية المورد البشري في العملية الانتاجية، حيث أنه يقلب موازين النظر الى ادارة الأفراد، وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر و موارد مالية و مادية المتاحة بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة من ثمة كفاءة العنصر البشري لتعكس كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة و لأهمية المورد البشري. (1)

اعتبر نيومان **newmen** أن أهم المسائل التنظيمية التي تواجه الرئيس في المؤسسة و تتمثل في: (2)

- كيفية تقسيم المهام و الصلاحيات على المجموعات البشرية بغرض التنظيم الاداري، و العلاقات الرسمية التي ينبغي انشاؤها بين هذه الموارد.
- كيفية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- كيفية ربط أجزاء المؤسسة في و حدة متكاملة.

و في ضوء التحول الى عصر المعرفة زادت أهمية و دور العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد اصبحت الموارد البشرية و طرق ادارتها من الميزات التنافسية الهامة، و في عصر المعلومات و المعرفة سوف تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، و أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري يستلزم تغيير الكيفية التي ينظر بها للأخرين، و تغير نظرة العامل بشكل علاقات العمل، و يكون ذلك من خلال الاعتماد عليه، و بناء ثقة متبادلة معه، و اعتباره مصدرا للتميز الاستراتيجي للمؤسسة و ليس كتكلفة يجب العمل على تقليلها و تفاديها، و لقد أظهر الكثير من الباحثين أن المؤسسات التي طبقت هذه الأفكار تفوقت على نظيرتها التي ظلت تمارس الأساليب التقليدية مع العاملين بها.

و للموارد البشرية دور و أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة، فهذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل، الا العنصر البشري يتخذ من بين هذه العوامل المكانة الحساسة و الرئيسة.

1-نبيق أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص23.

2-ناصر داددي عدون ، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دراسة نظرية و تطبيقية الجزائر دار المحمدية،2004ص2

و تظهر الأهمية بالنسبة للموارد البشرية أيضا في العديد من نواحي الحياة التنظيمية، منها على سبيل المثال: مجالات اتخاذ القرارات، و النمو و التطور التنظيمي، و تحسين خبرة الأداء، و تنمية المعرفة المهنية و تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

لا يمكن ان تتجح السياسات التي تسعى للاستفادة من الموارد البشرية في المؤسسة، و تحقيق أحسن كفاءة الا بتوفير جو من الراحة النفسية و من الانسجام فيها، و يمر ذلك منطقيا عبر توفير اتصال في المستوى التنظيمي المطلوب.

2.1.2 المطلب الثاني: أساسيات الأداء:

1. مفهومه:

ان الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية **performare** التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي اشتقت منها الكلمة الانجليزية **performancé** التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (1)

أما قاموس اللغة الفرنسية **la rousse** فقد اعتبر أن كلمة الأداء كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة **performer** و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى **accomplir**. (2)

و من خلال هذه المفاهيم اللغوية المقدمة نلتمس ارتباط الأداء بصفة الانجاز و الاتمام لشيء ما بطريقة ما.

أما اصطلاحا فيرى بن حمادي أن الأداء هو: "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو انتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجديد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل احراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة اليه. (3)

1. أسمهان بلوم، "فعليات أداء العامل بين الاطر النظرية و محددات الامبريقية"، ط1، الجزائر، 2005، ص16.

2. Dictionnaire la rousse de langue français'2001'p766.

3. فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص13.

و يشير الأداء كذلك الى: "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (1)

و الأداء يعني انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو مفهوم واسع يشمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، و الكفاءة و الفعالية و غيرها، لذلك فان الأداء يمثل النشاط الشمولي المستمر، و الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها، و قدرتها على التكيف مع البيئة، وفق أسس و معايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها. (2)

و عادة ما يتكلم المختصون في ادارة الموارد البشرية من خلال عملية تحسين الأداء عن مفهومي كفاءة الأداء و فعالية الأداء و منه: (3)

فالكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف، و بالتالي تعبر الكفاءة عن انتاجية العمل و على هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الانتاجية بالتدليل عن مدى النجاح الذي يحققه العامل في استخدام العناصر الانتاجية المختلفة، مجتمعة في بلوغ الاهداف المقبولة.

أما **الفعالية** هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء و يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.

و من ثم ان تعبير فعالية الأداء يمكن استخدامه للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في الوصول الى الاهداف المقبولة.

و في الواقع فان الكفاءة و الفعالية هما و جهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه العلاقة بين النتيجة و المجهود و هو ايضا معلومة كمية في أغلب الاحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الخطط من طرف المنظمة. (4)

1. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص215.

2. فوزية قديد، المرجع نفسه، ص14.

3. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 220.

4. عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، ص03.

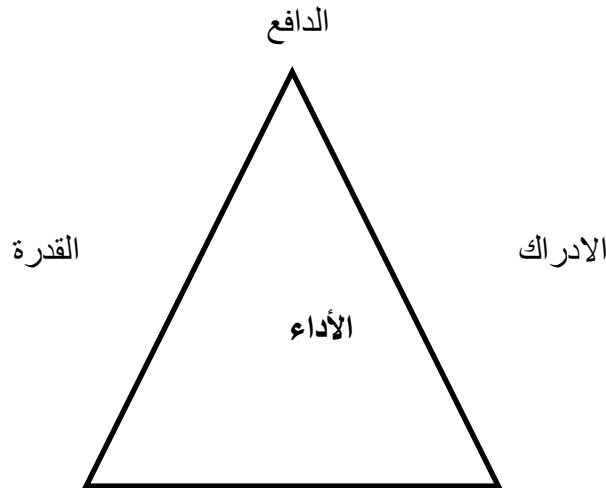
2. العوامل المحددة للأداء:

يرى أحمد صقر عاشور من خلال تعريفه الأداء أن أداء في العمل هو محصل التفاعل لدافعيته للأداء مع قدرته على الأداء و ادراكه لمحتوى عمله و دوره الوظيفي. وبالتالي يمكن صياغة هذا التعريف بالشكل التالي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الادراك}$$

اي أن الأداء يتحدد من خلال امتزاج العوامل الثلاثة المذكورة و ليس بصفة مستقلة كأن نقول الفرد على قدرة أداء ذلك العمل دون دافع أو دون ادراك له.

- أ- **الدافع:** هو عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الانسان و يوجهه و يحقق فيه التكامل و نحن لا يمكن أن نلاحظه مباشرة و انما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.
- ب- **القدرة:** تشير القدرة الى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة و الدقة في الأداء و ليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية.
- ت- **الادراك:** و يعرف الادراك عامة على أنه عملية ذهنية و معرفية تمكننا من فهم و تفسير ما يحيط بنا و من هنا فالفرد في المنظمة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين و تفسير معين لكيفية أداء عمله.

الشكل رقم 6 : محددات الأداء.

المصدر: بوبكر ملياني، المرجع نفسه، ص 49.

3. العوامل المؤثرة في الأداء: (1)

1- بوبكر ملياني، المرجع نفسه، ص 50.

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير في الأداء من أهمها التعليم والتدريب والخبرات

1) التعليم

ويتمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة كلما كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد ادركه لدوره ومن تم ممارسته له بالشكل المطلوب.

2) التدريب

يعرف التدريب على انه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبهم وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن ان يتم التدريب وفقا لبرامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح انه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كالم انعكس ذلك على مستوى ادائه الوظيفي.

3) الخبرات: ان للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها على القدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل. (1)

4- أنواع الأداء :

حسب معايير المصدر : وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

الاداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الاداء الوحدة اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو اساسا ما يلي.

الاداء البشري : وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسير مهرتاهم.

صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. ط1. مصر: دار الجامعة. 2004. ص188

الاداء المالي : ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الاداء الخارجي : هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا نغلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قايسها وتحديد أثرها. (1)

حسب معايير الشمولية : وحسب هذه المعايير يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

الأداء الكلي : وهو الذي يتحسس في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها الي اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر

وفي هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية ، الربح والنمو كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب الاداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعايير الوظيفي الى اداء وظيفة الأفراد ، اداء وظيفة التسويق. (2)

1- ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982. ص116.
2- حسن، ابراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002. ص362

3.1.2 المطب الثالث: نشأة ادارة الموارد البشرية وتطورها:

ان تطور الحديث للإدارة الموارد البشرية و خاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة بل مر بمراحل متعددة تدريجيا، و سوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية: (1)

-المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية": تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور ادارة الموارد البشرية من خلال مختلف المشاكل التي طغت على ادارة مختلف المنشآت و المنظمات من جهة، و من جهة تدني قيمة العامل نظرا الى ظهور الآلات و احتلالها مكانه، و كذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الانسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج الى مهارة بالإضافة الى حجم الساعي الكبير.

-المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية": حيث أدت هذه الحركة الى ظهور ممارسات ادارة الموارد البشرية مع مطلع القرن العشرين، حيث ركزت على استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات و القدرات الكافية لتحقيق الاداء الفعال. كما ركز رائد الادارة العلمية "فريدريك تايلور f.w. Taylor" على القياس العلمي للعمل، و تحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار و التعيين للأفراد المناسبين وفق مؤهلاتهم. (2)

-المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية": يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان لنتيجة ظهور حركة الادارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل(الادارة)، حيث نمت بداية القرن العشرين في الدول الصناعية، محاولة بذلك الدفاع عن حقوق العمال من الزيادة في الأجور و خفض ساعات العمل و توفير الظروف و الوسائل المريحة للعمل، متبعين اساليب القوة و الاعتماد على الاضراب و المقاطعة كقاعدة عامة لهم.

1-خالد عبد الرحيم الهيتي، "ادارة الموارد البشرية"، ط2، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص31.

2-صلاح الدين محمد عبد الباقي،ادارة الموارد البشرية،الاسكندرية،الدار الجامعية الابراهيمية،2005،ص23.22

-المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى": لقد حدثت بعض التطورات في ادارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، و كذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية و التدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية للعمال. و كذا انشاء مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الاسكان، حيث انشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، و في حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في احدى الكليات المتخصصة، و تعتبر سنة 1920 منطلقا جديدا لمجال ادارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من ادارات الموارد البشرية في الكثير من الشركات الكبرى و الاجهزة الحكومية.

-المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية": حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الانسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية و لها أهمية قصوى، و ذلك نتيجة الدراسات التي قام بها "التون مايو **Elton mayo**" حيث اثبت أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، و لكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، و كذلك ظهرت الحاجة الى الدراسة و معالجة المشاكل الانسانية داخل المنشأة، و أيضا أهمية رضا العامل على عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. (1)

-المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية الى يومنا هذا": تعتبر الموارد البشرية نواة التطور و النشاط، حيث تشمل مسؤولية ادارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام و تنظيم المؤسسة و الضمان الاجتماعي و التقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسيع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات و الممارسات النقابية، و كذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع فيما يخص العلاقات الانسانية، وصولا الى الاصلاحات المتعلقة بالمؤسسة مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

من خلال المراحل التي مرت بها نشأة إدارة الموارد البشرية، تنبثق لنا التعاريف الأساسية التي تناولت هذا المفهوم.

تعريفه: لقد اعطيت للإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف و التي نوردتها على النحو التالي:

***تعريف مارتن ج. J. Martin** ادارة الموارد البشرية على أنها:

"ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تمثل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الادارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين". (1)

* و عرفت كذلك بأنها: "النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدريب و الأجور و الحوافز و تحسين الأداء و تقييمه و توفير الخدمات الاجتماعية، وصولاً الى الاحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها و كذلك المجتمع". (2)

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تعتبر من بين احدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص بتخطيط، تنظيم، تنسيق، توظيف، قيادة و رقابة الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف الفرد و الجماعة، و يعتبر فيها العنصر البشري هو السؤؤل عن توجيه العمل من خلال الانشطة التي تسعى الى زيادة فعاليته، كالاستقطاب و التوظيف و التدريب و التطوير و المكافأة.

4.1.2 المطلب الرابع: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مختلفة في المنظمة، و يقومون من خلالها بأداء وظائف محددة.

و تتنوع وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة، و هذه الوظائف يكمن تفسيرها على انها مجموعة من المهام و الواجبات التي تؤدي الى تنسيق الموارد البشرية ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

1- راوية محمد حسن، "ادارة الموارد البشرية"، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص15.

2- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة التين العربية للنشر و التوزيع، 2007، ص62

(أ) - وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة :

1. التخطيط للموارد البشرية:

وتعتبر من أبرز و أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة، و تهدف الى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- انواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

- اعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

و تنتهي عملية التخطيط لموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و اعداد الأفراد اللازمين في كل نوع موزعة على مختلف ادارات المنظمة و التي يضمنها الهيكل التنظيمي.

ان للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الادارات فهو يساعد على:

-التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين و النقل، الترقية، التدريب.

- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية، و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا مسبقا. كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى . (1)

2. استقطاب الموارد البشرية:

وهو البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة و يتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب و الطرق و الوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، و متطلبات الوظيفة المعنية المراد شغلها، و تكون المنظمة بحاجة اليه عندما تظهر نتائج التخطيط و وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجرى بها التخطيط. (2)

1-خضير كاظم محمود،إدارة الموارد البشرية،ط1،عمان ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،2007،ص18،16

2-أسامة كامل،محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية،البحرين مؤسسة لورد العالمية،2006،ص79

و تشير لفظة الاستقطاب لغة الى جمع الأجزاء في الناحية واحدة. أما في الاصطلاح فيعني استقطاب كافة النشاطات خاصة الاعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية في سوق العمل.

و لن تكون المنظمة محور جذب، الا بحسن سمعتها و ارقام انتاجها و بيعها العالية، و ندرة مشكلاتها العمالية و مستوى مرتباتها و اجورها العالية و اتجاهاتها نحو النمو و الاتساع و وجودها ملئ الاسماء و الأبصار طيلة حياتها، و يتمثل أداء وحدة الموارد البشرية في البحث عن اكتساب مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة أو المتوقعة في المنظمة و العمل على جذبهم للمنظمة. (1)

و يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ اليها المؤسسة للحصول على أيدي العاملة الى:

أ- مصادر داخلية: حيث يعتبر العاملون بالمنظمة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة و هذا بمعنى أنه اذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الاعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها.

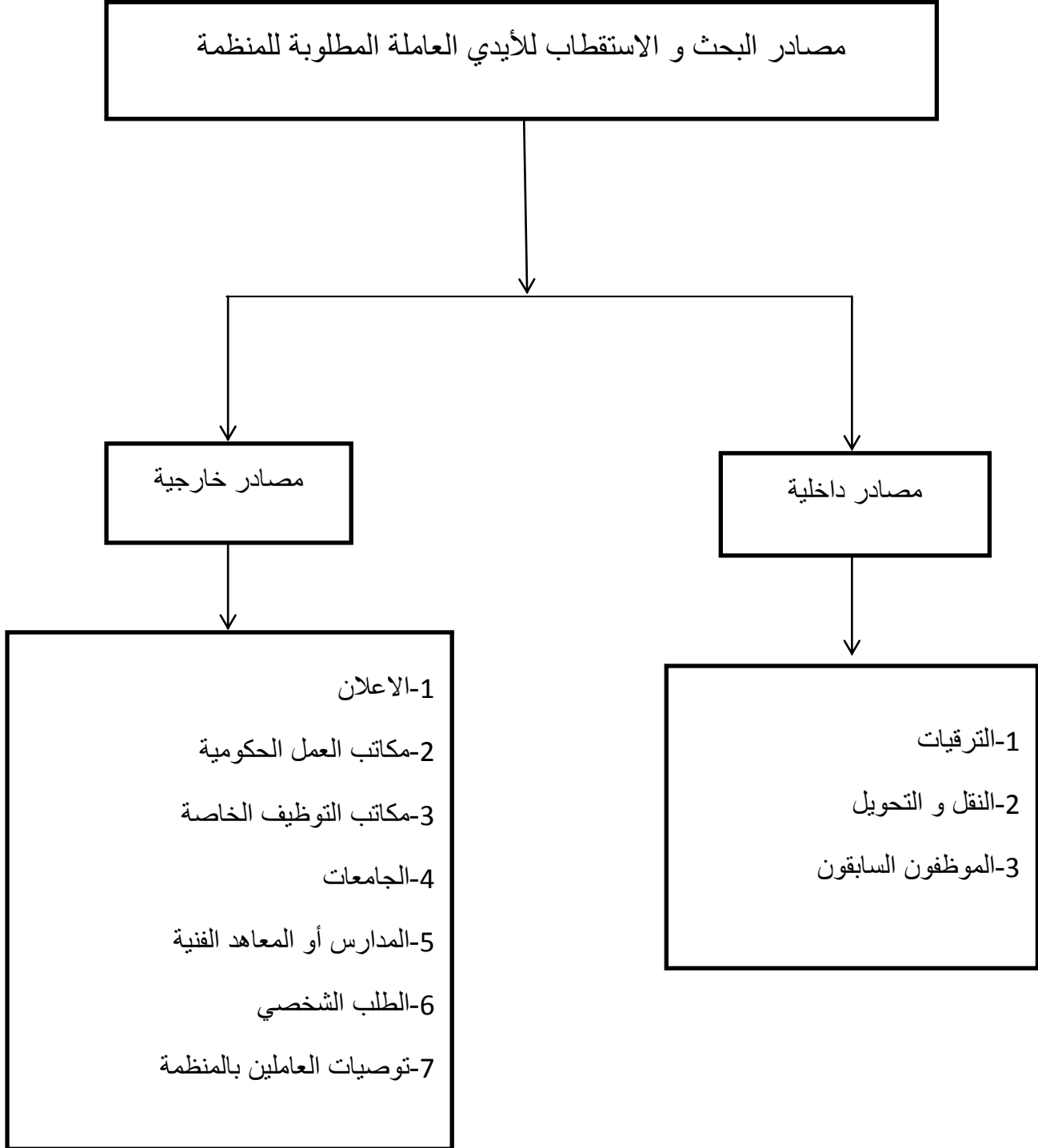
ب- مصادر خارجية: قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ الى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد من الالتجاء الى المصادر الخارجية عن سوق العمل، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، و قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة. (2)

****والشكل التالي يوضح المصادر الداخلية و الخارجية للاستقطاب:**

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا النشر و التوزيع، 2005، ص127

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص

الشكل (7): يوضح مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.



المصدر: صلاح عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص152.

3- الرقابة:

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها و الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات كذلك العقوبات و الأجازات المترتبة عن احترامها.

4- التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي و إلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

4-التوجيه و التحفيز:

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسب لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5- مسؤوليات استراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد و التأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى . 1

ب (الوظائف الفنية

1. الاختيار و التعيين:

تهدف جهود الاستقطاب الى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، و العمل على اثارة اهتمام و استمالتهم للتقدم في المنظمات، و بعد أن تقوم الجهات الادارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض الذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقدم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل و الأجود و الأكفأ لاستلام الوظائف الشاغرة.

و يعرف الاختيار و التعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعدادهم".

و تمر عملية الاختيار و التعيين بمجموعة من الخطوات يتم من خلالها اعداد و تجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة و يمكننا أن نلخصها في الخطوات الآتية:

- طلبات الاستخدام أو طلبات التوظيف.
- الاختبارات.
- المقابلات الشخصية.
- التأكد من صحة البيانات و الاستعلام عن طالبي التوظيف.
- الترشيح للتعين.
- الفحص الطبي.
- اتخاذ قرارات التعيين. (1)

2. تنمية الموارد البشرية: و هذا من خلال:

أ- **التدريب:** و يعرف على أنه نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

و هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد و تقع المسؤولية الألى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية التدريب الى عامل أقدم ذوي الخبرة في المنظمة. (2)

1- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط2، السعودية، مكتبة الميكان، 2004، ص491، 502

2- محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل"، عمان، دار حامد للنشر، 2004، ص101.

و للتدريب عدة مزايا بعضها يعود على الفرد المتدرب و البعض الآخر يعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها و من أهمها:

1. على مستوى الفرد:

- اكتساب الفرد لمهارات و معارف و خبرات جديدة تؤهله للارتقاء بعمله و تحمل مسؤوليات أكبر.

- اكتساب صفات جديدة تؤهل الفرد لشغل مناصب قيادية.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية التي تساعد على الابتكار و التطوير في العمل.

2. على مستوى المنشأة:

- تنمية كفاءات و خبرات العاملين، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.

ب - تقييم الأداء:

- تعريفه: هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكنهم من القيام بتقييم أدائهم خلالها "

- طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين ويمكننا ذكرها كما يلي :

أ- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين

ومن أهمها:

- طريقة الترتيب البسيط.

- طريقة المقارنة المزدوجة.

- طريقة التدرج البياني.

- طريقة القوائم المرجعية.

- طريقة الاختبار الإجباري. (1)

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص101

3. المحافظة على الموارد البشرية:

و تقوم ادارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، و ذلك عن طريق و ضع سياسات تحفيزية جيدة.

ان التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض بهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و السياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول ادارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الاهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة اذا جاءت موافقة لطموحاتهم، و قد تختلف الحوافز في طبيعتها و شكلها.

و ان المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية و معنوية فلربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.

إضافة إلى:

- تكوين و تطوير العمال : بمعنى الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم.
- تسيير المسارات الوظيفية : أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- نظام الدخل : مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أدائهم.(1)

2.2 المبحث الثاني: العوامل المتحكمة في فعالية أداء الموارد البشرية.**1.2.2 المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي و نمط القيادة و الاتصال على أداء الموارد****البشرية:****1. تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية:**

ان الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماة و الخصائص التالية:

- التوازن: و الذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الاشراف و خطوط الاتصالات الوظيفية و اعتماد وحدة الأوامر الصادرة من

1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جامعة قطر، ط2 ، عالم الكتب

الحديث أربد، الأردن للنشر و التوزيع، 2009 ، ص10

المستويات الادارية المختلفة.

- **الاستمرارية:** حيث يشير هذا المبدأ الى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية و توخي الدقة في تشخيص القواعد، الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها ارباك البناء الهيكلي للتنظيم.

- **المرونة:** و تتطلب هذه الأخيرة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية و الخارجية التي يقتضها البناء التنظيمي، و سبل تحقيق الموازنة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات و تحقيق سبل الابداع و الابتكار في اطار اتصال التنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة في تفعيل أدائهم. (1)

و ان طبيعة الهيكل التنظيمي و وجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الابداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج اطاره يؤدي الى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الاطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبدأ و المسؤولية، على عكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة اطار عام لتحديد العلاقات الاتصالية التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد و الابداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي، ك ذلك لا يمكن القول أن الهياكل التنظيمية اليت تتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة انسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل افساد الاتصال التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيوداً مفروضة عليه لا مبرر لها.

يؤدي الهيكل التنظيمي الغير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان الى اصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق. (2)

و الهيكل التنظيمي هو وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها و ليس غاية في حد ذاته، بمعنى آخر فان اختلاف أهداف المؤسسة يستوجب بالضرورة اختلاف هياكلها التنظيمية، و هو غالباً ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية، وبذلك فان تنوع و اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسات، يوضح النمط الاداري المتبع من طرفها، و طبيعة و درجة تأثيره على العاملين في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي مصدر أساسي من مصادر السلطة و نطاق الاشراف على العاملين.

1- محمود حضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص169.170

2- الكتيبي محسن علي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ط1، بدون دار النشر، وبدون طبعة، 2005 ص103

2. نمط القيادة و تأثيرها على أداء الموارد البشرية:

ترتبط القيادة الادارية بتوجه سلوك الأفراد في المنظمات، تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

***ماهية القيادة:** ان القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم الى تحقيق أهداف التنظيم.

ويمكن تعريفها على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد و زيادة فعاليتهم في أداء مهامهم و هذا لتحقيق أهداف المنظمة.

و القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو أعضاء في تنظيم غير رسمي. و ان للقيادة دور أساسي في تطوير المؤسسات و تحقيقها للميزة التنافسية، و القيادة هي "عملية تحفيز الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل انجازهم ذات الاهمية للعمل"، و تعرف كذلك على أنها: " القابلة للتأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف". (1)

وفي تأثير نمط القيادة على أداء الموارد البشرية نذكر ما يلي:

1. ان أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار الأوامر و التعليمات، ولكن الدور الأساسي و المهم هو امداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الانساني هي اقامة العلاقات الانسانية و التفاهم المتبادل و اشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، و اشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم تمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

2. تمثل القيادة محورا مهما في العملية الاتصالية و التنظيمية، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة و ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح اذا ما أتقنت بكافة ابعادها، و القيادة في اطار الممارسة التنظيمية هي عمليات ايماء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابرة لإنجاز و تأدية المهام المطلوبة منهم.

ان عملية القيادة تتعدى مجرد مفهوم التقليدي للسلطة، لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن

1-هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، 2009، ص150، ص151.

يحدثها القائد على الآخرين من خلال قدراته و سماته الشخصية و السلوكية.

و تعتبر القيادة من العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة بحسب النمط المتبع و درجة تأثيره عليهم نحو الأداء الحسن و الفعال.

فهناك القائد الأوتوقراطي، و الديموقراطي، و القائد المتساهل، فحسب الباحثين فان لأسلوب القيادة تأثير في أداء العمال داخل المؤسسة، و تتعدد النظريات في تفصيل ذلك، و اغلبها تتفق على أن أسلوب الديموقراطي هو الأنجح للتأثير عليهم و جعل أدائهم يتحسن و يصبح أكثر فعالية، كونه يعتمد على الاستشارة و اشراك العاملين فغي اتخاذ القرارات في المؤسسة.

و هناك مجموعة من الأبحاث أجريت في جامعة "ميتشجن اوهايو" سنة 1950 من طرف جماعة من الباحثين، و التي اقترحت أن يستند سلوك القائد على بعدين أساسيين:

- **البعد الأول:** الاهتمام بالبناء و الانتاج، و يوضح سلوك القائد المهتم بعملية البناء و الانتاج و المتمثلة في مجموعة من الانشطة يقوم بها القائد، حتى يزيد من الانتاجية و تفعيل اداء العاملين.

- **البعد الثاني:** مراعاة شعور العاملين، و يوضح هذا البعد سلوك القائد الايجابي في علاقته بعامله.

و نقول بأن كل بعد يعتمد على الآخر، و لا بد أن يوفق القائد بين سلوكه في الحالتين، بمعنى أن يهتم بالانتاجية و بتوثيق العلاقات الانسانية مع عامله في المؤسسة على حد سواء. (1)

3. الاتصال و تأثيره في أداء الموارد البشرية:

أصبح من الضروري على المؤسسة في مرحلة اقتصاد السوق الاستفادة القصوى من مجموع مواردها المادية، المالية، التقنية و البشرية، و ذلك بعد حصرها، و حصر نقاط الضعف و القوة لديها لتعتمد عليها في خطتها الاستراتيجية.

و من أهم الموارد التي يعتمد عليها في دفع المؤسسة نحو التطور و الانطلاقة الاقتصادية، نجد الموارد البشرية، التي تستدعي العمل للنظر في الاتصال، و تحديد استراتيجية مستنبطة من الواقع الذي تعيشه المؤسسة، و من أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشرية في المؤسسة، والتي تلعب دورا رئيسيا في عملية الانتاج و تحسين الانتاجية و الأداء، نجد عنصر التحفيز الذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعملية الاتصال. (2)

ان توفير مختلف الظروف التنظيمية و العلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة، يهدف مجموعة الى تحسين مردودية الموارد البشرية فيها، كما أن ذلك لم يأتي الا بوضع شبكة و

1- هاشم حمدي رضا، المرجع نفسه، ص163.

2- ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص172.

ميكانيزمات اتصال تعمل على توفير الجو الملائم، و الارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكلي مناسب، و يتكامل كل هذا مع ضرورة توفير العلاقات بين المشرفين و العمال، أو الرؤساء و المرؤوسين بشكل يؤدي الى نفس النتيجة.

وإذا كان تايلور من أوائل من تحدث عن ضرورة تحفيز العامل في أداء عمله بشكل أحسن، بواسطة الأجر المادي، و أن مختلف الأبحاث و الاقتراحات و التجارب التي تمت في مختلف أنحاء العالم الغربي خاصة، قد دلت على وجود طاقة غير مستغلة لدى العامل، في حالة عدم توفر الظروف الضرورية و التي يجد فيها العامل مندفعاً بشكل كبير. (1)

2.2.2 المطالب الثاني: تأثير الاتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها، و لا بد على المؤسسة وضع نظام سليم للتسلسل التنظيمي، و الذي يمكنه أن يؤدي الى قيام علاقات انسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، و ظهور اتجاهات ايجابية نحو العمل لديهم، و لذلك و جب على المؤسسة تهيئة مختلف وسائل الاتصال حتي يتمكن العاملون من الاطلاع على قرارات و الآراء و المقترحات من جهة، و تتمكن ادارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم و آرائهم من جهة أخرى.

و الموارد البشرية عندما ترى أن هناك من يلح على طلب اقتراحاتهم و آرائهم، بل أكثر من ذلك فان بعضها موضع الاهتمام، سرعان ما يتكون لديهم الاحساس بالراحة النفسية، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية، و هذا ناتج عن تشجيع الاتصال التنظيمي بين كل الأطراف في المؤسسة، و بموجبها تنشأ و تتحسن العلاقات الانسانية و تؤدي الى تحسين أداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة. (2)

و من مظاهر تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

1- الاتصال و المناخ التنظيمي: حيث يسهم هذا الأخير (الاتصال) في تكون المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، لذا يعد وجود اتصالات فعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ محكم و منظم جيداً، و أن غياب قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع الموارد البشرية، و عدم ترسيخ علاقات على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي الى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الاحباط للموارد البشرية، و يقلل من انتاجهم الابداعي، بعكس استخدام أنواع و وسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة

1- المرجع السابق، ص 182

2- ناصر داداي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: المحمدية العامة، 2004، ص 182 183

لأداء العامل و فعاليتها، و تنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بين العاملين، و لهذا البعد أهميته، و لاهتمام بالمعلومات المتقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظام الانفتاح و الانسياب الذي يحقق الاتصالات و الأداء.

و الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للموارد البشرية فرص ابداء الرأي و التعلم و التطور، و قد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) قط بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى و انسيابها الى الأسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل الى الخمول و عدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم و آرائهم لا قيمة لها.

ان أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركة (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء، اذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء لغرض تحقيق فعالية الأداء الجيد.

والاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة افضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون و التنسيق، و قد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء، و يرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء و انتاجية العمل، تحديد معايير و مؤشرات الأداء كذا تحفيز و زيادة حماس العنصر البشري للعمل. (1)

2- الاتصال كأداة لتحفيز و تنشيط العاملين: ان استخدام العلاقات الانساني كقوة دفع و تأثير على الأداء، يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام ايجابي و فعال من الحوافز، يعمل على اثاره كافة القوى الحركية في الفرد، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته، و كلما كانت عملية التوافق بين الدوافع الى العمل، و الحوافز الى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة، كلما كانت فعالية الحافز في اثاره أنواع السلوك المطلوبة بشكل كبير، بمعنى أن يكون التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد، و بين وسائل اشباع تلك الحاجات.

و هناك بعض المؤشرات أو بعض الظواهر التنظيمية، تحدد تلك الاحتياجات منها:

- ارتفاع معدلات التغيب و ترك العمل.
- ارتفاع معدلات الشكاوي.
- انخفاض معدلات الأداء.(2)

1-حريم حسين، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 243 244.

2-محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 179.

3- الاتصال كوسيلة في تغيير سلوك الموارد البشرية و تحسين الأداء:

- **تعريف السلوك:** قبل أن نستهل في الشرح، لابد من أن ننطلق من فكرة أن الهدف من دراسة السلوك الانساني و التنظيمي هو تحسين الأداء و الفعالية لدى الموارد البشرية.

و يعرف السلوك البشري على أنه: "مجموعة من التصرفات و التغيرات الداخلية و الخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأنه يحقق عملية التكيف و التوفيق بين مقومات و جوده و مقتضيات الاطار الاجتماعي الذي يعيش داخله".

و تتأثر العملية الاتصالية و تؤثر من حيث و وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة، حيث تستند جميع أوجه النشاط الاتصالي على الجوانب النفسية و السلوكية لدى العاملين، باعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح أو العامل أو الرئيس الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الانساني.

ففي المجال الاداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية الى حد بعيد في اتصالهم بعاملهم بهدف احداث التغيير في سلوكهم، و السلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لضبط العاملين و تحقيق النظام و التجانس بينهم، و كذلك للتنسيق بين جهودهم و رقابة أعمالهم، تحقيقاً للأهداف و الرفع من فعالية الأداء (1)

3.2.2 المطلب الثالث: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية.

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الاعلام و الاتصال، من تجهيزات و وسائل اتصال، اعلام آلية، دورا كبيرا سواء من ناحية كونها أدوات جمع و تخزين و معالجة للمعلومات، التي يمتاز اليوم بكثرتها في المؤسسات الحديثة و تغيرات المحيط المتسارعة و المتجددة، أو من ناحية المساعدة على اتخاذ القرارات الضرورية لسير المؤسسة في مختلف المستويات، و البحث أيضا عن كيفية سير المعلومة داخل المؤسسة من خلال نظام المعلومات بها و مدى مساهمة هذه الأنظمة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة و بالتالي تفعيل أداء الموارد البشرية. (2)

و لقد أصبحت تحظى تنمية و تفعيل الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، خاصة مع المنافسة الشرسية التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فان السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تفعيل أداء موارده البشرية المتاحة داخله.

1-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 59.

2-نفس المرجع ص 165.

و في مجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفعالة في عملية تحسين أداء العنصر البشري، فتكنولوجيا تشمل مجموع التكنولوجيا التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة و نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات، صور، و هي مجموع الوسائل و الآلات بمختلف أنواعها، وكذا الأدوات و الشبكات المستخدمة في ادخال و تخزين و نقل المعلومات بين المرسلين و المستقبلين في عملية الاتصال.

- سنذكر بإيجاز أهم الوسائل التكنولوجية للاتصال التي تساهم في عملية تفعيل الأداء و تساهم في تطوير عملية نقل المعلومات و البيانات، و من أبرزها:

1. **التلكس:** هو جهاز يتم من خلاله ارسال الرسائل بالكهرباء، عن طريق تخصيص شفرة معنية لكل حرف، و تعرف "بشفرة مورس" و تطور الى استخدام الشرائط المثقبة، والتي بإمكانها ارسال اشارات كهربائية عبر خطوط البرق الى أخرى بين طرفي الاتصال.

2. **الهاتف:** هو نظام للنقل الالكتروني للصوت، و هو قادر على نقل الصوت و الصورة أو الاثنين معا بين طرفي الاتصال.

3. **الحاسوب:** هو جهاز الكتروني لمعالجة و تخزين و نقل و ارسال المعلومات.

4. **جهاز الفاكس:** جهاز يتميز بوظيفتين، الهاتف، و النسخ، و يتم عن طريقه ارسال مختلف الرسائل و الوثائق، حيث يحولها الى اشارات كهربائية من المرسل الى صورة طبق الأصل لدى المستقبل، و يستخدم في ذلك خطوط الهاتف العادية، و الكهرباء.

5. **شبكة الانترنت:** هي شبكة عالمية يتم من خلالها ربط مختلف شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض في اطار شبكة واحدة، عن طريق الهاتف أو الأقمار الاصطناعية، و تعمل على نشر المعلومة و المعرفة و الثقافة... الخ. و تمكننا من اختصار الوقت في المراسلات و تمكن فوائدها بالنسبة للعاملين في:

- توفير كم هائل من البيانات و المعلومات بكافة أشكالها، المصورة و المكتوبة و المسموعة.
 - فضاء للاتصال بين مختلف المتعاملين أو المشتركين من مؤسسات أو باحثين أو أفراد.
 - و سيلة لنشر الأبحاث أو الكتب و الجرائد... الخ.
 - تمكن الفرد من الوصول الى أي معلومات مختلفة متواجدة عبر العالم.
- وتساعد هذه التكنولوجيا الحديثة على تفعيل أداء الأفراد من خلال الاتصال داخليا و خارجيا.

6. **شبكة الانترنت:** هي شبكة تعمل بنفس نظام الانترنت، تقوم بربط مختلف المتعاملين داخل المؤسسة، و تمكنهم من تبادل المعلومات و البيانات و الملفات و الرسائل الالكترونية... الخ. و تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة في احداث تغيير ايجابي بالنسبة للفرد و المؤسسة، من خلال المميزات التي تتصف بها، بدءا بالآلية و أثرها على

¹-ناصر دادبي عدون، مرجع سبق ذكرهن ص165

رفع الانتاج، اضافة الى استخدام البرمجيات و توفيرها للمورد مما يمكنه نت اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.

كما أن لهذه الوسائل دورا فعالا في مجال الاتصال المنظم و المحكم داخل المؤسسة، و ذلك بتوفير الوقت للمسيرين و متخذي القرار بالسرعة الفائقة و اللازمة لذلك، وبالتالي فإنها تؤثر على تحسين أداء العنصر البشري، و من بين أهم هذه الوسائل التي تؤثر على الأداء نجد "الانترنت"، التي اعتمدت عليها فإنها تؤدي الى تقوية الاتصال التنظيمي والرفع من الأداء الكلي للموارد البشرية و كذا أداء المؤسسة، و هو أكبر دور يمكن أن تستخدمه لبعث طاقتها نحو المنافسة فيما بينها و الابداع، عن طريق بناء ثقة و تحفيز العاملين على أداء عمل منظم.

و ان استخدام أجهزة الاتصال التكنولوجية تساعد العاملين على أداء أعمالهم بأقل تكلفة و بحرية، الشيء الذي يساعد على تجاوز الضغوطات التي كان العاملون يعانون منها بسبب بيروقراطية المؤسسة في توفير المعلومات بالوسائل التقليدية.

و ان أكبر محفز يجعل العاملين عناصر فعالة، و هو تشجيعهم على مسايرة التغيرات السريعة و خاصة التكنولوجية التي لها تأثير على أدائهم. (1)

1-ناصر دادي عدون، نفس المرجع ص166

4.2.2 المطلب الرابع: تأثير العمل الجماعي، ومشاركة العاملين في صنع القرار و علاقتهما بتحسين الأداء.

1. العمل الجماعي و تأثيره على الأداء:

لقد اختلف الكتاب و الباحثين في تعريف الجامعة و ذلك بسبب اختلافاتهم العلمية و أهدافهم، فهناك من يعرف الجامعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

و من وجهة نظر العلوم السلوكية: "فالجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام".

حيث يركز هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها و الاعتمادية القائمة بين أفرادها.

و العمل الجماعي هو القدرة على العمل معا من أجل تحقيق رؤية مشتركة، فهو القدرة على مباشرة الانجازات الفردية تجاه الأهداف التنظيمية كما و يعتبر الوعود الذي يسمح للناس المشتركة لتحقيق نتائج غير مألوفة.

و أصبح نموذج العمل الجماعي متطلبا حضاريا و معاصرا للتغلب على المشكلات العمل الفردي، و تجنب الكثير من سلبياته و ترشيد القرار. و لكن هذه المطلب الحضاري المعاصر يستلزم "تهيئة و اعداد" من الناحيتين الفكرة و العلمية و التدريبية، و العمل الجماعي يحتاج الى فن في الادارة و التنظيم مما يجعل منها علما و فرعا من فروع المعرفة الانسانية و يمكن التوصل الى أن روح الفريق و العمل الجماعي تؤثر بشكل مباشر على الأداء حيث كلما زاد التعاون و العمل كفريق و كوحدة واحدة داخل المنظمة كلما أدى ذلك الى تفعيل و تحسين الأداء.

و تمثل الجماعة حجر الزاوية و سمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي و الأساس الذي يستند الى تحقيق الأهداف.

ان التأثير الذي يتلقاه الفرد في محيط العمل من الجماعات التي يتعامل معها تؤثر في ادراكه، و تصرفاته و جهوده في العمل، و هذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالات المنظمة مع أفراد جماعات العمل، و من خلال هذه التفاعلات و الاتصالات يكتسب الفرد خبرات، و يتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه و تؤثر على مشاعره و سلوكه و بالتالي تأثر على أدائه.¹

¹-حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

2. المشاركة في صنع القرار و دورها في تحسين الأداء:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث يشير الكاتبان "دافيسو نيوستورم Davis et neustrom" الى أن: المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها، و يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي: **الانغماس، المساهمة و المسؤولية**، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل في تحقيق فعالية من ذلك العمل، و عندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهدافه و العملية و كذلك أهداف المنظمة، و ذلك بتفجير طاقاته و امكانياته و دافعيته في العمل، و المشاركة و تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية العمل.

و تعتمد المشاركة في صنع القرار على عدة وسائل يمكن أن يلجأ اليها المورد البشري، و من أهمها الاجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، و الاتصالات للتزويد بالمعلومات و الآراء و المقترحات و و تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار الى النتائج التالية:

- القرارات تصبح أكثر واقعية و أكثر قبولا لمن شارك في صنعها، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر احدى الوسائل التي تعين الادارة على سد الحاجات النفسية للعنصر البشري، فتتنامي قدراتهم و تحسن أدائهم و يتحملون نصيب من المسؤولية.

- ان المشاركة في صنع القرار يتيح فرصة ابداء الرأي و ترشيد القرارات و يؤدي الى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون الى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذ على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية القرارات.

- كما أشارت العديد من الدراسات و الأبحاث الى النتائج و الآثار الايجابية للمشاركة، منها زيادة الانتاج و تحسين نوعيته، و تحسين الأداء، و التعاون و تعزيز الالتزام بأهداف الفرد و المنظمة، تقليص دوران العمل و التغيب يساعد على احداث التغييرات المطلوبة و تحسين الاتصالات، كما يقول أحد الكتاب بعد اجراء مراجعة حديثة للدراسات و الأبحاث في هذا المجال: "ان المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، و حياة عمل ايجابية، و صحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد، و قد اثبت أن المشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى في الأداء، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي. فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت الى تزايد الأصوات الداعية الى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل الى قرارات أفضل، و من ناحية أخرى فان موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي الى إلحاق أضرار نفسية بالعنصر البشري على المدى البعيد.

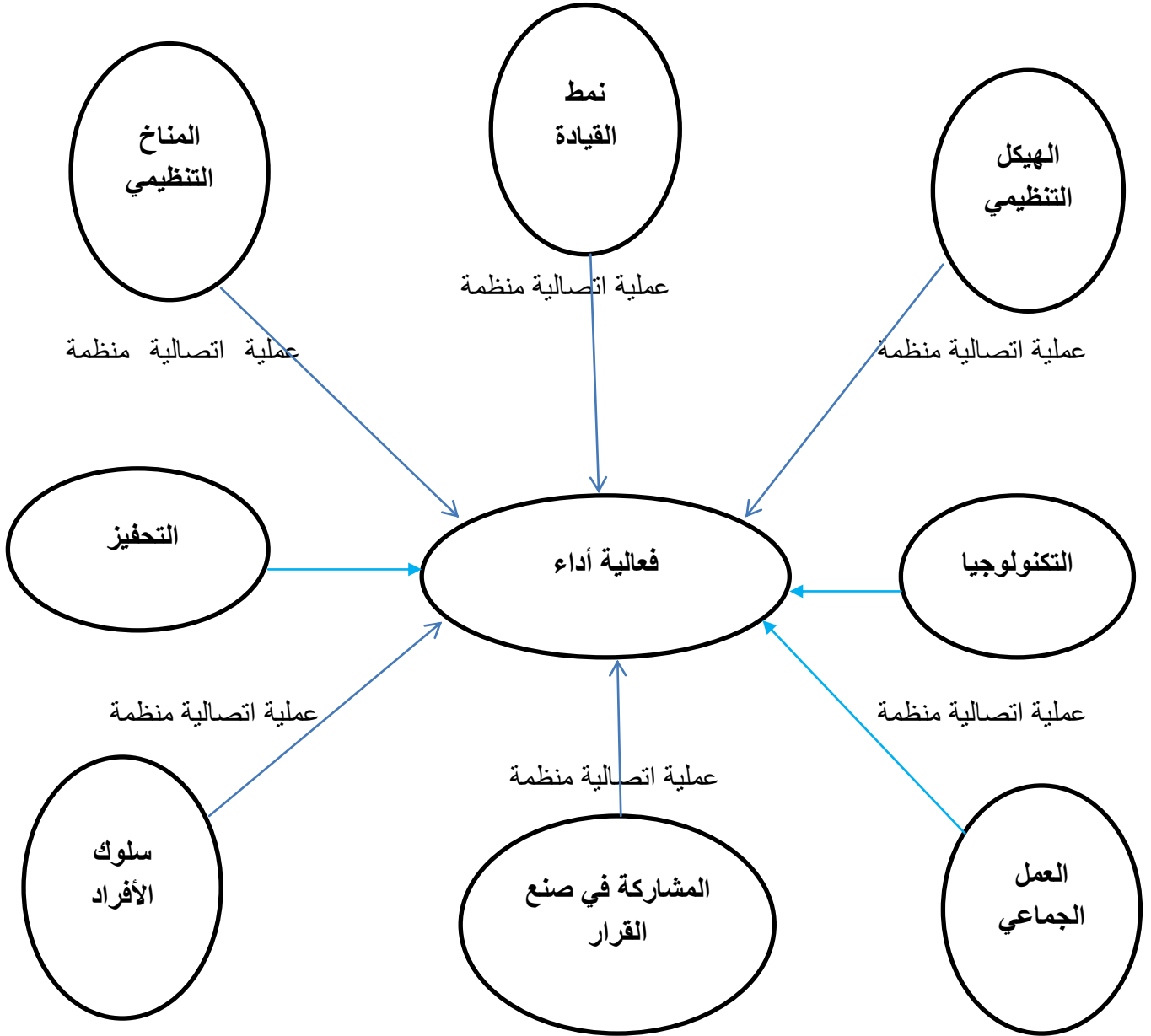
1-محمودخضيركاظم،مرجع سبق ذكره،ص201.

- و تشكل المشاركة حافز معنوي ايجابي يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء، زيادة الابداع و المبادرة و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم و المساعدة على اطلاق طاقات الموارد البشرية و تنمية قدراتهم على الخلق و الابتكار و جعل الافراد أكثر حيوية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم، و كذا زيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر، و يفهم منه و يشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

و على ضوء هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يفترض على المديرين توفير مناخ تنظيمي و اتصالي ملائم يسمح للعنصر البشري بالمشاركة في صنع القرار هذا لتحقيق غايته العملية التي تعود بالفائدة له و لمؤسسته.

1-محمودخضيركاظم،مرجع سبق ذكره،ص202.

الشكل (8): العوامل المتحكمة في فعالية أداء الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالبين.

***النتائج المتعلقة بفعالية أداء العنصر البشري:**

1. تطوير مستوى أداء الموارد البشرية: ان تحسين أداء العنصر البشري، و الرفع من مستوى رضاه من الأمور الأساسية التي تتضمن عن أهم عامل من عوامل التأثير على الأداء، و هو الاتصال المنظم و الفعال مع الموارد البشرية.

2. تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال على أداء العنصر البشري في المؤسسة، شعوره بالانتماء، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، و زيادة انتمائه لفريق العمل و للمؤسسة ككل، و هذا يدل على وجود رغبة لديه للعمل و تقبله للمناخ الموجود داخل المؤسسة، و ينتج عن هذا الشعور، سلوك ايجابي يتمثل في تدني نسب التغيب عن العمل و بالتالي الانضباط و التنظيم.

3. المشاركة الفعالة: ان الاتصال المنظم مع العاملين يخلق في نفوسهم الرغبة للمشاركة في أعمال المؤسسة بايجابيه، و هذا يتم عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، فالمشاركة الناجمة عن الاتصال هي مشاركة فعالة وهادفة، و ينتج عنها فتح المجال للعاملين للحوار، الذي موضوعه في المؤسسة يسير ضمن اتجاه تحسين أداء العنصر البشري.

4. اكتساب المعرفة و المهارة: ان لتأثير الاتصال المنظم على الأداء نتيجة مهمة في صالح العنصر البشري، و هي زيادة اكتسابهم لمعارف و المهارات، من خلال نمو الرغبة لديهم في تنمية قدراتهم بالتدريب المستمر نتيجة المناخ الذي وفرته المؤسسة لهم.

5. شعور العنصر البشري بمعنى الوظيفة: أي عامل يشعر بأنه عنصر مهم له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، و يرى بذلك الأمور بنظرة شاملة، تصب جميعها في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل، و اشباع الحاجات العليا المعنوية، بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

6. تحقيق الرضا الوظيفي: هو أهم أحد المزايا المحققة من نتائج تأثيرات الاتصال، على أداء العنصر البشري في المؤسسة و يمكن تعريف الرضا عن العمل، بأنه الفرق بين التعويضات التي يستلمها العاملون، و الكمية التي يعتقدون أنه يجب استلامها.

و الرضا الوظيفي للعامل عن العمل نتائج ايجابية، في أنه كلما زاد معدل الرضا عن العمل انخفضت معدلات الغياب، و بالتالي تحقيق فعالية موجبة بالنسبة للأداء. (1)

1- ماجد عطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص 36.

خلاصة الفصل

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لعلاقة الاتصال لفعالية أداء العنصر البشري، شمل هذا الأخير بعض المفاهيم المرتبطة به، و أهميته و عناصره، ومحدداته و العوامل المؤثرة فيه، و تبين لنا كذلك أن للعنصر البشري أهميته بالغة بالنسبة لأي ادارة أو منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

وحاولنا الوصول الى العلاقة التي نريد استنباطها و المتمثلة في تأثير الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء، فتطرقنا الى مظاهر أو العوامل المتحكمة في العنصر البشري ثم النتائج المترتبة عنها.

وسنحاول أن نسقط ما عرضناه من مفاهيم نظرية و معرفية في الدراسة الميدانية على مستوى إذاعة الجزائر من معسكر.

تمهيد:

بعد دراستنا النظرية السابقة للإتصال التنظيمي بصفة عامة وفعالية أداء الموارد البشرية بصفة خاصة لاحظنا أن لعملية الإتصال دور كبير وفعال على أداء الموارد البشرية. كما حولنا إسقاط الدراسة النظرية على ما هو موجود في الواقع ، و التقرب من المؤسسة الجزائرية و الموارد البشرية فيها ، و سنسقط ما عرضناه في الجانب النظري على مواقفنا عليه في إذاعة الجزائر من معسكر من خلال التطرق إلى تقييم إذاعة الجزائر من معسكر و المهام التي تقوم بها و طبيعة الإتصال التنظيمي فيها من خلال تسجيل النتائج و تحليل البيانات و الجداول (التحليل الكمي و الكيفي للجداول)

1.3 المبحث الأول: لمحة عن إذاعة الجزائر من معسكر**1.1.3 - المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و إطارها القانوني****1. تعريف للإذاعة:**

هي إذاعة محلية بولاية معسكر تابعة للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة تبتث برامجها باللغة العربية على الموجة 98.5 FM بدأت البث بتاريخ 27 جويلية 2003 على الساعة السابعة مساء [19:00] بعد أن قام بتدشينها الرئيس السابق للجمهورية الجزائرية السيد عبد العزيز بوتفليقة ، تقع بساحة مصطفى بن تهاامي مقر الولاية سابقا وسط مدينة معسكر ، أطلق عليها اسم إذاعة بني شقران بنسبة إلى جبال بني شقران التي تشتهر بها ولاية معسكر لتنتقل بعدها إلى تسمية جديدة و هي إذاعة معسكر الجهوية بعد صدور قرار وزاري في سنة 2007 ، ثم تغير اسمها كذلك إلى إذاعة الجزائر من معسكر سنة 2012 بصدور قرار وزاري آخر و هي تسميتها الحالية و تعتبر التسمية الكاملة لها أما اسمها المختصر فهو يتألف من الأحرف الأولى للإسم الكامل " إ ، ج ، م . "

2. إطارها القانوني:

من خلال دراستنا الميدانية إكتشفنا أن إذاعة الجزائر من معسكر و جميع الإذاعات المحلية للوطن هي جميعها تابعة للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة.

الإطار القانوني للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة:

186 المتضمن إنشاء " مؤسسة الإذاعة الوطنية في سنة / نشأت طبقا للمرسوم رقم 86 و 1991 وأصبح لها طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية من القانون العام و باستقلالية التسيير و تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة ، و تمارس المؤسسة مهمتها كإذاعة مسموعة وفقا لمقتضيات دفتر الشروط العام ، كما تكون المؤسسة في نشاطها حسب -102 الحالة محاسبة عمومية و محاسبة تجارية و هذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 و بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 29 نوفمبر 2001 و المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة .
-وتسوية للوضع القانوني و الإدارية للمحطات الجهوية المفتوحة سابقا إلى غاية تاريخ إصدار هذا المقرر .

المادة الأولى تنشأ إذاعة جهوية ، في ولاية معسكر تابعة للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة و تسمى " إذاعة بني شقران " ، مقرها ساحة مصطفى بن تهاامي - معسكر. 1

1. مأخوذ من الجريدة الرسمية لدولة الجزائرية.

2.1.3 المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للإذاعة و وظائف أقسامه :

1. الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح أي مؤسسة ، ذلك أنه يضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها ، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف المسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لإذاعة الجزائر من معسكر:



الشكل رقم 9 : يمثل الهيكل التنظيمي لإذاعة الجزائر من معسكر

2. وظائف كل قسم من الأقسام الموجودة في الهيكل التنظيمي :
 - قسم الأخبار : مسؤول عن إعداد النشرات و المواجهات الإخبارية و يعتبر أهم قسم لما يقدمه للجمهور من الأخبار الثقافية ، الإجتماعية و السياسية ، و يتكون هذا القسم من صحفيين يتكفون بتغطية الأحداث الوطنية و الجهوية و المحلية يوميا.
 - قسم الإنتاج و البرمجة : يقوم بتحضير البرامج فهي موسمية حسب الفصول و المناسبات و هذه البرامج إما ثقافية ترفيهية أو خدماتية أو رياضية ، فهي تهتم كل شرائح المجتمع ، أطفال كبار و شيوخ.
 - قسم الإشهار : يتم الإشهار وفق ومضات اشهارية مسجلة و يحدد سعر الومضة الإشهارية وفق القوانين المالية للإذاعة المسموعة أو سعر تحدده الإدارة المالية للإذاعة.
 - قسم الإدارة و المالية : يضم مصالح مختلفة كمصلحة المستخدمين المتكلفة بالعمال و الرواتب و العطل و إلى غير ذلك.
 - المصلحة التقنية و الصيانة : من أهم المصالح هي المصلحة التقنية فهي أساس العمل فالقسم التقني يضم الآلات و الأجهزة السمعية و الصوتية و كل ما يتعلق بالبث و إرسال البرامج الإذاعية و صيانة لمختلف أجهزة الإذاعة.

3.1.3 المطلب الثالث : الموارد البشرية و أداء مهامها في الإذاعة

1. الموارد البشرية للإذاعة :

باعتبارها مؤسسة كبقية مؤسسات الدولة، تعتمد على مؤهلين أساسيين للقيام بمهامها على أحسن وجه ويتمثل هؤلاء في العناصر البشرية المباشرة في كل عمل بالمؤسسة و يشتغل في الإذاعة حوالي 40 عامل كلهم مرسمين و مقسمين كما يلي:
06صحفيين ، 07 منشطين ، 04 مخرجين ، 05 مهندسين ، 05 تقنيين إضافة إلى 06 من عمال الإدارة و اغلب هؤلاء العمال من فئة الشباب.

2. أداء مهامها:

- مدير المحطة : هو المسير للإذاعة من أبرز مهامه توجيه موارد المحطة و تجهزتها لتحقيق أكبر قدر من الأرباح و هذا بمراقبة البث الإذاعي لضمان تحقيق النوعية و الإستمرارية إضافة إلى المصادقة على الشبكات البرمجية.
- الصحفيين : يقومون بإعداد المواعيد الإخبارية و كذا تحرير نشرات الأخبار أو المواجيز.
- رئيس قسم الإنتاج : هو المسؤول عن ما يقدم من حصص و برامج في الإذاعة و مسؤول عن وضع الشبكة البرمجية.
- المخرج : يقوم المخرج باختيار الموسيقى و الأغاني و المؤثرات الصوتية الخاصة بكل برنامج ، استقبال المكالمات الهاتفية أثناء الحصص المباشرة.
- التقنيين : من مهامهم صيانة الأجهزة الإلكترونية و الحرص على ضمان وصول البث إلى المستمعين.
- الإداريون : يتكفون بكل ما يتعلق بأمور الإدارة و المالية لعمال الحطة و الحرص و التنسيق على سيرورة العمل.
- المنشطين: من مهامهم القيام بتقديم المادة الإذاعية و تسجيل مختلف البرامج و الربط بينها.

2.3 المبحث الثاني : تحليل البيانات وعرض النتائج

1.2.3 المطلب الأول: التحليل الكمي و الكيفي للبيانات

1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع العينات حسب الجنس

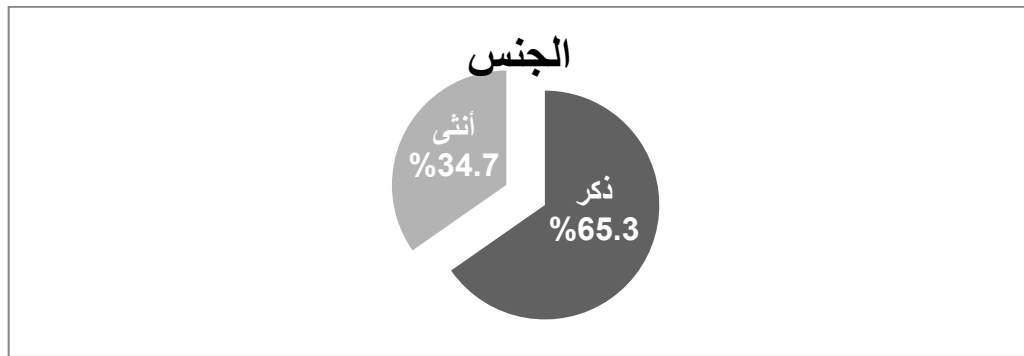
النسبة	التكرار	الفئة
65,3	17	ذكر
34,7	9	أنثى
% 100	26	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر داخل الإذاعة بنسبة %65.3 في حين تقدر نسبة الإناث ب %34.7.

توجد غالبية في نسبة العاملين بإذاعة معسكر من الذكور على الإناث، هذا ما يفسر طبيعة العمل الإعلامي، كما أن توجه المرأة للعمل في الميدان الإعلامي يعد موضوعا حساسا.

ووفقا للتحليل أعلاه وبعد الاحتكاك الميداني لا حظنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وتفسير ذلك أن التوزيع الزمني للنشاط الوظيفي يفرض تواجد العنصر الذكري على النسوي بالإذاعة مما يعني أن فئة الذكور في انسجام وتوافق كبير مع الأجواء التنظيمية المهنية.



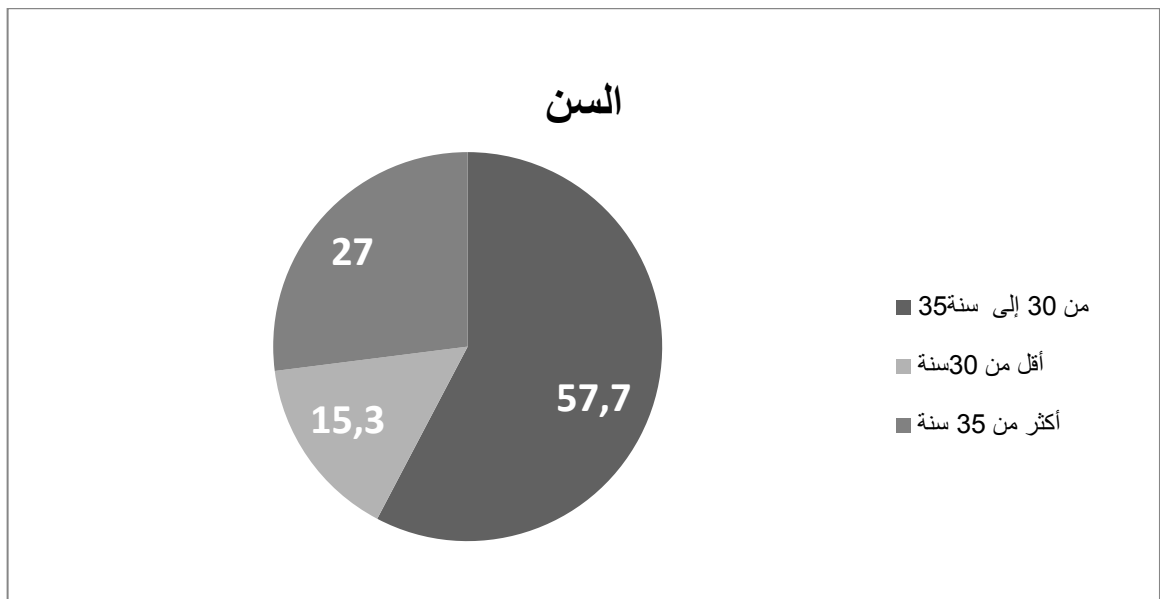
الشكل رقم 10 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
15,3	4	أقل من 30
57,7	15	من 30 إلى 35
27	7	أكثر من 35
%100	26	المجموع

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم الموظفين داخل إذاعة معسكر أعمارهم من الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 30 و35 سنة بنسبة تقدر ب 57.7% تليها الفئة التي أعمارها أكثر من 35 سنة بنسبة 27% ، أما فئة أقل من 30 سنة فتمثل بنسبة 15.3%، وهذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر والتي تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط الحبوية في أداء مهامهم.



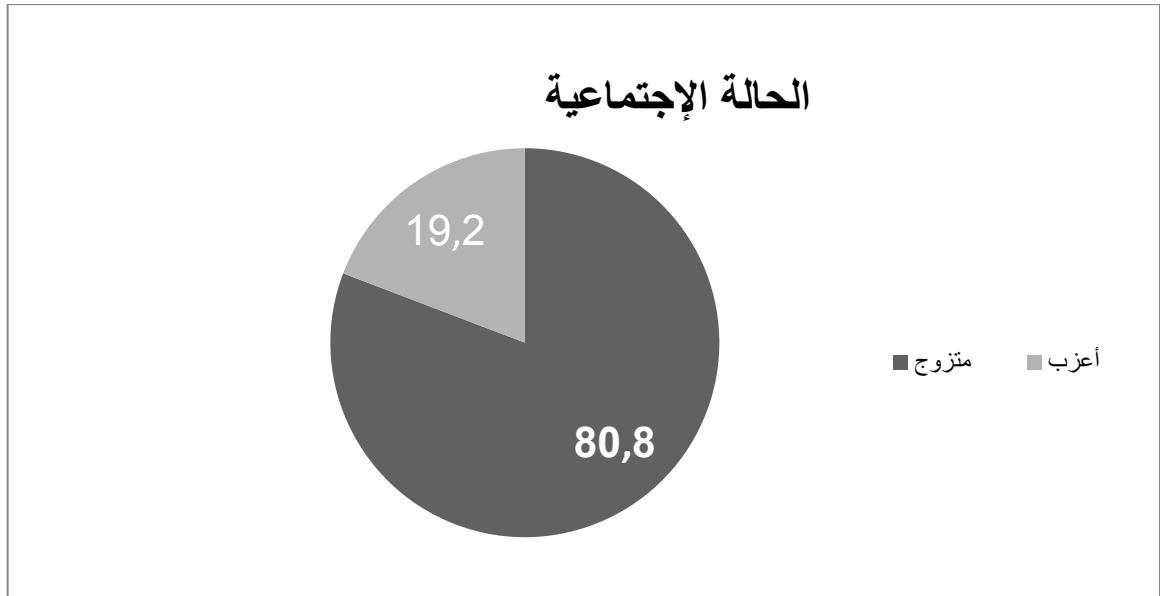
الشكل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الفئة
80,8	21	متزوج
19,2	5	أعزب
%100	26	المجموع

التعليق:

يتبين لنا من خلال الجدول التالي رقم (03) أن نسبة الموظفين المتزوجين من أفراد العينة كانتهي الأكبر، إذ بلغت نسبة 80,8 % فيما بلغت العينة الثانية فئة أعزب نسبة 19,2 % وهذا راجع إلى ما تقدمه المؤسسة من خدمات للموظفين المتزوجين.



الشكل رقم: (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 04: توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

النسبة	التكرار	الفئة
61,54	16	ليسانس
30,77	8	ماستر
00	00	دكتوراه
7,69	2	دراسات عليا
%100	26	المجموع

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم الموظفين داخل إذاعة معسكر ذو مستويات جامعية إذ نجد أغلبية الباحثين حاملين لشهادة الليسانس بنسبة 61.54 % و كذلك شهادة الماستر بنسبة 30.77 % أما النسبة المتبقية و المقدرة ب 7.69 % فهم حاملين لشهادات دراسات عليا. بما أن المستوى التعليمي له دور هام في تسيير مؤسسات من هذا الحجم فنجد الإذاعة تخصص هذه المناصب لذوي الشهادات العليا مدركة لقيمتها و أهميتها نظرا لحساسية العمل بها .

2/- بيانات متعلقة بوظائف الاتصال التنظيمي في الإذاعة

جدول رقم 05: يبين مدى انتظام الاتصال داخل الإذاعة

النسبة	التكرار	الإجابات
88,46	23	نعم
11,54	3	لا
100	26	المجموع

التعليق:

توضح نسب الجدول السابق عن وجود إتصال منتظم داخل الإذاعة حيث ترى نسبة 88.46 % من مجموع المبحوثين بأن هناك اتصال منتظم .
يتضح من خلال هذه النسبة أن العملية الاتصالية واضحة بالنسبة للعمال فيما تمثل نسبة 11.54 % من عدم وجود اتصال منظم و نستنتج من هذا أن هناك بعض العوائق الاتصالية بين الموظفين .

جدول رقم 06: توزيع إجابات المبحوثين حول إتجاه الاتصال الأكثر غالبية في الإذاعة

المتغير	التكرار	النسبة
إتصال نازل	12	46,15
إتصال صاعد	5	19,23
إتصال أفقي	9	62,34
المجموع	26	% 100

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه إجابة المبحوثين بخصوص إتجاه الإتصال الأكثر غالبية في المركز حيث جاءت أكبر نسبة 46.15 % للاتصال النازل و 34.62 % للاتصال الأفقي و 19.23 % للاتصال الصاعد.

نستنتج أن إذاعة الجزائر من معسكر تعتمد في العملية الإتصالية على الطريقة الهرمية في الإتصال أي أن المدير أو الرئيس هو الذي يصدر القرارات و التعليمات و الأوامر و يرسلها إلى جميع المستويات الإدارية بالإعتماد على التعليمات الكتابية و الشفهية و غيرها من القنوات و هو من له المسؤولية في اتخاذ القرارات الاتصالية و ينحصر الاتصال الأفقي ما بين المستويات الإدارية بين مختلف الموظفين داخل الإذاعة و هذا راجع على العمل

المشترك فيما بينهم ، أما فيما يخص الاتصال الصاعد فنسبته قليلة و يكون فقط في حالات محدودة كطلب عطلة مرضية أو ترقية التي يتم إرسالها إلى المدير.

جدول رقم 07: يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	12	46,1
غالبا	9	34,7
أحيانا	4	15,3
أبدا	1	3,9
المجموع	26	%100

التعليق:

تهتم إذاعة الجزائر من معسكر بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما يؤكد أنه أغلب افراد العينة بنسبة 46.1%، في حين ترى نسبة 34.7% أنّ المعلومات والقرارات تصل في أغلب الأحيان، ونسبة 15.3% ترى بأنها أحيانا ما تصلهم ، أما نسبة 3.9% تعتقد أنّ المعلومات والقرارات لا تصلهم أبدا ، وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.

جدول رقم 08: يبين كيفية تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

المتغير	التكرار	النسبة
سريعة	18	69,3
بطيئة	8	30,7
المجموع	26	%100

التعليق:

يمثل الجدول أعلاه عن تقييم العاملين للقرارات التي تصدرها الإذاعة فقد كانت نسبة ب سريعة 69.3 و بطيئة 30.7 ونستنتج من هذا أن أهمية المعلومة من سرعتها و هذا راجع إلى حرص المؤسسة إلى إيصال كل المعلومات في الوقت المناسب لان بطئها يعطل بعض المهام لهم.

جدول رقم 09: يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عرضهم لاقتراحاتهم و أفكارهم على الإدارة.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	5	19,23
غالبا	3	11,54
أحيانا	10	38,46
أبدا	8	30,77
المجموع	26	% 100

التعليق:

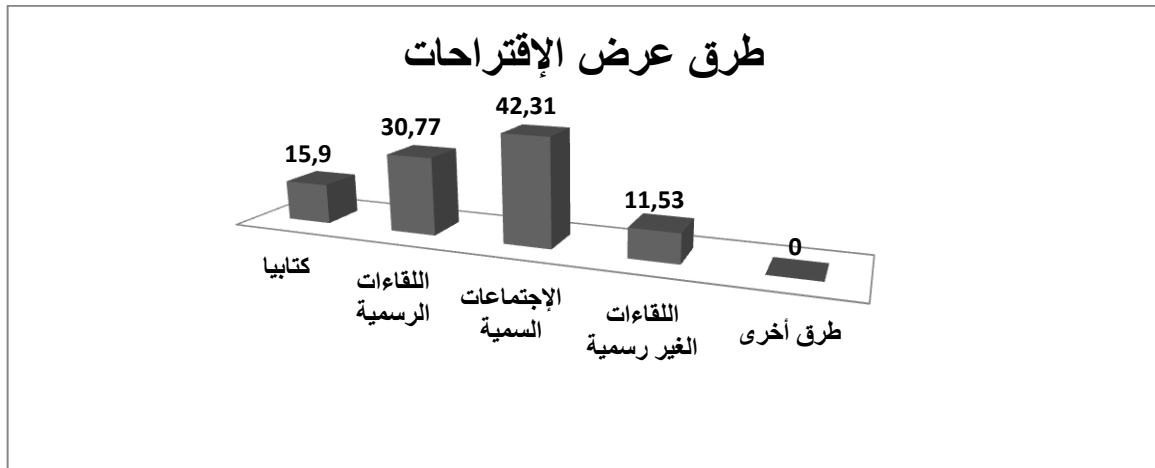
يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول عرضهم و اقتراحاتهم المقدمة للإدارة فقد جاءت أكبر إجابة ب أحيانا بنسبة 38.46% و 30.77% بأبدا ، دائما 19.23 و غالبا 11.54% نستنتج من هذا ان غالبية الموظفين كانت اجابتهم بأحيانا و أبدا و هذا ما يدل على أنهم لا يقترحون أفكارهم على الإدارة أو على مشرفهم داخل الإذاعة هذا مما يجعل وجود الضعف في العلاقات بين العاملين و إدارتهم.

جدول رقم 10 : يبين توزيع إجابات المبحوثين حول طريقة عرض إقتراحاتهم

النسبة	التكرار	الإجابات
31,42	11	الإجتماعات الرسمية
77,30	8	لقاءات رسمية مع رؤسائكم
53,11	3	لقاءات غير رسمية
39,15	4	كتابيا
/	/	طرق أخرى
%100	26	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول طرق عرض أفكارهم على الإدارة فقد جاء أكبر إجابة ب الإجتماعات الرسمية بنسبة 42.31% ، ثم لقاءات الرسمية مع الرؤساء ب 30.77% ،كتابيا بنسبة 15.39% و بنسبة 11.53% اللقاءات الغير رسمية في حين أنهم لم يقومو بعرضهم لطرق أخرى تعبر عن أفكارهم .

نستنتج أن اغلب المبحوثين يعرضون أفكارهم من خلال الإجتماعات الرسمية هذا ما يدل على وجود الإجتماعات بالرؤساء في إطار رسمي يعود على أدائهم أو على الإذاعة بأثار إيجابية في العلاقات المهنية و الانسانية بين الموظفين و هذا ما يدل على وجود إتصال تنظيمي رسمي في الإذاعة.



الشكل رقم 13 : شكل بياني يوضح طريقة عرض الإقتراحات

جدول رقم 11: يبين التبادلات الاتصالية مع الزملاء في الإذاعة

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	23	88,46
لا	3	11,54
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة 88.46% من الموظفين تقوم بتبادلات اتصالية مع الزملاء بينما تبقى فئة قليلة بنسبة 11.54 لا تقوم بتبادلات اتصالية مع زملائها.

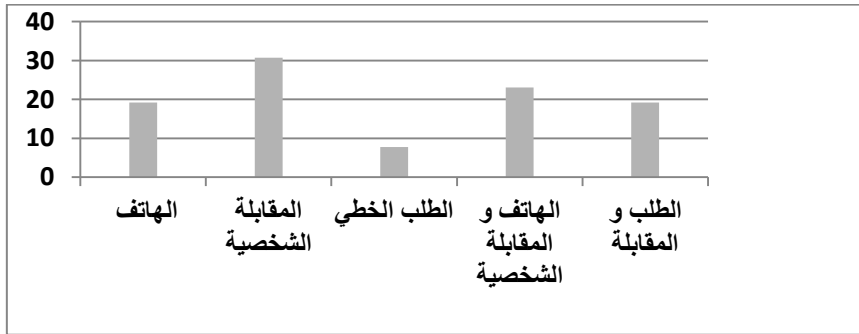
نستنتج من خلال الجدول السابق أن الاتصال الأفقي يهدف إلى التعاون و حل المشكلات و تبادل الأخبار و الأفكار و الخبرات بين الزملاء و غيرها .

جدول رقم 12: يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء

المتغير	التكرار	النسبة
الهاتف	5	19,23
مقابلة شخصية	8	30,77
طلب خطي	2	7,70
الهاتف والمقابلة الشخصية	6	23,07
الطلب والمقابلة	5	19,23
المجموع	26	%100

التعليق:

نرى من خلال الجدول السابق أن الموظفين بالإذاعة يقومون بالإعتماد على مختلف القنوات الاتصالية للاتصال بالرؤساء ، وأبرزها المقابلة الشخصية وهذا ما تؤكدته نسبة 30.77% وتليها الهاتف والمقابلة الشخصية معا بنسبة 23.07%، في حين أن نسبة 19.23% ترى أن المؤسسة تعتمد على الهاتف وأيضا الطلب والمقابلة معا ، أما من يعتمدون على الطلب الخفي فيمثلون نسبة 7.77%، ويكون ذلك حسب الظروف والمناخ السائد داخل المؤسسة.



الشكل رقم 14: يبين الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالمرؤوسين

3/- بيانات متعلقة بوظائف الاتصال التنظيمي في الإذاعة

جدول رقم 13: يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عقد الرؤساء اجتماعات مع العمال.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	13	50
غالبا	6	23,08
أحيانا	4	15,38
أبدا	3	11,54
المجموع	26	% 100

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول عقد رؤسائهم اجتماعات كافية معهم بخصوص العمل ، فقد ارتكزت الإجابة دائما ب 50 % و غالبا ب 23.08 %

و أحيانا ب15.38 % و في حين ترى نسبة 11.54% أن الاجتماعات لا تعقد أبدا.

يهتم المدير أو الرئيس لإذاعة الجزائر من معسكر بعقد الاجتماعات مع الموظفين التي تعتبر مهمة لهم و تخدم مصالحهم المتعلقة بوظيفتهم وهذا ما يؤكد أنه أغلب أفراد العينة بأن الاجتماعات تعقد دائما حيث انها تعتبر نشاط جماعي يأخذ طابع الكلام الحواري المنظم و الذي يدور حول موضوع معين داخل المؤسسة.

جدول رقم 14: يبين إجابات المبحوثين حول المعلومات و التوجيهات التي تخص أداء

مهامهم

المتغير	التكرار	النسبة
واضحة	23	88,46
غير واضحة	3	11,54
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق إجابات المبحوثين حول المعلومات و التوجيهات التي تخص

أداء مهامهم فإن نسبة 88.46% من الموظفين ترى أن المعلومات و التوجيهات واضحة و نسبة

11.54% ترى أن المعلومات غير واضحة.

و من خلال هذا نستنتج أن إدارة الإذاعة تعمل على تزويد الموظفين بكل المعلومات الواضحة التي لها

علاقة بوظيفتهم و هذا راجع على شفافية العملية الاتصالية ، فكلما كان هنالك وضوح في المعلومات

تكون هنالك فعالية في أداء العمل.

جدول رقم 15: إجابات المبحوثين حول الوسائل التي يرون أنها تحسن الأداء.

المتغير	التكرار	النسبة
الاجتماعات	22	91,23
الانترنت	20	21,74
المقابلات الفردية	18	19,57
التعليمات	8	8,70
الهاتف	15	30,16
المذكرات	4	35,4
التقارير	3	3,26
وسائل أخرى	2	17,2
المجموع	92	% 100

ملاحظة: إرتفاع معدل الإجابة عن معدله الأصلي لأن الموظفين قامو باختيار أكثر من وسيلة.

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول الوسائل التي يرونها أنها تحسن الأداء فقد كانت أعلى نسبة للاجتماعات ب 23.91% ثم تليها الانترنت بنسبة 21.74%، المقابلات الفردية 19.57%، الهاتف 16.30%، التعليمات 8.70%، المذكرات 4.35%، التقارير 3.26% و الوسائل الأخرى 2.17% وكما ذكرنا في الملاحظة سابقا أن المعدل الإجمالي قد فاق المعدل الأصلي. و نستنتج من خلال الجدول أن المورد البشري يفضل الاجتماعات لأنها الوسيلة التي تقربه مع مختلف الموظفين و المرؤوسين و تقوم بتحسين أدائه إلى الأفضل و تدل النسب على أهمية الاجتماعات كما اتضح لنا في الجدول السابق رقم 13 حيث أن الإدارة تهتم دائما بعقد الاجتماعات، فكلما كانت مشاركة مع الغير في الاجتماعات كان هناك تعاون في تحسين الأداء المهني.

جدول رقم 16: يبين إجابات المبحوثين حول تأثير درجة التفاعل بين الموظفين و مختلف الرؤساء في المحطة على مستوى الأداء

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	17	38,65
لا	9	62,34
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق إجابات المبحوثين حول تأثير درجة التفاعل بين الموظفين و مختلف الرؤساء في الإذاعة من بينهم رئيس المحطة و رؤساء الأقسام على مستوى الأداء و قد كانت أكبر نسبة بنعم ب 38,65% و الاجابة بلا كانت بنسبة 62.34%. و نستنتج من هذا ان هناك تفاعل بين المدير و الموظفين و رؤساء الأقسام في ما يتعلق بالأداء ، حيث كل ما هو ايجابي يؤثر بالأداء و تحسين العمل الإداري حيث هناك رجع صدى بخصوص العملية الاتصالية .

جدول رقم 17: يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	12	46,15
لا	14	53,85
نوعا ما	00	00
المجموع	29	%100

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتبين بأن 53.85% من أفراد العينة يعتقدون أنّ الرضا الوظيفي ليس له تأثير على أداء الموارد البشرية ، أمّا الذين يمثلون نسبة 46.15% فيرون أنّ للرضا الوظيفي تأثير في أداء الموظفين ، وبالتالي فإنّ الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطاتهم الموكلة لهم بالأساليب والطرائق التي تساعدهم.

جدول رقم 18: يبين إجابات المبحوثين حول استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	24	31,92
لا	2	69,7
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق إجابات المبحوثين حول استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة على أداء الموارد البشرية و قد كانت أكبر نسبة بنعم ب 31,92% و الاجابة بلا كانت بنسبة 69.7%.

و نستنتج مما سبق أنّ أغلبية الموظفين يرون ان التقنيات التكنولوجية الحديثة لها أثر على أدائهم حيث تتخطى التقنيات التقليدية في ممارسة المهام و تختصر الكثير من الوقت و الجهد.

جدول رقم 19: يبين إجابات المبحوثين حول دور الاتصال في تنمية روح التعاون

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	26	100
لا	00	00
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق إجابات المبحوثين حول دور الاتصال في تنمية روح التعاون فقد جاءت كل الاجابات بنعم بنسبة 100% .

نستخلص من هذا أن للمبحوثين دراية تامة لأهمية الاتصال و دوره في تحقيق التعاون و تحقيق الغايات الفردية و الجماعية و كذا غايات المؤسسة.

جدول رقم 20: يبين مدى التنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	17	65,38
لا	9	34.62
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن الموظفين يتنافسون فيما بينهم بغية تطوير أدائهم الوظيفي وهذا ما أكدته أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 65.38%، أما النسبة المتبقية الذين يمثلون نسبة 34.62% فلا تعتقد

بأن هنالك تنافس بين زملاء المهنة داخل إذاعة الجزائر من معسكر ، ويرجع هذا التنافس إلى العوامل النفسية التي يتميز بها كل فرد من أفراد المؤسسة.

جدول رقم 21: يبين توزيع إجابات المبحوثين حول العوائق الاتصالية.

المتغير	الإجابات	النسبة
نعم	12	46.15
لا	14	53.85
المجموع	26	100

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين المتعددة حول العوائق الاتصالية التي تحد من أدائهم نحو الأفضل فقد كانت نسبة 46.15 % ب نعم و 53.85 % بلا . ونستنتج من خلال الجدول أعلاه أن النسب متقاربة و ان المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم لديهم سهولة في عملية الاتصال و هذا راجع أساسا على الأقدمية في العمل داخل الإذاعة بلانسبة للبعض الذي يولد التفاهم بين العمال و الناسق فيما بينهم و هذا ما لاحظناه خلال فترة دراستنا الميدانية.

جدول رقم 22: يبين المعوقات التي تعرقل فعالية أداء الموارد البشرية

المتغير	التكرار	النسبة
نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين	24	92.30
نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة	1	3.85
أخرى	1	3.85
المجموع	26	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين داخل الإذاعة من بين العراقيل التي تؤثر على فعالية أداء الموارد البشرية وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 92.30%، في حين أن نسبة 3.85% ترجعه إلى نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة إلى جانب أسباب أخرى لم يتم ذكرها ، وهذا ما قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين داخل الإذاعة.



الشكل رقم 15: يبين المعوقات التي تعرقل فعالية أداء الموارد البشرية

جدول رقم 23: يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين

المتغير	التكرار	النسبة
أحد الزملاء	6	20,7
النقابة	5	17,2
رئيس المصلحة	14	48,3
المدير	4	13,8
المجموع	29	100,0

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ أغلب الموظفين داخل المؤسسة الإعلامية لإذاعة الجزائر من معسكر يستعينون برئيس المصلحة لتقديم وعرض وجهات النظر أو تقديم حلول لمختلف المشاكل وهذا ما يؤكدّه معظم أفراد العينة والمقدرة ب 48.3%، ونسبة 20.7% يستعينون بأحد زملائهم ، ونسبة 17.2% تتصل بالنقابة ، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 13.8% تتوجه إلى المدير مباشرة ، وهذا ما يبين أنّ إدارة الإذاعة قد خصصت مصلحة خاصة لمواجهة المشاكل والاستشارة في الأمور التي تهم المؤسسة.

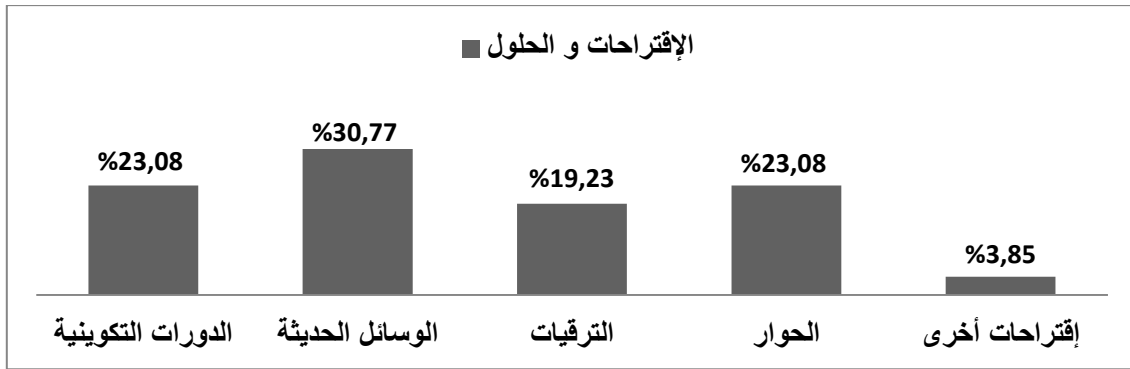
جدول رقم 24: يبين توزيع إجابات المبحوثين حول الحلول المقترحة لتجنب العوائق الاتصالية.

المتغير	التكرار	النسبة
الدورات التكوينية	6	23.08
الاعتماد على الوسائل الحديثة	8	30.77
الترقيات	5	19.23
إدراج عنصر الحوار بين الموظفين	6	23.08
اقتراحات أخرى	1	3.85
المجموع	26	% 100

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين المتعددة حول الحلول المقترحة لتجنب العوائق الاتصالية فقد كانت نسبة 30.77 % للاعتماد على الوسائل الحديثة ثم تليها الدورات التكوينية و إدراج عنصر الحوار ب 23.08 %

ونستنتج من خلال هذا أنّ أغلبية الموظفين بإذاعة الجزائر من معسكر يفضلون الاعتماد على الوسائل الحديثة و يميلون كذلك إلى الإجتماعات التي يرونها اقتراح إتصالي ضروري لخدمتهم و زيادة فعالية أدائهم و حل مشاكل و معيقات أدائهم الوظيفي.



شكل بياني رقم 16 : يمثل الإقتراحات الإتصالية لتجنب العوائق الاتصالية.

2.2.3 المطب الثاني: نتائج الدراسة

نتائج الدراسة الميدانية:

1. نتائج الدراسة التحليلية:

1. وجود تنوع في العمال داخل المؤسسة الإعلامية من خلال الجنس والسن وهذا من خلال ما توصلنا إليه من النتائج في الجدول رقم 1 و 2 ما يكشف بأن المؤسسة تعتمد على مختلف الشرائح العمرية من ذكور وإناث رغم بعض الفروقات الطفيفة.

2. تأكد إجابات المبحوثين أن المستوى التعليمي له دور هام في تسيير المؤسسات الاعلامية حيث نجد ان الإذاعة تخصص هاذه المناصب لذوي الشهادات العليا مدركة لقيمتها وأهميتها نظرا لحساسية العمل بها.

3. أقر أغلبية المبحوثين عن وجود إتصال منتظم داخل الإذاعة حيث ترى نسبة 88.46 % من مجموع المبحوثين بأن هناك اتصال منتظم.

4. تؤكد إجابات المبحوثين بخصوص إتجاه الإتصال الأكثر غالبية في الإذاعة بنسبة 46.15 % للاتصال النازل أي أن إذاعة الجزائر من معسكر تعتمد في العملية الإتصالية على الطريقة الهرمية في الإتصال أي أن المدير أو الرئيس هو الذي يصدر القرارات و التعليمات و الأوامر و يرسلها إلى جميع المستويات الإدارية و إذا كان الاتصال الصاعد بين العمال و مختلف الرؤساء ب 19.23 % بنسبة غير كبيرة يرجع ذلك على بعد المسافة بين مختلف العاملين بالإذاعة من مختلف المستويات و يعتبر هذا من أحد معوقات الاتصال التنظيمي.

5. يؤكد أغلب المبحوثين من افراد العينة أن الإذاعة تهتم بايصال القرارات لكل المستويات بنسبة 46.1% وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب و يتعلق هذا بالإداريين و الصحفيين و مختلف الرؤساء بالإذاعة.

6. يرى اغلبية المبحوثين أن المؤسسة تحرص على إيصال كل المعلومات في الوقت المناسب لان بطئها يعطل بعض المهام لهم.

7. يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول عرضهم و اقتراحاتهم المقدمة للإذاعة فقد جاءت أكبر إجابة ب أحيانا بنسبة 38.46% و 30.77% بأبدا ، دائما 19.23 و غالبا 11.54%.
8. ان غالبية الموظفين لا يقترحون أفكارهم على الادارة أو على مشرفهم داخل الإذاعة و هذا ما يجعل وجود الضعف في العلاقات بين العاملين و إدارتهم.
9. أوضحت أكبر نسبة لاجابات المبحوثين أنهم يعرضون أفكارهم من خلال الإجتماعات الرسمية هذا ما يدل على وجود الإجتماعات بالرؤساء في إطار رسمي يعود على أدائهم أو على الإذاعة بأثار إيجابية في العلاقات المهنية و الانسانية بين الموظفين.
10. توضح نسبة 23.91 % أن المورد البشري يفضل الإجتماعات لأنها الوسيلة التي تقربه مع مختلف الموظفين و المرؤوسين و تقوم بتحسين أدائه إلى الأفضل و تدل النسب على أهمية الاجتماعات كما اتضح لنا في الجدول السابق رقم 13.
11. توضح نسبة 31،92% أن أغلبية الموظفين يرون ان التقنيات التكنولوجية الحديثة لها أثر على أدائهم حيث تتخطى التقنيات التقليدية في ممارسة المهام و تختصر الكثير من الوقت و الجهد.
12. توضح نسبة 65.38% اشتداد حدة المنافسة بين بين زملاء المهنة داخل إذاعة الجزائر من معسكر بغية تحسين أدائهم الوظيفي من خلال قيام كل فرد منهم بفرض شخصيته داخل المؤسسة عبر تقديم كل ما يمتلكه من نشاطات و معارف تساعد في تطوير نشاطات المؤسسة.
13. أوضحت النسب عن وجود مشاكل و عوائق اتصالية عديدة تواجه المبحوثين في الاداعة حيث تعرقل ادائهم المهني و ذلك بنسبة منها صعوبات في نقص وسائل الاتصال، عدم المشاركة في صنع القرار ،الثقافة السائدة في المؤسسة الإعلامية و التي تحول إلى الإنعكاس على أدائهم،تعدد و كثرة المستويات الإدارية،وترجع هذه الصعوبات إلى غياب قسم الاتصال،الذي هذا الأخير يرجع له الفضل في تنظيم العملية الاتصالية من ايصال المعلومات بشكل واضح و التي تنتج عنها فعالية جيدة في الأداء.
14. إن الخبرة والمهارة تساعدان كثيرا الموظفين في تأدية مهامهم وتحسين أدائهم خاصة في الأوقات الحرجة والصعبة ، فهما عاملان مهمان في مواجهة التحديات المختلفة ، وبالتالي فإن نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين من أبرز العراقيل التي تواجه المؤسسة وتقف في طريقها وهذا ما عبر عنه أغلب المبحوثين والذين يمثلون نسبة

2. النتائج العامة

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى إذاعة الجزائر من معسكر واستنادا لملاحظتنا ونتائج المقابلة للدراسة الميدانية تمكنا من التوصل إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة ، وكذا معرفة الطبيعة التي تجرى بها العملية الاتصالية بين مختلف الأقسام والموظفين ، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

-تعتبر المؤسسة الإعلامية لإذاعة الجزائر من معسكر من بين أفضل و أرقى الإذاعات المحلية في الوطن في مجال تغطية الاحداث الوطنية و المحلية و تقديم مختلف الخدمات الإعلامية.

-يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة.
-أهم وسائل الاتصال بين العمال هي الإجتماعات والاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف....إلخ.

-إن الاتصال القائم بين الموظفين بالإذاعة يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها.

-يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار على خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم لإذاعة الجزائر من معسكر، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من الأداء الوظيفي لها.

-مرونة الاتصال بين العمال و هذا ما قمنا بملاحظته للعمال داخل المؤسسة من الاحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

-الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.

-نجاح العملية مرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون المؤسسة الاعلامية والتي تتمثل في إذاعة الجزائر من معسكر.

-إشراك العمال في الاجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل الأذاعة.

-اختلاف العراقيل تحد نوعا ما من سيرورة العمل الإداري، منها ماهي اتصالية، إدارية وتنظيمية ، فالضغط في العمل هي أكبر المشاكل التي تعيق الاتصال بصفة عامة .

الخاتمة:

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري و التطبيقي أن المؤسسات الإعلامية تعطي أهمية بالغة للاتصال التنظيمي في مختلف أقسامها و فروعها على هيكلها التنظيمي ، باعتبارها الأساس الذي بدونها لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها فإنه من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على فعالية أداء مواردها البشرية، كما أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة أو المنظمة و هو المتحكم الأساسي في سيرورتها و لا يتحقق نجاحها من دون وجود إتصال تنظيمي يحسن من أداء فعالية مواردها البشرية بإعتمادهما على نظام معين للتسيير و التغيير من مختلف النشاطات الإدارية داخل المؤسسة حيث أنها تقوم دائما بالحرص على الاتصال الفعال مع كل عاملها بهدف التخطيط و التنظيم و كذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية .

و هذا ما قمنا بإستنتاجه في دراستنا المتمثلة في دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية و هذا بالبحث عن اشكال الاتصال المنظم لإدارة إذاعة الجزائر من معسكر بين مختلف عمالها و جميع أقسامها الموجودة على هيكلها التنظيمي و دور الاتصال في تحقيق العلاقة الايجابية بين العمال و إدارتهم فكلما كان الاتصال التنظيمي فعال كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية الأداء و قد تبين لنا من هذا أنه يوجد بعض النقائص على مستوى إدارة الإذاعة حيث ثبت لنا ان الإذاعة لم تستكع الاستغناء عن بعض وسائل الاتصال التقليدية رغم التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الاتصال الحديثة و بالرغم من هذا إلا أنها متحكمة في العلاقة الجيدة بين مختلف عمالها بخلق جو من الحافزية و التعاون في تأدية المهام داخل جوها الإداري ، إذ لا يمكن أن يتحسن أداء الموارد البشرية إلا من وجود إتصال تنظيمي فعال داخل المؤسسة ، فبرغم من النقائص الموجودة بإدارة إذاعة الجزائر من معسكر إلا أنها تسعى إلى التطوير من قدراتها بهدف كسب الثقة لجمهورها الخارجي و التحسين من فعالية و رضا أداء مواردها البشرية و تحقيق أهدافها .

و في الاخير يمكننا القول في هذه الدراسة التي تعتبر استكمالا لدراسات سابقة في هذا الشأن، لما للموضوع من أهمية حيث يعتبر الاتصال التنظيمي الاداة الأساسية التي تحقق التنسيق و تسيير النشاطات في جميع المستويات ،فهو الاداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة و الجودة في العمل .

قائمة المراجع :
1/ باللغة العربية:

1. أحمد، ماهر. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. 2004.
2. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، البحرين مؤسسة لورد العالمية، 2006.
3. إسماعيل علي سعد، الاتصال والرأي العام ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 1996 .
4. أسمهان بلوم، "فعليات أداء العامل بين الاطر النظرية و محددات الامبريقية"، ط1، الجزائر، 2005.
5. أشرف، فهدى خوجة. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1. مصر: دار المعرفة. 2006 ..
6. بدر الدين بلمولاي، محاضرات الاتصال التنظيمي، الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة LMD ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2013-2014
7. حسن، ابراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002.
8. حسن، حمدي. الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري. ط1. مصر: دار المعرفة. 1993.
9. خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
10. خضير، كاظم محمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. مصر: دار صفا للنشر. 2010.
11. خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1. الأردن: المسيرة . 1991.
12. سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003 .
13. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2003
14. صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. ط1. مصر: دار الجامعة. 2004.
15. صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 1999.
16. طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة. ط1. القاهرة: دار غريب.
17. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جامعة قطر، ط2، عالم الكتب الحديث أريد، الأردن للنشر و التوزيع، 2009

18. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية
19. عبد العزيز، خواجه. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع. 2008 .
20. عبد الله ، الطويرقي. علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1. الرياض: مكتبة العيكان. ط2. 1997.
21. عبد الله، سنومي. الاتصال في عصر العولمة. ط1. لبنان: دار النهضة العربية، 2001 .
22. عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول.
23. على، فلاح الزععي. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010
24. عمر وصفي عقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
25. عمر، وصفي عقيلي. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997.
26. عيادة ، خطاب. التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات . ط1. مصر: دار النشر العربي. 1989.
27. فاروق عبده قبيله، محمد عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للتوزيع، عمان الأردن، -165. الطبعة الأولى. 2005
28. فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية، 2006/2005
29. الكتيبي محسن علي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ط1، بدون دار النشر، وبدون طبعة، 2005
30. ماجد عطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006 .
31. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط2، السعودية، مكتبة الميكان، 2004 .
32. محمد ، أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. الاردن: دار أسامة. 2008
33. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لنشر والتوزيع، 2005.

34. محمد رسلان الحيوسي، جميلة جادالله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
35. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2011.
36. محمد فالج صالح، "ادارة الموارد البشرية: عرض و تحليل"، عمان، دار حامد للنشر، 2004.
37. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، ط1، 2000.
38. محمد، عساف المعطي. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دارنهران للنشر والتوزيع. 1999.
39. محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص255.
40. محمد، جوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال. ط1. مصر: دار المعرفة الجماعية، 1992.
41. محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
42. محمد، نهجة. تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993.
43. محمد، يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع. 1999.
44. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، ط2012.
45. ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية الجزائر دار المحمدية، 2004.
46. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية. ديوان المطبوعات الجامعية، د/م2011.
47. ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982.
48. نبق أبو بكر، "الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)"، مذكرة ماجستير في العلوم الاسلامية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
49. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن، ط1. 2011.

50. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل النظريات، العمليات، (د/ط)، الأردن.
51. هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، 2009
52. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004 .

2/ باللغة الأجنبية:

1. **Dictionaire la rousse de langue français'2001'.**
2. **Gert Rickheit,Hans Strohner ,Handbook of Communication Competence, Inclutes Bibliographical Reference and exdex,2008 .**
3. **Jack preant la communication combatoqualger 1994 .**
4. **Laieb hafse : gerer l'entre paris bublicque, opu, alger 1990 .**
5. **Richar arcand : la communication effecace debock universite parti 1998 .**

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم : الاعلام والاتصال

استمارة استبيان

دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة إذاعة الجزائر من معسكر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال تنظيمي

إعداد الطالبين :

إشراف الأستاذ: بعلي سعيد

- يحياوي عبد النور

- بلحاج بلقاسم

الأخ الفاضل.... ، الأخت الفاضلة.... ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال تنظيمي بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على " دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ، ونظرا لأهمية رأيكم ، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بدقة والإجابة عليها ، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونؤكد لكم أن الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

1-البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 من 30الى 35 أكثر من 35

3 – الحالة الإجتماعية : متزوج أعزب

3 - المستوى التعليمي:

4 – الشهادة العلمية : ليسانس ماجستير دكتورا دراسات عليا

2- بيانات خاصة بالفرضية الأولى : وظائف الاتصال التنظيمي في الإذاعة

1 - هل يوجد داخل الإذاعة إتصال منتظم ؟

نعم لا

2- ما هو إتجاه الاتصال الأكثر غالبية في الإذاعة ؟

إتصال نازلا إتصال صاعدا إتصال أفقيا

3- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

4- كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة بطيئة

5 – هل تعرض اقتراحاتك و افكارك على الإدارة ؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

6-كيف تقوم باقتراحها ؟

الاجتماعات الرسمية لقاءات رسمية طرق أخرى
لقاءات غير رسمية كتابي

5 - هل لديك تبادلات اتصالية في الإذاعة؟

نعم لا

6 - اذا كانت الإجابة ب نعم كيف تقيمون مستوى هذه التبادلات؟

جيدة حسنة سيئة

7- اذا كانت الإجابة ب لا

لماذا حسب رأيك؟

8-ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف المقابلة الشخصية
الطلب الخطي الهاتف والمقابلة الشخصية الطلب والمقابلة
برأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية؟

.....
.....

3/- بيانات متعلقة بالفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية

1- هل يعقد معكم رؤسائكم اجتماعات كافية تخص العمل؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

2- المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة؟

نعم لا

3- ما هي وسائل الاتصال التي ترونها انها تحسن من أدائكم؟

الانترنت الانترانات المذكرات تعليمات التقارير
وسائل أخرى أذكرها

4- هل تؤثر درجة التفاعل بينك و بين رئيسك على مستوى أدائك؟

نعم لا

5- هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين؟

نعم لا نوعا ما

6- هل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة يؤدي الى زيادة فعالية أدائك؟

نعم لا

7- هل ترى أن للاتصال دور في تنمية روح التعاون ؟

نعم لا

8- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم لا

بيانات خاصة بالفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية.

1- هل هناك معوقات إتصالية داخل الإذاعة؟ نعم لا

2- ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة؟

نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة

أخرى أذكر

.....
.....

3- مع من تحل المشاكل التي تعيقك في عملك؟

النقابة

أحد الزملاء

المدير

رئيس المصلحة

4- ما هي الحلول التي تقترحها لتجنب العوائق الاتصالية ؟

الترقيات

إدراج عنصر الحوار بين العمال و المرؤوسين

الاعتماد على الوسائل الحديثة في العمل

الدورات التكوينية

اقتراحات أخرى

أذكرها.....

.....