



كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
قسم الاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

بغنوان :

دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية

دفعلة: 2021

إعداد الطلبة :

سمية سلاطني.

شفيقة سلاطني.

إشراف: بدر الدين مسعودي

لجنة المناقشة :
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

| الصفة | الرتبة العلمية | الإسم و اللقب |
|--------------|----------------|---------------------|
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر ب- | مسعودي بدر الدين |
| رئيسا | أستاذ محاضر أ | لادمية عابدي |
| مناقشا | أستاذ محاضر ب- | عبد اللطيف عبد الحي |

السنة الجامعية 2020 – 2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
قسم الاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

بغنوان :

دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية
دفعلة: 2021

إعداد الطلبة :

سمية سلاطني.

شفيقة سلاطني

إشراف د. بدر الدين مسعودي

لجنة المناقشة :

| الإسم و اللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---------------------|----------------|--------------|
| بدر الدين مسعودي | أستاذ محاضر ب- | مشرفا ومقررا |
| لادمية عابدي | أستاذ محاضر أ | رئيساً |
| عبد اللطيف عبد الحي | أستاذ محاضر ب- | مناقشا |

السنة الجامعية 2020 – 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ *
وَإِلَيْهِ أُنِيبُ * صدق الله العظيم .

سورة هود الآية 88

شكر و عرفان

الحمد لله الذي لا إله إلا هو نحمده و نشكره على نعمه , فلك الحمد
حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت , و لك الحمد بعد الرضا
أول الشكر و آخره إلى الله العليم الخبير , الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل
أن يرى النور

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى من أخذ بيدي في هذا الطريق و أشرف
على هذا العمل , لما لمست من سعة صدر و خلق كريم و معشر طيب , الدكتور
مسعودي بدر الدين, الذي قدم لي من جهده و وقته و علمه الكثير , مما كان له الأثر
الكبير في تذليل الصعاب التي واجهتني و منحي الثقة في إنهاء هذا البحث , فجزاه الله خيرا
, و كذلك الشكر موصول لأعضاء اللجنة المناقشة فجعل الله ذلك في ميزان حسناتهما , و
كذلك أشكر كل ساعدني و قدم لي يد العون .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد إلى
كل من شجعنا وجعلنا نحمل شعلة العلم وسلاح الزمن .
و أشكر كل من ساعدنا في هذا العمل

الملخص :

من خلال هذه الدراسة تم تناول موضوع :

الاتصال التنظيمي وهو عنصر مهم داخل كل منظمة ، ويعتبر ركيزة أساسية في المؤسسة ، ويساهم في فعالية الموارد البشرية ورفع الأداء لدى الموظفين ولأداء الموارد البشرية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ، ولذلك وجدنا أنه من الضروري التطرق لموضوع أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية.

وللمورد البشري مكانة خاصة فهو عنصر مهم داخل كل مؤسسة ولا يتجزأ منها.

ولذلك يجب العمل بجد لرفع فعالية في الأداء مع اختيار نوع الاتصال الجيد الذي يضمن انجاز الأعمال على أكمل وجه إضافة إلى توفير الظروف والعلاقات الاجتماعية وأساليب الاتصال التنظيمي الفعالة ويجب على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين والعمال أن يتواصلوا مع بعضهم بطرق إنسانية واجتماعية لكي يحققوا نتيجة هادفة في المؤسسة .

من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية لأن الاتصال التنظيمي عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية داخل المؤسسة وحافز مهم في تكوين العلاقات الانسانية فمن طريقه يمكن معرفة رغبات وحاجات الموارد البشرية.

فهرس المحتويات :

| | |
|-------|--|
| | شكر و عرفان |
| | الإهداء |
| | الملخص |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| 1 | المقدمة |
| | الفصل الأول : مدخل نظري للدراسة |
| 3 | 1 - تحديد المشكلة |
| 5-4 | 2 - أهمية و أسباب إختيار الموضوع |
| 5 | 3 - أهداف الدراسة |
| 29-6 | 4 - مفاهيم الدراسة |
| 35-29 | 5 - الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني : التناول المنهجي للدراسة |
| 36 | 1 - منهج الدراسة |
| 37 | 2 - مجتمع الدراسة |
| 37 | أ - الزماني |
| 37 | ب - البشري |
| 38 | ج - المكاني |
| 38 | 3 - عينة الدراسة |
| 39 | أ - كيفية اختيارها |
| 39 | ب - خصائصها |
| 41-40 | 4 - أداة جمع البيانات |
| 70-42 | الفصل الثالث : عرض و تحليل النتائج |
| | الفصل الرابع : مناقشة النتائج |
| 70-69 | أ - في ضوء الطرح النظري |

| | |
|-------|------------------------------|
| 71 | ب - في ضوء الدراسات السابقة |
| 72 | ج - الآراء و التجارب الشخصية |
| 73 | الخاتمة |
| 77-74 | قائمة المراجع والمصادر |
| | استمارة الاستبيان |
| | |
| | |
| | |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 42 | يمثل توزيع العينة حسب الجنس | 1 |
| 42 | توزيع العينة حسب السن | 2 |
| 43 | المستوى التعليمي | 3 |
| 44 | : الوضعية المهنية | 4 |
| 44 | سنوات الخبرة | 5 |
| 45 | : فعالية الإعتماد على الإتصال التنظيمي في المؤسسة | 6 |
| 46 | الاتصال بين الإدارة و العمال | 7 |
| 47 | نوع الأتصال الأكثر انتشار في المؤسسة | 8 |
| 48 | أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة | 9 |
| 49 | وسائل الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة | 10 |
| 50 | مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في فعالية التواصل بين العمال | 11 |
| 51 | مميزات أساليب الاتصال التنظيمي | 12 |
| 52 | الاتصال التنظيمي في المؤسسة | 13 |
| 53 | : مدى إدراك العمال لأهمية نوع الأتصال المستخدم في المؤسسة | 14 |
| 54 | مدى تمكن الاتصال التنظيمي من تحفيز الموارد البشرية في العمل و الزيادة من قدراتهم : | 15 |
| 55 | أساليب الاتصال التنظيمي و تحسين أداء الموارد البشرية | 16 |
| 56 | مدى اختيار الرؤساء لأسلوب من أساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة و نفسية العمال و ما يتمشى معهم : | 17 |
| 57 | مدى تقديم مكافآت من الرؤساء لتحفيز العمال : | 18 |

| | | |
|----|---|----|
| 19 | : مدى مساهمة انواع الاتصال التنظيمي في خلق جو مناسب للعمال : | 57 |
| 20 | بماذا يرتبط أداء العمال بدرجة أولى | 58 |
| 21 | مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اختيار العامل للقرارات السليمة | 59 |
| 22 | : كيفية انعكاس أسلوب الاتصال التنظيمي على العمل : | 60 |
| 23 | الى أي مدى الفروقات الفردية تجعل العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال : | 61 |
| 24 | ما مدى صحة أن سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها : | 61 |
| 25 | ما مدى اعتبار ان المركزية معوق يقلل من سرعة الاتصالات من خلال رجوع العامل دائما الى الرئيس : | 62 |
| 26 | ما مدى اعتبار ان التقدم التكنولوجي و السرعة الهائلة التي تصاحبه في تدفق كم هائل من الرسائل يؤدي الى صعوبة في الاتصال و بالتالي تأخر الأعمال و زيادة الضغط على وسائل الاتصال : | 63 |
| 27 | مدى إعتبار عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة عامل للتباعد بين الأفراد و الحد من الاتصال بينهم : | 63 |
| 28 | التأخر في دفع الراتب يسبب سوء الاتصال بين العمال و الرؤساء : | 64 |
| 29 | البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ يؤدي لصعوبة الاتصال و تأخر الأعمال : | 65 |
| 30 | مدى أستطاعة الموارد البشرية التغلب على المعوقات بالمؤسسة و تأدية عملها جيدا : | 66 |
| 31 | مدى وضع الرؤساء حلولاً للمشاكل و المعوقات المتواجدة بالمؤسسة: | 66 |

فانها

يعتبر الاتصال عامل أساسي في الحياة فهو قائم منذ وجود الإنسان ولا يمكن للأفراد و المجتمعات أن تعيش دونه فهو الرابط الأساسي بينها. والعامل على بقائها .

ومع بدء عصر التكنولوجيا والتقدم و التطور في طرق الاتصال الإنساني وتبادل الأفكار والآراء ونقل المعلومات أصبح الاتصال هاما بين الانسان وما حوله .

فالالاتصال عملية نقل المعلومات عبر وسيلة ما قد تكون شفوية أو مكتوبة ترسل نحو مستقبل ليقوم هو بدوره بأحداث رجع صدى وعملية الاتصال تتغير حسب المكان والزمان ومع اختلاف عملية التواصل تختلف اساليبه ايضا. وبالتطور والاختراعات التي قدمها الانسان في هذه الحياة اصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة حيث ادى تنوع وسائل الاعلام الجديدة الى دقة الاتصالات فهذه الوسائل الجديدة تمثل اختصارا كبيرا في وقت الافراد وجهدهم مما كانت عليه سابقا كما اتت الاتصالات التنظيمية التي هي عبارة عن عامل اساسي لمؤسسات والمنظمات التي يساعدها في تحسين اداء المورد البشري وتحقيق اهدافه واهداف المؤسسة وبقائها واستمرارها وتكمن اهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة من حيث النجاح فنجاح المنظمة يكون حسب طبيعة الاتصال القائم فيها فهو ضرورة ملحة في كافة المستويات الادارية التي تعمل على تقديم خدمات وتنفيذ مشروعات وهذه يتطلب تحسين أداء العاملين حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تسيير حسن في المؤسسات بكافة انواعها وسوء الاداء في المؤسسات يؤدي الى نتائج تخالف اهداف التنظيم .

اما الاتصال التنظيمي الفعال يؤدي لزيادة التقارب بين الادارة والعاملين وروح الجماعة للعاملين في مواجهة المشاكل ،ويقلل من الخلافات الحاصلة بين العاملين ،كما انه له اساليب هامة وطرق تتمثل في الاتصال المساعد والنازل وغيره تساعده على تفعيل المورد البشري الذي يعتبر الاساس تسيير كل الاعمال بالأداء الوظيفي في المؤسسات .

ولذلك سنتناول في دراستنا اساليب الاتصال التنظيمي وتفعيله في الموارد البشرية.



الفصل الأول : مدخل نظري للدراسة



الفصل الاول :مدخل نظري للدراسة .

1_ تحديد المشكلة:

يعتبر الاتصال من اهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين لأهميته الكبيرة وحاجة الانسان اليه فهو ضرورة للتعامل ومع التطور والتقدم الحاصل في المجتمعات اصبح يؤدي دورا اساسيا في شتى المجالات فهو يعد العمود الفقري الذي تبنى عليه كل ال المؤسسات فنجده محور اهتمام الكثير من الباحثين لكونه بالنسبة لهم معيار هام يقاس من خلاله مدى رقي الحضارات وما احرزته من تقدم فالأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال في الحياة الانسانية ساهمت في تطوير وسائله لتتماشى مع التطوير الحاصل في كل المجالات فاصبح من المستحيل تصور أي مؤسسة لا تحتوي أي شكل من اشكال الاتصال فهذا الاخير يعتبر اهم محور لتنظيم كل العمليات سواء كانت رسمية او غير رسمية بمعنى اخر فان الاتصال التنظيمي هو عبارة عن ترابط وتماسك العناصر التنظيمية وذلك من خلال الفهم المشترك لطبيعة المهام الواجب تأديتها للوصول الى الاهداف المراد بلوغها وذلك من خلال توفير ظروف جيدة في المؤسسة وجو ملائم ومساعد على تحسين مردودية الموارد البشرية والتي تعد المحرك الاساسي لعمل كل المنظمات فنجاح المؤسسات وبلوغها لتحقيق او الوصول لأهدافها مرهون بالأداء الجيد الذي يقدمه المورد البشري وكذلك طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحدد مكانة ودور كل فاعل داخله والذي لا يمكن فصله عن هيكل السلطة فهو يحدد المهام التنظيمية الخاصة بكل مسؤول في المؤسسة .

وكل مسؤول في المؤسسة له مجموعة من القرارات والوامر هي من تحدد حالة المورد البشري وتفاعله مع تلك القرارات فإما ان ترتقي المؤسسة او لا تنجح فطبيعة القيادة بالمؤسسة تحدد توجهات المورد البشري ودرجة الاتصال في تفعيله فالرؤساء واجب عليهم

اختيار نمط القيادة ونوع الاتصال الواجب استخدامه مع الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة كما واجب ايضا على العاملين ادراك ما عليهم من واجبات والطرق المثلى لفعل ذلك بالإضافة الى التمتع بكل حقوقهم فمن خلال العملية الاتصالية يتمكن المدير من مراقبة العمال ومعرفة مدى التزامهم وتقديمهم وتفانيهم في العمل اضافة الى تحفيز العمال وتوجيههم وتقييم مستواهم والاطلاع على مدى تكوينهم المستمر سواء كانت العملية الاتصالية تتم بطريقة الرسائل اللفظية او الكتابية المباشرة او غير المباشرة ومهما كان اتجاهها افقي نازل صاعد .

نجاح المؤسسة لا يرتبط بالجانب المالي والموارد الطبيعية والتكنولوجية فقط بل يرتبط بالموارد البشرية بدرجة اولى فهي من تتحكم في مختلف الموارد بالمؤسسة .

فأداء العمال الجيد بالمؤسسة هو ما يزيد من مكانتها ويضمن لها الاستمرار والمنافسة مع مختلف الشركات الناجحة .

ولمحاولة فهم كيفية نجاح الموارد البشرية ودور الاتصال التنظيمي في تفعيلها بالمؤسسة
ومما سبق نطرح الاشكال التالي :

ما مدى تمكن اسلوب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

وتنتج من هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية اهمها :

1_ فيما تتمثل اساليب الاتصال التنظيمي السائدة داخل المؤسسة ؟

2_ كيف ينعكس ذلك على تنفيذ المهام ؟

3_ كيف ينعكس ذلك على القضاء على مشكلات العمل ؟

4_ كيف ينعكس ذلك على مشكلات العامل ؟

2_ اهمية واسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ومن بين هذه الاسباب نذكر الاسباب
الذاتية والاسباب الموضوعية الاتية :

أ_ الأسباب الذاتية:

الميول الشخصي للبحث اكثر في موضوع الاتصال التنظيمي ومحاولة معرفة كيف يؤثر
على الموارد البشرية .

اهتمامنا ورغبتنا في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي لأهميته الكبرى بالمؤسسة ومعرفة
علاقتها بأداء الموارد البشرية ومستوى تفعيله بالمؤسسة ومعرفة المنظومة الواجب اتباعها
مستقبلا لتحسين الاداء ولسهولة التواصل بين الرئيس والعمال.

ضرورة معرفة أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية ..

ارتباط موضوع دراستنا بالتخصص الذي ندرسه.

محاولة الكشف عن أساليب الاتصال التنظيمي التي لها دور في نجاح العملية الاتصالية
ومعرفة أي أسلوب من أساليب الاتصال التنظيمي يجب تجنبه في المؤسسة وعدم العمل به
كي لا يؤثر سلبا على المورد البشري .

ب_ الاسباب الموضوعية:

الاسباب الموضوعية التي اخترنا لموضوع الاتصال التنظيمي لأجلها هي درجة اهتمام
الباحثين بهذا الموضوع لأهميته لأنه جوهر نجاح كل عامل بالمؤسسة ،فضمان فاعلية
الاتصال هو اهم العمليات الواجب الاهتمام بها لأنها تحفز المورد البشري على تنمية
القدرات والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

معرفة المشاكل التي تواجه المورد البشري وتعيق اتصاله بالإدارة .

توضيح نمط الاتصال التنظيمي الذي يفعل اداء العمال.

توضيح كيف يتم اتباع أسلوب الاتصال التنظيمي المناسب في المؤسسة .

أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع في:

أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة كعنصر رئيسي مرتبط بالموارد البشرية فهو الذي يضمن استمرار المؤسسة ونجاحها ويحسن علاقة الموظفين مع بعضهم وهذا كله تحده طبيعة المنظومة ودور القائد في التعامل مع الموارد البشرية .

دراسة هذا الموضوع تكمن في أهمية الحلول التي يقدمها الاتصال التنظيمي للمورد البشري التي من خلالها تصل المؤسسة لأهدافها وتحقيق نتائج أفضل ونجاحات كبيرة وهذا كله متعلق بالموظف الذي ان وجد الراحة وكل حقوقه في العمل يساعده على الاداء الجيد بالعمل فاهم شيء في المؤسسات هو العلاقات الانسانية التي تزدهر بها المؤسسات.

3_ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى :

- معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالموارد البشري .
- معرفة مدى تفعيل الاتصال التنظيمي للمورد البشري .
- معرفة اساليب الاتصال الفعالة فالمؤسسة .
- معرفة اهمية المنظومة المتبعة في المؤسسة .
- معرفة علاقة القيادة بالاتصال التنظيمي .
- معرفة كيف تسير المؤسسة المورد البشري .
- التعرف على اهم اساليب تفعيل المورد البشري .
- معرفة مفاهيم حول مجال الاتصال التنظيمي والموارد البشرية.

5- مفاهيم الدراسة

اولا: الاتصال التنظيمي

1-تعريف الاتصال التنظيمي : الاتصال التنظيمي هو مجموعة من النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة

كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ويتم هذا النوع من الاتصال وفق للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.¹

كما يعرف بأنه وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.²

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففاعلية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها، ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي في مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الأطر الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك وتصدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية إذ ان الدراسات والابحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات بشكل أكثر من 75٪ من أنشطة المنظمات ، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهي ما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن المؤسسات.³

2- تعريف التنظيم : التنظيم بصفة عامة هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبل تحقيق أهداف محددة ،ويطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه

¹أحمد بدوي :معجم مصطلحات الاعلام -دار الكتاب المصري -القاهرة 1985 ص44

²بشار حزي :الإجازة في الإعلام والاتصال من منشورات الجامعة الافتراضية السورية .الجمهورية العربية السورية 2020 ص

³بوعطي جلال الدين :الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،في تخصص علم النفس والعلوم التربوية والأرطونيا جامعة منتوري محمد ،قسنطينة -2009 .ص.37.

النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.¹

3- خصائص الاتصال التنظيمي :

- أ -الاتصال عملية هادفة : يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات والبيانات أو نقل فكرة أو الترفيه أو التعليم و فهمها من طرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة بعضها ببعض مثل تصميم الرسالة وإرسالها والإشراف على وصولها واستقبال الرد.²
- ب -الاتصال يعني تبادل الآراء والتفاهم بين طرفين يشتركان في علاقة قد تكون مؤقتة او من قبيل الصدفة كما أن قدرة شخصين على الاتصال ووجود علاقة بينهما تعني انهما في نظام اجتماعي واحد ولغة واحدة.³
- ج - تتدفق عبر الاتصال التنظيمي البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة .
- د - يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها حيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
- ه - لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها و توفيرها وتجميعها وتقديمها عند الحاجة إليها .
- و -الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويسهم في استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه .
- ز -تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية أو مكتوبة خلال إطار موقفي محدد حيث يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق اهداف محددة.⁴

¹فاروق عبده فليح: محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص71.

²عمان. 2015. ص23-24. خضرة عمر المفلاح :الاتصال المهارات والنظريات والأسس العامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،

³علي فلاح الزعبي :الاتصالات التسويقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص32.

⁴علي حامد هارون حامد :معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والاعلام، ليبيا، 2020، ص68.

4- وظائف الاتصال التنظيمي :

يلعب الاتصال التنظيمي داخل التنظيم دورا هاما واساسيا ، فهو ليس عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر الى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله ومن بين وظائف الاتصال التنظيمي :

4-1 وظيفة الانتاجية: اي يساهم في الانتاج داخل التنظيمات (خاصة الاقتصادية) ويرى في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي الى انجاز افضل للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم¹.

ويساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الانتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية حيث يرى "كين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي الى انجاز أفضل للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الامداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال، ومن هنا تظهر أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الانتاج من خلال كميته ونوعيته².

4-2 وظيفة الابداع :

الابداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام، كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الابداع أقل وظائف الاتصال التنظيمي ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية :
-يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول³.

4-3 وظيفة الصيانة: يقصد بالصيانة المحافظة على الاشياء واولها صيانة الذات وحمايتها من الاضرار وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي المتعلقة بالصيانة في أداء ثلاث جوانب هي :

حفظ الذات وما يتعلق بها .

تغيير موقف الافراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم .

ضمان استمرارية الوظيفة الانتاجية و الابداعية .

¹بوخاري محمد: فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010-2011، ص52.

²أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص144-145.

³مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص146-147.

4-4 وظيفة الاقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة ' اضافة الى تبليغ الحقائق و المعلومات وكل اداري يحتاج الى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الاقناع 'فالمدير يحتاج الى اقناع موظفيه بأهمية الانتاج 'وظيفة الاقناع تحتاج الى جو مناسب ومكان مناسب ' وهذا بدوره يجعل الاقناع و الاقتناع مجالاً أوسع لترك انطباع أحسن.¹

5- أهداف الاتصال التنظيمي :

هناك مجموعة من الأهداف للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

5-1 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

5-2 المشاركة في المعلومات :يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على :
أ – توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .
ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

ج – تعريف الأفراد بنتائج أدائهم .²

5-3 اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات ' فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى المعلومات اللازمة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

-أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد عملية إرسال للرسائل واستخدام للوسائل ، إذ لا بد أن يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق هدف أساسي وهو التأثير ثم تأتي أهداف أخرى كالإعلام و الاقناع وغيرهما ، ويعتبر تحديد أهداف الاتصال التنظيمي مسألة في غاية الأهمية ، لأن الأهداف عبارة عن معايير أو مقاييس تتم الاستفادة منها في قياس مدى النجاح أو الفشل لأنشطة الاتصال التنظيمي ، ويتم الاسترشاد بها والاستناد عليها لتصحيح

¹2020، ص77-78. علي حامد هارون حامد ،مرجع سابق ،
²صالح بن نوار :الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ،مجلة العلوم الانسانية العدد ،22،2004،جامعة منتوري قسنطينة ص.120-121.

مسار الأنشطة الاتصالية التي يتم تنفيذها ، والاهداف المحددة تساعد على ابتكار الأفكار الاتصالية وتحديد الجمهور وشكل الرسالة واختيار أنسب وسائل الاتصال.

ومن الضروري أن يتم ترتيب الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها وفقا لأهميتها النسبية، وذلك يحتم على الممارسين ترتيبها ابتداء بالأهم فالمهم فالأقل أهمية ، ويجب أن ترتبط أهداف الاتصال التنظيمي بالأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها ، وبالتالي يتحتم على منظمات الأعمال أن تزيد من اهتمامها بالاتصال التنظيمي ، وتلبية متطلباته واحتياجاته وكل الضروريات التي تزيد من قدرته على القيام بمهامه ومسؤولياته بطريقة أكثر فاعلية.¹

6- أهمية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم أو بينهم وبين المحيط الخارجي فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور. تقنيات الاتصال الجديدة.²

الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق اهدافها ، حيث تعد وسيلة أساسية لإنجاز الاعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة .فمن خلال الاتصال يتم اطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وافكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى اكثر دقة ووضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.³

اذن تعتبر الاتصالات وسيلة لإدارة النشاطات بالمنظمة ،وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأنها تحدد الأهداف القريبة والبعيدة ،وتقيم أداء وفعالية الموارد المتوفرة.

¹مجلة كلية الفنون والاعلام ،العدد 9،دار الكتب الوطنية ،بنغازي ليبيا، 2020،ص69.

²جمال الدين عاشوري : الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية ،مذكر ماجستير ،تخصص علم الاجتماع ،جامعة محمد لمين دباغين -سطف 02-2015،ص23.

³العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة منتوري -قسنطينة -2008،2007،ص141.

7-عناصر الاتصال التنظيمي :

من الضروري التعرف على عناصر الاتصال التنظيمي :

-المرسل :وهو المسئول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراد أو جماعة في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم ' وقد يكون المرسل شخص أو جماعة .¹

-الرسالة:وهي 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 تحتمل تفسيرات مختلفة , وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة فهم المستلم اللغوية.²

-القناة :وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل , وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال فهي في الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكرفون 'وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام الفيديو . أما في الاتصال المباشر فان الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية أو وجها لوجه .

-المستقبل :وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الاعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال ،ولا شك أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية ذلك الجمهور ولا يمكن ان تتوقع أن الجمهور يصدق وينصاع تلقائيا للرسالة الاعلامية، فهو قد يرفضها أو يستجيب لها ، اذ كانت تتفق مع ميوله واتجاهاته ورغباته ،وقد يتخذ بعض الجمهور موقف اللامبالاة من الرسالة و لا يتفاعل معها . - التغذية العكسية :ويطلق عليها رجعا لصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل .³

¹خيرى خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،1997،ص20.

²بشار حزي،مرجع سابق ،2020،ص13.

³مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد24،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016،ص218.برقية سهيلة :أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ،

- التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.¹

8- أساليب الاتصال التنظيمي: يتضمن الاتصال مهما كان نوعه عناصر أساسية المرسل المستقبل الرسالة وسيلة الاتصال 'ورجع الصدى' وعلى هذا النحو تعتبر وسائل الاتصال عنصر جوهرياً و أساسياً 'لذلك سنحاول أن نوضح أساليب الاتصال التنظيمي المتعددة التي تتم في اغلب الأحيان بين أطراف القيادة وبين العاملين الذين تربطهم عقود عمل محددة أو غير محددة مع عرض ملخص لقنوات الاتصال الشائع استخدامها .

-الاتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض. وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.²

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدة تنظيمية وتحديد السلطة والمسؤولية وإيجاد علاقات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة فهو الصور الرسمية لما ينبغي أن يقوم عليها لجهاز الإداري للمؤسسة في ضوء التفكير المنطقي والطريقة المثلى التي تسير بها الأمور ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية وتبين خريطة الوحدات التنظيمية فيشكل إدارات وأقسام كما تبين خطوات الاتصال داخل المؤسسة.³

يتميز الاتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات والمعلومات في الدقة غير أنه يعاقب عليه أنه قد يستغرق القيام به وقتاً وجهداً كبيراً أو المعلوم أن من خصائص الاتصال الفعال هو أن يحدث بأقل تكلفة ممكن وفي جميع الميادين أيضاً

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل،:الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية

ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،2006،ص46.

²بوعطي جلال الدين:مرجع سابق،2009،ص39

³فاروق عبده فليح: محمد عبد المجيد،مرجع سابق،2005،ص77.

اتصال الرسمي لا يكفي لضمان فعالية اكبر فهو يتأثر بعده عوامل نفسيه متعلقة بالمسؤولين و تبدأ بعض القيود التي تميز عملية الاتصال وهناك بعض الاداريين لا يتعاملوا الا بالطرق الرسمية في الاتصال فمن الصعب ان تتحمل الموارد البشرية هذا النوع من العلاقة خاصة وان الانسان يتميز بطبعه الاجتماعي.¹

ويقسم الاتصال الرسمي الى ثلاث أنواع :

-الاتصال الهابط: المقصود بالاتصال الهابط من أعلى الى أسفل وهو الذي بين الادارة العليا وأعضاء الادارة الوسطى وبين هؤلاء و رجال الادارة المباشر أو المشرفين وبين الاخرين و العاملين في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ' ويأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الادارية بغرض تنظيم توجيه العمال بالمشروع .

ويتكون الاتصال الهابط من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية و الاعلامية منها وتعليمات الوظيفة ,التبرير 'معلومات الرد.²

- الاتصال الصاعد: وتتجه في هذه القناة من قنوات الاتصال المعلومات في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وغيرها من اسفل الى اعلى، أي من افراد القوى العاملة في مواقع التنفيذ الى المستويات الإدارية وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات التي اصدرتها وكذلك لتصبح تلك المعلومات اساس لإصدار تعليمات وأوامر جديدة.

ومن ناحية أخرى يمكن عن طريقها هذه المعلومات الصاعدة أن تتمكن الإدارة من الوقف على وجهها تنظر المرؤوسين و مشكلاتهم و تفاعلاتها و أحاسيسهم و رغباتهم نحو المنظمة ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة و نحو القرارات التي تصدرها الإدارة و تفسيرهم لها و سلوكهم كرد فعل لهذه القرارات.³

- الاتصال الافقي: الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال امرا ضروري لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينها و تنسيق ما يجب اتخاذه من اجراءات و تدابير لحل المشكلات التي تهم اطراف معينة.⁴

¹فضل الله بن عطا الله :النسق الاتصالي في التنظيمات الجموعية وأثره على الفاعلية التنظيمية ،مذكرة ماجستير ،تخصص الاتصال في التنظيمات ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2011،ص73.

²نضال فلاح الضلاعين : وآخرون ،مرجع سابق،ط1، 2016،ص91.

³محمد الفاتح محمود بشير المغربي :مبادئ الادارة ،ط1،دار الجنان للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،السودان الخرطوم ،2014،ص168.

⁴محمد منير حجاب :المعجم الاعلامي ،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2014،ص11.

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.¹

الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

الاتصالات الغير رسمية تتمثل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون ان يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها وتتبع الاتصالات الغير رسمية من طبيعة الانسان باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة.²

ان الاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم على شكل علاقات ما بين شخصين و تبادل المعلومات خارج الاطر الرسمية للاتصال و يتمثل في:

اللقاءات العفوية والحوار المتبادل بين الفاعلين لإسراع دراسة المواضيع ويكون داخل المكاتب و ورشات العمل فالالاتصال التنظيمي الغير رسمي اصبح ملازماً للاتصال التنظيمي الرسمي داخل التنظيمات في اليوم الحالي فالتواجد الاول لوحده هو الفوضى و العشوائية و عدم التنظيم والتسيير على المدى القصير مما يؤدي الى معاناة الفاعلين في غياب إطار رسمي وتواجد الثاني أي الاتصال الرسمي دون الاول هو تجريد و فقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الابداع والمبادرة والتحديد لكن ورغم ايجابيات هذا النوع من الاتصال الى انه لا يمكن ان يكون ذو اثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي احيانا الى انتشار الشائعات و قد يؤدي الى مشاكل في سير الاتصال مرتبطة بالبيروقراطية وعدم التحفيز ويمكنها ان تخرج عن اطار الواقع في محاولتها وضع جميع اشكالا للاتصال التنظيمي داخل قنوات رسمية.³

وتتمثل أهم خصائصه في :

- 1- انتشاره بسهولة في المنظمة .
- 2- تتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين .

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر :الاتصالات في مجال الإدارة ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر ،القاهرة 1997،ص6.

² محمد أبو اليسر الأنصاري :التنظيمات الغير رسمية ،مجلة الإدارة ،اتحاد جمعيات التنمية الادارية ،مصر 1995،ص25.

³ ابراهيم قاسمي :الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات ،2011،ص56-57.

3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الرسائل الشفوية في الاتصال .

ونذكر أيضً من أساليب الاتصال التنظيمي :

توجد العديد من أساليب الاتصال وكل منها تستعمل حسب طبيعة المنظمة والظروف المتاحة فيها ومن بين هذه الأساليب نذكر :

- الاتصال الكتابي :

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن ايصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية 'ومن مزاياها امكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل ' وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. ولكن يعاب عليها أن عملية اعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً 'وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير ، مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة .بالإضافة الى انها تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .

والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة اشكال اهمها :

1التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الادارية والاجراءات 'و ذلك ان أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع للإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة.

2-النشرات العامة 'وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الاداري .

3-الخطابات الادارية الخاصة – وهي خطابات توجه الى بعض الاداريين وتحتوي على معلومات ادارية خاصة بهم .

4-التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية الى المستويات الاعلى ¹.

-الاتصال الشفهي :

ويحدث عندما يتبادل أطراف عملية الاتصال الحديث ،وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين ،أو دون أن يرى المتصل به ،كما يحدث في المحادثات الهاتفية ،وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل ،وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وابطسها وأقصرها ².

عادة ما تأخذ الاتصالات الشفوية شكل اتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار واجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها .في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار

¹محمود سلمان العميان:،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل لنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،2015،ص200.

²عمر عبد الرحيم نصر الله :مبادئ الاتصال التربوي الانساني ،دار وائل لنشر ،عمان ،2001،ص23.

المراد إيصالها للمرؤوسين . إن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء وتصل في بعض الأحيان إلى 90٪ من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار .¹

- الاتصالات المصورة :

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير . فالمهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة ، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الايضاح للطلبة المبتدئين .²

8- معوقات الاتصال التنظيمي :

عملية الاتصال لا تقتصر على انتاج الافكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لآخر بل ان تتعداه الى مجموعه من الافراد من حيث الاستقبال او الارسال ولذلك فأنها تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها الأمر الذي يحد من فعاليتها ولذا فإن التعرف على المعوقات يؤدي الى رفع كفاءة الاتصال في الوصول الى الاهداف المطلوبة ونجد ان هناك انواع من المعوقات وهي:³

1- المعوقات الشخصية : وهي التي تعود الى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال واهم هذه المعوقات هي :

(أ) تباين الإدراك : إن التباين بين الافراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافاتهم الفردية والبيئية الامر الذي يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء نظرة الغنى تجاه التبرع الخيري يختلف عن وجهة نظر العاملين .

(ب) الاتجاهات السلبية : وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع نحو المرسل أو الموضوع المستقبل .

(ج) القصور في المهارات : ان الاتصال الجيد يتطلب توافر المهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة ... الخ .

¹صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2008، ص526.

²بشار حزي، مرجع سابق، 2020، ص32.

³قذري عبد المجيد: الاتصالات اللازمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008، ص49-50.

د)تشويه وترسيخ المعلومات : سواء على قصد او غير قصد يؤدي الى انحراف العمل على تحقيق اهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف الى الحصول على نتائج تخالف اهداف التنظيم الرسمي.

ه)سوء العلاقات بين الافراد :له اثر هام على سير عمليه الاتصال وفعاليتها حيث تكون معلومات مشوهة او ناقصة .

2-المعوقات التنظيمية : المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم تمام كمرکزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة .

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ ، الامر الذي يقلل من سرعه الاتصالات، ويزيد من وجود احتمالات كثيره لضياع المعلومات وعدم صحتها كما ان تعدد المستويات الادارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف وكذلك الجماعة وتجانسها فتفاهم بين المهندسين اسرع واسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب. كذاك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الافراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة سيعننها دونما ملاءمتها او لطبيعة المستقبل ذاته وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة ولعد موجود وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

3- معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام : وتتمثل المعوقات في ما يلي:

أ-وجود بعض المعوقات الاجتماعية مرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية و اقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال و بالتالي تحد من التأثير الايجابي لعملية الاتصال.

ب- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة فيتدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد و ما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.

ج- الموقع الجغرافي :ان بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي الى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الاعمال ويزيد الضغط على وسائل اتصال المختلفة.

د- الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة المختلفة تؤدي الى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الافراد كما انها تؤدي الى صراع الدور عند العاملين.

ه- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الافراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي الى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

4- المعوقات الفنية: تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة الى ان المعوقات الفنية والتكتيكية والتي مصدرها عدم وضوح الاهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة ونقص في الخطط و السياسات فهي اكثر سهولة في علاجها من المعوقات الاخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.

5- معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل : يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الافراد وبالتالي تتواجد علاقة اخذ وعطاء بين الافراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون اتصال ومن اهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسيات الاجور والحوافز وغيرها من هذه المعوقات ما يلي :

عدم وضع سياسه محدد للاجور والمرتبات فتكون هنا كصعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

عدم وضوح السياسات المتعلقة بالأجور و المرتبات.

عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية فهو يسهم في تسيير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الاهداف بصورة أدق حيث انه تصبح الاهداف أعم و اشمل دون توافر طرق القياس و يصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

عدم وجود سياسه محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقهما ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوقل لاتصال لعدم درايته العاملين لأبعادها وطرق و طريقة معالجة الإدارة العليا لها.¹

ثانيا : الموارد البشرية

1_تعريف الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى وظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة و السياسات والاجراءات، التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة،

¹محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص11

في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب واجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها ، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية ، خبرات، مهارات ،جهد... الخ ، من اجل تحقيق أهدافها ،وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي اهم عناصر العمل والانتاج، فعل الرغم من ان جميع الموارد المادية (رأس المال ،الموجودات ، التجهيزات) ذات اهمية ،الى ان الموارد البشرية تعتبر اهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع ،وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الاهداف والاستراتيجيات فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن اداء هذه الامور بكفاءة ولنتمكن ايه منظمة من تحقيق اهدافها ورسالتها .¹

هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل والمتفهمة لظروف وقواعد واساليب الاداء المطلوب وامكانيات على تطبيق تلك القواعد والاساليب الراضية في اداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات .

وتمثل مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت محدد ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية .²

2-خصائص الموارد البشرية :

-جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة .

-فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء .³

3-أهمية الموارد البشرية: تشكل ادارة الموارد البشرية اهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاحا وفشل المنظمة لانهم المصدر المستثمر لزياده كفاءة الموارد البشرية وترتبط استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالأهداف

¹عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن عمان 2005،ص11

²مصطفى أحمد السيد:إدارة الموارد البشرية الادارة العصرية رأس المال الفكري ،القاهرة ،2004،ص19.

³محمد يحي سالم :تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية ،ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،مصر ،2012،ص10.

الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الاداء والتنمية الثقافية مما يجعل من ابداع المنظمة وتعني استراتيجية ادارته الموارد البشرية مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.

لقد ادركت منظمات الاعمال أن الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة وترجمة هذه الحقيقة في التحويل الجاري في ادارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة فإن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية ومن ثم فان الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ولكن ايضا في الطرق التي تجعل هذا ممكن في النهاية.

لقد احتل حقل ادارة الموارد البشرية وما بالأهمية كبيرة كحقل معرفي وهنا كعدة اسباب تجعل دراسة هذا الموضوع امرا مجديا ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- ان ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الأساسية لأي منظمة الى جانب وظائف اخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم الموارد المنظمة وتوجيهها نحو الانتاج ومن ثم تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها .
- 2- ان ادارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوى العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فان دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.
- 3- ان معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية . وهذه الموارد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الادارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى الى الإدارة الدنيا لذلك من المهم دراسة هذا الحق وادراك علاقاته مع النشاطات الاخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الامثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع .
- 4- ان دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على نشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وان معرفة هذه النشاطات يعد عاملا اساسيا بالنسبة للمنظمة لأنها يتيح لها بان يتم اختيار الافراد العاملين فيها اختيار مناسباً¹.

4-اهداف الموارد البشرية :

يتكون امور دون من جماعات مختلفة تمد المنظمة بالمواد . الاموال والموارد البشرية ولكثير من هذه الجماعات أهمية كبرى للمنظمة، فالموردين ينظرون الى المنظمة كمصدر لإراداتهم وبالتالي فانهم في حال المنافسة مع الموردين الاخرين لتأمين

¹يوسف حجيم الطائي: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الاداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص39-40.

استمرارية هذا المصدر، والمنظمة بدورها تسعى الى تنويع مواردها المختلفة مع اكثر من مورد وذلك لضرورة تأمين مواردها بعيدا عن مخاطر التركيز على مورد واحد أو اثنين، وفي إطار هذه المعادلة يقع على عاتق المنظمة مهمة تحقيق أهداف مورديها لضمان عملياتها الانتاجية.¹

ولا تعكس الاهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الافراد الاخرين ذوي التأثير ويمكن القول بصفه عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1-الاهداف التنظيمية :تسهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير ادائهم ، ويبقى المديرون مسؤولون على اداء مرؤوسيههم كل في تخصصه.

لقد وجدت ادارة الموارد البشرية لتدعم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة ، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الاطارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بشكل عام.

2-الاهداف الوظيفية : حتى تتمكن الادارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها ادارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الافراد ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم ادارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الاكمل ،ولذا تسعى ادارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الافراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .

3-الاهداف الاجتماعية :يجب تطبيق الاهداف الاجتماعية استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى الى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ،كما ان فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعات الطرق الاخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.

4-الاهداف الشخصية : وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والانتاج، كما أن اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق

¹كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1996، ص12.

الرضا الوظيفي ومتابعه المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية.¹

5- دور الموارد البشرية:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدره فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والراي.
- إن الانسان في منظمة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- ان الانسان اذ احسن اختياره اعداده وتدريبه واسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر و لا يحتاج الى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان ادائه لعمله.
- ان الانسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته اذ عمل في اطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.²

6-وظائف ادارة الموارد البشرية:

تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين بماي ساعد في انجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والقاسم المشترك بين ادارات الموارد البشرية في القطاع العام يتمثل في الأنشطة الذي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها لبيح الفرصة للموظفين لإنجاز اعمالهم بكفاءة وليوفر الظروف المناسبة لهم لأداء أعمالهم على النحو المطلوب.

بما ان الإدارة الناجحة للأفراد الضرورية للقيام المنظمة بعملها بفاعليه،فان الإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي ايضا عنصر أساس للإدارة الناجحة للمنظمة،ومن هذا المنطلق تتطلب اداره الموارد البشرية كيفما كان شكلها التنظيم مهارات فنيه وشخصيه في التعامل مع الافراد ،وتستدعي من مديري الموارد البشرية والمختصين فيها ان يكون ملما بكيفيه استقطاب الافراد الاكفاء للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ،واختيار الانسب من بين المتقدمين للوظائف، ومعرفة كيفية تقويم الموظفين ،وترقيتهم وتدريبهم ،وتأديبهم وانهاء خدماتهم. وان تتوفر لديهم الخبرة اللازمة في استخدام افضل السبل لتحفيز

¹باباه ولد سيدن ،دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة الاعمال ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ،2009-2010،ص8-9.

²علي السلمي :إدارة الموارد البشرية،ط2 ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة

الموظفين وتقديم المشورة والتوجيه لهم. بالإضافة الى المعرفة المناسبة في تصنيف الوظائف وغيرها.

والغرب من وظائف الموارد البشرية هو تهيئها لمناخ ملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة ويكمن تجميل الوظائف الرئيسية في: ¹

أ -تخطيط الموارد البشرية: تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية ك لوظائف اداره الموارد البشرية الاخرى فمن غير المعقول ان نتخيل ان تقوم المنظمة بعملية الاختيار والتعيين والتدريب مثلا دون ان يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة، كما ونوعا، و من هذا المنطلق فان الاستخدام الامثل للموارد البشرية فيا لمنظمة يتحقق من خلال الخطة واضحة المعالم الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطه للموارد البشرية مشاركته كل المديرين التنفيذيين في اعداد هذه الخطاط فمن غير المنطقي ان تصور ان مسؤوليه عمليه التخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.²

وتخطيط الموارد البشرية هو محاوله لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فتره زمنية معينه وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة .

وباختصار فان التخطيط الموارد البشرية يعني اساسا تحديد اعداد ونوعيه العمالة المطلوبة خلال فتره الخطة.

ويمكن النظر الى تخطيط الموارد البشرية ايضا على انه مقابله بين العرض والطلب في العرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاه وسلوك في الفترة المقبلة التي تتضمنها فتره التخطيط اما الطلب فيمثل الاحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فتره التخطيط. هذا على ظروف المنظمة من حيث التغيير او كمية الانتاج والتغير في العمل والتغير في التكنولوجيا الانتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.³

- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية بما يلي :

التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصوره تفصيليه يمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة .

التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد اسلوب الاستفادة المسلمة في تنفيذ خطه الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

¹مازن فارس الرشيد: ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001، ص37-39.

²عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003، ص157.

³أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص90.

التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار اليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

محاولة وضع مجموعه من الحلول الهجرية لكلا ومعظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحلال تدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمنان مع ضرورة التركيز بصفه خاصه على ايجاد حلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والحجز في بعض فئات العاملين.

ونوعيه الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال فتره زمنييه من اسبه في المستقبل وبحيث يغسل الموارد البشرية اللازمة لإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة ان تكون خمس سنوات مثلا.

تحديد معالم سياسات وخطوط التعيين وتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة¹.

-فوائد التخطيط الموارد البشرية:

من فوائد التخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشأة القائمة به ما يأتي:

اتاحة الفرصة للمنطقة لتحديد اهدافها وخططها بدقة من خلال امكانيه توجيه هذه الخطط الى ما يأتي: ما هو العمل المطلوب؟

بواسطه من سيتم انجاز؟

وباي المعايير سيتم انجاز؟

او بمعنى اخر ترجمتها الى ساعات عمل ،نوعية عمالة .

اتاحه الفرصة امام المنشأة لمراجعته وتطوير السياسات واجراءات وتطبيقات العمال في ما يتعلق بالاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتنظيم العمل والحوادث والمكافاة فيشكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها .

مساحه الفرصة امام المنطقة لمراجعته موائمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

فرصه امام المنشأة للتأكد من مدى ارتفاعه من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون اعمال لا تتوافق مع قدراتهم.

اتحاد الفرصة امام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عماله لتحقيق اهدافها في المستقبل حتى تتصل الى ارضاء العاملين التخلص أو الحد من ظاهرة البطالة المقنعة

والحجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطها لإنتاج المرجوة بأقل تكلفه
ممكنة.¹

ب- التنظيم : هو الكينية التي بمقتضاها يتم تعبئه الجهود لتيسر تحقيق الاهداف المتفق
عليها عن طريقه توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود و قدرات
نحو غاية مشتركة لتحقيق الاهداف المرجوة بأقل ما يمكن وبأقصى اشباع ممكن لكل
المستفيدين من الخدمات.²

أهمية التنظيم :للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي : Carnigie خذ منا كل
منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية ، وكل طرق مواصلاتنا ، وكل أموالنا ، وأترك
لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا "ويمكن
تلخيص أهمية التنظيم في النقاط التالية :

- 1- إن التنظيم وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد
والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته .
- 2- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات
والمسؤوليات وأيضا لقنوات الاتصال الرسمية .
- 3- إن التنظيم ليس فقط هيكل ميكانيكي بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات
والظواهر والاحتياجات ،ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.
إذ يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن : الأفراد ،العمل ومراكزه والعلاقات
،والتنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات وعلى تحقيق التوازن فيما بينها ،هو
التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأهداف.

ج- التوجيه: ويعني التوجيه توفير الارشاد الذي يحتاج اليها لفرد لكي يمارس
مسؤولياته في العمل ،ويمثل التوجيه ايضا الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم عن كيفية
اداء الاعمال بإصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الحالة
المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم قياده بهدف الحصول على تعاونهم الاختياري في
تنفيذ الاعمال.³

مبادئ التوجيه للتوجيه عده مبادئ منها:

¹ عبد الحميد الخليل :ادارة الموارد البشرية ،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية
2018،ص52-53.

²السعيد مبروك ابراهيم :الادارة الاستراتيجية للمكاتب ،ط3،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة مصر
2014،ص74.

³السعيد مبروك ابراهيم ،الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكاتب ومرافق المعلومات ،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة
والنشر،الاسكندرية ،مصر،2013،ص96.

- 1-مبدأ ضرورة التوجيه: ان توجيه الاداري ينل مرؤوسيهم ضروري لإتمام الاعمال على خير وجه ان اتمام الاعمال لا يحدث عرض، وانما بتوجيه وارشاد رئيسهم الذي يعتبر بمثابة القائد لهم يشرح لهم ويعلمهم ويدربهم ويرفع من روحهم المعنوية.
- ٢-مبدأ ارتباط التوجيه: يرتبط بالعناصر الاخرى التخطيط التنظيم الرقابة ارتباطا وثيقا أي خلل فيهم ينعكس على التوجيه.
- 3-مبدأ اعطاء الاوامر :لا يقاس نجاح الاداري بعدد الاوامر التي يعطيها لمرؤوسيه اوفي ارتفاع الصوت اوفي لهجته وانما بمدى تقبل مرؤوسيه لهذه الاوامر.
- 4-مبدأ ضرورة القيادة الإدارية :توقف تحقيق الاهداف في اية منظمة على كفاءه القيادة الإدارية في توحيد الجهودات الجماعية.
- 5-مبدأ أساس القيادة :ان توافر صفات القيادة في شخص لا يمكن ان تجعل منه قائدا ،لا يعتبر القائد قائدا لأنه ذكيا ومفكرا أو مخلص وانما لان ذكائه وافكاره واخلاصه يعتبر ضروري للحصول على الاهداف المشتركة.
- 6-مبدأ النظام :لكي تتم الاعمال على أحسن وجه يجب أن يسوء النظام في المشروع وأساس النظام الطاعة في تصرفات أفراد المنظمة .
 - د-القيادة : تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالكل والطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي ضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم.
 - ولكي يمكن للمدير أن يؤثر في الموارد البشرية فإنه يحتاج إلى أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عدة يمكن أن يستمد منها هذه القوة ...وبالتالي هناك عدة أشكال لهذه القوة نختصرها في ما يلي :
 - أ- قوة التخويف : والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فإنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي .
 - ب-مبدأ النظام لكي تتم الاعمال على احسن وجه يجب ان يسود النظام في المشروع ثم نظام الطاعة في تصرفات افراد المنظمة.
 - هـ-الرقابة:هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية او السلسلة الإدارية .
ففي نهاية السلسلة الإدارية حلقة لازمة لربط مكونات السلسلة وهي الرقابة .

¹عبد العزيز النجار: الادارة الذكية -التخطيط التنظيم إدارة الافراد اتخاذ القرارات ،الاسكندرية ،2008،ص225-226.

يرغب المدير في التأكد من أن الاهداف المحددة سلفا للأداء قد تم تطبيقها، من أن الاعمال التي تم تخصيصها لكل فرد، تم تأديتها.

و أن المسؤولين قد نفذت بالشكل المطلوب بالجودة المطلوبة، في الوقت المطلوب وبتكلفة والمجهود المناسب.¹

شروط ومزايا الرقابة الفعالة:

- أن يكون هيكل أو تصميم نظام الرقابة بسيط وواضح وبعيد عن الغموض .

- يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادرا على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الاجراءات الصحيحة قبل أن تصبح المشكلة خطيرة و خارج نظام السيطرة.

- يجب أن يكون النظام فعالا بشكل مؤثر ليتم في الحال نقل أي انحرافات او معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير.²

انواع الرقابة:

تتباين الأسباب المعتمدة في تنفيذ الرقابة حسب العديد من المتغيرات فهنا كالرقابة الخارجية والداخلية والرقابة الكمية والنوعية و الرقابة المستندية و شخصية الى أن الاساليب الشائعة في الاستخدام سواء داخل المنظمة او خارجها يمكن ايجازها على الوجه الاتي:

أ-الرقابة التنظيمية: تعد الرقابة التنظيمية من اكثر انواع الرقابة استخداما في المنظمات المختلفة والتي توضع رسميا من قبل الإدارة المعنية وتأخذ عادة شكل اهداف او خطط أو سياسات وتمارسها الأجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات أو التحليل المالي للأداء .

التحقق أو قياس الإنتاجية كما أن السبل الكفيلة بمعالجه الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن ان تعالج حسب الاسلوب الايجابي المتضمن مختلف انواع التحفيز المادية والمعنوية الفردية والجماعية او عن طريق استخدام الاساليب كاللوم و لفت النظر أو الاجراءات الاكثر تشددا.³

و-الترقية والنقل، وتقويم الأداء الوظيفي :والدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقا للقواعد المحددة .فعندما

¹أحمد فهمي جلال :مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال ،جامعة القاهرة ،2016،ص25.

²صالح بن نوار :الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ،رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم إجتماع التنمية، 2005.

³خليل محمد حسين الشماخ،خضير كاظم محمود :نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط3، عمان 2007،ص321.

يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من أنه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. وعندما يتم اتخاذ ترقيته إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من أنه مستوف لشروط الترقية. كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقويم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن¹.

ز-وظيفة تحفيز الموارد البشرية

ان تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز .

فالحوافز incentives هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية .

هذا وتعتبر الحاجات الانسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة ، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحافز هو شيء خارجي تجذب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه ، أي بمعنى آخر فإن الحوافز " هي مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته " وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

1-الحالة المعنوية للأفراد .

2-درجة رضاء الفرد عن عمله.

3-استقرار الفرد في المنظمة .

4-جودة أداء الفرد ونتاجيته.

5-كفاءة الأداء التنظيمي.²

¹مازن فارس رشيد،، مرجع سابق ،ص41

²كامل بربر ،مرجع سابق ،ط1،لبنان،1997،ص1001-102.

-أهمية التحفيز والمحافظة على المورد البشري :

تبرز أهمية التحفيز من أهمية المورد البشري المحفز والمستخدم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تظهر هذه الأهمية من خلال النتائج التالية
الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية .
الزيادة في دخل الموارد البشرية والرفع من مستوى شعورهم بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال الرفع من كفاءة الموارد .
انخفاض في مستوى بعض المؤشرات ذات التأثير السلبي مثل الغيابات ، دورات العمل ، انخفاض المعلومات ، الصراعات ، مما يؤدي إلى استقرار أكثر في الموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجر.
تعزيز الشعور بالعدالة بين الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم التنظيمية ، وبالتالي الرفع من معنوياتهم.¹

6-الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة فاطمة بنت عليان عطية السفيناني ،دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية .

عنوت الدراسة ب "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي " مذكرة ماجستير بجامعة أم القرى السعودية سنة 2009.

تهدف الدراسة إلى التعرف على نوع الاتصال التنظيمي المتواجد بإدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

إن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين جاءت بدرجة عالية وفق الهدف الذي وضعتة الباحثة ,حيث جاءت بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وبدرجة كبيرة .

هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع .

¹بن مبروك نبيلة : تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة ،مذكرة دكتوراه في تخصص العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،ص38-39.

إن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين جاءت وفق الهدف الذي وضعتة الباحثة ،حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر استخداما وبدرجة عالية جدا .
تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي ،وكذلك فاختيار كلانا للمنهج الوصفي .
أما أوجه الاختلاف هي العينة فالباحثة اختارت 500موظف وموظفة يمثلون عينة الدراسة ،ونحن اخترنا فقط 30 شخص كعينة لدراسة ،إضافة الى الحدود الزمانية والمكانية التي كانت مخالف عن دراستنا .

الدراسة الثانية :

-دراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية
(دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف c .p. g عين السمارة -قسنطينة).
من إعداد الطالب العربي بن داود.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير 2007.2008.

اعتمد على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال وأهميته داخل التنظيم.

ومن أدوات جمع البيانات التي استخدمها الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة.

1-الملاحظة :الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك وفهم الظواهر وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية .وقد استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة كملاحظة تحركات العمال داخل المركب وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الادارية .كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة مع كل سؤال يطرح .كما لاحظ الباحث استياء كبير لبعض عمال من الإدارة و المسؤولين ، فقد تجسد ذلك من خلال التصرفات التي قام بها العمال والتي تؤكد ذلك.

٢-المقابلة : خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للالتقاء بالمسؤولين والتقابل مع رؤساء بعض المديریات ، كما تبين أن المركب أو المؤسسة ككل تعاني مشكل الاتصالفالمؤسسة لا تستعمل إلا الوسائل التقليدية للاتصال بالعمال أو حتى بالمسؤولين ، ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات ...وهو المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية.

أما المرحلة الثانية فخصصها الباحث لمقابلة العمال ورؤساء الأقسام ورؤساء الفرق ورؤساء الورشات وبعض العمال، والتحاور معهم في بعض القضايا المتعلقة بالاتصال من حيث اتصاليهم بالإدارة.

3- الوثائق والسجلات : استعانت الدراسة بالوثائق و السجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية و توزيعهم على المديریات و المصالح والأقسام و الورشات ، وذلك من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية.

4-الاستمارة : أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية ، وقد استعملت طريقتين في توزيع الاستمارة الأولى استمارة المقابلة طبقت مع المسؤولين الإداريين والإطارات ، وكذلك عمال التحكيم الذين شملتهم عينة البحث و الذي عددهم 8 و 23 على التوالي ، أما الطريقة الثانية فهي استمارة الاستبيان فقد وزعت على العمال التنفيذيين .

وقد بينت هذه الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية . وأهمية الاتصال في انجاح العمليات التنظيمية والإدارية ، فالإتصال يلعب دورا هاما في المؤسسة من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها .

كما بينت أيضا علاقة العامل بالإدارة والعكس، ونظرة العامل للإدارة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط .

وهذه الدراسة مخالفة عن دراستنا فقد تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عكس ما تناولناه في دراستنا وهي الاهتمام بالموارد البشري وعلاقته بالاتصال التنظيمي .

الدراسة الثالثة :

دراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة).

من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين .

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير سنة 2008, 2009

-اعتمد على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها .ولان الباحث عندما يريد دراسة ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها.

-واستخدم في جمع البيانات الاستمارة فهي من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الاجابة والتحليل على الاسئلة التي طرحها في بداية البحث ،وتعرف الاستمارة على انها نموذج يضم مجموعة

أسئلة توجه الى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

-ولقد بينت هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي أمر ضروري داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمائية .فهو يساعد الأفراد في أداء عملهم بجد وكفاءة كما أنه يحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم كما أن الهدف الاول من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ويجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات إعطاء أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي لأنه يساعد على تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة .

كما تناولت هذه الدراسة الاداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الانشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة باتباع إجراءات تحسين مستوى الأداء والعمل على حل مشكلاته.

ومن بين النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي :

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعمال .

-تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

-كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

أوجه التشابه والاختلاف :

-وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا حيث تناولت الاتصال التنظيمي وأهمية إبراز قيمة المورد البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد البشري.

وتتشابه دراسة بوعطيط جلال الدين مع دراستنا في الاهتمام بعلاقة الاتصال التنظيمي مع أداء المورد البشري ، إضافة الى التشابه في ذكر أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي المتواجدة بالمؤسسات .

أي أن دراسة بوعطيط جلال الدين ودراستنا اشتركت في المتغير المستقل .

أما من حيث المنهج فقد اختار المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اخترناه في دراستنا

من حيث الأداة والعينة اعتمد في دراسته على الاستمارة ، وهذا ما اخترناه نحن أيضا وذلك لأنها أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات .
أما أوجه الاختلاف فكانت في العينة والحدود الزمانية والمكانية لدراسة .

الدراسة الرابعة :

دراسة بعنوان اساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة:
من إعداد الأستاذة برقية سهيلة.

مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

العدد 24 جوان 2016.

بينت هذه الدراسة : أن توفير مختلف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يحسن الموارد البشرية فيها . وذلك بوضع شبكة اتصال تعمل على توفير الجو الملائم والإرتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكل مناسب ويتكامل كل هذا مع ضرورة توفير العلاقات بين المشرفين والعمال و الرؤساء و المرؤوسين بشكل يؤدي إلى نفس النتيجة .

إشكالية الدراسة : دور الإتصال التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة ومعوقات هذا الإتصال .

أوجه الشبه مع دراستنا :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول والمتغير الثاني .

بينت هذه الدراسة مفهوم الإتصال التنظيمي و أهميته في المؤسسات ومختلف المستويات الإدارية كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة و أدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية .

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا بأنها ربطت الموارد البشرية فقط بالإتصال التنظيمي ولم تتطرق إلى مفهوم الموارد البشرية أو وظائفها....

الدراسة الخامسة :

دراسة بلغوثي محمد , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال بجامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم -كلية العلوم الاجتماعية تخصص اتصال تنظيمي 2018-

2019.

عنوان المذكرة الإتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية .

دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه .

جاءت هذه الدراسة في محاولة إيجاد العلاقة بين فعالية الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي أحمد زبانه.

أهداف الدراسة :

- الكشف عن عناصر الإتصال وطرقه وأنواعه وكذلك نماذج و المهارات المتبعة في العملية الإتصالية .

- الكشف عن معايير الأداء ومحدداته و كذلك تحديد مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة و تحديد مختلف المراحل التي تتبعها عملية تقييم الأداء مع معرفة طرق ومسؤولية تقييم الأداء .

- كذلك إبراز الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع التطرق إلى اجراءات تحسين الأداء .

- إبراز العلاقة بين الإتصال و الأداء الوظيفي .

وتكمن مشكلة الدراسة التي قام بها الباحث في:

هل يساهم الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي بغيليزان

إعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك لتناسبه مع موضوع دراسة وهو الإتصال التنظيمي

والأداء الوظيفي إذ يتعلق الأمر بدراسة حالة عن مؤسسة المركز الجامعي بغيليزان .

وإستخدم في جمع البيانات إستمارة الإستبيان فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قام بصياغتها بعد قيامه بالدراسة الإستطلاعية .

وإستخدم أيضا الملاحظة فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الإجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الإجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها .

ولقد بينت الدراسة أن :

الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات و المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطو للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة و يحقق أهداف الافراد فيها و أهداف المنظمة ككل .

أما الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و الأهداف التي يقوم بها الفرد من داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما ألقينا الضوء شيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و الذي يوصي بإجرائاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل و انعكاساتها على مستوى أدائه لتكون عملية التقييم الأداة ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداة و الحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها .

وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا في :

أنها إهتمت بجانب الإتصال التنظيمي وركزت على أهميته داخل المنظمة مهما كان نوعها صناعي , إداري , أو خدماتي ...

كما بين الباحث أهمية الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية و الإنمائية و تحسين العاملين بأهميتهم ودورهم في إنتاج كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها . وذلك ما حاولنا أن نبرزه نحن أيضا في دراستنا , فقد تحدثنا عن دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية وكيف للعلاقات الإنسانية أن تسهل الإتصال داخل المؤسسات .

إضافة إلى ذكره لأهم أنواع الإتصال التنظيمي وكيف تسير في المؤسسة وهذا ما ذكرناه أيضا .
أدوات الدراسة :اختار الاستبيان والذي مكنه من التعرف على مختلف المصالح والأقسام والفروع الموجودة بالمؤسسة ونحن أيضا قمنا باختيار هذه الأداة .
اختار الملاحظة أيضا لكن نحن إكتفينا بالاستبيان في دراستنا .
واختار عينة عشوائية طبقية وذلك نظرا لطبيعة دراسته أما نحن فكانت عينة قصدية موجهة للعمال بجامعة الشيخ العربي التبسي .
كما اختلفنا مع دراسته فالحدود الزمانية والمكانية .

سمحت لنا الدراسات السابقة بمعرفة الأطر النظرية لهذه الدراسات و الطرق المنهجية المعمول بها وهذا ما سمح لنا ببناء إطار نظري مناسب لدراستنا واستفدنا أيضا من الدراسات السابقة في معرفة أهم العناصر التي يجب التطرق إليها في الجانب النظري .
لكن للأسف لا توجد الكثير من الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا كي نعتمد عليها وهذا لأن موضوع الدراسة جديد لم يتم الاهتمام به كثيرا من قبل الباحثين السابقين .

الفصل الثاني : التفاعل المنهجي لدراسة

الفصل الثاني :

التفاعل المنهجي للدراسة :

1-نوع الدراسة :بما ان دراستنا حول موضوع دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية فإنها تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي تعتمد على وصف الظاهرة وعناصرها وعلاقاتها في الوقت الراهن من خلال جمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج وتعميمها على الظاهرة المدروسة .

فالدراسات الوصفية هي التي يتم فيها دراسة الوضع الراهن للظاهرة او الظواهر المبحوثة سواء كانت ذات صلة بموقف معين او بأوضاع مختلفة دراسة تصويرية دقيقة من حيث العناصر المكونة لها وطبيعة العلاقات السائدة فيها أي ان الهدف النهائي للأبحاث الوصفية هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة كما هو الحيز الواقعي.¹

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى جمع المعلومات اللازمة لإعطاء وصف وملاحظة وجمع الحقائق كما هي على ارض الواقع وتهتم بالتشخيص واقتراح الصورة الممكنة لها.

2-منهج الدراسة :وجب على كل باحث علم ان يحدد منهج واضح يساعده في دراسته الى التوصل الى حقائق منظمة ويمكن تعريف منهج البحث على انه:

-منهج البحث هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من اجل ان توصله الى النتيجة المطلوبة.²

-الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم ،بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.³

وبالتالي فالمنهج ضروري في البحث العلمي فهو يساعد الباحث على ضبط الأسئلة وفروض البحث وكل ما يتعلق بالبحث من معلومات ونتائج.

¹-حسن عماد مكاوي ,إيلي حسن السيد,الاتصال ونظرياته المعاصرة,ط2,الدار المصرية ,2001,ص240.

²محمد سرحان علي الحمودي :مناهج البحث العلمي ,ط3,مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع ,اليمن ,2019,ص35.

³عبد الرحمان بدوي ,مناهج البحث العلمي ,ط3,وكالة المطبوعات ,الكويت ,1977,ص5.

وقبل التحدث عن المنهج المستخدم في دراستنا لابد الى ان نشير الى أن كل منهج له شروطه وقدراته في البحث. وأن عملية اختيار الباحث لمنهج معين يعتمد على دراسة لا تتم بطريقة عشوائية بل بطريقة مرتبطة بالموضوع الذي تتم معالجتها بطريقة فعالة في البحث. وعليه ارتأينا استخدام المنهج الوصفي.

يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول الى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، و استخراج النواتج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطه بحثيه معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.¹

ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره. لذلك اخترنا المنهج الوصفي فهو يساعدنا على الوصف الشامل للموضوع وذلك بعد جمع البيانات الميدانية. تحليل المعلومات للتوصل الى نتائج دقيقة.

كما اعتمدنا على المنهج الكمي لأنه يقوم على جمع وتنسيق معلومات وحقائق يمكن حسابها وقياسها أو حقائق اجتماعية يمكن تحويلها الى ارقام واحصاءات وبيانات. ويرتكز هذا النوع من الابحاث على قياس الآراء عبر المسح او الاستبيان.²

- مجتمع الدراسة :

إن مرحلة تحديد مجتمع الدراسة مرحلة في غاية الأهمية ، لذلك وجب تحديدها من غير التباس أو غموض بحيث تكون واضحة التعريف وسهلة التعيين والعد.

ويقصد أيضا بالمجتمع مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها سواء أكانت وحدة العد انسانية أو نباتا أو جمادا الى ان عملية العد الكامل (المسوحات الشاملة) باهظة التكاليف سواء من الناحية المالية أو الوقت وتتعرض لأخطاء كبيرة كأخطاء الحذف والازدواجية لذا فكثيرا ما تسفر مسوحات العينة عن نتائج أكثر دقة من التعدادات لان المسح بالعينة يتيح الوقت للإشراف الدقيق على الأعمال الميدانية وتجهيز نتائج وتقليل الأخطاء البشرية .³

مجالات وحدود الدراسة :

¹العلمي أسسه وطريقة كتابته ،ط1،المكتبة الأكاديمية للنشر ،القاهرة ،1992،ص30.محمد الصاوي محمد مبارك ،البحث

²ريما ماجد :منهجية البحث العلمي ،مؤسسة فريديريش ايبيرت للنشر ،بيروت ،2016.

³عبد الحميد عبد المجيد البلداوي :أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ،دار الشروق للنشر ،عمان

،ط2007،1،ص18.

-**المجال البشري**: أي مجتمع الدراسة البشري ويتمثل في عمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة شيخ العربي التبسي .

-**المجال الزمني**: فترة السداسي الثاني من سنة 2020/2021 واستمرت الدراسة الميدانية من فيفري 2021 الى ماي 2021.

-**المجال المكاني**: أي مكان اجراء الدراسة الميدانية حيث أجريت دراستي الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي التبسي .

نشأة وتأسيس جامعة العربي التبسي – تبسة.

و قد تأسست جامعة العربي التبسي – تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-09 الصادر في 4 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة . تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطرافها . على مدار سنوات متواصلة . كانت بدايتها سنة 1985 , سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض , الهندسة المدنية والمناجم .

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-297 الصادر في 27 سبتمبر 1992. وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء .

تضم جامعة العربي التبسي 06 كليات من بينها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تحتوي على 07 أقسام هي :

- قسم التاريخ والآثار .

- قسم علوم الإعلام والاتصال.

- قسم علم الاجتماع .

- قسم علم النفس.

- قسم الفلسفة.

- قسم العلوم الإنسانية .

3. عينة الدراسة: العينة هي جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في الكثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكنا اذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات¹.

يتم انجاز تصميم العينة من خلال تحديد حجم العينة ويراعى في اختيار اداة تحديد حجم المجتمع وطبيعة الخاصية تحت الدراسة ان كانت على شكل نسبة أو قيمة مطلقة وفيما اذا كانت تبين المجتمع متوفرا ام لا.

- تحديد نوع العينة بالاعتماد على طبيعة المجتمع.
 - تحديد طريقه اختيار وحدات العينة والذي يعتمد على نوع العينة المقرر اختيارها.
- من أهم خصائص العينة :

توفير الوقت والجهد والتكاليف: وتتمثل عملية التوفير هذه باقتصار العمل على جزء صغير نسبيا من المجتمع الإحصائي وهو ما يعني الحاجة إلى وقت أقل في الإعداد والتحضير للمسح .

زيادة دقة المعطيات الإحصائية :

استخدام الأساليب الإحصائية العلمية في تصميم العينة من شأنه التقليل في احتمال ووقوع الخطأ وعدم قبول النتائج .

التعامل مع حالات استحالة الشمول التام :

هناك حالات لا بد فيها من استخدام العينات حصرا، إذ لا يمكن مع تلك الحالات شمول جميع مفردات المجتمع، وذلك لما ينتج لمثل هذا الشمول مع خسائر كبيرة أو بسبب الاستحالة².

4 - أداة جمع البيانات :إن عملية جمع البيانات هامة جدا في كل البحوث العلمية لان النتائج السليمة تتحصل عليها اذا اخترنا ادوات مناسبة لجمع البيانات أي اختيار الطرق

¹بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، ادار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 149.
²عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائية، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2007، ص 51، 50.

والوسائل التي تفيد الباحث في بحثه حول موضوع معين وطبيعة الدراسة هي التي تحدد الأدوات المناسبة وفي دراستنا اخترنا ما يتوافق مع موضوعنا وهذه الأدوات هي :

الاستبانة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة فيجمع البيانات ومن أهم ما تتميز بها لاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث .

ويتم ارسال الاستبانة الى افراد الدراسة اما بالبريد لتعبئتها و اعادتها الى الباحث او قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا كما قد يتم تعبئتها عن طريق الهاتف او الكترونيا.¹

حيث يعرفها رشيد زرواتي :بانها نموذج يضم أسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع ويتم تنفيذها عن طريق مقابلة شخص او ترسلها له عن طريق البريد الالكتروني.²

كما يعني الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عنها , ويعرف ايضا الاستبيان بانه استمارة يصممها الباحث في ضوء الكتابات ذات الصلة بالمشكلة التي يراد الباحث بحثها ويعدلها على ضوء أسس علمية تتضمن بيانات أولية عن المبحوثين وفقرات عن اهداف البحث.

اعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان على ما يلي :

اعداد الأسئلة وتكيفها حسب محاور الدراسة بداية من الإشكالية والأسئلة الفرعية باعتبار ان الأسئلة الفرعية هي الأساس الذي تقوم عليه محاور الدراسة.

-صياغة الأسئلة لكل محور حيث ان المحاور وضعت حسب الأسئلة الفرعية.

-إعادة صياغة الأسئلة وفقا للأستاذ المشرف.

¹محمد عبيدات وزملاؤه ،منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للنشر ،ط2، عمان ،الاردن ،ص63.

²-رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ط1. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 2002ص123.

-حيث شملت استمارة الدراسة على 31 سؤال وتم تقسيم الاستمارة الى خمسة محاور كالاتي:

المحور الأول :البيانات الشخصية .

المحور الثاني :أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

المحور الثالث :مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في فعالية الموارد البشرية .

المحور الرابع :انعكاسات الاتصال التنظيمي على العامل والعمل .

المحور الخامس :المعوقات التي تواجه العمال في المؤسسة .

الفصل الثالث : عرض وتحليل النتائج

1-البيانات الشخصية :

يمثل هذا المحور الجانب الشخصي للمبحوثين , تم وضعه من أجل التعرف على خصائص مفردات العينة و يتضمن : الجنس , السن , المستوى التعليمي , الوضعية المهنية و سنوات الخبرة .

الجدول رقم 1 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس :

| النسبة المئوية | التكرار | النوع |
|----------------|---------|---------|
| %73.3 | 22 | ذكور |
| % 26.7 | 8 | إناث |
| %100 | 30 | المجموع |

- يمثل الجدول رقم 01 توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس , و نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.3 % من أفراد عينة الدراسة يمثلون الذكور بتكرار 22 , في حين أن نسبة 26.7 % يمثلون فئة الإناث و ذلك بتكرار 8 , لأن طبيعة العمل تتطلب نسبة ذكور أكثر من نسبة الإناث .

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع العينة حسب السن :

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 4 | 13.3% |
| من 30 سنة إلى 35 سنة | 12 | 40% |
| أكثر من 35 سنة | 14 | 46.7% |
| المجموع | 30 | 100% |

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة عمرية تعمل بالمؤسسة هي الفئة أكثر من 35 سنة و تقدر هذه النسبة 46.7 % بتكرار 14 , ثم تليها الفئة التي تنحصر أعمارهم ما بين 30 سنة و 35 سنة , و تقدر نسبتها 40 % بتكرار 12 , و أخيرا نجد أن فئة أقل من 30 سنة تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 13,3 % و ذلك بتكرار عدد 4 , و من الملاحظ أن فئة أكثر من 35 سنة احتلت المرتبة الأولى في العينة و هذا راجع إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر بالنضج المتكامل , و الخبرة الكافية بالإضافة إلى النشاط و الحيوية في أداء مهامهم .

الجدول رقم 3 : المستوى التعليمي :

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| متوسط | 4 | 13,33% |
| ثانوي | 6 | 20% |
| جامعي | 20 | 66,66% |
| المجموع | 30 | 100% |

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي قدرت ب : 66,66% من ذوي الشهادات الجامعية بتكرار 20 ثم يليها مستوى الثانوي بنسبة 20 % و ذلك بتكرار عدده 6 أشخاص و يرجع ذلك حسب اعتقادنا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي , و بالمقابل نجد أن نسبة 13.33 % من مستوى التعليم المتوسط بتكرار قدره 4 , يقومون بأعمال بسيطة مثل أعوان الأمن و غيرها من المهام التي لا تتطلب الذكاء و الشهادات العليا .

الجدول رقم 4 : الوضعية المهنية :

| الوضعية المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| دائم | 20 | 66,7% |
| مؤقت | 10 | 33,3% |
| المجموع | 30 | 100% |

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من العاملين الدائمين بنسبة 66.7% بتكرار قدره 20 , و نجد كذلك مجموعة من العمال المؤقتين بنسبة 33.3 % بتكرار عدده 10 أشخاص و نستنتج أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لهم كفاءة و خبرة كافية داخل المؤسسة و منه نجد أنها تحافظ على الاستقرار المهني للعاملين .

الجدول رقم 5 : سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| | | |

| | | |
|----------------------|----|--------|
| أقل من سنة | 4 | 13.3 % |
| من 1 سنة إلى 5 سنوات | 14 | 46.7 % |
| أكثر من 5 سنوات | 12 | 40 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

- نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة عملوا بالمؤسسة بنسبة 46,7 % و بتكرار قدره 14 و ذلك في الفترة الممتدة ما بين 1 سنة و 5 سنوات و هذا راجع إلى انتهاج اسلوب التوظيف و منح الفرص للشباب للولوج إلى عالم الشغل من أجل تطوير الكفاءات الشابة , تليها نسبة 40 % و هم الفئة العاملة لفترة تتجاوز 5 سنوات و ذلك بتكرار قدره 12 حيث نلاحظ أن هذه الفئة تعتبر كثيرة نوعا ما و هي من أقدم الفئات العمالية بالمؤسسة و يرجع ذلك إلى قدم المؤسسة و لأن أغلب العمال بها يعملون فيها منذ نشأتها حيث يحوزون على الخبرة لأكثر من 5 سنوات و هذا ما يجعل المؤسسة ناجحة في تسيير المهام بعيدا عن الأخطاء , و بعدهم نجد نسبة 13.3 % من العاملين بتكرار عدده 4 و الذين يملكون خبرة أقل من سنة عمل بالمؤسسة و ذلك بسبب قلة التوظيف في السنوات الأخيرة خاصة في ظل جائحة كوفيد 19 .

2 - المحور الثاني : أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة :

الجدول رقم 6 : فعالية الإعتماد على الإتصال التنظيمي في المؤسسة :

| النسبة المئوية | التكرار | فعالية الإعتماد على الإتصال في المؤسسة |
|----------------|---------|--|
| 90 % | 27 | نعم توجد فعالية |
| 10 % | 3 | غير فعال |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 30 | %100 |
|---------|----|------|

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% تحتل أكبر نسبة بتكرار قدره 27 , حيث كانت أجابتهم بنعم توجد فعالية للاعتماد على الاتصال داخل المؤسسة و هذا راجع الى نسبة الوعي الكبيرة لديهم بمدى أهمية الاعتماد على الاتصال التنظيمي في المؤسسة و مدى مساهمته في تسهيل الأعمال و تسيير المهام داخل المؤسسة بكل سهولة حيث يخلق جو من التفاهم بين الموظفين و الرؤساء . ما يؤدي الى تحقيق نجاح في إيصال المعلومات و حل المشكلات و تفادي كل المعوقات التي تنتج عن سوء العملية الاتصالية , في حين أن نسبة قليلة جدا تقدر ب 10% بتكرار ضعيف قدره 3 من الأشخاص الذين قالوا بأن الاعتماد على الاتصال التنظيمي غير فعال في المؤسسة و هذا راجع لنقص الوعي و اختلاف المستويات التعليمية و عدم وجود كفاءات علمية مدركة للأهمية الكبرى للاتصال في كل المؤسسات و في الجامعة على وجه الخصوص و بالتالي لحل هذه المشكلات و جب وضع دورات تعليمية للتنديد بالأهمية الكبرى للاتصال في حل الأزمات و في التسيير و التوجيه و بالأخص في تفادي كل العقبات التي تعترض العمال و بالتالي خلق جو ملائم للعمل .

الجدول رقم 7 : الاتصال بين الإدارة و العمال :

| مدى وجود اتصال بين الادارة و العمال | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|---------|----------------|
| نعم يوجد اتصال | 28 | %93.3 |
| لا يوجد اتصال | 2 | % 6.7 |
| المجموع | 30 | %100 |

- يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 93,3% بتكرار 28 كانت إجاباتهم بنعم يوجد اتصال بين الإدارة و العمال و هم الفئة الغالبة و ذلك راجع الى انهم الفئة المتعلمة و المدركة لمعنى الاتصال بالفعل و ذلك لتطبيقه في المؤسسة و العمل به لأنه دون وجود اتصال لا يمكن التحوار و العمل و التواصل بين الادارة و العمال , في حين أن نسبة ضئيلة قدرت ب 6.7% و بتكرار عدده 2 من الاشخاص أجابت بأنه لا يوجد اتصال بين الادارة و العمال و هذا راجع لطبيعة عملهم الخارجي كالحراس و الذي يقل الاتصال فيه أو يتلقونه بصفة دورية عكس العمال الداخليين الذين يربطهم رباط وثيق بالإدارة و يكون التواصل بشكل دائم غير منقطع , كما أن نفي وجود الاتصال بين الادارة و العمال داخل المؤسسة راجع لعدم تلبية بعض المطالب لبعض العمال و بالتالي نفي وجود الاتصال لعدم الاستجابة لمطالبهم كتغيير دوامهم مثلا أو طلب عطل أو زيادة في الأجور .

الجدول رقم 8 : نوع الاتصال الأكثر انتشارا في المؤسسة

| نوع الاتصال الأكثر انتشارا في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|---------|----------------|
| من الأسفل إلى الأعلى | 4 | 13.3% |
| من الأعلى إلى الأسفل | 21 | 70% |
| أفقي | 5 | 16.7% |
| المجموع | 30 | 100% |

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة هو من الأعلى إلى الأسفل بنسبة 70% و ذلك بتكرار 21 , و هذا راجع لتلقي التعليمات و الأوامر بصفة دورية من الرؤساء إلى المرؤوسين , بالإضافة الى توجيهات و قرارات و سياسات تصدرها

الهيئة الادارية بغرض تنظيم و توجيه العمال و تحديد وظائفهم و المهام التي يجب ان يقوموا بها و توضيح المواقف المختلفة لهم و هذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم و شكوكهم و بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يعم في المؤسسة , و تليهم الفئة التي اختارت نوع الاتصال الأفقي بنسبة 16,7% و بتكرار قدر ب 5 لأشخاص و ذلك راجع لأنه يستخدم هذا النوع في المنظمة لتعزيز التفاهم المتبادل و تنسيق الأنشطة, فهو يعتبر وسيلة للتوضيح , خاصة في الاقسام التي تعمل في نفس المشروع نظرا لتنسيق المديرين ,بالإضافة الى تبادل الآراء و الافكار مما يسهل في تحقيق الاهداف التنظيمية , ثم تليها الفئة التي أجابت أن نوع الاتصال الأكثر انتشار داخل المؤسسة هو من الأسفل الى الأعلى بنسبة 13,3% و بتكرار قدره 4 , حيث أن هذه الفئة استخدمته بشكل كبير لأن هذا النوع من الاتصال يتمثل في المعلومات المتجهة من المستويات الدنيا الى الادارة العليا و ذلك لحاجة الموظفين الى البيانات و المعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق و ذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك , و يمكن أن تكون هذه الاتصالات في شكل شفوي أو تحريري كالتقارير و أيضا لمعرفة المرؤوسين لمشكلات و رغبات العمال .

الجدول رقم 9 : أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة :

| النسبة المئوية | التكرار | أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة |
|----------------|---------|---|
| 73.3% | 22 | الأسلوب التنظيمي الرسمي |
| 26.7% | 8 | الأسلوب التنظيمي الغير رسمي |
| 100% | 30 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة كبيرة قدرت ب73.3% بتكرار 22 أجابت أن أسلوب الاتصال التنظيمي المعتمد بكثرة في المؤسسة هو الأسلوب التنظيمي الرسمي و هذا راجع الى كبر حجم المنظمة أو المؤسسة و الاتجاه نحو العمليات التخصصية تؤدي لزيادة الحاجة إلى القيام بالاتصالات الرسمية المخططة و المنظمة و التي تسير في اتجاه نازل صاعد افقي , في حين أن نسبة 26.7 % بتكرار 8 اختارت الاسلوب التنظيمي الغير رسمي حيث أنها تحدثت في المؤسسات و بين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال مثل إرسال الشكاوي أو المطالب أو المعلومات الى المدير العام أو المسؤول الاعلى .

الجدول رقم 10 : وسائل الاتصال التنظيمي الاكثر استخداما في المؤسسة :

| وسائل الاتصال التنظيمي الاكثر استخداما في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| الشفوية | 12 | 40% |
| المكتوبة | 15 | 50% |
| الالكترونية | 3 | 10% |
| المجموع | 30 | 100% |

- مما تبين في الجدول أعلاه أن أكثر وسيلة اتصال مستخدمة في المؤسسة هي الوسائل المكتوبة التي بلغت نسبتها 50 % بتكرار عدده 15 , حيث أقرروا أن الوسائل المكتوبة هي الأكثر استخداما في المؤسسة لأن طبيعة الاتصال تتسم بالرسمية , و لأن طبيعة العمل يفرض على الإدارة أن تعتمد على التقارير و الوثائق و المرسلات المكتوبة أكثر لأنها تحافظ على الطابع الرسمي كما أنها طريقة موفقة جدا , في حالة ما وقع اشكال أو خطأ ما , و يليها الوسيلة الشفوية

التي بلغت نسبتها 40 % بتكرار قدر ب 12 , حيث يرون أن الوسائل الشفوية الأكثر استخداما نتيجة احتكاكهم الدائم بجميع الأفراد في المؤسسة و تكوينهم لعلاقة تتسم بالشفافية و الإنسانية و هذا ما جعلهم يتلقون الأوامر بصفة شفوية دون اللجوء إلى الوسائل الأخرى .

أما أقل نسبة قدرت ب 10 % بتكرار بلغ 3 أشخاص و هي الوسيلة الإلكترونية , و هذا ناتج عن نقص الوسائل الإلكترونية و نقص الموارد البشرية المتمكنة من التكنولوجيا و اعتمادهم أكثر على الطرق التقليدية القديمة لتعودهم عليها و سهولتها بالنسبة لهم .

الجدول رقم 11: مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في فعالية التواصل بين العمال

| النتيجة | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم يساهم | 22 | 73,3 % |
| لا يساهم | 2 | 6.7 % |
| أحيانا | 6 | 20 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

من خلال ما بينه الجدول نجد أن أكبر نسبة قالت بوجود فعالية للاتصال بين العمال حيث بلغت نسبتها 73.3 % و ذلك بعدد قدره 22 شخص , حيث أنها تعتبر أن التفاهم و التواصل و الترابط بين العمال و حسن سير العمل يكون في ظل وجود اتصال فعال بين العملاء و المرؤوسين كما يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في احاطة الادارة بالمشكلات التي تواجههم و مدى تقدمهم في انجاز الاعمال المنوطة بهم , في حين أن نسبة لا بأس بها بلغت 20 % بتكرار قدره 6 أشخاص قالوا بأن فعالية التواصل بين العمال أحيانا تكون بمساهمة الاتصال التنظيمي , و هذا راجع لأن التواصل بين العمال قليل كما ان بعض أساليب الاتصال التنظيمي

تتميز بالصرامة و تصعب على الموارد البشرية التعامل بينهم أو بينهم و بين الرؤساء , أما أقل نسبة فبلغت 6.7% بتكرار ضعيف جدا قدر ب 2 أشخاص بينوا أن الاتصال لا يساهم في فعالية التواصل بين العمال و هذا ما يسبب ارتكاب الأخطاء في العمل و الفهم الخاطئ للتعليمات و بالتالي فشل في الاستجابة للأوامر و التوجيهات و هذا كان يمكن تجنبه بالقضاء على ضعف التواصل بين العمال و الرؤساء .

الجدول رقم 12 : مميزات أساليب الاتصال التنظيمي :

| النسبة المئوية | التكرار | أساليب الاتصال التنظيمي تتميز ب : |
|----------------|---------|--------------------------------------|
| 46.7% | 14 | المرونة |
| 26.7% | 8 | الصرامة |
| 26,7% | 8 | مزيج بينهما |
| 100% | 30 | المجموع |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن أساليب الاتصال التنظيمي تتميز بالمرونة و ذلك لبلوغ نسبة 46.7% بتكرار عدده 14 من افراد العينة و ذلك راجع لأنه لكي تكون هناك استجابة فعالة للأوامر و التوجيهات و الإعلانات لا بد من استعمال اسلوب مرن ينقل المعلومة المراد ايصالها بكل سهولة و بالتالي تحقيق نتائج التي كانت مرجوة من طرف الرؤساء او من طرف المرؤوسين مع بعضهم , في حين نجد أن ميزة الصرامة في الاسلوب التنظيمي احتلت نسبة 26.7% و بتكرار عدده 8 من الأشخاص و هذه النسبة المنخفضة راجعة الى عدم فهم التعليمات و التأخر في انجازها و صعوبتها من خلال استغراق العاملين لكثير من الوقت في

فهمها من أجل أدائها على أكمل وجه و الابتعاد عن الخطأ خوفا من العقاب , بالإضافة إلى جعل الأفراد غير متماسكين لانعدام الأمان و خوفهم الدائم من الخطأ , و أخيرا نجد نسبة 26.7% و بتكرار 8 افراد قالو بأن أساليب الاتصال التنظيمي هي أساليب تتمتع بالصرامة و المرونة في وقت واحد , و هذا راجع لأنهم يمثلون فئة قليلة تتمتع بروح المسؤولية في انجاز المهام و عدم الاستهانة بالأوامر فهم يرونها مرنة تتماشى مع قدراتهم و في نفس الوقت صارمة لابد من تنفيذها و عدم التهاون في ذلك لأن التأخر من شأنه إلحاق خسائر كبيرة في المحيط العملي .

الجدول رقم 13 : الاتصال التنظيمي في المؤسسة :

| الاتصال التنظيمي في المؤسسة : | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| فعال | 23 | 76.66% |
| غير فعال | 3 | 10% |
| نوعا ما | 4 | 13.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.66% و بتكرار بلغ 23 فردا و التي تحتل أكبر نسبة في عدد أفراد العينة و الذين يعتبرون أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة فعال وهذا راجع لكونه يحقق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها ، لكونه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الادارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار 'أما 10 % وبتكرار 4 أفراد قالوا بأن الاتصال التنظيمي غير فعال و ذلك بسبب مجموعة من العوائق التي تكون سبب في عدم نجاح و الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة.

ونسبة 13.33% وبتكرار 4 أفراد قالوا أحيانا يكون الاتصال التنظيمي غير فعال وذلك حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة وأيضا بسبب الاجراءات التي يتخذها القائد في المنظمة وأسلوب الاتصال التنظيمي الذي يطبقه .

الجدول رقم 14 : مدى إدراك العمال لأهمية نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة :

| هل يدرك العمال أهمية نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة؟ | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| نعم | 25 | 83,3% |
| لا | 5 | 16,7% |
| المجموع | 30 | 100% |

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 83 % و بتكرار قدره 5 من أفراد العينة مدركين لأهمية الاتصال المستخدم في المؤسسة و هذا راجع للوعي الكبير لدى الموظفين بأهمية دور الاتصال في تسيير المؤسسة , كما أن هذه النسبة الكبيرة راجعة إلى المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة و هو المستوى الجامعي , في حين أن نسبة 16,7 % و بتكرار عدده 5 قالوا بأن العمال لا يدركون أهمية نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة بسبب تراجع المستوى التعليمي و قلة الفهم الصحيح للاتصال و أيضا حسب طبيعة أعمالهم التي تفرض عليهم قلة التواصل مع المدراء .

الجدول رقم 15 : مدى تمكن الاتصال التنظيمي من تحفيز الموارد البشرية في العمل و
الزيادة من قدراتهم :

| هل الاتصال التنظيمي يحفز الموارد البشرية في العمل و يزيد من قدراتهم ؟ | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| دائما | 17 | 56.7 % |
| أحيانا | 12 | 40 % |
| أبدا | 1 | 3.3 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة بلغت 56,7% بتكرار قدره 17 افراد , يعتبرون أن الاتصال التنظيمي يحفز دائما الموارد البشرية في العمل و يزيد من قدراتهم لأنه حسبهم الاتصال التنظيمي عامل أساسي لتفعيل الموارد البشرية و خلق روح التعاون و العمل بينهم , تليها نسبة 40 % بتكرار 12 شخص , كانت اجابتهم بأن الاتصال التنظيمي أحيانا يقوم بتفعيل المورد البشري في العمل و زيادة قدرته في الإنتاجية و ذلك لاعتبارهم ان الاتصال التنظيمي يتميز بنوع من الصرامة و بالتالي لا بد من خلق ثقافة توضح اهمية التواصل بين العمال في مواجهة التحديات التي تعترضهم بالإضافة الى جعلهم في حلقة اتصال مستمرة مع ادارتهم لتحفيزهم و الزيادة من قدراتهم الانتاجية , في حين نجد أن نسبة 3,3% و بتكرار قدره 1 و هي نسبة ضعيفة جدا قالت بأن الاتصال التنظيمي لا يعمل على تحفيز الموارد البشرية في تأدية عملهم وفي زيادة قدراتهم و هذا بسبب ان بعض المديرين يستأثرون بقراراتهم و يعتمدون

بدلا من التواصل على تبصرهم الشخصي و لا يختارون اسلوبا فعالا يجعل المورد البشري يبذل جهده .

الجدول رقم 16 : أساليب الاتصال التنظيمي و تحسين أداء الموارد البشرية :

| هل تعتبر أساليب الاتصال التنظيمي عامل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية ؟ | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| نعم | 26 | 86,7% |
| لا | 1 | 3,3% |
| أحيانا | 3 | 10% |
| المجموع | 30 | 100% |

نلاحظ مما يبينه الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت ب 86,7 % بتكرار 26 , الذين أجابوا بنعم أن أساليب الاتصال التنظيمي عامل أساسي في تحسين الموارد البشرية باعتبار أن كيفية تطوير قدرات و كفاءة المورد البشري يجب ان تكون عبر اساليب و خطوات مهمة في الاتصال التنظيمي التي تساعد على تحسين الاداء و تنمية القدرات و الحصول على كفاءة في العمل , ثم تليها نسبة 10 % بتكرار عدده 3 , الذين أجابوا انه احيانا تعتبر أساليب الاتصال التنظيمي عامل أساسي في تحسين الموارد البشرية و هذا راجع لعدم إدراكهم لأهمية الاتصال التنظيمي او عدم معرفتهم لكيفية تسيير عملهم مهما كان الأسلوب المتبع , ثم أخيرا نسبة 3,3 % بتكرار 1 من أفراد العينة و هي أقل نسبة التي أجابت بأنه لا تعتبر أساليب الاتصال التنظيمي عامل

أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية و هي الفئة الغير مراعية لأهمية أساليب الاتصال و دوره في المؤسسة .

الجدول رقم 17 : مدى اختيار الرؤساء لأسلوب من أساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة و نفسية العمال و ما يتماشى معهم :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 5 | 16.66% |
| لا | 25 | 83,33% |
| المجموع | 30 | 100% |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 83,33% بتكرار 25 و هي الفئة التي أقرت بأنه لا يختار الرؤساء لأسلوب من أساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة و نفسية العمال و ما يتماشى معهم و ترى هذه الفئة أن الرؤساء بصفة عامة يختارون أسلوب العمل الذي يليق بهم و يساعدهم في اعطاء الأوامر و المقترحات للعمال فلا تفكر في حالة و نفسية الموظفين أبدا بل يسعى الرؤساء الى اختيار الأساليب من تلقاء نفسهم دون معرفة اراء الموظفين , ثم تليها أقل نسبة قدرت ب 16,66% بتكرار 5 و هي الفئة التي اجابت بنعم يختار الرؤساء لأسلوب من اساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة و نفسية العمال و ما يتماشى معهم لأن هذا يساعدهم على العمل و للعمل بسهولة و ارتياح و لأن مدير العمل يساعدهم و يختار الأسلوب الأمثل الذي يريحهم نفسيا و يتماشى معهم .

الجدول رقم 18: مدى تقديم مكافآت من الرؤساء لتحفيز العمال :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 5 | % 16,7 |
| لا | 19 | % 63,3 |
| احيانا | 6 | % 20 |
| المجموع | 30 | %100 |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 63,3% بتكرار 19 أقرت بأنه لا يقدم الرؤساء مكافآت لتحفيز العمال . فقد اعتبرت بأن الرؤساء يعطون الأوامر للعمال على أن يتم تنفيذها بكل ما جاء فيها , و بالمقابل يتلقون أجرتهم الشهرية نظير ما قاموا به من أعمال دون تلقي أي مكافأة تشجيعية لبذل المزيد من المجهود أو حتى لشكرهم على ما قدموا من مجهودات ساهمت في رقي المؤسسة , و حسب وجهة نظرهم فالمكافأة تعد تحفيز للعامل لبذل المزيد في عمله , ثم نجد نسبة 20 % بتكرار 6 من أفراد العينة و التي اقرت بأنه أحيانا يقدم الرؤساء مكافأة لتحفيز العمال و ذلك لأنهم يقدرون جهودهم و مقابل تعبهم و تأديتهم للعمل باحتراف و حرصهم على نجاح العمل , ثم نلاحظ أن نسبة 16,7 % بتكرار 5 و هي اقل نسبة من الأفراد أجابت بنعم يقدم الرؤساء مكافأة لتحفيز العمال , حيث يعتبر أن الموظفين يتلقون مكافأة على تقانيهم في العمل و احترامهم لرئيس العمل و تنفيذ اوامره بكل جد .

الجدول رقم 19 : مدى مساهمة انواع الاتصال التنظيمي في خلق جو مناسب للعمال :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 22 | % 73.3 |
| لا | 2 | % 6,7 |

| | | |
|---------|----|-------|
| احيانا | 6 | 20 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.3 % بتكرار 22 أجابوا بنعم تساهم أنواع الاتصال التنظيمي في خلق جو مناسب للعمال حيث ان انواع الاتصال تعمل على وجود الثقة بين العمال و التناسق في العمل و خلق روح المبادرة و الاجتهاد من طرف العمال حتى يحققوا الهدف و هو نجاح عملهم , تليها نسبة 20 % و بتكرار عدده 6 أفراد الذين قالوا بأنه احيانا تساهم انواع الاتصال التنظيمي في خلق جو مناسب للعمال فقد يكون نوع ما من الاتصال يتمشى مع العمال و يساعدهم في تأدية مهامهم بنشاط و راحة , اضافة الى التفاهم بين العمال , أما أقل فئة التي بلغت نسبتها 6,7 % بتكرار 2 من الأشخاص اعتبرت انه لا تساهم انواع الاتصال التنظيمي في خلق أجواء مناسبة للعمل داخل المنظومة و ذلك لصرامتها و عدم اتسامها بالمرونة .

الجدول رقم 20 : أداء العمال مرتبط بدرجة اولى ب :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|---------|----------------|
| نوع الاتصال في المؤسسة | 12 | 40% |
| توفير المناخ الإيجابي | 6 | 20% |
| طريقة تعامل القائد مع الموارد البشرية | 12 | 40 % |
| المجموع | 30 | 100% |

ما بينه لنا الجدول أعلاه أن نسبة 40 % بتكرار قدره 12 اكدت أن أداء العمال مرتبط بدرجة أولى بنوع الاتصال في المؤسسة , فالعامل يعمل حسب مساعدة نوع الاتصال لهم في خدمتهم , فلا يمكن تأدية مهامهم إلا إذا توفر في المؤسسة نوع الاتصال المناسب المساعد على خلق روح العمل , تليها نسبة 20 % بتكرار 6 افراد من العينة تعتبر أداء العمال مرتبط بدرجة أولى بتوفير المناخ الإيجابي , حيث ان المناخ الجيد يعمل على راحة العمال و تحفيزهم , على الأداء الجيد و الهام في تسيير العمل , ثم نجد نسبة 40 % بتكرار عدده 12 الذين أقرروا أن اداء العمال مرتبط بدرجة اولى بطريقة تعامل القائد مع الموارد البشرية , فبتعامل الرئيس بصرامة و تعقيد يجعل الموظفين يعملون بجد و الحرص على عدم الوقوع في الأخطاء حتى لا يتم عقابهم , أما إذا كان القائد يتعامل بمرونة مع موظفيه يؤثر هذا في العامل و يجعله مهملا لعمله و غير مراعي للكوارث التي قد تصادف المؤسسة , فطريقة الرئيس هي التي تحدد فشل أو نجاح المؤسسة و هي أيضا التي تحدد الطريقة التي يعمل بها العمال .

الجدول رقم 21 : مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اختيار العامل للقرارات السليمة :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| دائما | 23 | 76.66% |
| احيانا | 7 | 23.33% |
| ابدا | 0 | 0 |
| المجموع | 30 | 100 % |

نلاحظ مما يبينه الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تقدر ب 76,66 % بتكرار 23 من أفراد العينة , أقرروا بأنه دائما يساهم الاتصال التنظيمي في اختيار العامل للقرارات السليمة فحسب وجهة نظرهم أن اتخاذ القرار السليم و الأساسي في العمل راجع لإتباع اتصال تنظيمي يسير المؤسسة و الموارد البشرية و يوصلهم للهدف الأساسي , ثم نجد نسبة 23,33% بتكرار عدده 7 أفراد

تقول بأنه أحيانا يساهم الاتصال التنظيمي في اختيار العامل للقرارات السليمة فنوع الاتصال و أسلوبه الجيد المتماشي مع تأدية الوظائف يعتبر عامل رئيسي لاختيار قرار جيد و سليم من الأخطاء , بينما لم يجب أحد على المقترح أبدا و هذا راجع لقلة افراد العينة بالإضافة إلى اتفاق الجميع على أن العامل يختار القرارات التي تكون دائما في صالح المؤسسة و هذا راجع الى الاتصال التنظيمي .

الجدول رقم 22: ينعكس أسلوب الاتصال التنظيمي على العمل :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| ايجابا | 27 | 90 % |
| سلبا | 3 | 10 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

-يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 90% بتكرار 27 أقرت أن أسلوب الاتصال التنظيمي ينعكس ايجابا على العمل فاختيار الأسلوب الأمثل يوصل العمال لنتائج إيجابية مفرحة تخدم المؤسسة وتعمل على تأدية العمال لوظيفتهم , بنشاط و بطريقة ايجابية , اما نسبة 10 % بتكرار 3 أكدت أن أسلوب الاتصال التنظيمي ينعكس سلبا على العمل فعدم اختيار الأسلوب الصحيح و الجيد الذي يحقق هدف المؤسسة يؤدي لفشلها , فتعتبر هذه الفئة أن سوء اختيار الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية وخيمة .

الجدول رقم 23 : الى أي مدى الفروقات الفردية تجعل العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 14 | %46.66 |
| لا | 6 | % 20 |
| احيانا | 10 | %33.33 |
| المجموع | 30 | % 100 |

- ما نلاحظه في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت ب 46,66 % بتكرار 14 أقرؤا بنعم الفروقات الفردية تجعل العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال , حيث أن العمال الحاصلين على شهادات جامعية يكونوا مدركين أكثر في فهم عملية الاتصال و أهميتها في العمل و التواصل بين العمل و في حسن تسيير العمل وقد نجد أيضا الغير حاصلين على شهادات جامعية و عليا يكون فهمهم قليل لعملية الاتصال وهدفها وأهميتها للمؤسسة ثم تليها نسبة 20% بتكرار 6 الذين اعتبروا أنه لا تجعل الفروقات الفردية العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال لان الاتصال أمر مفهوم لدى الأفراد باختلافهم في أي مجال كان سواء من ناحية السن أو المستوى التعليمي , ثم نجد نسبة 33.33% بتكرار 10 أكدت أنه أحيانا تشكل الفروقات الفردية اختلاف بين العمال في فهمهم لعملية الاتصال وذلك حسب مستوى و عيهم ودراستهم وفهمهم التام لعملية الاتصال .

الجدول رقم 24 : ما مدى صحة أن سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال و فعاليتها :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 22 | %73.3 |
| لا | 8 | % 26.7 |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 30 | %100 |
|---------|----|------|

-مما يبينه الجدول أن نسبة 73,3% بتكرار 22 أكدوا أنه نعم سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث أن عدم الثقة بين الأفراد والتعاون يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة فبدون العمل معاً والتفاهم يصبح العمل ناقصاً وغير مسير ثم يليها نسبة 26.7 بتكرار 8 الذين قالوا أنه لا يؤدي سوء العلاقات بين الأفراد لإحداث أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها فالموظفين يعملون حسب الأوامر التي يتلقونها من المدير وهدفهم هو تحقيق نجاح المؤسسة والاحتفاظ بمنصبهم والخلافات التي تحدث بينهم يدعونها جانباً أثناء العمل .

الجدول رقم 25 : ما مدى اعتبار ان المركزية معوق يقلل من سرعة الاتصالات من خلال رجوع العامل دائماً الى الرئيس :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 21 | %70 |
| لا | 9 | %30 |
| المجموع | 30 | %100 |

- مما نلاحظ في الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 70% بتكرار 21 من الذين أجابوا بنعم المركزية معوق يقلل من سرعة الاتصالات من خلال رجوع العامل دائماً إلى الرئيس فبعد المكان يسيء من سرعة العملية الاتصالية ويجعلها غير مسيرة للعمل , ثم تليها نسبة 30% بتكرار 9 أجابوا أنه لا تعتبر المركزية معوق للعملية الاتصالية فالمركزية لا تهم وإنما ما يهم هو إصرار الرؤساء والعمال على تأدية مهامهم مهما كانت الصعوبات .

الجدول رقم 26 : ما مدى اعتبار ان التقدم التكنولوجي و السرعة الهائلة التي تصاحبه في تدفق كم هائل من الرسائل يؤدي الى صعوبة في الاتصال و بالتالي تأخر الأعمال و زيادة الضغط على وسائل الاتصال :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70 % |
| لا | 9 | 30 % |
| المجموع | 30 | 100 % |

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% بتكرار 21 أجابوا بنعم التقدم التكنولوجي والسرعة الهائلة التي تصاحبه في تدفق هائل من الرسائل يؤدي إلى صعوبة في الاتصال وبالتالي تأخر الأعمال وزيادة الضغط على وسائل الاتصال، فالعمال اعتادوا على الوسائل التقليدية السهلة و التقدم التكنولوجي , يعتبر شيء جديد بالنسبة لهم بالإضافة الى عدم تمكنهم منه و إختلاف الافراد في فهمهم للتكنولوجيا و هذا كله يعتبر عائق لتأخر الأعمال ثم يليها نسبة 30 % بتكرار 9 أجابوا أنه لا يصعب التقدم التكنولوجي عملية الاتصال و لا يأخر الأعمال بل بالعكس يسهلها و يعمل على تأديتها بكل راحة و سرعة .

الجدول رقم 27 : مدى اعتبار عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة عامل للتباعد بين الأفراد و الحد من الاتصال بينهم :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70 % |

| | | |
|---------|----|------|
| لا | 9 | 30% |
| المجموع | 30 | 100% |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 70 % بتكرار 21 أكدوا أن عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر عامل للتباعد بين الأفراد و الحد من الاتصال بينهم فدون نشاطات اجتماعية لا يستطيع الافراد و التحاور مع بعضهم , ولا يحقق وجود جو مناسب للعمل و لا يمكن من إيجاد روح التعاون و العمل فيما بينهم , أما نسبة 30 % بتكرار 9 أكدت أنه لا يعتبر عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة عامل للتباعد بين الافراد و الحد من الاتصال بينهم فالأفراد دائما يتعاونون وقت العمل حسب طبيعتهم و يتشاركون الآراء و الافكار مع بعضهم حتى دون وجود أنشطة اجتماعية .

الجدول رقم 28 : التأخر في دفع الراتب يسبب سوء الاتصال بين العمال و الرؤساء :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 16 | 53.3% |
| لا | 14 | 46.7% |
| المجموع | 30 | 100% |

يبين لنا الجدول اعلاه أن نسبة 53,3 % بتكرار 16 من افراد العينة اكدت ان تأخر دفع الراتب يسبب سوء الاتصال بين العمال و الرؤساء فالعمال يفضلون الحصول على راتبهم في وقته المحدد دون تأخر لأنهم يحتاجون ذلك الراتب لأنه مصدر رزقهم و عدم دفعه في وقته المخصص يجعل العامل غير متفاهم مع رئيسه في العمل , أما نسبة 46,7 % اقرت بأنه لا

يسبب تأخر دفع الراتب سوء الاتصال بين العمال و الرؤساء و قد اعتبروا أنه أمر عادي , و يجب أن يراعي الموظف ظروف المؤسسة و يجب أن تبقى علاقته جيدة مع رئيسه في العمل

الجدول 29 : البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ يؤدي لصعوبة الاتصال و تأخر الأعمال :

| المقترحات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| نعم | 21 | 70% |
| لا | 9 | 30% |
| المجموع | 30 | 100% |

- يبين لنا الجدول اعلاه ان نسبة قدرت ب 70 % بتكرار 21 , أقرروا بنعم البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ يؤدي لصعوبة الاتصال و تأخر الأعمال فيجب ان تكون مراكز اتخاذ القرارات و التنفيذ في مكان واحد لتسهيل عملية الاتصال و تأدية الأعمال في وقتها دون تأخر و نسبة 30 % بتكرار 9 اكدوا انه لا يهم البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ لا يؤدي إلى صعوبة الاتصال و تأخر الأعمال لأنه توجد وسائل الكترونية تسهل من نقل المعلومات بين المراكز و وصولها في وقتها لتنفيذها على اكمل وجه و بالتالي لابد من تعميم استخدام الانترنت لتسهيل العلم بالمهام و الاستفسار عنها في حالة الغموض و تنفيذها دون اخطاء .

الجدول رقم 30 : مدى أستطاعة الموارد البشرية التغلب على المعوقات بالمؤسسة و تأدية عملها جيدا :

| النسبة المئوية | التكرار | المقترحات |
|----------------|---------|-----------|
| 80% | 24 | نعم |
| 20% | 6 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 80% بتكرار 24 أجابوا بنعم يستطيع المورد البشري التغلب على المعوقات بالمؤسسة , و تأدية عملهم جيدا و ذلك بحصولهم على خبرة في العمل و كفاءة مهنية و حسن التسيير و تجنب الأخطاء و نسبة 20% بتكرار 6 أكدوا ان المورد البشري لا يمكنه التغلب على المعوقات لصعوبتها و عدم ايجاد الوسائل الكافية لتجنبها و ذلك يؤدي لسوء تسيير العمل

الجدول رقم 31 : مدى وضع الرؤساء حلولا للمشاكل و المعوقات المتواجدة بالمؤسسة:

| النسبة المئوية | التكرار | المقترحات |
|----------------|---------|-----------|
| 46.7% | 14 | نعم |
| 30% | 9 | لا |
| 23.33% | 7 | نادرا |
| 100% | 30 | المجموع |

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 46,7% بتكرار 14 اجابوا بنعم يضع الرؤساء حلولاً للمشاكل و المعوقات المتواجدة في المؤسسة فالرئيس يعمل دائماً على تحقيق عمله بجد و الحرص على عدم خسارة مؤسسته , ثم نجد نسبة 30% بتكرار 9 اجابوا بلا بسبب عدم توفر الوسائل الكافية لحلولهم .

2- عرض نتائج الدراسة:

توصلنا إلى مجموعة من النتائج في دراستنا يمكن أن نذكرها في النقاط التالية :

1- بالنسبة للبيانات الشخصية :

تبين لنا أن نسبة 73.3% من مفردات العينة هم ذكور أعمار معظمهم من 35 سنة فما أكثر وذلك بنسبة 46.7% يملك 66.6% مستوى جامعي لهم خبرة تتراوح بين 1 سنة إلى 5 سنوات وضعيتهم المهنية دائمة بنسبة 66.6% .

2- بالنسبة لأساليب الاتصال التنظيمي في جامعة الشيخ العربي التبسي (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)

- من خلال بيانات الجدول رقم (06), يبين لنا أن معظم مفردات العينة كان رأيهم أن الاتصال التنظيمي فعال بالمؤسسة بنسبة (90%).

- أما الجدول رقم (7) يبين لنا أنه هناك اتصال بين الإدارة والعمال بنسبة (93.3%).

- يعتبر ما نسبته (70%) أن نوع الاتصال الأكثر انتشاراً بالمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8).

- ما نراه في الجدول رقم (9) أن معظم إجابات أفراد العينة قالت بأن الأسلوب التنظيمي الرسمي هو الأكثر استخداماً بالمؤسسة التي يعملون بها وذلك بنسبة (73.3%).

- توضح بيانات الجدول رقم (10) أن الاتصال المكتوب مستخدم أكثر في المؤسسة وقدرت النسبة ب (50%).

بين الجدول رقم (11) أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو يساهم في فعالية التواصل بين العمال وذلك بنسبة (73.3%) في فعالية التواصل بين العمال وذلك بنسبة (73.3%) حسب إجابات أفراد العينة .

يوضح الجدول رقم (12) أن نسبة (46.7%) من إجابات أفراد عينة الدراسة وتقول أن أساليب الاتصال التنظيمي تمتاز بالمرونة .

- البيانات الظاهرة في الجدول رقم (13) هي أن نسبة (76.7%) ترى أن الاتصال التنظيمي فعال .

- الجدول رقم (14) بنسبة (83.3%) يدرك العمال أهمية نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة .

3- بالنسبة لمدى مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في فعالية الموارد البشرية .

- يعتبر (56.7%) أن الاتصال التنظيمي يحفز الموارد البشرية في العمل ويزيد من قدراتهم وهذا ما وضحه الجدول رقم (15) .

- يعتبر (86,7%) أن أساليب الاتصال التنظيمي عامل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية حسب الجدول 16

- يوضح الجدول 17 بنسبة 25% أن الرؤساء يختارون أساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة و نفسية العمال و ما يتماشى معهم

- لا يعمل الرؤساء على تقديم مكافآت لتحفيز العمال بنسبة 63,3% و ذلك حسب الجدول 18

4 – بالنسبة لانعكاسات الاتصال التنظيمي على العامل و العمل

- حسب الجدول رقم 19 فإن نوع الاتصال التنظيمي المناسب يخلق جو مناسب للعمال بنسبة 73.3% من الأشخاص الذين أجابوا بنعم

- يوضح الجدول رقم 20 أن أداء العمال مرتبط بدرجة أولى بنوع الاتصال في المؤسسة و ذلك بنسبة 40 % من الاجابات

- الجدول رقم 21 به نسبة 76,66 % من الأشخاص الذين قالوا أن الاتصال التنظيمي يجعل العامل يختار القرارات السليمة دائما

- أما الجدول رقم 22 يوضح أن أسلوب الاتصال التنظيمي ينعكس على العمل ايجابا بنسبة 90 %

5 – بالنسبة للمعوقات التي تواجه العمال في المؤسسة

- يوضح الجدول رقم 23 أن الفروقات الفردية تجعل العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال التنظيمي و ذلك بنسبة 46,7 % من الأشخاص الذين اجابوا بنعم

- حسب ما يوضحه الجدول رقم 24 أن 73,3 % أجابوا بنعم على السؤال هل سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال و فعاليتها

- قدرت نسبة الأشخاص الذين قالوا أن المركزية تعتبر معوق يقلل من سرعة الاتصالات من خلال رجوع العامل دائما الى الرئيس و ذلك حسب الجدول رقم 25

- يوضح لنا الجدول رقم 26 أن التقدم التكنولوجي و السرعة الهائلة التي تصاحبه في تدفق كم هائل من الرسائل يؤدي الى صعوبة في الاتصال و بالتالي تأخر الأعمال و زيادة الضغط على وسائل الاتصال و ذلك بنسبة 70 % من من وافقوا على ذلك

- يوضح الجدول رقم 27 أنه يمكن اعتبار عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة عامل للتباعد بين الأفراد و الحد من الاتصال بينهم و ذلك بنسبة 70 % كانت اجابتهم نعم

- الجدول رقم 28 يسبب التأخر في دفع الراتب سوء الاتصال بين العمال و الرؤساء و ذلك بنسبة 53.3 %

- يوضح الجدول 29 أن 70 % قالوا بأن البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ يؤدي الى صعوبة الاتصال و تأخر العمل
- يعبر الجدول 30 على أن 80 % من الأشخاص قالوا أن الموارد البشرية تستطيع التغلب على المعوقات بالمؤسسة و تأدية عملها جيدا
- حسب اخر جدول و هو رقم 31 كانت الاجابة بنعم لسؤال هل يضع الرؤساء حلولاً للمشاكل و المعوقات المتواجدة بالمؤسسة و ذلك بنسبة 46.7 % .

الفصل الرابع: مناقشة النتائج .

مناقشة النتائج في ضوء النظري :

يتم استخدام أساليب الاتصال التنظيمي الرسمية بكثرة في :

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي فهم يعتمدون على هذه الأساليب لتحقيق التوازن داخل المؤسسة واختيار الأساليب الجيدة يساعد على ضمان قيام الموارد البشرية بأعمالهم وبالتالي نجاح المؤسسة .

في ضوء الأهداف:

الهدف الأول : معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالموارد البشري :

من خلال دراستنا نستنتج أن علاقة الاتصال التنظيمي بالموارد البشري علاقة تكامل فدون الاتصال التنظيمي لا توجد إدارة تمكن المورد البشري من معرفة أهدافها و ما مطلوب منها من أعمال يجب أن تؤديها بالمؤسسة

الهدف الثاني : معرفة مدى تفعيل الاتصال التنظيمي للمورد البشري :

توصلنا في الدراسة إلى معرفة أن الاتصال التنظيمي الجيد يفعل الموارد البشرية و يزيد من كفاءتها و إخلاصها في العمل لمدى بعيد .

الهدف الثالث : معرفة أساليب الاتصال الفعالة في المؤسسة :

تم التوصل في دراستنا إلى معرفة أن أساليب الاتصال التنظيمي الفعالة في المؤسسة هي : الأسلوب التنظيمي الرسمي لأنه سبب الجدية في العمل و كذلك يجعل الأعمال في المؤسسة تتم في وقت وجيز دون تكامل إضافة إلى معرفتنا بأن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما و ذلك لأنه يجعل الموارد البشرية تعمل دون حيرة أو توتر و معظم الأوامر التي يتلقونها تكون في شكل كتابي لأنه الأفضل لهم .

الهدف الرابع : معرفة أهمية المنظومة المتبعة في المؤسسة :

توصلنا إلى معرفة أن المنظومة المتبعة في المؤسسة لها أهمية كبيرة فهي التي تحدد كيف سيكون عمل الموارد البشرية .

الهدف الخامس : معرفة علاقة القيادة بالاتصال التنظيمي :

توصلنا إلى معرفة بأن القائد الناجح له دور في تفعيل الموارد البشرية و يجعلهم مخلصين للمؤسسة و يساهمون في نجاحها و ذلك يكون بطرق غير مباشرة عادة.

الهدف السادس : معرفة كيفية تسيير المؤسسة المورد البشري :

و عرفنا أن ذلك يتم من خلال توظيف الناس و تدريبهم و وضع سياسات متعلقة بهم و الحفاظ عليهم و ذلك من خلال إدارة الرواتب و التحفيز و التقييم و غيره في العوامل التي تستهم في تفعيل الموارد البشرية .

الهدف السابع : التعرف على أهم أساليب تفعيل المورد البشري :

حسب النسب التي توصلنا إليها أن الاتصال الرسمي و الاتصال الصاعد و الاتصال المكتوب هو ما يمارس بكثرة في المؤسسة و ذلك لأن الطرق الرسمية تعني تبادل المعلومات رسميا و هذا يضمن وصول المعلومات إلى المكان المطلوب دون أي عائق و هذه الطرق فعالة أكثر و تتضمن هامش خطأ أقل من استخدام الطرق التي تعتمد على الرسائل الالكترونية أو الهاتفية .

الهدف الثامن : معرفة مفاهيم حول مجال الاتصال التنظيمي و الموارد البشرية تمكنا من التعرف على كل المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي و أساليبه و معرفة الموارد البشرية و ما يتعلق بها و هذا ما وضعناه في الجزء النظري في الدراسة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعدها تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها في جامعة الشيخ العربي التبسي كلية العلوم الإنسانية ، و هذه الدراسة كانت حول دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية ، و لقد توصلت دراستنا إلى ان الاختيار الجيد لأساليب الاتصال التنظيمي الواجب تطبيقها في المؤسسة له دور كبير في تفعيل الموارد البشرية و زيادة في قدرات الموظفين و كفاءتهم في العمل و بالتالي فإن :

الباحثة فاطمة بن عليان السفياتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون وهذا ما يتوافق مع دراستنا أيضا فلقد وجدنا أن الاتصال التنظيمي يفعل الموارد البشرية باستخدام الأساليب الأكثر إنسانية وبالتعاون أيضا في العمل.

توصل الباحث العربي بن داوود في دراسته إلى أن العمال غير راضيين على أساليب الاتصال التنظيمي السائدة في المركب (المكان الذي أجرى به دراسته الميدانية)، وهذا عكس ما جاء في دراستنا فأفراد العينة الخاصة بدراستنا قالو أن أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة تمتاز بالمرونة وأن الاتصال التنظيمي يمتاز بالفاعلية .

توصل الباحث جلال الدين بو عطيظ إلى الكشف عن وجود مزيج بين الاتصال الصاعد والنازل في مؤسسة سونلغاز ، وهذا ما يتعارض مع دراستنا فلقد توصلنا إلى أن الاتصال النازل هو نوع الاتصال المستخدم بكثرة .

أما في نتائج دراسة بلغوثي محمد فقد توصل إلى أن الاتصال التنظيمي يرفع الأداء الوظيفي وهذا ما ينطبق أيضا مع الدراسة الخاصة بها فقد توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي فعال للموارد البشرية ولأدائها في العمل .

ولقد توصلت برقية سهيلة في دراستها والتي هي بعنوان أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية للمؤسسة .

إلى أن توفير مختلف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يحسن الموارد البشرية فيها ، وهذا لا ينطبق تماما مع دراستنا فلقد توصلنا إلى أن نوع الاتصال في المؤسسة إضافة إلى طريقة تعامل القائد مع الموارد البشرية هو السبب الرئيسي في تفعيل الموارد البشرية .

الآراء و التجارب الشخصية :

بناء على ما توصلنا اليه في دراستنا من نتائج متعلقة بموضوع دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية , تتبين لنا مجموعة من الآراء و الاقتراحات التالية و هي :

يجب على الرؤساء التواصل مع الموظفين و الاستماع لمشاكلهم و آرائهم كخطوة اولى تقدم المنظمات فلا يمكنها النجاح دون قدرات مواردها البشرية

- كلما كانت المنظومة تتميز بالمرونة كلما كان الاتصال التنظيمي فعال للموارد البشرية و كلما كانت المنظومة تتميز بالصرامة كلما ساءت حالة و نفسية الموارد البشرية .

- حسب دراستنا فنحن نرى أنه من الأفضل المزج بين الاتصال الصاعد و الاتصال النازل و الاتصال الافقي و ليس اتخاذ نوع واحد من الاتصال في المؤسسة لأنه قد يسيئ من حالة الموظفين و جعلهم لا يهتمون بأهداف المؤسسة

- تقديم مكافآت مادية و دعم مادي للموظفين يجعلهم يعملون بجد أكثر و بانتظام يخلق روح المبادرة و حب العمل لأنفسهم

- وجب على الإدارة العليا أن تستخدم كل نوع و أسلوب من أساليب الاتصال في وقته فلا يمكن استخدام الاتصال الشفهي مثلا في أمر يحتاج ان يكون موثق بأدلة ورقية

- للقائد دور كبير في نجاح مؤسستهم فيجب ان يكون واعى و له ثقافة في مجال علوم الاعلام و الاتصال ليعرف كيفية التعامل مع الموارد البشرية و معرفة استخدام الطرق و الاساليب بطريقة فعالة

- توجد الكثير من المعوقات التي تصعب على كل فرد من افراد المؤسسة العمل لذلك وجب عمل اجتماعات و دراسات تناقش الموضوع و تعمل على حله كي لا تتأزم الأمور و تصبح الإدارات في فوضى و لا تستجيب لأي مطلب من مطالب عمالها .

خاتمة:

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة دور أساليب الاتصال التنظيمي بتفعيل الموارد البشرية لدى العمال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة العربي التبسي , وللحصول على النتائج في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي وقمنا بجمع البيانات من الميدان بواسطة

الاستمارة التي ضمت 31 عبارة توزعت على خمس محاور وتم توزيعها على عينة حجمها 30 عامل باختلاف رتبهم في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة العربي التبسي) وقد تحصلنا على نسب مفادها أن أساليب الاتصال التنظيمي الجيدة والمختارة وفقا ل نفسية وحاجيات العمال دور في تفعيل الموارد البشرية .

وأهم النقاط التي عرفنا أنه يجب العمل بها كانت : وجوب إعطاء قيمة أكبر لدور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية ووجب على الرؤساء معرفة دور القائد في تفعيل الموارد البشرية إضافة إلى أن متخذي القرارات في المؤسسة يجب أن يعملوا على تخفيف شعور الموارد البشرية بالتوتر وضغوطات العمل .

ومن الأفضل على كل إدارة أن تعرف حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإتباعها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم , ولقد عرفنا من خلال الاستمارة التي قمنا بها بأن الإدارة لا تقدم مكافئات مادية أو تحفيز معنوي بصورة كافية وهذا من أكبر الأخطاء التي يقوم بها القائد فإن تقديم المكافئات للعمال له دور كبير جدا وهام في تفعيل الموارد البشرية , فمكافأة الانجاز الجيد تضمن العديد من الانجازات الجيدة الأخرى .

وفي الوقت الذي نجد أن أساليب الاتصال التنظيمي الفعالة للموارد البشرية تؤثر أيضا في نجاح المؤسسة , ونجد أن هناك صلة وثيقة بين أساليب الاتصال التنظيمي وتفعيل الموارد البشرية .

وباختصار يبدو أن الإدارة العليا إذ اهتمت أكثر بالموارد البشرية ضمننت مؤسسة ناجحة فمن يحتل قمة الهرم التنظيمي ينبغي أن يعرف أهمية حاجة العاملين لأسلوب الاتصال التنظيمي الذي يتماشى مع رغباتهم ولا يزيد من توترهم .

قائمة المراجع :

أولا : الكتب

- 1 أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , 2004
- 2 أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال , جامعة القاهرة , 2016
- 3 أحمد بدوي , معجم مصطلحات الإعلام , دار الكتاب المصري , القاهرة , 1985
- 4 أبو النجا محمد العمري , الاتصالات في الخدمة الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , مصر , 1986
- 5 السعيد مبروك ابراهيم , الإدارة الاستراتيجية للمكتبات , الطبعة الثالثة , المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة , مصر , 2014
- 6 السعيد مبروك ابراهيم , الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات , الطبعة الأولى , دار الوفاء دنيا الطباعة و النشر , الاسكندرية , مصر , 2013
- 7 بشير صالح الراشدي , مناهج البحث التربوي , دار الكتاب الحديث , الكويت , 2000
- 8 بشار حزي , الإجازة في الاعلام و الاتصال من منشورات الجامعة الافتراضية السورية , الجمهورية العربية السورية , 2020
- 9 خليل محمد حسين الشماع , خضير كاضم محمود , نظرية المنظمة , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , الطبعة الثالثة , عمان , 2004
- 10 خضرة عمر المفليح , الاتصال , المهارات و النظريات و الأسس العامة , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2015
- 11 خيرى خليل الجميلي , الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث , المكتب الجامعي الحديث , 1997
- 12 ديما ماجد , منهجية البحث العلمي , مؤسسة فريديريتش إيلبرت , للنشر , بيروت , 2016
- 13 رشيد زرواتي , تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , الطبعة الأولى , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2002
- 14 صالح مهدي حسن العامري , طاهر محسن منصور الغالبي , الادارة و الأعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , الطبعة الثانية , عمان , الأردن , 2001
- 15 علي عباصرة محمد محمود , العودة الفاضل , الاتصال الإداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية , دار الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , 2006

- 16 علي فلاح الزعبي , الاتصالات التسويقية , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان 2010
- 17 عبد المجيد قدري , الاتصالات اللازمة و إدارة الأزمات , الدار الجامعية الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2008
- 18 عمر عبد الرحيم نصر الله مادن , الاتصال التربوي الأزماتي , دار وائل للنشر , عمان 2001 ,
- 19 عبد الرحمن عبد الباقي عمر , الاتصالات في مجال الادارة , المنظمة العربية للعلوم الادارية للنشر , القاهرة , 1997
- 20 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي , أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائية , الطبعة الأولى , دار الشروق للنشر , عمان , 2007
- 21 عبد الرحمن بدوي , مناهج البحث العلمي , الطبعة الثالثة , وكالة المطبوعات , الكويت 1977 ,
- 22 عبد العزيز النجار , الادارة الذكية , التخطيط , التنظيم , إدارة الأفراد , إتخاذ القرارات , الاسكندرية , 2008
- 23 عبد الحميد الخليل , إدارة الموارد البشرية , من منشورات الجامعة الافتراضية , العربية السورية , 2011
- 24 عادل محمد زايد , ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية , القاهرة , 2003
- 25 علي السلمي , ادارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة
- 26 عمر وصفي عقيلي , ادارة الموارد البشرية المعاصرة بحد استراتيجي , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر و التوزيع , الاردن , عمان , 2005
- 27 فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية , المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , الاردن , 2005
- 28 كامل بربر , الادارة عملية و نظام , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , بيروت , 1996
- 29 محمد عبيدات و زملاؤه , منهجية البحث العلمي , القواعد و المراحل و التطبيقات , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية , عمان , الأردن

- 30 محمد الضاوي , محمد مبارك , البحث العلمي و طريقة كتابته , الطبعة الأولى ,
المكتبة الأكاديمية للنشر , القاهرة , 1992
- 31 محمد سرحان علي المحمودي , مناهج البحث العلمي , الطبعة الثالثة , مكتبة الوسطية
للنشر و التوزيع , اليمن , 2019
- 32 مازن فارس الرشيد , غدارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان للنشر , الرياض ,
2011
- 33 مصطفى احمد السيد , ادارة الموارد البشرية , الادارة العصرية , رأس المال الفكري ,
القاهرة , 2004
- 34 محمد يحي سالم , تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية , الطبعة الأولى ,
المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة , مصر , 2012
- 35 محمد الفاتح محمود بشير المغربي , السلوك التنظيمي , الطبعة الأولى , الجنان للنشر و
التوزيع , عمان , 2016
- 36 مصطفى عشوي , أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , المؤسسة الوطنية للكتاب ,
الجزائر , 1992
- 37 محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر و
التوزيع , الطبعة 1 , عمان , 2015
- 38 نضال فلاح الضلاعين و اخرون , نظريات الاتصال و الإعلام الجماهيري , الطبعة 1
, دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع عمان , 2011
- 39 يوسف حجيم الطائي , هاشم فوزي العبادي , ادارة الموارد البشرية , قضايا معاصرة
في الفكر الاداري , الطبعة 1 , دار الصنعاء للنشر و التوزيع , عمان , 2015

المذكرات :

- 1 بوعيط جلال الدين , الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي , مذكرة ماجستير
في تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأروطفونيا , جامعة منتوري محمد , قسنطينة ,
2009 - 2008
- 2 محمد بوخاري , فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في
المدرسة الجزائرية , مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع الاتصال , جامعة قاصدي مرباح
, ورقلة , 2010 - 2011

- 3 جمال الدين عاشوري , الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية , مذكرة ماجستير , تخصص علم الاجتماع , جامعة محمد لمين دباغين , سطيف , 2015
- 4 لعربي بن داود , فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية , مذكرة ماجستير , تخصص تنمية الموارد البشرية , جامعة منتوري قسنطينة , 2007 – 2008
- 5 ابراهيم قاسمي , الاتصال و دوره في ممارسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية , مذكرة ماجستير , تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات , 2011
- 6 فضل الله بن عطا الله , النسق الاتصالي في التنظيمات الجموعية و أثره على الفاعلية التنظيمية , مذكرة ماجستير , تخصص الاتصال في التنظيمات , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2011
- 7 بن مبروك نبيلة , تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة , مذكرة دكتوراه في تخصص العلوم الاقتصادية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
- 8 بآباد ولد سيدن , دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء , مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان , 2009

3 المعاجم :

- 1 احمد بدوي , معجم مصطلحات الاعلام , دار الكتاب المصري , القاهرة , 1985
- 2 محمد منير حجار , المعجم الاعلامي , الطبعة 1 , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , 2014 ,

4 المجلات :

- 1 برقية سهيلة , أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية , مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , العدد 24 , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2016
- 2 محمد ابو اليسر الانصاري , التنظيمات الغير رسمية , مجلة الادارة , اتحاد جمعيات التنمية الادارية
- 3 صالح بن نوار , الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية , مجلة العلوم الانسانية , العدد 22 , جامعة منتوري قسنطينة , 2004
- 4 مجلة كلية الفنون و الاعلام , العدد 9 , دار الكتب الوطنية , بنغازي , ليبيا , 2020
- 5 علي حامد هارون حامد , معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال , مجلة كلية الفنون و الاعلام , ليبيا , 2020

دراسة ميدانية في جامعة الشيخ العربي التبسي كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية.

المحور الأول:البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30

من 30 إلى 35

أكثر من 35

3-المستوى التعليمي

4-الوضعية المهنية :

دائم

مؤقت

5-سنوات الخبرة :

أقل من سنة

من 1 سنة الى 5 سنوات

المحور الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

6- هل الاعتماد للاتصال التنظيمي فعال في المؤسسة؟

نعم لا

7- هل هناك اتصال بين الإدارة والعمال؟

نعم لا

8- ما نوع الاتصال الأكثر انتشارا في مؤسستكم؟

- من الأسفل إلى الأعلى

- من الأعلى إلى الأسفل

- أفقي

9- ما هي أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- الأسلوب التنظيمي الرسمي

- الأسلوب التنظيمي الغير رسمي

10- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- شفوية - مكتوبة - إلكترونية

11- هل الاتصال التنظيمي يساهم في فعالية التواصل بين العمال؟

نعم - لا - أحيانا

12- أساليب الاتصال التنظيمي تتميز ب :

- المرونة - الصرامة - مجيز بينها

13- الاتصال التنظيمي في المؤسسة :

- فعال - غير فعال - نوعا ما

14- هل يدرك العمال أهمية نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة ؟

- نعم - لا

المحور الثالث :مدى مساهمة أساليب الاتصال التنظيمي في فعالية الموارد البشرية .

15- هل الاتصال التنظيمي يحفز الموارد البشرية في العمل ويزيد من قدراتهم ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

16- هل تعتبر أساليب الاتصال التنظيمي عامل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

- نعم - لا - أحيانا

17- هل يختار الرؤساء أسلوب من أساليب الاتصال التنظيمي وفقا لحالة ونفسية العمال

وما يتماشى معهم ؟

- نعم - لا

18- هل يعمل الرؤساء على تقديم مكافآت لتحفيز العمال ؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: انعكاسات الاتصال التنظيمي على العامل والعمل .

18- هل نوع الاتصال التنظيمي يخلق جو مناسب للعمال؟

نعم لا أحيانا

19- أداء العمال مرتبط بدرجة أولى ب:

نوع الاتصال في المؤسسة

توفير المناخ الإيجابي

طريقة تعامل القائد مع الموارد البشرية

20- هل الاتصال التنظيمي يجعل العامل يختار القرارات السليمة؟

دائما أحيانا لا

21- ينعكس أسلوب الاتصال التنظيمي على العمل

إيجابا سلبا

المحور الخامس: المعوقات التي تواجه العمال في المؤسسة:

22- هل الفروقات الفردية تجعل العمال يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال؟

نعم لا أحيانا

23- هل سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها؟

نعم لا

24- هل تعتبر المركزية معوق يقلل من سرعة الاتصالات من خلال رجوع العامل دائما إلى

الرئيس؟

نعم لا

25- هل التقدم التكنولوجي والسرعة الهائلة التي تصاحبه في تدفق كم هائل من الرسائل يؤدي إلى صعوبة في الاتصال وبالتالي تأخر الأعمال وزيادة الضغط على وسائل الاتصال؟

نعم لا

26- هل يمكن اعتبار عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة عامل للتباعد بين الأفراد والحد من الاتصال بينهم؟

نعم لا

28- هل يسبب التأخر في دفع الراتب في سوء الاتصال بين العمال والرؤساء؟

نعم لا

29- هل البعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ يؤدي إلى صعوبة الاتصال وتأخر الأعمال؟

نعم لا

30- هل تستطيع الموارد البشرية التغلب على المعوقات بالمؤسسة وتأدية عملها جيدا؟

نعم لا

31- هل يضع الرؤساء حلولاً للمشاكل والمعوقات المتواجدة بالمؤسسة؟

نعم لا نادرا