



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



LARBI TEBESSI UNIVERSITY

COLLEGE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

HUMANS SCIENCES DEPARTMENT

جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة في هيئة عمومية رقابية مديرية التجارة تبسة

إشراف الدكتورة:

د. نسرین سیفی

إعداد الطالب:

وائل رزق الله

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

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
راضية قراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
نسرین سیفی	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
زيدان حمدي	أستاذ مساعد أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فَأَسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ
عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْشِئَ بَعْضُكُمْ مِّنْ
بَعْضٍ

سورة آل عمران الآية 195

شكرنا
والإشراف
على

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على

سيد الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه التابعين أجمعين

سيدنا محمد

@

نشكر الدكتورة المشرفة نسرين سيفي بقبولها الإشراف على مذكرتنا وعلى
نصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة كما نتقدم بالشكر والعرفان لموظفي
مديرية التجارة لولاية تبسة خاصة السيد إبراهيم بو عكاز على كل مساعداته
ومجهوداته التي أفادتني على إنجاز هذا العمل كما لا ننسى الأساتذة الذين قدموا

لنا يد العون

كما لا ننسى أن نشكر اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع
ونشكر كل من ساهم وساعد من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وكل من
شجعنا ولو بالكلمة الطيبة والابتسامة والدعاء

اهداء

أهدي تخرجي الى منبع الحب والحياة أبي الحبيب رحمه الله عليه وطيب ثراك لن أنساك أبدا ما
حييت.

الى القلب الكبير النابض بالحب والحنان الى رمز العطف والحنان الى من سيظل قلبي يحقق
لها حباً امي الغالية حفظها الله واطال عمرها.

الى من بهم يشد ساعدي وتعلی هامتي هم سندي وركائز نجاحي إخواني.

الى شخصيات ساعدتني واخذت بيدي للوصول الى هذا المكان، انهم يبتسمون الآن حين
يعرفون أنهم هم المقصودون.

الى كل من اسعدهم تخرجي أصدقائي وزملائي واهلي بلا استثناء، أهديكم تخرجي دعواتكم
بالتوفيق والنجاح نحو مستقبل مشرق حافل بالعطاء والرفاهية وإكمال مسيرتي التعليمية.

وائل

فهرس الموضوعات

الفهرس

شكر وعران

الإهداء

3 مقدمة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

3 أولا: الإشكالية

3 ثانيا: تساؤلات الدراسة

4 ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

4 رابعا: أهمية الدراسة

4 خامسا: أهداف الدراسة

5 سادسا: مفاهيم الدراسة

7 سابعا: الدراسات السابقة

12..... ثامنا: المقاربة النظرية

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

16..... المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الشخصي

16..... أولا: عناصر الاتصال الشخصي

18..... ثانيا: أهمية الاتصال الشخصي

19..... ثالثا: مميزات الاتصال الشخصي

22..... رابعا: وظائف الاتصال الشخصي

23..... خامسا: أساليب ونماذج الاتصال الشخصي

32..... المبحث الثاني: العلاقات الإنسانية

32..... أولا: بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

34..... ثانيا: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية

45..... ثالثا: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

58.....	المبحث الثالث: المؤسسة الخدمية
58.....	أولاً: مراحل تطور المؤسسة الخدمية
61.....	ثانياً: تصنيف المؤسسات الخدمية
63.....	ثالثاً: أهداف المؤسسات الخدمية
65.....	رابعاً: خصائص المؤسسة الخدمية
67.....	خامساً: وظائف المؤسسة الخدمية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

69.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
69.....	أولاً: مجالات الدراسة
69.....	ثانياً: منهج الدراسة
70.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
72.....	المبحث الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مديرية التجارة لولاية تبسة
72.....	أولاً: عموميات حول مديرية التجارة لولاية تبسة
75.....	ثانياً: عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج
91.....	ثالثاً: نتائج الدراسة
98.....	الخاتمة
94.....	قائمة المصادر والمراجع
99.....	الملاحق

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاتصال الشخصي داخل المؤسسة أمراً حاسماً في تحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز التواصل الفعال بين أفراد الفريق، كما يشير الاتصال الشخصي إلى التفاعل المباشر والمباشرة بين الأشخاص عبر التواجد الجسدي والتحدث والاستماع الفعليين، ويعد الاتصال الشخصي من أهم المواضيع التي شغلت إهتمام العديد من الرواد والباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها العديد من المؤسسات. فالإتصال كونه وظيفة إجتماعية مهمة الهدف منها هو تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع فقد أصبح أيضا عنصرا هاما وضروريا داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فالمؤسسة كوحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد العاملين والذين تجمعهم علاقات العمل فهي تحتاج بطبيعة الحال لهذه الوظيفة لتنظيمهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال توزيع المهام والوظائف المختلفة والمحددة حسب الهيكل التنظيمي الإدارة المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا بوجود الاتصال كأداة فعالة للوصول إلى غايتها المنشودة.

وعلى غرار العديد من المؤسسات نجد أن المؤسسة الخدماتية تعطي اهتماما كبيرا بعنصر الاتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضا بتحسين علاقتها مع جمهورها الخارجي فهو وسيلة فعالة لحل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدماتية داخلية أو خارجيا، فكلما كان الاتصال فعال ومنظم داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين صورتها في الخارج لأنه بمثابة محرك رئيسي لنشاط المؤسسة ولإدراك أهمية الاتصال داخل المؤسسة وللإلمام بجوانب الموضوع سنقوم في هذه الدراسة بالتعرف على فعالية الاتصال الشخصي بالمؤسسة الخدماتية.

وفي ضوء هذا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات، فصل خصصناه للإطار الميداني للدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها أما ميدان الدراسة فهو مديرية التجارة بتبسة.

هذا وقد جاءت مضامين الفصول الثلاثة كما يلي:

بالنسبة للفصل الأول فقد تم تكريسه للجانب المنهجي للدراسة، أي ما يتعلق بالإطار الأكثر تجريدا والمتضمن للإشكالية والأسئلة الفرعية وأسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها وأهم المصطلحات ذات الصلة بالموضوع المعالج فضلا عن الدراسات السابقة والمدخل النظري، الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تشمل منهج البحث وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى المجال الزمني والمكاني للدراسة.

بالنسبة للفصل الثاني فيخص الجانب النظري للدراسة و يحتوي على ثلاث مباحث أساسية تتمثل في:

عموميات حول الاتصال الشخصي العلاقات الإنسانية المؤسسة الخدمية . أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للإطار الميداني للدراسة وقد تناولنا فيه: تحليل النتائج ومناقشتها ثم تقديم بعض التوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

إن محيط المؤسسات الحالية مليء بالتغيرات البيئية، خاصة في ظل العولمة وصار من الضروري تحليل البيئة الخاصة بها من أجل معالجة مشاكلها ومن بين هذه السبل التي يجب أن تتبعها المؤسسة هي تحليل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي من أجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق التكامل بين مختلف أقسامها بالإضافة إلى نمو والاستقرار من خلال توفير مجموعة من الأبعاد التي من بينها الاتصال الرسمي والغير الرسمي.

وفي ظل هذه القيود التي تواجهها المؤسسة، تزداد حدة الصعوبة في بيئة متفتحة على العالم، يحظى موضوع الاتصال الشخصي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية والتنمية المستدامة. يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة، لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالات فعالة. فوجود العلاقات الإنسانية أمر ضروري لإنجاح وبلوغ أهداف أي مؤسسة، لأنها أساسيا من عوامل تحقيق أهدافها وشرطا من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين العاملين فيها. لذا فإن تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسة يساهم مساهمة فعالة في تماسك إدارة المؤسسة وسلامة بنائها، كما يساعد على تحقيق النجاح في الحياة المهنية، بحيث يمكن من خلاله إقناع الآخرين والتأثير عليهم بشكل أكبر.

إن نجاح أي مؤسسة هو دليل على تطبيقها خطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس واضحة وعملية الاتصال الشخصي هي العملية الذي تضمن وتسير العلاقات الموجودة بين مختلف الفروع المكونة للمؤسس وهو ما يسهل وصول القرارات الإدارية الى الموظفين وكذا انشغالات الموظفين الى المسؤولين ومن هنا نطرح التساؤل الآتي:

ما دور الاتصال الشخصي في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة

- ما هي مهارات الاتصال الشخصي الموجودة في مديرية التجارة لولاية تبسة ؟

- ما هي أكثر مهارات الاتصال فعالية داخل المؤسسة؟
- ما هي الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية؟
- ما هي معيقات الاتصال الشخصي؟

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

1. الأسباب الذاتية

- الرغبة في هذا الموضوع والشعور بأهميته.
- موضوع الدراسة في إطار التخصص (اتصال تنظيمي).

2. الأسباب الموضوعية

- التعرف على دور الإتصال الشخصي في تفعيل العلاقات الإنسانية، داخل المؤسسة الجزائرية، والذي يعود من الإشكاليات المطروحة.
- محاولة فهم أهمية وأهداف الإتصال الشخصي ودوره في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسات التي لها علاقة بتطوير المؤسسات الجزائرية.

رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ أصبح الإتصال الشخصي يشكل أحد أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيقها وذلك لقناعتها بأن المهام الإدارية من تنظيم، تنسيق، تخطيط، رقابة وتنفيذ، تكون جامدة وغير منظمة دون اللجوء إلى أسس اتصالية قائمة على تفعيلها وتنظيمها ووضعها في الصورة الصحيحة عن طريق تزويدها بالمعلومات، كما أن الدراسة تعطينا حقائق ودلالات إضافة إلى البحث العلمي في مجال علوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة والمعرفة الإنسانية بصفة عامة.

خامسا: أهداف الدراسة

- محاولة الكشف عن دور التفاعل المباشر بين الأفراد في تطوير أساليب العمل.

- معرفة ما إذا كان للتواصل الجيد دور في تقوية العلاقات الإجتماعية بين الأفراد.
- محاولة الوصول إلى الدور الذي تلعبه لغة الجسد في توصيل الرسائل بطريقة أكثر فعالية.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1. الاتصال الشخصي

أ- لغة :أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي

لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء

المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع ، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول

أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة

من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشتركا

ب- اصطلاحا " هو الاتصال مع شخص أو أكثر من شخص وهذا يشير إلى الاتصال مع

الأصدقاء أو يشير إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس".¹

يعرفه "جيرالد ميلر" هو جلسة تعقد من عدد صغير نسبيا من القائمين بالاتصال غالبا ما

يكون شخصين، ويتوافر فيه اتصال الوجه للوجه والحد الأقصى من قنوات الإحساس، مع وجود

الفرص المتاحة لحدوث رجع الصدى السريع.²

ويسمى الاتصال المواجهي المباشر والاتصال وجها لوجه، وفي بعض الدراسات يصطلح

عليه الاتصال الإنساني، ومعناه الاتصال الذي يحدث بين فرد وفرد، أو بين فرد ومجموعة من

الأفراد، أو بين مجموعة من الأفراد فيما بينهم. إذ يتم تبادل المعلومات والأفكار والأخبار بواسطة

الرمو اللفظية اللغة الكلمة الصوت، وغير اللفظية الإشارات المختلفة الحواس الخمس، وبدون

استعمال وسائل تقنية كوسائل الاتصال الجماهيرية.³

¹ فؤادة عبد المنعم البكري: الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الإتصال، ط 2، علم الكتب، القاهرة، 2002، ص 10.

² فؤادة عبد المنعم البكري: المرجع السابق، ص 3.

³ خلاص دحمان: الاتصال الشخصي ودوره في تحقيق التواصل الإنساني في المجتمع الجزائري، رسالة ماجستير في قسم

علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، ص 21.

ويعرف الاتصال الشخصي " هو اتصال ذو اتجاهين يحدث وجها لوجه بين فردين، وهذا الاتصال يرتبط بالصفة الشخصية التي تميز طبيعة هذا الاتصال، لذلك فإن الصفات الإنسانية مثل الشعور بالحب أو الكره أو الغضب تؤثر على الاتصال الذي نقيمه مع الآخرين.¹

التعريف الإجرائي

الاتصال الشخصي هو الاتصال الذي يحدث وجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر في موقع معين، ويتضمن استخدام اللغة الجسدية والتفاعل المباشر بين الأفراد. يتميز الاتصال الشخصي بالقدرة على توصيل الرسائل بشكل أكثر فعالية وفهماً بشكل أفضل، نظراً لأن الشخصيات المشاركة تتفاعل مع بعضها البعض وتستجيب لحالات بعضها البعض.

2. العلاقات الإنسانية

تطلق العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل فإنهم يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين عليهم والمتعاونين معهم وإن حالات عدم التوافق أو التكيف في جماعة ما ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها.²

كما يطلق مصطلحي "العلاقات الإنسانية" على أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، في شتى جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومرافقه العملية والتعليمية والأسرية ". وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين مشترك.³

التعريف الإجرائي:

عملية تقوم بها الإدارة المدرسية لتنشيط واقع المعلمين في المواقف التعليمية من أجل تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ المرجع نفسه، ص 22.

² مصطفى حجاري، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار المثلية، بيروت، 1991، ص 24.

³ القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار جرش للنشر، 1911، ص 34.

3. المؤسسة

تعرف المؤسسة على أنها "منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الإقتصادية، بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما تسهم هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة¹. هي كل وحدة قانونية سواء كانت مادية أو معنوية تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية، وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع.

التعريف الإجرائي

المؤسسة هي استقرار وقيمة وأنماط متكررة من السلوك كهياكل أو آلات النظام الاجتماعي فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين" يتم تحديد المستويات التي لديها غرض اجتماعي والتي تتجاوز الأفراد والنوايا الي تتوسط القواعد الي تحكم سلوك حي.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

بومالي أمينة: أزمة الاتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر، الإعلاميون الجزائريون نموذجاً "دراسة وصفية تحليلية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص: إتصال الأزمات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010/2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول دراسة الواقع الشخصي في المجتمع الجزائري في ظل التكنولوجيات الحديثة، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

هل يمكن الحديث عن أزمة الإتصال الشخصي في المجتمع الجزائري عامة وأسر

الإعلاميين موضوع بحثنا خاصة، كإفراز من إفرازات التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؟

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1991، ص 08.

ولتبسيط محتوى هذه الإشكالية، حاولت الباحثة طرح بعض التساؤلات الفرعية لتجسد هذا
المطلب وهي كالتالي:

1. ما مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على الاتصال الشخصي في أسر

الإعلاميين الجزائريين؟

2. هل يمكن أن تقدم العلاقات المبنية من خلال الانترنت، روابط إنسانية بديلة للعلاقات

الأسرية؟

3. هل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ساهم فعلا في خلق أزمة اتصال شخصي؟

4. إلى أي مدى يمكن اعتبار التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، قد أثر على

طبيعة الاتصال في وسط الأسرة الجزائرية؟

5. ما هي الحلول الممكنة للحد من أزمة الاتصال الشخصي؟

في حين اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص

الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها.

كما اعتمدت الباحثة على عينة قصدية تتكون من 100 مفردة وهي تشكل 20 رئيس

تحرير و30 رئيس قسم و20 صحفيا.

وارتأت الباحثة على المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، هذا ما تتطلبه طبيعة

الموضوع والأسلوب والأدوات المساعدة.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى بعض النتائج نذكر أهمها:

1. إن أغلب مفردات عينتنا، والمتمثلة في الإعلاميين الجزائريين، تصف اتصالاتها مع

الآخرين بأنها عادية، ولا تزال في حاجة إلى تفعيلها أكثر.

2. معظم الإعلاميون الجزائريون وهم يمثلون فئة من المجتمع الجزائري ككل يعتمدون على

وسائل الاتصال أكثر من اعتمادهم على الاتصال الشخصي فيما بينهم.

3. رغم اعتماد مجموع كبير من الإعلاميين على وسائل الاتصال يوميا، إلا أنهم يقرون بأهمية الاتصال الشخصي ولكن إقرارهم هذا لا يعني بالضرورة وعيهم بذلك الأخير إذ تكشف نتائج الدراسة عن غياب الوعي بأهمية الاتصال الشخصي، وبمقتضياته داخل الأسرة.

4. لاحظنا عند إجراء مقابلاتنا، أن بعض المفردات أشارت إلى تحول موضوع تقلص الاتصال الشخصي إلى أزمة، وذلك قبل أن نطرح عليها مصطلح أزمة الاتصال الشخصي.

5. تربط أغلب مفردات بحثنا مفهوم أزمة الاتصال الشخصي بالتكنولوجيا، وانتشارها المكثف في الآونة الأخيرة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح الشامل، وقد تم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات جمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.
- المؤسسة لا تشهد الكثير من الضغوطات والاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها.
- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق.
- أما قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية.

الدراسة الثانية

دراسة صبرينة رماش: بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz، وهي رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008.

وقد طرحت هذه الدراسة التساؤل المركزي التالي: ما مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح الشامل، وقد تم

الاعتماد على الإستمارة والمقابلة الحرة كأدوات جمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين اطراف الاتصال.
- المؤسسة لا تشهد الكثير من الضغوطات والاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها.
- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق.
- أما قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوزياني زبيدة: بعنوان القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة سويتكس

بتلمسان أنموذجا دراسة أنثروبولوجية، تخصص الأنثروبولوجيا، قسم التاريخ وعلم الآثار، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2013/2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ممارسة قادة الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من اتباع سلوك أو نمط قيادي لذلك.

- التعرف على مدى مساهمة الخصائص الاجتماعية والثقافية في بناء تصورات تتعلق بتحديد المنفعة والسلوك المشكل في هذا الإطار.
- الكشف على مدى مساهمة التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين في تعليم منظومة القيم والمعايير التي تشكل أنماط السلوك الذي ينبغي على القائد اتباعها.
- الكشف على عدم رغبة القادة في خلق علاقات الثقة بالمرؤوسين الذين يختلفون معهم في الأهداف، وقد تم الاعتماد على منهج التفاعلات الرمزية، بالإضافة إلى اعتماد الملاحظة والمقابلة والاستمارة الموجهة للعمال.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد في بناء آرائهم وتوجهاتهم إلى درجة مقاومة للتغيير حتى لو كان هذا التغيير لمصلحتهم أو لمصلحة المؤسسة.
- رغبة العامل في تحقيق أهدافه ومصلحته، تكون ردة فعل غير مرضية عندما يتعلق الأمر بأهداف المؤسسة.
- يرجع عدم قدرة الرؤساء على تغيير هذا الواقع إلى الإطار المرجعي الذي يستمد منه العامل الجزائري قيمه التي لا تساعد على إحداث تغيير في سلوكه.
- تختلف المنفعة التي يتصورها القائد على المستوى الأول عن المنفعة التي يتصورها الرؤساء على المستويات الأخرى.
- اهتمام الرؤساء على هذه المستويات يجنبهم التعرض للمحاسبة والعقاب.
- القادة يمارسون الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من اتباع سلوك أو نمط من أنماط القيادة لذلك فإنهم يسعون إلى خلق علاقات الثقة مع من يتفقون معهم في الأهداف والمصلحة لتحقيق هذه المنفعة.

ثامنا: المقاربة النظرية

اعتمدنا في دراستنا هذه على المدخل الوظيفي البنائية الوظيفية تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في المجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع وفي هذا الصدد يقول هيبيرت أن النظم الإعلامية تقدم ثلاث وظائف رئيسية في المجتمع حسب لا ويل وهي متمثلة في: الوظيفة الأولى م ا رقبة البيئة، وتقديم إنذارات حول المخاطر والتهديدات الوشيكة على نظام قيم الجماعة أو أقسامها، الوظيفة الثانية هي ربط أقسام المجتمع وفق متطلبات البيئة، والوظيفة الثالثة تتمثل في نقل التراث الاجتماعي من جيل لآخر، الوظيفة الرابعة هي وظيفة التسلية أضافها عالما الاجتماع بول.ف.لازار سفيلد وروبرت ميرتون.

اعتبر الباحث الوظائف كعوامل تساهم في تكييف أو ملائمة نظام معين، واعتبر الخلل الوظيفي معوقا لهذه الوظائف، تقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات تتمثل في النظر إلى المجتمع على:

1. نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2. يتجه المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار هذا التوازن،

بحيث لو وجد أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

كل العناصر والأنشطة المتكررة في المجتمع تقوم بدورها في الاحتفاظة على استقرار النظام، الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمرار وجوده وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع والأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته لمجتمع والأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

البنائية الوظيفية ترى أن المجتمع يمثل بناء معقدا، كم لو كان تنظيما معقدا وبهذا فان هذه الظاهرة الاجتماعية تعد أكثر من مجرد تجمع من الأفراد ككيان، وبهذا فانه في حين تنظر

التفاعلية الرمزية للجزء حتى تفهم الكل، فان البنائية الوظيفية تنظر للكل حتى تفهم الجزء، ويرى ويلسون أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الاجتماعي كما لو كان بناءا تنظيميا يوجد كنتيجة للوظيفة، ومن منظور لبنائية فان التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء.

ومن هذا المنطلق يمكن الاستعانة بالمدخل الوظيفي في دراسات الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إذ يمكن القول أن المؤسسة الجامعية هي نظام يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية عمليات ووظائف إدارية والاتصال الداخلي يعد أحد أهم هذه الأنساق التي تكمل بعضها البعض عن طريق مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكررة التي يؤديها ويساهم من خلالها في تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها كسب رضا وولاء وتأييد الجمهور الداخلي وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة الجامعية في ذهنه، كذلك أي خلل في أحد هذه الأنساق سيؤدي بالضرورة لتهديد استمرار النظام والمقصود هنا المؤسسة الجزائرية واستقراره وتشكيل خطر على تحقيق أهدافه المسطرة، وباعتبار أن الاتصال الداخلي نسق فقد تتعرض أنشطته المتكررة ووظائفه لخلل على مستواها هذا بالضرورة حتما سيؤثر على دوره في تفعيل العلاقات الإنسانية لدى موظفي مديرية التجارة لولاية تبسة، ومن هنا يعتبر المدخل الوظيفي هو الملائم لدراستنا هذه إذ سيرشدنا خلال جميع مراحل إعداد البحث العلمي بدءا بصياغة التساؤلات الفرعية وصولا لتفسير النتائج.

تاسعا: منهج الدراسة

اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها الباحث في معالجة موضوع بحثه كما يشير المنهج الى الطريقة المؤدية الى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل الى نتيجة معلومة فالمنهج هو مجموعة القواعد والأساليب التي تجعل العقل يصل الى المعرفة لجميع الأشياء التي تستطيع الوصول إليها.¹

¹ عبد الحميد حسن احمد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، القاهرة، 1993، ص 98.

كما يعرف المنهج على انه مجموعة عمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف معينة ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بالموضوع المدروس أو محل الدراسة والذي يمثل أهمية الإتصال الشخصي خاصة داخل المؤسسات والذي سنحاول من خلاله التعرف على الدور الذي يلعبه الإتصال الشخصي في تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية وعليه فان المنهج الذي تم انتهاجه في هذه الدراسة وعلى ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي نسعى للإجابة عليها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو : طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو موضوع ما.¹

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط 2، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، 2001، ص 98.

الفصل الثاني
الإطار النظري
للدراسة

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الشخصي

أولاً: عناصر الاتصال الشخصي

تتعدد وسائل الاتصال الشخصي وتتنوع حسب المواقف الاتصالية الإنسانية ويمكن حصرها فيما يلي:

– **الزيارات:** تعد إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر التي تستخدمها العلاقات العامة للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف العلاقات العامة مثل: دعوة عائلات المستخدمين والعمال في شتى المناسبات لزيارة المؤسسات والمصانع والمؤسسات والأندية وغيرها.¹

تعمل هذه الوسيلة على تقوية الروابط والعلاقات وتبادل الأخبار والأقوال، بالإضافة إلى أنها تعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

– **المقابلات المباشرة:** إحدى وسائل الاتصال الشخصية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في مختلف المنشآت وهي عبارة عن مواجهة بين إثنين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين.²

تعتبر المقابلات أكثر وسائل الاتصال الشخصي إقناعاً لأنها تكون مباشرة حول مواضيع معينة وهي أكثر الأنواع إقناعاً واعتماداً خاصة في الإدارات

– **الاجتماعات:** الاجتماع عبارة عن إشراك عدد كبير نسبياً من الأفراد لتحقيق أهداف معينة وتتبع أهميتها أنها تضيء الفرصة لتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم.³

¹ – محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي: العلاقات العامة مدخل اتصالي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 163.

² – المرجع نفسه، ص 165.

³ – المرجع نفسه، ص 167.

تتميز وسيلة الاجتماعات بأنها تحدث داخل حيز مكاني مشترك والتي من خلاله يتبادلون مجموعة من الأشخاص أفكار او معلومات حول مواضيع معينة.

– **المحادثات والمناقشات الرسمية والغير رسمية:** تأتي المحادثات والمناقشات الرسمية والغير رسمية في المرتبة الأولى بين وسائل الاتصال الشخصي المباشر لسهولة وسهولتها وعفويتها وقدراتها الإقناعية العالية ولتميزها بالتجاوب والحيوية إذ تعطي فرصة أكبر للتعلم والوصول إلى الرأي¹.

تقوم المحادثات والمناقشات بدور كبير في الاحتكاك المباشر بين الأفراد باعتبارها تحتل المرتبة الأولى من بين وسائل الاتصال الشخصي، نظرا لسهولة وسهولتها وعفويتها.

– **قادة الرأي:** ينبغي على العلاقات العامة أن تهتم بالشخصيات العامة والمؤثرة، والتي غالبا ما تكون ذلك شأن في المؤسسات الاجتماعية أو الدينية أو النقابية إلخ.²

ينبغي على المؤسسات أن تهتم بالشخصيات الذين يكون لهم تأثير أكبر لإفادة المؤسسة مستقبلا.

– **الاشتراك في المناسبات العامة:** من ضمن وسائل الاتصال الشخصي الاشتراك في المسابقات العامة أو مسابقات التلفزيون والراديو أو مسابقات في شهر رمضان، وهذه المسابقات تقدم للمنشأة هدايا عديدة المشتركين.³

يلعب الاتصال الشخصي دورا هاما في تنظيم علاقات العمل وتقاسم الأدوار في المؤسسات والتي تعتمد جل نشاطاتها على الاتصال الشخصي.

– **المشاركة في الحياة العامة:** عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي يشترط فيها أعداد كبيرة من الجمهور مثل: الحفلات العامة أو الخدمات الرسمية التي تقيمها الدولة وأجهزتها.⁴

1 - محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي، المرجع السابق، ص 170.

2 - منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص413.

3 - المرجع نفسه، ص413.

4 - محمد منير الحجاب، المرجع السابق، ص 413.

تتنوع وسائل وأساليب الاتصال الشخصي بتنوع المواقف الاتصالية أو العلاقات التي تربط بين الأفراد في المجتمع، وينبغي على كل مؤسسة أن تعتمد وتعزز هذه الوسائل لأن أي إهمال أي وسيلة من هذه الوسائل يمكن أن ينقص من فعالية الاتصال الشخصي.

ثانياً: أهمية الاتصال الشخصي

مما لا شك فيه أن الاتصال يعتبر أساساً لأغلب العمليات الإعلامية والاتصالية في أي مجتمع وتؤكد اتجاهات البحوث الحديثة أهمية الاتصال الشخصي، وتكمن أهمية الاتصال الشخصي في:

- من السهل أن يتصرف الفرد عن المواد الإعلامية التي لا تتفق مع آرائه أو ميوله التي تنشرها أو تذيعها وسائل الإعلام الجماهيرية، بينما من السهل أن ينسحب الفرد من الحديث مع زميله أقریب أو صديق له.

- يتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والتأثير في الأفراد.

- في حالة الاتصال الشخصي المباشر يصبح من السهل تقدير رد الفعل مباشرة، وتغيير أسلوب المواجهة "

- من السهل إقناع الأفراد بوجهات نظر أفراد معروفين لديهم وموضوع ثقة، بينما من الصعب أن يقتنعوا بما يقوله مجهولون لديهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية.

- يستطيع القائم بالاتصال أفكاره بتصرفه النموذجي مع الفرد الذي يتصل به دون حاجة إلى استخدام أسلوب التحريض المباشر الذي ينفر منه بعض الأفراد.

فمثلاً عن تمييز الاتصال الشخصي بالتجاوب والحيوية والمرونة قد توصل الساسة والتجار وأصحاب المهن الحرة إلى هذه الحقيقة منذ زمن بعيد.

كما يمكن أن تبرز أهمية الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة لكسب العملاء والأصدقاء ذلك أن الاتصال الشخصي يفتح مجالات للأخذ والرد بين أخصائي العلاقات العامة والشخص

الذي يتصل به، ولذلك ينبغي عليه أن يقيم اتصالات شخصية بدقة للذين يشغلون معه في المؤسسة الذي يعمل فيها.¹

يؤدي الاتصال الشخصي دورا هاما في أغلب العمليات الاتصالية، فهو يتميز قدرته على التأثير على الأفراد، بالإضافة أنه يحقق نتائج مفيدة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو الأسرة، وتتمثل أهميته أكثر خاصة في مجال الحياة اليومية سواء الأسرة أو المدرسة من خلال النتائج التي يحققها.

ثالثا: مميزات الاتصال الشخصي

يتميز الاتصال الشخصي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **المرونة:** فالالاتصال المباشر يمتاز بدرجة عالية من المرونة ويزداد ذلك حينما يواجه مقاومة من المستقبل لتوفر رجع الصدى له بدرجة كبيرة، مما قد يدفع الأفراد إلى محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد إقناعهم بها وممارستها وخاصة مع تزايد إمكانية المصادر الشخصية لأنها معروفة.²

تتجلى أهمية هذه الخاصية في تحقيق الأثر الرغوب فيه، لأن الرجع الصدى أهمية كبيرة ودور فعال في تحقيق انسجام بين المرسل والمستقبل.

- **يساعد الاتصال الشخصي على نشر الأفكار:** التي تنشرها وسائل الإعلام على نطاق أوسع من جمهورها في الدول النامية، لأن تغطية هذه الوسائل محدودة من ناحية ولم تتعلم نسب كبيرة من الجماهير لاعتماد وسائل على وسائل الإعلام الحديثة من ناحية أخرى.³

يتميز الاتصال الشخصي في نشر الأفكار إلى أوسع نطاق على خلاف وسائل الاتصال الجماهيرية التي تعتمد على وسائل الإعلام الحديثة لنشر مضامينها.

¹ - جمال العيفة: الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية، بالجزائر رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2005، ص 67.

² - عبد الرزاق الدليمي: الاتصال في القرن الحادي عشر، ط1، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص140.

³ - عبد الرزاق الدليمي: المرجع السابق، ص 140

– كما أن معظم الجهات الرسمية والحكومية في البلدان النامية غالبا ما تلعب دور المرشح الإعلامي التمير ما تريده من الرسائل الإعلامية، تمنع وتجزئ أو تحرف غيرها من الرسائل من التي تعتقد بأنها تؤثر على سياستها الداخلية والخارجية لتكوين الرأي العام، فيها مما يؤدي بالضرورة إلى اعتماد نسبة كبيرة من الجماهير الواعية على الاتصال الشخصي لتأمين المعلومات المهمة والتحليل الأعمق حول قضايا بدلا من الاعتماد على وسائل الإعلام¹.

يتميز الاتصال الشخصي بأنه أكثر فعالية لأنه يكون بطريقة مباشرة بين الأفراد، وأكثر تصديقا في المجتمعات النامية بدلا من الكلمة المطبوعة كما أنه أكثر اعتمادا خاصة في القضايا الهامة.

– **تلقائية الاتصال:** التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير الرسمية واللقاءات العابرة، فالاتصال الشخصي التلقائي هو لأكثر انتشارا حيث أنه يشمل على أفراد المجتمع جميعا، بالإضافة إلى جماعات الاتصال الشخصي والتي تقوم هذه على تصفية مضمون رسائل الاتصال بمعنى تقييمها والحكم عليها ومن ثم تصديقها والتأثير فيها إيجابا أو تكذيبها والتأثير فيها سلبا².

بمعنى ان الاتصال الشخصي يكون بشكل عفوي وغير مقصود وتقوم هذه الخاصية على تصفية مضامين رسائل الاتصال.

– **يتميز الاتصال الشخصي بحماية الأفراد من العزلة:** فالعلاقات بين الأفراد تتطلب المشاركة التي تقوم بالنفع على الفرد من نواحي مختلفة، فنحن نتعلم كيفية التعبير عن أنفسنا والمكان الذي نعيش فيه، إضافة إلى تعلم ردود الأفراد مع الغير أثناء التفاعل معهم³.

1 – المرجع نفسه، ص 141.

2 – أحمد فاروق رضوان: **العلاقات العامة**، دراسة حالة موضوعات متخصصة، ط1، دار العالم العربي للنشر والتوزيع القاهرة 2013، ص 119.

3 – المرجع نفسه، ص 180

يساعد الاتصال الشخصي في تحقيق التعارف بين الأشخاص من خلال إقامة علاقات مع الآخرين وحمايتهم من العزلة، والتفاعل مع الآخرين.

– يتسم الاتصال الشخصي بحضور الحواس الإنسانية من خلال سمع وبصر وشم وذوق ولمس لدى المشتركين في الاتصال بحيث يستمعون إلى بعضهم البعض ويتناولون النظارات والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب وإشارات ولغة الجسم أي أن قنوات¹ يعتمد الاتصال الشخصي على الحواس الإنسانية مما يجعله أكثر تصديقا وإقناعا، ولهذا يعتمد الناس أكثر على الاتصال الشخصي لارتباطه بالحواس.

– إمكانية التعرف على الذات من خلال تجاربنا التي نخوضها مع الآخرين، كما يمكن التعرف على أنفسنا أيضا من خلال ما يميل إليه بعض الأشياء، وما تعرف عن بعضها الآخر.²

من خلال المواقف والرغبات يمكن الفرد التعرف من التعرف على ذاته والأشياء التي يجدها ويكرهها من خلال التعارف والتواصل مع الآخرين والاحتكاك بهم. كما أن هناك خصائص أخرى للاتصال الشخصي وهي:

- يميل الناس إلى تبادل المعلومات مع الآخرين من حيث السن والمستوى الاجتماعي.
- أكثر وسائل الاتصال إقناعا.
- تلعب الأسرة دورا في غاية الأهمية في الاتصال الشخصي خاصة في مراحل الطفولة.
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.
- يؤدي الإحساس بصدق القائم بالاتصال وخبرته دورا هاما في التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع.³

1 – أحمد فاروق رضوان: المرجع السابق، ص 180.

2 – أحمد فاروق رضوان: المرجع السابق، ص 181.

3 – برهان الشاوي: مدخل في الاتصال الجماهيري، نظرياته، ط1، دار المكتبية الكندي للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول إن الاتصال الشخصي يتميز عن باقي أنواع الاتصالات بمميزات هامة، فبفضله يسمح تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل وأكثر إقناعاً وتأثيراً لأنه يحدث داخل نظام تفاعلي.

رابعاً: وظائف الاتصال الشخصي

يمكن استخلاص أهم وظائف الاتصال الشخصي فيما يلي:

الجمع بين الأفراد وتشكيل الجماعة: وهي أقدم وظيفة عبر التاريخ وما تزال ترافقنا إلى أن تزول الحياة، وقد بدأت برحلة البحث عن الآخر من أجل إشباع الحاجات البيولوجية وتكاثر النسل والتعارف والتعاون وتقاسم الأدوار، وكذا البحث عن الأمان والاستقرار.

وكانت الأسرة نواة تشكيل الجماعة، وبقيت تحافظ على هذه المكانة حتى مع تطور المجتمعات وتعدد أعرافها بياناتها الزمانية والمكانية ذلك أن الأسرة هي أقوى رابطة اتصالية يتفاعل فيها الأفراد ويتعايشون ويشتركون في الأدوار.¹

تقوم هذه الوظيفة التي تعتبر أقدم الوظائف على الجمع بين الأفراد، وتحقيق التعارف والتعاون بينهم فالأسرة هي الخلية التي تجمع بين الأفراد وتربط بينهم.

– **الوظيفة التربوية والتوجيهية:** تنطلق التربية من الأسرة، وتبدأ بالرعاية اللازمة للأطفال وتقديم المأكل والمشرب والحنان والحب والحماية ومن ثم تطور هذه الرعاية إلى التدريب اللغوي وتنمية مدارك الصغار لبناء شخصيتهم وتزويدهم بالخبرات والمعارف والأخلاق والقيم، وما إلى ذلك من المدارك التي تبنى عليها تربية الطفل، وتتطور التربية لتشمل توجيه السلوك وتعديله أو تغييره أو تثبيته، فالاتصال الشخصي هو حامل كل تلك المفردات والسلوك والاتجاهات التي تحدث في الوسط العائلي. تنطلق هذه الوظيفة من الأسرة باعتبارها الخلية التي تكون الفرد والتي تقدم له كل متطلبات الحياة سواء المأكل أو المشرب

¹ – بومالي أمينة: أزمة الاتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر، دراسة وصفية تحليلية الإعلاميون الجزائريون نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يحي فارس، المدينة، 2010، ص 32.

أو الحنان أو التربية وأهم شيء، التربية، فهذه الوظيفة تربي الفرد وتعديل سلوكه وتوجهه داخل الوسط العائلي¹.

– **الوظيفة الاجتماعية:** أن الاحتكاك بالآخرين وتقاسم الأدوار الاجتماعية معهم والتعايش المشترك بين الأفراد يكسبهم قيما ومعارف وافكارا واتجاهات جديدة إلى تلك التي في محصلتهم التربوية والأسرية.

فال اتصال الشخصي له دورا هاما في التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي، فهو المحور الذي تدور حوله العمليات الاجتماعية المختلفة كالإرشاد والتثقيف والتدريب وأقداره والتعليم والخدمة الاجتماعية.²

عليه نستخلص أن جميع هذه الوظائف سواء الجمع بين الأفراد أو الوظيفة الاجتماعية أو الوظيفة التربوية جميعها تنطلق من الأسرة باعتبارها الخلية التي تنمي الفرد والتي تكونه وأن جميع هذه الوظائف تتعدد حسب المجال المعتمد فيه.

خامسا: أساليب ونماذج الاتصال الشخصي

تتعدد نماذج الاتصال الشخصي في الفكر الإتصالي ومن أبرزها:

– نموذج روس:

انطلق النموذج من خمسة متغيرات حيث وجد أن هذه المتغيرات تؤثر على الاتصال بين الأفراد وانبثق نموذجه من العناصر التالية:

أ. المرسل (أ) يحول منبهات المعلومات التي تأتي إليه إلى أفكار ينقلها إليه في شكل رسالة تهدف إلى الوصول إلى (ب).

ب. يتم نقل الرسالة بواسطة وسيلة إلى المتلقي (ب).

¹ – المرجع نفسه، ص32.

² – المرجع نفسه، ص 32.

ج. يستجيب (ب) بتحويل تلك المجتمعات أو إعادة فكرة المرسل الأصلية واستجابة (ب) توفر للمرسل رجوع الصدى.

كيف تحدث عملية الاتصال الشخصي على ضوء نموذج روس؟

1. حينما يبدأ المرسل في تلقي المعلومات من خلال تفهم المنبهات ثم تبدأ وضع فكرة في الكود.

2. اختيار المنبهات التي تتفق مع وجهات نظر المرسل أي التي تتناسب واستيعاب المنبهات التي لا تتناسب، ومن هنا يعمل الطرف الذي سيحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة ويتضمن الطرف أي بوسائل استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجريب السابقة حيال تلك المعلومات ومشاعره واتجاهاته وعواطفه في وقت الإرسال.

3. يتم داخل الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة بأسلوب ما أي بوسائل معينة تحمل الرسالة إلى المتلقي حيث يتفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويفك كودها لكي يقوم بتفسيرها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار أو انتقاء المنبهات التي تتفق مع ثقافة المتلقي وتعمل الثقافة في مثل هذا الطرف أو المناخ العام كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للرسالة وتتكون الثقافة مع معرفة المتلقي للمعلومات الرسالة ومن تجربته السابقة.

4. بعد أن يفسر المتلقي للرسالة سوف يستجيب لها وهذا الاستجابة في رجوع الصدى أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضل الرسالة إلى هدفها حيث أن رجوع الصدى يتكون من رد فعل المتلقي ويحول الداخلي والخارجي كمستمع كالإشارات والأعمال التي يقوم بها على الرسالة. إن مهمة الرئيسية في نموذج روس هو الطرف وهو يؤثر في وضع الفكر في الكود وفي عملية فك كود الرسالة¹.

¹ - بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دط، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص90.

كما أن اللغة وترتيب ما يقال واستخدام الصوت هي كلها مؤثرات تؤثر الرسالة، ويؤكد روس أن الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال هو مصدر وقوة نموذجيه ويتضمن المناخ والمعرفة والتجارب السابقة ومشاعر واتجاهات وعواطف كل المرسل والمستقبل، وقد أدخل روس على نموذجيه للرموز واللغة وترتيب المعلومات والصوت وما يسمى هذا المناخ العام للحالة أو الظرف الإتصالي وهذه المنبهات كلها تشكل الإطار الحدث الإتصالي.¹

يقوم هذا النموذج على متغيرات خمسة، وأن عملية الاتصال الشخصي على ضوء نموذج روس ينبغي اختيار المعلومات التي تتفق مع وجهات نظر المرسل، كما يتم نقل الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة وبعد تفسير الرسالة من طرف المتلقي تتم الاستجابة الفعلية.

– نموذج دافيد بيرلو:

نشر دافيد بيرلو لنموذجه الإتصالي ذو الاتجاهين لسنة 1920 ويقوم هذا النموذج على اقتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال والعناصر الأساسية والعناصر الرئيسية للاتصال في هذا النموذج شكلت من المصدر اتجاه المصدر، الرسالة الوسيلة. هذا وقد اعتبر خبراء الاتصال أن نموذج بيرلو لا يتضمن رجوع الصدى أو تأثيره، ويبدو أن هذا النقص هو مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، كذلك لا يؤكد حقيقة الاتصال عملية ولو أن بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشته للنموذج وهذا الصدد يقول بيرلو:

• حينما نريد تحليل عمليات الاتصال نحن نفككها لأننا مضطرون للتحدث عن المصادر أو الرسائل والوسائل للمتلقين لكن علينا أن نعرف ما نفعله فنحن نجمد العملية مضطرون ولكننا يجب ألا نخدع أنفسنا ونؤمن بأن الاتصال يحدث بالأعداد هذا وقد عرف نموذج بيرلو باسم SMCR وهذه الأحرف اختصاراً لنموذجه على الشكل التالي:

– المصدر وقد يكون إذاعة تلفزيون صحافة.

– مؤسسات بحث حكومات، مؤسسات اجتماعية.

¹ – المرجع نفسه، ص 92.

– وقد تكون رموز كلمات صور .

– الوسائل المطبوعة الإلكترونية

– الجمهور العام، الجمهور الخاص¹.

يقوم نموذج دافيد بيرلو على العناصر الأساسية للاتصال المصدر والاتجاه والرسالة والوسيلة وأن هذا النموذج يقوم على اتجاهين، حيث اعتبر الخبراء أن هذا النموذج لا يتضمن رجوع الصدى ولا يؤكد حقيقة الاتصال.

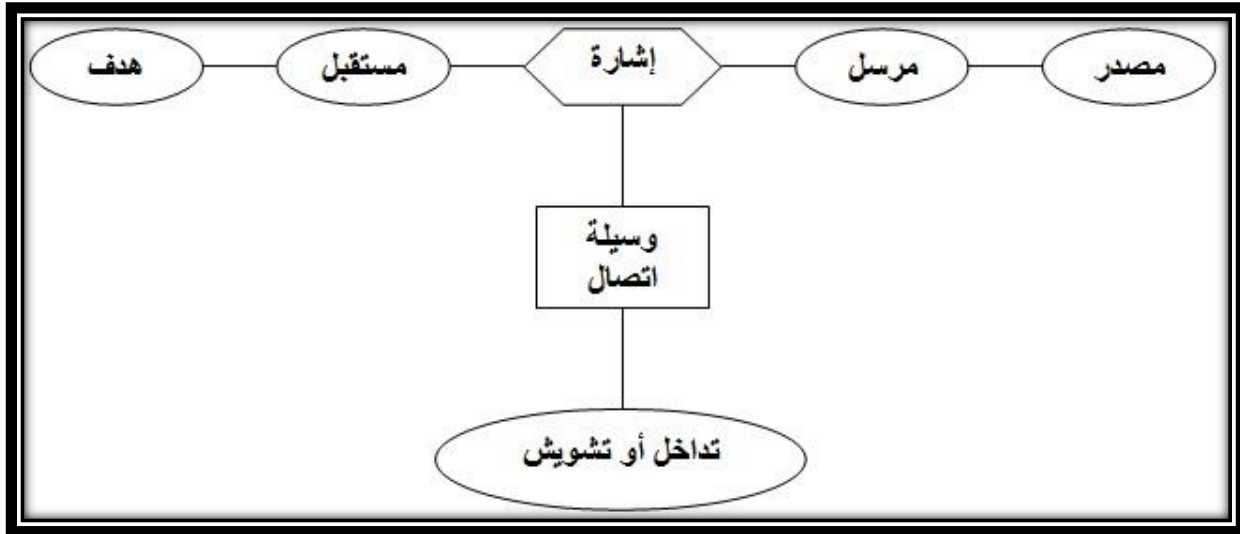
نموذج شانون وويفر:

ومن هذه النماذج اللفظية الأولى التي توضح عملية الاتصال بين الفردين والتي كان لها تأثير واسع لنموذج المعلومات التي قدمها الباحث كلود شانون 1948، ويقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية تشبه الاتصال بعمله الذي ينقل المعلومات.

المكونات الأساسية التي تصنع النظام الإتصالي وفق النموذج شانون وويفر مصدر يختار الرسالة يتم وضعها في الكود بواسطة جهاز إرسال يقول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك الرموز الإشارات وتحويلها إلى رسالة يستطيع الهادف أن يستقبلها والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال الاستقبال ترجع إلى عنصر التشويش.

¹ - بسام عبد الرحمان المشاقبة: المرجع السابق، ص 93.

الشكل 01: نموذج شانون وويفر بين الفردين



المصدر: عزام أب الحمام: الإعلام الثقافي، جدليات وتحديات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص240.

يقوم نموذج شانون وويفر على أن عملية الاتصال تعتمد على مصدر المعلومات وهو الذي يحدد نوعية الرسالة وترسل هذه المعلومة عبر قناة أو جهاز وتحدث خلالها إشارة أو منبه على وجود الرسالة وترسل عبر وسيلة، ثم يستقبلها المرسل وهنا يحدث الهدف المرجو إذا لم يكن عنصر التشويش الذي يعرقل العملية.

- نموذج التعليم للاتصال في الإطار الشخصي:

حتى الآن تمكنت ملاحظة أسلوبين أو منهجين في تحليل سلوك الاتصال، الأول القائم على التحليل النفسي ومجاله علم النفس الفردي، والثاني علم الاجتماع الذي يركز أكثر على العلاقات بين الناس ولأنساق أو النظم الاجتماعية والثقافية التي من شأنها التأثير في سلوك الاتصال أما الأسلوب الثالث الذي يمثله هذا النموذج فهو بين علم النفس الاجتماعي الذي يحاول الربط بين الاعتبارات الفردية النفسية" وبين الاعتبارات الجمعية التي تتداخل وتؤثر في عملية الاتصال وبدون شك أن تفصل بين المناهج الثلاثة ، غير سليم وغير ممكن إذا ما رغبتنا بدراسة أشمل

لعملية الاتصال لأن الأساليب الثلاثة تحاول الإجابة على تساؤلات لماذا؟ ومع من؟ وبأي النتائج؟¹

يقوم نموذج التعليم للاتصال الشخصي على أسلوبين الأول القائم على التحليل النفسي والثاني علم الاجتماع والأسلوب الثالث الذي يحاول الربط بين الأساليب الأولى.

- نموذج هارولد لاسويل:

- من؟
- ماذا يقول؟
- بأي وسيلة؟
- باي تأثير

أما نموذج لاسويل الذي عبر عنه في صيغة تساؤلات تمكنت في دراسة عناصر الاتصال ولقد أضاف إلى العناصر الأخرى كالتشويش والمؤثرات الأخرى التي تتعرض لها الرسالة.² ركز نموذج هارولد لاسويل بطريقة مختصرة ودقيقة على العناصر الأساسية للاتصال بالصيغة الاستفهامية وأضاف عناصر أخرى كالمؤثرات والتشويش.

- نموذج ويلر شرام:

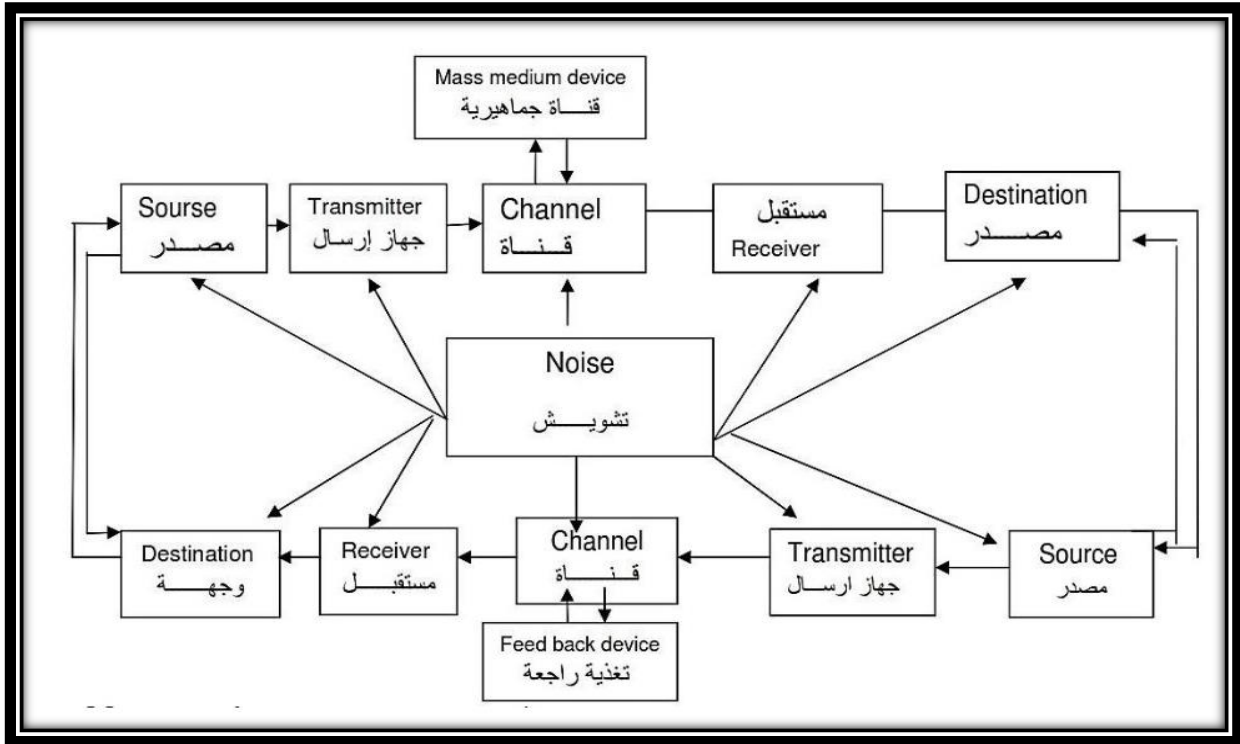
من النماذج الأخرى التي أثارت اهتمام الباحثين نموذج ويلر شرام الذي يؤكد فيه على أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل فهو لا يعتمد كثيرا على وضوح لغة أو رموزها، بل يؤكد بضرورة:

- وجود خط مشترك بين فهم المعاني والرموز.
- خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل مثل الإطار الدلالي.
- خبرة متراكمة لدى الطرفين المرسل والمستقبل.

1 - عزام أبو الحمام المرجع السابق، ص 247.

2 - خلدون عبد الله: الإعلام وعلم النفس، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص30.

الشكل 02: نموذج ويلر شرام



المصدر: مصطفى يوسف المكافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2015، ص 196.

يؤكد هذا النموذج على العناصر الضرورية للعملية الاتصالية وأن الرسائل الرمزية والجمهير والرسائل المفسرة ترتبط بالمرسل والمستقبل اللذان يعتبران أهم شيء للعملية الاتصالية.

– نموذج ميلفين:

النموذج الذي وضعه ميلفين يبرز العناصر التالية:¹

المصدر: ويقوم بترجمة الرسائل الإعلامية إلى مضمون قابل للتواصل عن طريق اختياراً بعض الرموز.

المرسل: ويقوم بتحويل الرسالة إلى معلومات الحركات ديناميكية.

قناة التوصيل: وتقوم بنقل المعلومات عبر الأثر أو المكان أو الأسلاك.

¹ – مصطفى يوسف المكافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2015، ص 198.

المتلقي: يقوم بتحويل المعلومات إلى مضمون

الهدف والغاية: تقوم بتحويل المضمون إلى المعنى.

الضوضاء: تقلل من عملية استقبال المعلومات ويشير المفهوم إلى أربعة مستويات تؤثر بعضها ببعض هذه المستويات الأربعة المستوى الاقتصادي، المستوى الاجتماعي، المستوى السياسي، المستوى الثقافي.

يفسر نموذج ميلفين على أن عملية الاتصالية عملية متداخلة مع بعضها البعض وأن كل عنصر من عملية له دور محدد يقوم به ولقد عبر نموذج ميلفين على المستويات الأربعة التي تؤثر على بعضها البعض.

- نموذج جورج جرينر

يتوسع هذا النموذج في تفسير العملية الاتصالية لدى جرينر التي يحددها في عشر مفردات (شخص يدرك حدثاً، ويستجيب في موقف ما عبر وسائل، ليصنع مواد مناسبة، بشكل ما، وسياق ما ينتقل، محتوى له نتائج وأوضح أن الشخص المقصود هنا هو المرسل، الذي يتفاعل مع الواقع، فينقله إلى الآخرين بقصد التأثير فيهم وان النموذج المطروح أكثر اهتماماً ببيئة الحدث المنقول إلى الآخرين مع التركيز على كيفية صياغة الرسالة¹.

تستخلص مما سبق ذكره ان نماذج الاتصال الشخصي عكست عملية الاتصال، حيث عكست العملية بأشكال مختلفة.

عيوب الاتصال الشخصي

على الرغم من أهمية الاتصال الشخصي إلا أنه لا يخلو من العيوب أنه يتطلب نفقات عالية وجهداً كبيراً ووقتاً أطول، خاصة إذا كان مطلوب نقل الأفكار أو المعلومات إلى عدد كبير، كما يؤدي عدم توافر الأفراد المراد الاتصال بهم في مكان محدد وفي أماكن شتى الصعوبة واستخدام الاتصال الشخصي معهم إضافة إلى أن الاتصال الشخصي لا يتيح نقل وتوصيل

¹ - حارث عبود: الاتصال التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009، ص49.

المعلومات الحديثة أول بأول.¹ بالرغم من الإيجابيات التي يتميز بها الاتصال الشخصي وأهميته البالغة في تأثير وإقناع إلا أنه له عيوب حيث يتطلب وقت كبير خاصة إذا كان إرسال إلى مجموعة من الناس وخاصة إن كانوا في أماكن متعددة مما يصعب وصول الرسالة إلى جميع كم أنه يحتاج إلى نفقات عالية جدا.

¹ - جمال النصر: مركز حمل البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة خنشلة، الجزائر، 2015، ص91.

المبحث الثاني: العلاقات الإنسانية

أولاً: بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يقع فيها كثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي:

ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، ولاشك أن كل مسؤول يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله، وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المدراء ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا الأساس فإنهم، يتحدثون عنها على أنها شعور عام يعتمد وعلى التمييز وحسن السلوك والإدراك، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته.

ولكننا إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل " طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، فلماذا ليست شائعة بين الأفراد؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا؟ والواقع أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة.¹

أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة " الإنسانية " والصفة " الشخصية، حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربي وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز والتعصب.²

1- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002، ص62.

2 - أحمد إبراهيم أحمد: المرجع السابق، ص62.

يعتقد أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير بالمؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.¹

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمدارة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى ولو كانت على حساب العمل، لكن مثل هذا التفكير مناف لما نادى به العلاقات الإنسانية، فهي لا تدعو إلى أن تكون على حساب العمل والكفاءة والعدل، وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا.²

الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية حسب أصحاب هذا الاعتقاد في إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، إن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته، إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل، إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للأفراد . فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة، وعلى الجانب الآخر، يعتقد بعض المدراء أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم، واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة، وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون من المرؤوسين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، ويعتقد كثير منهم

¹ - المرجع نفسه، ص 64.

² - المرجع نفسه، ص 64.

أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل بمفردهم، وأنه لو سلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وألا ينفرد بها بنفسه.¹ وهي القيادة الشورية التي يسعى من خلالها القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ويصمم ويرسم خططها ويحدد وسائلها.²

كما لا يمكنه إجبارهم أيضا على إتباع النظام الديمقراطي، فإذا لم يكن المرؤوسون على استعداد وراغبون في الاشتراك في وضع سياسة المنظمة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، حيث أن إشراكهم في اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها الرئيس قيادته وتوجيهه الحكيمين.³

ثانيا: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية

من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة ثانية على أسسها أو مجموعة القيم التي تتبنى عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحته على التقاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن تلك المعادلة بين الفرد بقدراته وإمكانياته مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

أ. أسس العلاقات الإنسانية: من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد " عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

1 - أحمد إبراهيم أحمد: المرجع السابق، ص 65.

2 - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 72.

3 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 62.

الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر . إذا أتاحت له الفرصة . أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده، لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي ينبنى على أساس من الإجماع والإتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية

العدل في المعاملة: ضرورة أن ينسب مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

التحديث والتطوير: فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري - القيادة الإدارية - هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية . في مجال العلاقات الإنسانية . تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة.¹

ب . مداخل العلاقات الإنسانية:

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ص 66-67.

تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل التنظيم، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، وكذا مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية. وعموما مهما قلت المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم¹، فالعلاقات الإنسانية " تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات تطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج " والرقى بهذه الحضارة أو تلك. وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي) وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطا اجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيائية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط.²

وحيث إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس، والصراع، والتسامح، والتعصب، والزعامة، والتبعية، والانقياد، والشعور بالانتماء، وتؤثر على عمليات التغيير الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل.³

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص74.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط 2، 1995، ص67.

³ - محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997، ص18.

فانطلاقاً من العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية (أهداف التنظيم، الرضا الوظيفي)، وقد أكد زكي محمود على أهمية هذا الموضوع في حديثه عن رفع الروح المعنوية كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن على الإدارة " إيجاد الحوافز لتحفيز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة، وضمان احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك".¹

ويستدرك بعضهم بصعوبة وجود مداخل ثابتة ومحددة للعلاقات الإنسانية حيث يرون أنه: صعب الأمور الوصول إلى قوانين ملموسة مضبوطة تماماً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ومنها العلاقات العامة الإنسانية، بل إن المشكلة الكبرى أن التقدم المادي يسير بخطوات سريعة جداً بالنسبة للتقدم السلوكي الاجتماعي الذي يبني على دراسة علاقات الناس ببعض، وهذا يحدث عنه ضياع وارتباك إنسان هذا الزمن سريع التغيير، متشابك العلاقات، المتحرك المتطور، غير المستقر على حال.²

كما أن هناك من الباحثين من يرى حتى بمجانبة كثير من المداخل للصواب، وذلك حسب رأيهم يرجع إلى أنه: " من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد يكون في حد ذاته سبباً إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال، فقد يستمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة، وقد يبطل أو يلغي ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحبه، وهنا بسبب الدراسة التي يخضع إليها فإنه اليا يغير من سلوكه، وبالتالي فإن ما يشعر به العامل يؤثر على إنتاجيته".³

كما يرى بعضهم أن دراسة الإنسان في علاقاته الإنسانية بالآخرين ليست بالشيء السهل اليسير، ولو أن البعض يظن للنظرة الأولى أن ذلك سهل متيسر، فالكائن البشري هو من أعقد الكائنات

1 - هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، 2000، ص394.

2 - جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، الرياض، دار المريخ، 2004، ص232.

3 - أزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص41.

الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانا الرضا والقناعة، ولذلك فقد أصبح من المحتم التعمق في نفسية الإنسان، ودراسته لمفهم أفضل وأعمق للحياة، وفهم للناس بعضهم لبعض، وخصوصا أن التقدم المادي لم يسعف البشرية ويرضيها لتحقيق الفهم والرضا والسعادة، ولذلك فإن دور العلوم الاجتماعية والسلوكية ومنها العلاقات الإنسانية، يجدر أن تزداد تحليلا، وتعمقا وفهما للطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون والبناء، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية هنا بناء ومثرا في التخفيف من مصاعب الحياة ومشاكلها إلى حد بعيد، وتوصف العلاقات الإنسانية إجمالا بأنها مجموعة الروابط المختلفة التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد "1.

وتبدأ " العلاقات الإنسانية " بدراسة الفرد، فهو وحدة من وحدات الجماعة، ونظرا إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر فإن النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية كمدخل يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بينهم.²

ولن يتأتى الإيمان بالفرد وقيمه إلا في ظل وجود قيادة حكيمة - وهو مدخل آخر من مختلف مداخل العلاقات الإنسانية - تفقه أن لكل فرد شخصيته المستقلة والتميزة، والتي من الواجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزها عن الاعتبار الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات.³

1 - ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972، ص28.

2 - ماهر عليش محمد، المرجع السابق، ص11.

3 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص66.

ويري ' سكوت ' بأن وجود قيادة حكيمة " يشير إلى عمليات حاز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع ".¹ وقد بين ذلك لد.بيلي في تركيزه على البعد البشري والإنساني للإدارة فيقول: " التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف بحيث يضع في أولويات اهتمامه (أي التسيير) مهمة قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها من خلال ضمان الاتصال، التحفيز، التكوين من أجل عاية إنتاجية وخدماتية.² كما اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم " التون مايو " بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:

تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد الاهتمام بمشاعر الأفراد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.

الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء. للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها: وهنا على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات.³

ومنه يمكن القول أن التسيير الحديث يتطلب عدم التدخل في عمل المرؤوسين، كما تتطلب التحفيز اللازم لإثارة الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازه، إلا أن هذا يتطلب من

¹ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص26.

² - الفضيل الرئيسي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص140.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2005، ص45.

جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما سيساعد على القيادة الإدارية الرشيدة.

وقد أشار بعضهم إلى ما توصلت إليه دراسة " فيدر "، الذي يرى أن: " القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيه، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزان وثباته في تعريفه بالأمر " ¹.

ويمكن التذكير بأن التحفيز هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل (1)، وفي حالة عدم القدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سائحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه. ²

ومن ناحية تنظيمية، فإن الهدف الأساسي للتحفيز، هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{التحفيز} \times \text{قدرات الفرد}.$$

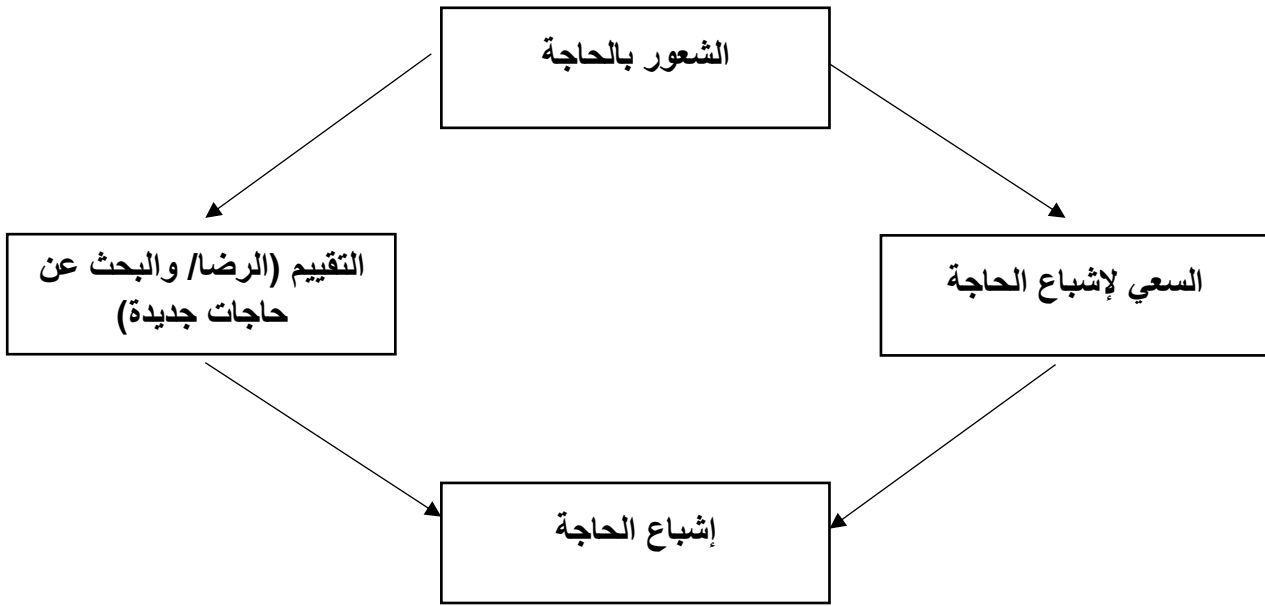
وفي هذا المجال، ضرورة مراعاة المنظمة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

¹ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص19.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص45.

- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد..
- سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

شكل رقم (05): يوضح عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل،

2005، ص 281

ويرى ويليام باتريك " العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها، كما يرى بعضهم بأنها " إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي المستمر".¹

والعلاقات الإنسانية تقوم على التفاعلات بين الأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة وتكاملهم بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي، وقد ذكر أترد جولد "، أن رفع الكفاية

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 61.

البشرية والإنتاجية إنما يعتمدان بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية، وتهتم العلاقات الإنسانية بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة وفي عمل التنظيم، وكذلك بفهم وتنمية الظروف التي تساعد الأفراد ليعملوا سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة.¹

ويرى آخرون أن العلاقات الإنسانية هي عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، ويؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ليعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب العمل؛ أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

ومن كل ما سبق فإن أهم الأفكار التي يمكن من خلالها ولوج موضوع العلاقات الإنسانية ما يلي:

إن العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير، وهي لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة.

فضلا عن الرواتب والحوافز الاقتصادية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار

فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائياً بين العاملين فيها، ويساعد على إشباع حاجاتهم النفسية، ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي، وهذا التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في التأثير على اتجاهات الأعضاء في تحديد مستوى إنتاجيتهم وسلوكهم في المؤسسة."

ولقد تمخضت عن هذه الأفكار خلاصة مفادها أن المنظمة تشكل مجتمعا قائما بذاته، على اعتبارها كمنشأة جماعية قادرة على إعادة ضبط وتنظيم العلاقات الاجتماعية،² حيث تلعب فيه

1 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سابق، ص 18.

2 - الفضيل الرئيسي: مرجع سابق، ص 140.

هذه العلاقات المتبادلة بين العاملين أفراد وجماعات دورا مهما يفوق تأثير الحوافز المادية للعمل ومبررا لارتفاع الأداء، إن هذه الأفكار كشفت أن العمل نشاط جماعي، وإن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وإن هذه الجماعات تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي.

ومنه فإن في أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين هي:

العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسئوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

العلاقات غير الرسمية وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة¹.

" ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير الرسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على أعضاءها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجابا في صورة تعاون وموائمة واحترام، أو مثلها في صورة تنافس وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم...²

ومن هنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه، وسلوكه، وقيمه، وعلاقاته التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي، ومع القيم التي تفرضها الإدارة بحيث يمتد تأثيرها

¹ - الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995، ص16.

² - هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988، ص ص 205-207.

على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال، وحتى مجموعات العمل الرسمية قد تتحول بفعل التفاعلات والأنشطة والعلاقات غير الرسمية إلى مجموعات متعددة غير مبالية، أو متذبذبة أو مجموعات محافظة أو إستراتيجية.

ولقد أصبحت القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي بين أفراد المنظمة يشكّلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة بحيث تمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأمور والتأثير في نشاطها بقوة وفاعلية أكثر من غيرها من الأنظمة كنظام الحوافز أو فرض القوة والسيطرة الإدارية. ويقدم شين تصنيفاً يمكن من خلاله تحليل المنظمة، وهو تصنيف نظري ذو ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم، الأول: اتجاه الإنسان الاجتماعي، الثاني: اتجاه الإنسان الساعي لتحقيق ذاته، الثالث: اتجاه الإنسان المركب الذي لديه دوافع عديدة.¹

وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات، ومن أهمها:

يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم، وقد تتخذ هذه الحاجات شكلاً متدرجاً يبدأ من (الحاجات الفيزيولوجية)، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات. وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد. وهناك صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معاً، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

لكنه يوجد اختلاف بين هذه المداخل الثلاثة حول بعض الموضوعات، إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي، أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم،

¹ - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 128.

ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل " سيلزنيك "، الذي قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة.¹

وتمثل نظرية " ماسلو " في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته، ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية، بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى.

وذهب المدخل الثالث، الخاص بمدخل الإنسان المركب، إلى أن الدوافع تختلف تبعا لاختلاف المواقف، فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة، يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على الرؤساء مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية، وتعدد أنماط السلطة، فضلا عن نوعية الروابط النفسية، وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل " شين " و " بينس ".

ويعد المستوى الثالث منها أكثر تحقيقا للفهم الأعمق لثقافة المنظمة من خلال فهم الفرضيات الأساسية التي تقف خلف سلوكيات الأفراد بحيث تحدد كيف يدرك الفرد ويفكر في المنظمة ومن هذه الفرضيات طبيعة العلاقات الإنسانية.²

ثالثا: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن المعرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على زيادة كفاءته مرؤوسيه التنظيمية والرقمي بمستوى أدائه وتحسين ظروف عمله، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها " ماسلو " إلى خمسة أنواع هي:

1 - المرجع نفسه ص 129.

2 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 18.

الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم، الراحة،...).

الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.¹

معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيهها سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات.

توفير الاتصال الفعال: فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه،² كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث تحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه تنظيمًا علميًا، فالقول بأن الرئيس بابه مفتوح للجميع، ومن دون حواجز "، يبدو كلامًا جميلًا، غلا أنه مما يعنيه أنه لا يوجد نظام جيد للاتصال، فكثيرًا ما يحجم المرؤوسون

1 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 69.

2 - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص 2.

عن الدخول على رئيسهم، رغم سياسة الباب المفتوح"، كما أن هذه السياسة ليس من الواجب أن تعني فقط إمكانية دخول المرؤوسين إليه، إنما تعني أيضا خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم¹.

كما أن هذا النوع من السياسة قد يترتب عليه اضطراب وإعاقة للعمل، بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال ذاته يتوقف على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد بعضهم ببعض يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر بعضهم ببعض، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب².

أما الاتصال الديمقراطي، فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تحرض لدى

1 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص7.

2 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص35.

كل فرد في المجموعة الشعور بأهميته الخاصة ومساهمته كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة حسب ما لديه من قدرات ومواهب، والمساهمة في تنميتها¹.
ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية، إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم الا بتوافر عاملين جوهريين، يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المترتبة عنها، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن الشركاء العاملين في صناعة القرارات، لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل².
التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية³.

الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوي بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية

1 - أحمد قوراية: مرجع سابق، 72.

2 - فتحة أو هايبية، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، أبريل 2012، عدد: 12، ص 179.

3 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، 69.

للأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي. كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها.¹

الروح المعنوية: ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس **مدى استمرار العاملين:** يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود

1 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص72.

فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة. ومن البديهي الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها".¹

مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

مدى كثرة الشكاوي والتظلمات: تعبر الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوي موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبیب، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف".²

1 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 37.

2 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 74.

كما أكذا كل من هاكمان وأولدهام " على دور بعض جوانب الوظيفة أو المهنة في التأثير في دافعية العمل، وحتى يتسنى للعامل الشعور بأن لعمله معنى، فلا بد له من معرفة نتائج ما يبذله من مجهود، وتتم هذه المشاعر عن خصائص أساسية للوظيفة أو المهنة هي:¹

أولاً: تنوع المهارات Skill variety: ينظر العاملون إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب أداءها قدرات، أو مهارات متباينة، ومتعددة، على أنها مهن ذات معنى، وتثير مشاعر التحدي.

ثانياً: هوية الواجب Task identity (تكامل الواجب): تعني إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته، فالعمال بحاجة إلى أن يروا يام أعينهم ما أنتجته جهودهم.

ثالثاً: أهمية الواجب Task significance: يعني بها إلى مدى تأثر الوظيفة أو الواجب في الآخرين، سواء داخل المؤسسة، مثل الزملاء، أو خارجها مثل المرتفقين،

رابعاً: الإستقلالية Autonomy: يعني بها إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقرير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله، وكيفية إنجازها.

خامساً: معرفة النتائج Feedback: يعني بها إلى أي حد توفر الوظيفة الفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة، ودقيقة عن مستوى أدائه.²

نشأة العلاقات الإنسانية

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، ومنذ أول تجمع بشري، وتجلى الإهتمام بقضية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلى صراحة بالتأكيد عليه ما حث عليه من حسن المعشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين -) [

آل عمران: 159]

¹ - رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، ص 242.

² - رونالد. ي. ريجيو، المرجع السابق، ص ص 242-243.

اشتمل نص هذه الآية الكريمة على وصف نبي الرحمة بخلق الرحمة التي أمده الله بها، ووصفه بلين الجانب، ثم وجهه توجيهها تربويا للأخذ بجملته من مكارم الأخلاق وفضائل السلوك¹، ففي الآية الكريمة مبادئ سلوكية تحث على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة، وأمثلة هذه الآية كثيرة في الحث على مكارم الأخلاق وحسن المعاملة، وهنا يمكن القول أن الإسلام قد وضع منهاجا وأساسا علمية وعملية للعلاقة بين الأفراد، وقد سار على هذا النهج عامة المسلمين وخاصتهم منذ ذلك الزمان إلى آخره وفي كل مكان هي صالحة للتطبيق، وهو ما يبين أن ديننا الحنيف (الإسلام) قد سبق كل العلوم الحديثة التي تتحدث عن هذا الجانب.

وللسنة النبوية الشريفة على صاحبها أفضل الصلاة والسلام، مواقف خاصة، تتمثل في كيفية التعامل مع الناس، فقد كانت حياة الرسول وسيرته بصفة عامة مدرسة تربوية خلقية سلوكية شاملة، حتى الأنماط السلوكية التي لا تظهر فيها أول الأمر أسس المفاهيم الخلقية، كانت في حياة الرسول موصولة بأسس المفاهيم الخلفية، ولو من وجه من الوجوه، فكان لها صفة الظواهر الناتجة عن اخلاق راسخة في النفس، متمكنة في أركانها²، وترشدنا سيرة الخلفاء الراشدين إلى مواقف تدل على عظمة القيم الإنسانية التي يتحلى بها الخلفاء الراشدون، وعن مبادئهم التي بها يتعاملون مع الناس.

ومن الأسس العامة في الأخلاق الإسلامية الدافع الجماعي، ويأتي في مقابل هذا الأساس الخلفي خلق الأنانية والانفرادية أو الانعزالية، الذي ترجع إليه مجموعة من النقائص الخلفية في السلوك الإنساني. والدافع الجماعي شعور الفرد بأنه جزء من جماعة هو عضو من أعضائها، أو خلية من خلاياها، مع شعوره بأنه محتاج إليها، فهو يحب الجماعة ويلزمها، ويكره الانفراد والانعزال، ولا يستطيع الاستمرار في الوحدة³، حيث نجد أن انتماء الفرد للجماعة يشعره بالرابطة بينه وبين

1 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها دار القلم، دمشق، 1999، ص438.

2 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص436.

3 - المرجع نفسه: ص179.

أعضائها، وبالتفاعل المتبادل، وأن له معها أهدافا وحاجات، واهتمامات مشتركة، وأنه يمثل لما تمتثل له الجماعة من معايير واحدة، وضغوط واحدة.¹

ولدى إمعان النظر في كثير من الفضائل الخلقية الاجتماعية نلاحظ أنها ترجع إلى ما لدى الفرد من جماعية، فما من فضيلة يتعدى نفعها وخيرها للآخرين إلا وفيها عنصر التخلي عن الأنانية من الأنانيات الفردية الشخصية، والعامل الخلقى الذي يدفع إلى هذا التخلي هو الدافع الجماعي، أي: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة، فهو يحب للأجزاء الأخرى مثل ما يحب لنفسه. ومما لا ريب فيه أن الدافع الديني الذي يدفع الإنسان إلى ابتغاء مرضاة ربه دافع بدعم الجماعة، ويقوم مقامها ويؤدي وظائفها إذا انعدمت في الفرد.

ويميل الفرد إلى الجماعة ويجد في نفسه الرغبة الملحة للالتقاء والاندماج في طائفة من الناس، لأن كثيرا من مطالب حياته، وحاجاته الجسدية والنفسية والفكرة، لا تتم إلا عن طريق الجماعة، كالأنس بالجماعة، والشعور بالأمن والطمأنينة معها، والتماس مناصرتها، والتقوي بها، وتعاونه معها في تحقيق شتى مطالب الحياة.

أفيريدي الفرد أن يأنس بالجماعة دون أن يعطيها منه أنسا؟، أفيريدي أن يأخذ منها الأمن والطمأنينة دون أن يعطيها من نفسه وسلوكه مثل ذلك؟، أفيريدي أن يلتمس عندها القوة وشد الأزر، دون أن يدفع من قوته لصندوق القوة العام مقدارا يناسب مستوى مساهمته في الجماعة ويناسب قدر نصيبه من القوة الجماعية؟، إن الحق والعدل يقضيان بأن كل أخذ لا بد أن يكون له ثمن من عطاء، وعطاء الأناس والأمن والقوة وشد الأزر والمعونة من مفردات مكارم الأخلاق. الوحدة،² ومن مطالب الفرد التي لا تتحقق له إلا عن طريق الجماعة، حاجته النفسية إلى المحبة، وحاجته النفسية إلى التقدير، وحاجته إلى المعونة والمساعدة في معظم شؤون حياته، ومنها حاجات عضوية أخرى للفرد لا تتم إلا مع غيره. كل هذه الأمور تولد في نفس الفرد الميل إلى الجماعة،

¹ - حسان الجليلي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص12.

² - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص179.

والرغبة الملحة بالاندماج فيها أو الالتقاء معها، وهذه الحاجات التي يريد من الجماعة أن تقدمها له لا يظفر بها ولا يستطيع أن يحافظ عليها ما لم يقدم هو من نفسه للجماعة أثمانها.¹ ونجد أنه ظهرت المناداة بمثل تلك المعاني سالفة الذكر في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، التي أحدثت تشكيلا للحياة الاجتماعية كلها، خاصة الصلات بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات.

وقد كانت بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية سنة 1800 لما رفض " روبرت أوين " تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال. وقد كان ظهور أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب فلسفة الإدارة " للعلامة " أندرو آر ' حيث جاء فيه اعترافه بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة، كما أنه أكد على ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين، وهي الإنسان، حيث أوضح أهمية العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين، وعناية طبية وفيزيائية سليمة في المصنع، وقد كانت أفكاره في ذلك الحين أفكارا ثورية ولم يأخذ بها رجال الأعمال.

ومع التطور الصناعي وتوسع المنظمات وازدياد أعداد العمال، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، وظهور عديد التخصصات، وتفرع المسؤوليات عنها، اتسعت الهوة بين العمال وأصحاب العمل، واستمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر، واستمرت عزلة العمال عن أرباب الأعمال، حتى برزت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط أحد بماهيتها أو بأسبابها الحقيقية، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها أن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجر فقط. وهو ما واكب التطور الهائل الذي عرفه القرن العشرين، حيث بدأت المحاولات العديدة لسبر أغوار العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور سنة 1911 والتي كانت تهتم بزيادة الإنتاج وطرق الوصول إليه فقط.²

¹ - المرجع نفسه، ص 170.

² - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص 172.

حيث تقترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، وهو ما دعا إلى أن تطلق عليها تسمية نموذج " التنظيم الآلي أو " الميكانيكي " نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على أنهم عبارة عن وحدات تتحرك الياء وافترقت إلى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية)، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.¹

وحسب " مادلين غراويتس " فإن المرحلة الأولى من اكتشاف دور العامل الإنساني رجع إلى عام 1893 حين تبين " السير وماتر " في بريطانيا أن الإنتاج كان يزيد باستمرار بتخفيضه ساعات مل من 52 إلى 48، وقد اكتشف خلال الحرب العالمية الأولى أن الحوادث كانت تتخفف إلى النصف بعد تخفيض ساعات العمل من خمس عشرة إلى عشر ساعات، وتبع لعناصر موضوعية في الظاهرة، اكتشف مفهوما معقدا يغطي سلسلة من الظواهر، يسمى التعب.²

فالفكر الإداري الحديث ينبعث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذلك من واقع تجاربهم العملية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم ينصب على العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل من روبرت أوين "، و" أندرو آر "، فمنذ عام 1800 أدخل روبرت أوين " عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي لإدارة الأفراد)، كذلك قام " أندرو آر " بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، وزاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث عقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة (نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنويا منذ ذلك التاريخ، بل ووصل الأمر

1 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص173.

2 - مادلين غرافيتز: مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993، ص215.

إلى أن تكونت (جمعية الإدارة الأمريكية) سنة 1923 وقد ركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، وابتداء من سنة 1930 أصبح يتجه رجال الأعمال إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع، واهتموا بالعاملين كبشر.

وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الأمريكية " ماري باركر فوليت " هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن " التون مايو عرف الشهرة أكثر منها خاصة بعد تجربته الرائدة التي قام بها وزملاؤه التي عرفت باسم (تجربة هاوثورن).¹

حيث ظهرت ابتداء من عام 1930، في ردة فعل على التشويه التابلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها، حيث أجرى " التون مايو " أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الإضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة.

وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية والسلوكية في ذات الموضوع، ومن أمثلة الكتاب الذين أثروا البحث فيه، أمثال هيربرت سيمون "، " التون مايو "، " ماري فوليت "، " ديكسون "، " روتلز برجر "، " لويد وارنر "، " جاردر "، " هاريسون "، " إليوت شابل، كونارد ارنسبرج "، " ماك جريجور "، " رنسيس ليكرت "، " كريس أرجيريس "، حيث ظهرت كتاباتهم في شكل مدارس أو اتجاهات فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية.

كما دارت أغلب أفكار كتاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث صارت في نظرهم عبارة عن تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، وركزوا الاهتمام في كيفية علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق

¹ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 26.

التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغيرها من موضوعات السلوك الإداري.¹

¹ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، المرجع السابق، ص33.

المبحث الثالث: المؤسسة الخدمية

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الخدمية

تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال الدورة الحياتية بدءاً بمرحلة التأسيس وانتهاء عند مرحلة الانحدار محاولة تجديد النشاط وسنتطرق بالتفصيل إلى مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي

1. المرحلة الأولى

المؤسسة الأصل تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقاً ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:¹

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.
- تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو اللازم.
- تحديد الفئات المستهدفة
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة.
- ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمية على تجديد وتطوير الأفكار في صناعة الخدمات.

2. المرحلة الثانية

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع وهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة

¹ سعيد محمد المصري: ادارة وتسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، دط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص37.

تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة والمرودية) كسب عمال جدد ويجب على المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تمييط مختلف النشاطات لتسيير عملية إنتاج الخدمة.
- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة واختيار مصادر التمويل
- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير والتحميل والانضباط.
- بعد تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صيغتها التنظيمية ستنتقل إلى مرحلة أكثر تطور أو سرعة وهي مرحلة النمو.

3. المرحلة الثالثة مرحلة النمو

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدماتية على توسيع حجم نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما تسمح نشاطاتها واستثمارها الجغرافي السريع والاستفادة من اقتصاديات السلم، هذا ولاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدماتية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:¹

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك
- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.
- بناء شبكة تعامل فعالة.

¹ هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ط 1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، د ب، 2013، ص 09.

- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير والنوعية....) التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة.

4. المرحلة الرابعة النضج

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمانية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشييعا لسوق المحمية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تظهر مجموعات من المخاطر الفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة، تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.

إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية لنتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي:¹

- تطوير سياسة التسويق والاتصال لتحافظ على عمالها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.

- الاختيار الأمثل للاستثمارات لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

- الاهتمام بالإدارة وتسيير الإطار الدائمة للمؤسسة.

في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة.

¹ سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 33-34.

5. المرحلة الخامسة (الانحدار أو الرجوع)

بعد مرور المؤسسة الخدمية بمراحل الأربعة السابقة هنا كاحتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة وتمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة؛
- تطوير خدمات جديدة من خلال؛
- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء (فندق، مطعم، قاعة محاضرات)؛
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جديفة لفئات معينة من عملاء

ثانياً: تصنيف المؤسسات الخدمية

من بين تصنيفات المؤسسة الخدمية ما يلي:

قدم كل من Haywodet farmer سنة 1988 نموذج لتصنيف المؤسسات الخدمية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي منخفض).
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي منخفض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل عالي منخفض وفي حالة متشابهة قام كل من Vanderer et Crawich سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدمية حسب بعدين أساسيين هما:

- درجة التفاعل والاتصال (منخفض مرتفع)؛
- درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة).

أما Kother فيصف المؤسسات الخدمائية حسب ما يلي:¹

أ. حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية.

ب. حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات (أقسام الحاسوب).

ج. حسب مستوى الاتصال:

فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض الضعيف بعملائها كالغسالات الأوتوماتيكية العامة أو الخاصة.

3-3- عناصر المؤسسة الخدمائية:

هناك عدة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات سنوجزها فيما يلي:

- الزبون: يعتبر الزبون أو المستهلك الركيزة الأساسية والعنصر البشري الرئيسي في الخدمة حيث أن الخدمة لا تتحقق إلا بوجود الزبون.

- الدعم: يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في إنتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم حرية حق الإنتاج واستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم من قسمين أساسيين:

• الوسائل اللازمة للخدمة:

مباني، آلات، أثاث التي يستخدمها الموظفون أو الزبائن المحيط وهو كلما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور الخ

¹ فؤاد بوجنابة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، رسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، 2008، ص ص 04-05.

· موظفي الاتصال والاستقبال:

هم الأشخاص الموظفون لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمون من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدماتية.

- **الخدمة:** ونعني بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم وهي ملموسة قط يرتبط استخدام سلع مادية ملموسة وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوم من أجله هذا النظام والنتيجة التي يتوصل إليها.¹

- **التنظيم الداخلي:** أن المحيط والدعم المادي وموظفي الاتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدماتية أما الأهداف المرجوة والإستراتيجية والأعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدماتية يتمثل في الوظيفة المالية التسويق الموارد البشرية وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثير مباشر على الجانب الظاهري.

- **الزبائن الآخريين:** باعتبار الخدمة معروضة للبيع فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة الخدماتية كالبانوك المستشفيات والبريد والمواصلات الخ.

ثالثا: أهداف المؤسسات الخدماتية

تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق جملة من الأهداف ما يلي:

- المصداقية في سوق الخدمات:

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غابة وأهداف ترمي إلى اتساع رقعتها وسمعة المؤسسة ونجد من بين الأهداف ما يلي:²

· توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج

· الحضور قدر إظهار الثقة وإعطاء صورة المؤسسة من خلال القدرات

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص32.

² محمد دحماني: الخدمة التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص56.

- ضمانات شخصية:

- توصية صادرة من مصدر موثق عليه.
- شهادة الزبائن.
- الانتماء إلى الجمعيات المهنية.

- الصور:

- صورة المؤسسة

- العتاد التربوي:

- تقديم الأوراق المربحة Les a tous
- مراعاة العوامل الثقافية.
- ضرورة التوسع والتدويل

أ. فوائد سوق عالمي منفتح:

- منح امتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.
- منافذ في كل مكان في العالم.
- عامل أساسي الكفاءة التجارية للسلع.
- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع.
- ترقية النمو الاقتصادي والتطوير ويحسن نهائيا مستويات المعيشة.

ب. المنافذ:

وهي عبارة عن تكنولوجيا الاعلام والموارد البشرية وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة العالمية تعد إحدى نشاطات المقاوله الباطنية على المستوى الدولي مثال: الهند تحصلت على 500 مليون دولار كإيراد لسنة 94 بنسبة 3/2 من الصادرات تؤدي المنافذ إلى:

- اللامركزية لمشغل.

– رفع الصادرات على المستوى الدولي.

– عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث.

ج. مساهمة الخدمات:

– تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي.

– تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم بأكمله.

– تطوير القدرات:

دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية.

• موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الإنترنت.

• الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم المحترفين.

• المسابقات الدولية والكفاءات.

• الفهارس المهنية.

• التغطية الإعلامية والتحالفات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة.¹

رابعاً: خصائص المؤسسة الخدماتية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف

عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدماتية تختلف وتتميز بمجموعة من

الخصائص:

أن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية على الأسس التالية:

¹ محمد دحماني، المرجع السابق، ص 57.

إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.

- أن توخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة

- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

- كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في ويشاركون أحيانا في وقت واحد وبشكل متتابع.¹

كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجيا، بل ويشاركون أحيانا إنتاجية مشاركة مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها. واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تمييزها، وهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- درجة تمييز الأفراد العاملين في المؤسسة.

¹ سعاد نايف البرنوطي: الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، ط3، دائر وائل للنشر عمان، 2004، ص50.

- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة.
- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها.

خامسا: وظائف المؤسسة الخدمائية

1. وظيفة العمليات والإنتاج:

تشمل ما تقوم بها لمنظمة لإنتاجه لأغراض بيعة وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى. وعندما يقيمون شركة النقل الجوي لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية¹.

2. وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

3. وظيفة التمويل:

وتشمل كل ماله علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحدد الأموال الضرورية.

4. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها وظائفا بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

¹ سعاد نايف البرنوطي: المرجع السابق، ص52.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**أولاً: مجالات الدراسة****1- المجال المكاني:**

تمثل مكان الدراسة في مديرية التجارة لولاية تبسة بحيث تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على مستوى مديرية التجارة لولاية تبسة بشكلها العام.

2- المجال الزمني:

استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم الجامعي 2023/2022 وقسمت إلى قسمين:

- **القسم النظري:** من شهر فيفري إلى شهر مارس حيث تم فيه بناء الإشكالية وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما القسم الثاني: فقد توزع على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مقابلة رئيس مديرية التجارة من أجل الموافقة للقيام بالترقب على مستوى المؤسسة وذلك في (2023/04/21) وتمت الموافقة آنياً.

المرحلة الثانية: تم فيها أخذ بعض المعلومات وذلك من يوم (2023/05/13) إلى غاية

المرحلة الثالثة: توزيع الإستمارات المقدرة ب 50 إستمارة وختم الدراسة الميدانية بتاريخ (2023/05/25).

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع الدراسة، حيث تتمثل هذه الدراسة في مجموع الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة والذي بلغ عددهم 283 عامل، وتم إختيار عينة قدرت ب 50 موظف.

ثانياً: منهج الدراسة

اختيار المنهج خطوة اساسية في البحث العلمي فهو الاسلوب او الطريقة التي يتبعها الباحث في معالجة موضوع بحثه كما يشير المنهج الى الطريقة المؤدية الى الكشف عن الحقيقة بواسطة

القواعد العلمية حتى نصل الى نتيجة معلومة فالمنهج هو مجموعة القواعد والاساليب التي تجعل العقل يصل الى المعرفة لجميع الاشياء التي تستطيع الوصول اليها كما يعرف المنهج على انه مجموعة عمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق اهداف معينة ومن المعروف ان تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بالموضوع المدروس او محل الدراسة والذي يمثل تأثير ضغوط العمل على اندماج العاملين والذي سنحاول من خلاله التعرف على الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية وعليه فان المنهج الذي تم انتهاجه في هذه الدراسة وعلى ضوء اهداف الدراسة والاسئلة التي نسعى للإجابة عليها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية او موضوع ما حيث يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها كما انه يساهم في توضيح واقع الاحداث ولا ينتهي دوره عند التوضيح والوصف وانما يتعدى الى التحليل والتفسير والوصول استنتاجات مفيدة وخادمة لذا من اجل الحصول على المعلومات وبيانات واقعية وملموسة تم توزيع استمارة استبانيه على مجتمع الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

من اجل القيام بأي دراسة ميدانية لا بد للاستعانة بمجموعة من الأدوات التي تخدمه في الموضوع المراد دراسته.

1. الاستبيان (الاستمارة):

ومما شك فيه أن الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات فعالية وأكثرهم فائدة وهي تقنية إختبار يطرح من خلالها البحث مجمعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجها كميا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم إقتراحه في الفرضيات وتعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تكون محدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية حيث يهدف الاستبيان

من خلال التعرف على وجهات النظر الى معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية.

وقد تم تقسيم الاستبيان الموزع على عناصر العينة على النحو التالي:

المحور الاول محور البيانات الشخصية

المحور الثاني مهارات الاتصال الشخصي

المحور الثالث وسائل الاتصال الشخصي المستخدمة

المحور الرابع الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية

المحور الخامس عوائق الاتصال الشخصي

وقد تم تفرغ وتحليل البيانات (الاستبيان) من خلال برنامج spss V.26 وذلك باستعمال الادوات الاحصائية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية التي تتوجب على كل باحث علمي أن يتبعها وذلك بالتعريف بحدود الدراسة وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطرق تحليل المعلومات.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مديرية التجارة لولاية تبسة

أولاً: عموميات حول مديرية التجارة لولاية تبسة

1. نشأة مديرية التجارة لولاية تبسة

جاء التقسيم الإداري لعام 1974 والذي تحولت بموجبه دائرة تبسة إلى ولاية بعدما كانت إقليمها تابعة إلى ولاية عنابة ولما أن عدد التجار وصل إلى 17050 من طبيعي ومعنوي حسب إحصائيات السجل التجاري إلى غاية 30 أفريل 2021.

ونظرا لاتساع الرقعة الترابية للولاية وموقعها الحدودي وكافة المبادلات التجارية وتنوعها أدت الضرورة لإنشاء ما يعرف بمديرية المنافسة والأسعار التي تنتصب كافة مهامها على الاستمرار والتحسين الدائم لمعاملات التجارة التي ترقى جودة المنتج، ونظرا للتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته الولاية، تغيرت تسميتها سنة 2005 لتصبح مديرية التجارة ولقد ركزت هذه المديرية لنشاطها في المحافظة على استمرارية تمويل السوق والنظافة واحترام شفافية المعاملات التجارية وقواعد المنافسة الحرة.¹

2. تعريف مديرية التجارة لولاية تبسة

أنشئت مديرية التجارة سنة 1974 أبي شغلت هذه المديرية حيزا) ساعد على تأدية مهامها في أحسن الأحوال، إذ تقع ضمن جملة من المؤسسات العمومية المهمة الأخرى كشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS مديرية الصحة والسكان مركز التعليم والتكوين عن بعد مديرية الضراب، مديرية الخزينة العمومية .. الخ ويعتبر موقع مديرية التجارة موقعا مهما في ولاية تبسة، إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى، إذ يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية ومن الشرق شركة SOMIPHOS ، أما غربا فيحدها طريق جبل الحرف أما جنوبا فالعديد من المجمعات التجارية، وتتربع هذه المديرية على مساحة تقدر ، 1000م، وتؤدي المديرية دور محوري في محاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة وعرقلتها رقي المنافسة.

¹ معلومات مقمة من طرف مديرية التجارة لولاية تبسة.

تتوفر المديرية على تعداد بشري 182 موظفا منهم مدير (وظيفة سامية) 123 تابعين للسلك التقني: وأعوان قمع الغش 56 وأعوان مراقبة الممارسات التجارية 67) 36 الإسلام المشتركة و22 عون متعاقد.

هناك عدة مهام وأدوار تقوم بها مديرية التجارة للعمل على حماية القواعد المتعلقة بالمنافسة والممارسات التجارية

وحماية المستهلك وقمع الغش

3. دور مديرية التجارة لولاية تبسة

تقوم مديرية التجارة بدور فعال والمتمثل في:

– تسهر على العمل على القواعد المتعلقة بالمنافسة طبقا لشرط التنافس السليم بين المتعاملين كما لفتح ملاكمة التنظيم في ميدان المنافسة والأسعار والنوعية والجودة وتنظيم) اشهر علم النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالأشعار والمنافسة والنوعية والتنظيم التجاري.

– تساهم في تطوير قانون المنافسة والترقية في ميدان الإنتاج والتوزيع تتابع تطورات الأسعار ومؤشرات الإنتاج والاستهلاك، تطبيق سياسة مراقبة الأسعار والممارسات التجارية المضاربة الكبرى، تتابع تسير الشؤون القانونية والمنازعات القانونية المرتبطة بأعمال مراقبة الجودة وقمع الغش التقييم والرقابة المستمرة على المستوى المحلي لمنظومة الإعلام مع منظومة الإعلام الوطنية بشأن الأسعار وتطوراته ومبررات السوق ووضع تقديم مساعداتها للمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك، تشارك مع الهيئات المعنية في الدراسة والتحقيق لإعداد المقاييس العامة والخاصة في مجال النظافة والأمن والتي تطبق على المنتجات والخدمات.

– فرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة والخدمات.

– فرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة التجارية.

- دعم التنسيق مع قطاع التجارة والضرائب للحماية من أخطار التهرب الضريبي¹.

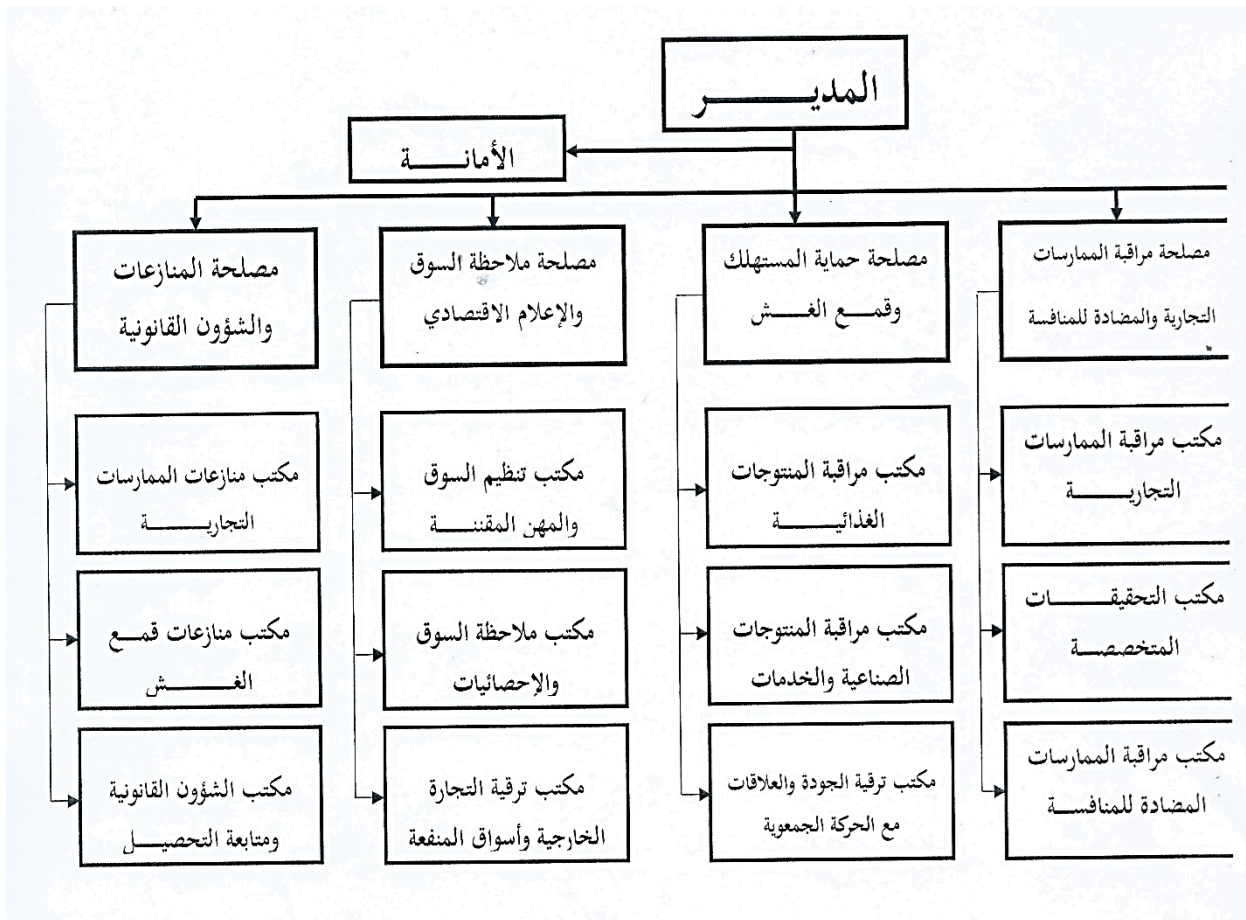
4. أهمية مديرية التجارة

وتتمثل أهمية مديرية التجارة في حرصها على ضبط المخلفات التجارية واتخاذ الإجراءات

ضد مرتكبيها ومن بين هذه المخالفات:

مراقبة المخالفات المتعلقة بشفافية الممارسات التجارية: وتتمثل أهمها في

5. الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة



المصدر: مديرية التجارة لولاية تبسة

¹ معلومات مقمة من طرف مديرية التجارة لولاية تبسة.

ثانياً: عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
26.4	14	ذكر
67.9	36	أنثى
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول، انه تم تحديد 14 فرداً (26.4%) كذكور و 36 فرداً (67.9%) كإناث. إجمالي النسب المذكورة في الجدول يبلغ 94.3%. يمكن استنتاج أن الإناث تشكل أغلبية العينة المدروسة، حيث تشكل نسبة 67.9% من العينة. ومن العينة الإجمالية

2. السن

النسبة %	التكرار	السن
22.6	12	من 20 إلى 30 سنة
35.8	19	من 31 إلى 40 سنة
26.4	14	من 41 إلى 50 سنة
9.4	5	أكثر من 50 سنة
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن: إجمالي النسب المذكورة في الجدول يبلغ 94.3%، وهذا يشير إلى وجود 3 أفراد (5.7%) لم يتم تحديد أعمارهم في العينة. يمكن استنتاج أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تشكل أكبر نسبة في العينة بنسبة 35.8%. بينما الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تشكل 22.6%، الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تشكل 26.4%، والفئة العمرية لأكثر من 50 سنة تشكل 9.4% من العينة.

3. المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.8	2	ابتدائي
5.3	3	متوسط
17	9	ثانوي
62.3	33	جامعي
5.7	3	أخرى
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن: إجمالي النسب المذكورة في الجدول يبلغ 94.3%، وهذا يشير إلى وجود 3 أفراد (5.7%) لم يتم تحديد مستوى تعليمهم في العينة. يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي تملك مستوى تعليمي جامعي، حيث يمثلون 62.3% من العينة. بينما الفئة التي تملك مستوى تعليمي ثانوي تشكل 17.0%، والفئة التي تملك مستوى تعليمي ابتدائي تشكل 3.8%، والفئة التي تملك مستوى تعليمي متوسط تشكل 5.7%، وهناك أيضًا 5.7% من العينة لديهم مستوى تعليمي آخر غير المذكور في الجدول.

4. الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
11.3	6	أقل من 05 سنوات
50.9	27	من 06 إلى 10 سنوات
22.6	12	من 11 إلى 15 سنة
9.4	5	من 16 سنة فما فوق
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن: من بين هؤلاء الأفراد، تم تحديد توزيع الخبرة المهنية على النحو التالي: إجمالي النسب المذكورة في الجدول يبلغ 94.3%. يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي لديها خبرة من 6 إلى 10 سنوات، حيث يمثلون 50.9% من العينة.

بينما الفئة التي لديها خبرة من 11 إلى 15 سنة تشكل 22.6%، والفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات تشكل 11.3%، والفئة التي لديها خبرة 16 سنة أو أكثر تشكل 9.4% من العينة.

5. الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
56.6	30	إطار
7.5	4	أعوان تحكم
30.2	16	أعوان تنفيذ
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن: من بين هؤلاء الأفراد، تم تحديد توزيع الفئة المهنية على النحو التالي: إجمالي النسب المذكورة في الجدول يبلغ 94.3%. يمكن استنتاج أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي تنتمي لفئة أعوان التحكم، حيث يمثلون 39.6% من العينة. بينما الفئة التي تنتمي للفئة الإطارية تشكل 18.9%، والفئة التي تنتمي لفئة أعوان التنفيذ تشكل 35.8% من العينة.

المحور الثاني: مهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

6. مهارات الاستماع الجيدة

النسبة %	التكرار	
56.6	30	نعم
7.5	4	لا
30.2	16	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن: من بين هؤلاء الأفراد، تم تحديد توزيع الإجابات حول مهارات الاستماع على النحو التالي: (56.6%) أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات استماع جيدة. (7.5%)

أجابوا بأنهم لا يمتلكون مهارات استماع جيدة. (30.2%) أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات استماع إلى حد ما.

7. القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بوضوح

النسبة %	التكرار	
47.2	25	ممتازة
24.5	13	جيدة
15.1	8	مقبولة
7.5	4	ضعيفة
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي تمتلك مهارات استماعية ممتازة، حيث يمثلون 47.2% من العينة. بينما الفئة التي تمتلك مهارات استماعية جيدة تشكل 24.5%، والفئة التي تمتلك مهارات استماعية مقبولة تشكل 15.1%، والفئة التي تمتلك مهارات استماعية ضعيفة تشكل 7.5% من العينة.

8. الصعوبة في فهم وجهات نظر الآخرين والتعاطف معها

النسبة %	التكرار	
62.3	33	دائماً
26.4	14	أحياناً
5.7	3	أبداً
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي تقوم بالشيء المحدد دائماً، حيث يمثلون 62.3% من العينة. بينما الفئة التي تقوم بالشيء المحدد أحياناً تشكل 26.4%، والفئة التي لا تقوم بالشيء المحدد أبداً تشكل 5.7% من العينة.

9. احترام وجهات النظر الأخرى وتظهر ذلك في التفاعل مع الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	
18.9	10	دائماً
18.9	10	أحياناً
56.6	30	أبداً
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي لا تقوم بالشيء المحدد أبداً، حيث يمثلون 56.6% من العينة. وهناك عدد متساوٍ من الأفراد الذين يقومون بالشيء المحدد دائماً والذين يقومون به أحياناً، حيث يمثل كل منهما 18.9% من العينة.

10. تقييم الاستخدام للغة الجسدية في التواصل وإيصال المعنى

النسبة %	التكرار	
52.8	28	جيد
30.2	16	متوسط
11.3	6	بحاجة إلى تحسين
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أنه: إجمالاً، يتجاوز 82% من الأشخاص الذين تم استطلاع آرائهم (جيد ومتوسط) يرون أن استخدام اللغة الجسدية في التواصل وإيصال المعنى مقبول. ومع ذلك، هناك نسبة 11.3% يرون أن هناك حاجة لتحسين استخدام اللغة الجسدية.

11. مهارة التفاوض والتواصل البناء لحل النزاعات والمشكلات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
34	18	الاستماع الجيد
9.4	5	التعاطف
9.4	5	الاعتراف والاعتذار
41.5	22	محاولة إيجاد حلول
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن معظم الأفراد يرون أن محاولة إيجاد حلول تعتبر أكثر أهمية في مهارة التفاوض والتواصل البناء لحل النزاعات والمشكلات داخل المؤسسة. ومع ذلك، الاستماع الجيد والتعاطف والاعتراف والاعتذار يعتبرون أيضًا عناصر مهمة في تعزيز هذه المهارة.

12. القدرة على التوجيه وتوجيه الفريق والتعامل بشكل فعال مع الآخرين في بيئة العمل

النسبة %	التكرار	
47.2	25	دائمًا
32.1	17	أحيانًا
15.1	8	أبداً
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أنه يرى النصف الأكبر من الأشخاص الذين تم استطلاع آرائهم (47.2%) أنك قادر على توجيه وتوجيه الفريق والتعامل بشكل فعال دائماً. وهناك نسبة 32.1% يرون أنك تستطيع ذلك في بعض الأحيان. ومع ذلك، هناك نسبة 15.1% يرون أنك لا تستطيع ذلك أبداً.

المحور الثالث: وسائل الإتصال الشخصي المستخدمة في المؤسسة

13. وسائل الاتصال الشخصي التي تستخدم بشكل رئيسي في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
34	18	البريد الإلكتروني
34	18	المكالمات الهاتفية
13.2	7	الاجتماعات الشخصية
5.7	3	الدرشة المباشرة
3.8	2	المراسلات الشخصية
3.8	2	أخرى
94.3	50	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية هما الوسيلتان الأكثر استخدامًا للاتصال الشخصي في المؤسسة. ومع ذلك، الاجتماعات الشخصية والدرشة المباشرة والمراسلات الشخصية ووسائل الاتصال الأخرى تستخدم أيضًا بنسبة أقل.

14. الوسائل التي يعتقد أنها الأكثر فعالية في تحقيق التواصل الشخصي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
30.2	16	البريد الإلكتروني
3.8	2	المكالمات الهاتفية
32.1	17	الاجتماعات الشخصية
28.8	11	الدرشة المباشرة
7.5	4	المراسلات الشخصية
0	0	أخرى
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول يتباين اعتقاد الأفراد حول الوسائل الأكثر فعالية في التواصل الشخصي داخل المؤسسة. يعتبر البريد الإلكتروني والاجتماعات الشخصية هما الوسيلتان الأكثر استخدامًا

ويروج لهما كوسيلتين فعالتين. بينما يروج للردشة المباشرة والمراسلات الشخصية بنسبة أقل كوسيلتين فعالتين.

15. التحديات التي يتم مواجهتها في استخدام وسائل الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
26.4	14	تأخر في الاستجابة أو عدم الاستجاب
9.4	5	صعوبة في تنظيم وتنسيق المواعيد
13.2	7	صعوبة في فهم الرسائل أو الاتصالات
9.4	5	صعوبة في التواصل مع أعضاء آخرين في المؤسسة
9.4	5	عدم التفهم المتبادل
26.4	14	مشاكل الشبكة أو الأجهزة
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول، يمكن التوصل إلى التحديات التي تواجهها في استخدام وسائل الاتصال الشخصي داخل المؤسسة قد تؤثر على فعالية وسائل الاتصال الشخصي وتعطل التواصل السلس بين الأفراد داخل المؤسسة. يجب توجيه الجهود نحو معالجة هذه التحديات وتحسين استخدام وسائل الاتصال الشخصي

16. المؤسسة بحاجة إلى تحسين أو تطوير وسائل الاتصال الشخصي المستخدمة

النسبة %	التكرار	
60.4	32	نعم
26.4	14	لا
7.5	4	ربما
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول، تظهر هذه النتائج أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يرون أهمية تحسين وسائل الاتصال الشخصي في المؤسسة. قد تكون هذه الرؤية مدفوعة بالتحديات التي واجهوها والتي تمت مناقشتها في الإجابة السابقة. يجب أن يستخدم هذا التوجه لتحفيز إدارة المؤسسة على

اتخاذ خطوات لتحسين وتطوير وسائل الاتصال الشخصي لتعزيز التواصل وتحسين العمل في المؤسسة.

17. وسائل اتصال شخصي أخرى مقترحة لتحسين التواصل داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
43.4	23	نعم
50.3	27	لا
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول، يمكن استنتاج أن هناك جزء من الموظفين يرغبون في اقتراح وسائل اتصال جديدة لتحسين التواصل داخل المؤسسة. يمكن أن يكون لهذا التوجه دور هام في تنمية وتحسين ثقافة الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة. يمكن للإدارة أن تستفيد من هذه الآراء وتعمل دوراً نشطاً في معرفة احتياجات الموظفين والعمل على تنفيذ وسائل اتصال شخصي جديدة تلبي تلك الاحتياجات وتساهم في تحسين التواصل والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

المحور الرابع: الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية

18. الصداقة والثقة باعتبارها أساساً مهماً في بناء العلاقات الإنسانية

النسبة %	التكرار	
50.9	27	نعم
7.5	4	لا
35.8	19	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول تظهر هذه النتائج أهمية كبيرة للصداقة والثقة في بناء العلاقات الإنسانية. تعزز الصداقة والثقة بين الأفراد الانسجام والتفاعل الإيجابي وتعزز التعاون والتواصل الفعال. قد تعزز الثقة والصداقة أيضاً مستوى الرضا والسعادة في البيئة العمل وتساهم في بناء فرق عمل

قوية ومنتجة. لذا، يجب على المؤسسات أن تعمل على تعزيز وتعميق الصداقة والثقة بين موظفيها كجزء من استراتيجيتها العامة لبناء علاقات إنسانية صحية وإيجابية.

19. الاحترام المتبادل هو أساس في التعامل مع الآخرين

النسبة %	التكرار	
58.5	31	نعم
15.1	8	لا
20.8	11	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

بناءً على الجدول تظهر هذه النتائج أهمية الاحترام المتبادل في التعامل مع الآخرين. إن الاحترام المتبادل يسهم في بناء علاقات صحية ومتوازنة، ويعزز التفاهم والتعاون بين الأفراد. عندما يتم ممارسة الاحترام المتبادل، يشعر الأشخاص بالتقدير والاعتبار، مما يؤدي إلى تعزيز المودة وتحسين جودة العلاقات الشخصية والمهنية.

لذا، يجب على المؤسسات والأفراد الاهتمام بالاحترام المتبادل وتعزيزه كجزء من قيمهم وسلوكهم في بيئة العمل. يمكن تحقيق ذلك من خلال التوعية والتدريب على أهمية الاحترام وتشجيع الموظفين على ممارسة التعامل المحترم والمتبادل مع بعضهم البعض.

20. الاستماع الفعال والتفهم المتبادل يسهمان في بناء علاقات إنسانية قوية

النسبة %	التكرار	
54.7	29	نعم
18.8	10	لا
20.8	11	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول الذي قدمته، يتضح أن أهمية الاستماع الفعال والتفهم المتبادل في بناء علاقات إنسانية قوية. عندما يتم تطبيق الاستماع الفعال، يشعر الطرف الآخر بالاهتمام والاعتناء، وهذا

يعزز الثقة والتواصل الفعال. بالإضافة إلى ذلك، التفهم المتبادل يعزز القدرة على التعاون وحل المشكلات المشتركة بشكل فعال. لذا، يجب أن يكون الاستماع الفعال والتفهم المتبادل جزءًا من مهارات التواصل لدى الأفراد في المؤسسة. ينبغي تشجيع وتعزيز هذه المهارات من خلال التدريب والتوجيه، وتعزيز ثقافة التواصل الفعال والتفهم المتبادل داخل الفرق وبين أفراد المؤسسة.

21. اهتمام القائم بالاتصال بالعلاقات الإنسانية

النسبة %	التكرار	
50.9	27	نعم
22.6	12	لا
20.8	11	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول تشير النتائج إلى توجه المجموعة نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل القائم بالاتصال. يمكن أن يعزز اهتمام القائم بالاتصال بالعلاقات الإنسانية التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين الأفراد في المؤسسة. إذا كان هناك رغبة في تعزيز وتحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة، يمكن توجيه الجهود نحو تعزيز مهارات التواصل وبناء الثقة بين الأفراد، وتوفير الفرص للتواصل المفتوح والمستمر بينهم.

22. مراعاة القائم بالاتصال في إنجاح علاقاته الإنسانية عن طريق:

النسبة %	التكرار	
24.5	13	الصدقة والثقة
28.3	15	الاحترام المتبادل
9.4	5	العمل الجماعي
32.1	17	المساواة
94.3	50	المجموع

من الجدول يتضح أن القائم بالاتصال يراعي نجاح علاقاته الإنسانية من خلال عدة عوامل. وفقاً للنتائج، 13 فرداً (24.5%) يرون أن الصداقة والثقة هي أساساً مهماً في نجاح علاقاتهم الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، 15 فرداً (28.3%) يرون أن الاحترام المتبادل للآخرين هو عامل مهم في تحقيق ذلك. تلك العوامل المذكورة تعكس أهمية بناء الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، والمساواة في تحقيق علاقات إنسانية ناجحة. يمكن أن يسهم الاهتمام بتلك العوامل في تعزيز التواصل الفعال وتعاون الفريق وتعزيز الروابط الإنسانية داخل المؤسسة.

23. اعتقاد أن الاحترام للتنوع والاختلافات بين الأفراد يسهم في بناء العلاقات الإنسانية المثمرة

النسبة %	التكرار	
52.8	28	نعم
18.9	10	لا
22.6	12	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن 28 فرداً (52.8%) يعتقدون أن الاحترام للتنوع والاختلافات بين الأفراد يسهم في بناء العلاقات الإنسانية المثمرة. هذا يشير إلى أنهم يدركون أهمية احترام التنوع والاختلافات ويرونها كعامل مساهم في بناء علاقات صحية ومتعاونة. مع ذلك، هناك 10 أفراد (18.9%) يرون أن الاحترام للتنوع والاختلافات لا يسهم بنفس القدر، وهناك 12 فرداً (22.6%) يرون أنه يسهم إلى حد ما في بناء العلاقات الإنسانية المثمرة. باختلاف الآراء، يعتبر الاحترام للتنوع والاختلافات من العوامل المهمة في بناء العلاقات الإنسانية المثمرة وتعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد في المؤسسة.

24. العدل والمساواة في المعاملة يعززان العلاقات الإنسانية

النسبة %	التكرار	
52.8	28	نعم
15.1	8	لا
26.4	14	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

يظهر أن 28 فردًا (52.8%) يعتقدون أن العدل والمساواة في المعاملة يعززان العلاقات الإنسانية. هذا يشير إلى أنهم يرون أن تعامل الأفراد بشكل عادل ومتساوٍ يسهم في بناء علاقات صحية ومتعاونة. مع ذلك، هناك 8 أفراد (15.1%) يرون أن العدل والمساواة في المعاملة لا يعززان العلاقات الإنسانية بنفس القدر، وهناك 14 فردًا (26.4%) يرون أنه يعززها إلى حد ما. باختلاف الآراء، يُعتبر العدل والمساواة في المعاملة عاملاً مهمًا في بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية وتعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد في المؤسسة.

المحور الخامس

25. أكبر العوائق المواجهة في التواصل الشخصي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
43.4	23	الانشغال بالمهام والجدول الزمني المكتظ
13.2	7	صعوبة في التواصل مع الزملاء المشغولين
13.2	7	عدم الثقة في الآخرين أو خوف من التعبير عن الرأي
11.3	6	صعوبة في فهم توقعات الآخرين
13.2	7	صعوبة استخدام وسائل الاتصال الحديثة
0	0	عوائق أخرى
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هذه العوائق تعكس بعض التحديات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التواصل الشخصي داخل المؤسسة. قد يكون من المفيد تطوير استراتيجيات وحلول للتعامل مع هذه العوائق وتحسين التواصل بشكل عام.

26. الشعور أن هناك عائقًا في الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
13.2	7	نعم
18.9	10	لا
62.3	33	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

يتضح أن هناك توزيع متوازن بين الإجابات المختلفة بشأن وجود عائق في الاتصال هذه الإجابات تشير إلى أن هناك بعض التحديات أو العقبات في الاتصال بين المستويات الإدارية، ولكنها قد لا تعتبر عائقًا كبيرًا في كل الحالات. يمكن أن تكون هذه التحديات متعلقة بالتواصل العمودي بين المديرين والموظفين أو بالتواصل الأفقي بين المستويات المختلفة. قد يكون من المفيد تعزيز استخدام وسائل الاتصال الفعالة وتحسين التفاهم والتواصل بين المستويات الإدارية لتجاوز هذه التحديات.

27. مواجهة تحديات في التواصل مع الزملاء من ثقافات أو خلفيات مختلفة

النسبة %	التكرار	
13.2	7	نعم
49.1	26	لا
32.1	17	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

يتبين أن هناك تحديات في التواصل مع زملاء من ثقافات أو خلفيات مختلفة. وفقًا للإحصائيات: هذه النتائج تشير إلى أن بعض الأشخاص يواجهون تحديات في التواصل مع

زملائهم الذين ينتمون إلى ثقافات أو خلفيات مختلفة. يمكن أن تكون هذه التحديات متعلقة بفهم العادات والقيم الثقافية المختلفة، وتوجيه الاتصال بشكل فعال لتجنب التفاهات. يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تعزيز التفاهم المتبادل والاحترام للتنوع الثقافي والاستفادة من الفرص للتعلم والتواصل مع زملاء العمل من خلفيات مختلفة.

28. الشعور أن هناك عوائق في استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
11.3	6	نعم
43.4	23	لا
39.6	21	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يرى أن بعض الأشخاص يواجهون بعض العوائق في استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة. قد تكون هذه العوائق مرتبطة بعدم التعود على تقنيات الاتصال الجديدة، أو صعوبة التكيف معها، أو الاعتماد الأساسي على وسائل الاتصال التقليدية. يمكن تخطي هذه العوائق من خلال توفير التدريب والدعم للموظفين لتعلم واستخدام الوسائل الحديثة بشكل فعال وتحسين التواصل والتنسيق داخل المؤسسة.

29. عوائق في التواصل الشخصي بين الأقسام المختلفة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
13.2	7	نعم
56.6	30	لا
24.5	13	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن الأغلبية العظمى من المشاركين لا يعتقدون أن هناك عوائق كبيرة في التواصل الشخصي بين الأقسام المختلفة في المؤسسة. ومع ذلك، قد توجد بعض العوائق

البسيطة أو العوامل المؤثرة في التواصل بين الأقسام المختلفة، ويمكن تجاوزها من خلال تعزيز التفاهم وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

30. هناك عوائق في التواصل الشخصي بين الإدارة والموظفين في المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	
9.4	5	نعم
45.3	24	لا
39.6	21	إلى حد ما
94.3	50	المجموع

من خلال الجدول هذه النتائج تشير إلى أن الأغلبية العظمى من المشاركين لا يعتقدون أن هناك عوائق كبيرة في التواصل الشخصي بين الإدارة والموظفين في المؤسسة. ومع ذلك، قد توجد بعض العوائق البسيطة أو العوامل المؤثرة في التواصل بين الإدارة والموظفين، ويمكن تجاوزها من خلال تعزيز التفاهم وتحسين التواصل والتعاون بين الجانبين.

31. عوائق أخرى تواجه الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
22.6	12	نعم
71.7	38	لا
94.3	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم حول السؤال "هل هناك عوائق تواجهك في الاتصال الشخصي داخل المؤسسة" كانت %22.6 أي 12 فرد من المبحوث، اما الذين كانت اجابتهم بلا فيقدر عددهم بـ 38 من اصل 50 من عينة الدراسة بنسبة %71.7 وهذا راجع الى ان الاتصال الشخصي داخل المؤسسة يتم بشكل جيد دون عوائق في الغالب.

ثالثاً: نتائج الدراسة

- من هنا يمكننا التوصل إلى بعض النتائج أهمها:
- أن علاقة الاتصال باتخاذ القرارات هي علاقة طردية فكلما كان الاتصال الشخصي فعال كلما زادت فاعلية الأداء والعكس صحيح. ومن جهة أخرى هي علاقة تكامل وظيفي.
 - إن لمهارات الاتصال الشخصي فعالية في اتخاذ القرارات المناسبة.
 - إن مهارة التحدث من أكثر مهارات الاتصال الشخصي فعالية في اتخاذ القرارات وتليها مباشرة مهارة الاستماع ومهارة السؤال.
 - تعد طريقة الاجتماعات هي الأكثر لجوءاً من طرف المسؤولين في المؤسسة خاصة الاجتماعات اليومية والدورية.
 - إن للاتصال الشخصي دور فعال في سرعة اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة والصحيحة في الوقت المناسب.
 - زيادة الاهتمام بإشراك العاملين في إعداد الأهداف العامة، من خلال عقد الاجتماعات والندوات.
 - منح العاملين فرصة أكبر في المشاركة بوضع قرارات السياسة العامة، وتفعيل قنوات الاتصال لذلك.
 - ضرورة الاهتمام أكثر بأفكار ومقترحات العاملين، فقد يوجد في النهر ما لا يوجد في البحر.
 - السهر على عقد اجتماعات خاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العاملين وإشراكهم فيها، فلهم من المعلومات الميدانية أكثر مما يوجد على مستوى الإدارة.
 - تشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لانجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين.

- نضم صوتنا لصوت العاملين باقتراح الشفافية التامة في الاتصالات الداخلية، وبرمجة الاجتماعات الشهرية بحضور جل العاملين.
- إقامة دورات تكوينية لرؤساء الأقسام الخمس لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين، وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للعاملين.
- المحافظة على مشاركة العاملين بالمعلومات وتعزيزها، عن طريق تزويدهم بمعلومات كافية عن أنظمة المكافآت...
- ضرورة تخلي بعض الرؤساء عن فكرة من يملك المعلومة يملك السلطة، وذلك لتعميم المشاركة لكافة العاملين في المستويات الدنيا.
- ضرورة قيام إدارة المؤسسة بتنمية العلاقات الودية مع العاملين وتطويرها، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

الخاتمة

الخاتمة

قد تمت دراسة موضوع الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات الإنسانية وتوضيح دوره في تسييره باعتباره نشاط مهم جدا لقيام المركز بمهمته على اكمل وجه ، وقد بنينا اعتباراتنا هذه كون الاتصال يعد ميدانا خصبا للدراسة العلمية ، ونقطة التقاء يوفد اليها الباحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة يدفعهم إلى هذا أهداف خاصة مرتبطة إلى حد كبير بمجال اهتمامهم وقد ارتبطت إشكالية بحثنا بدراسة الدور الذي تلعبه الأهمية التي أصبح الاتصال الشخصي يكتسبها داخل أي مؤسسة من خلال دراسة نظرية وتطبيقية تم تركيزنا فيه عن كل ما يتعلق بالاتصال الشخصي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

وقد خصصنا مديرية التجارة لولاية تبسة كميدان دراسة من أجل إثبات دراستنا التي اردنا منها الوصول إلى نتائج استنادا على ما جاء في الجانب النظري أو التطبيقي على حد سواء. وبما أن الاتصال الشخصي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المركز فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي وهو ما فرض عليه الاهتمام بهذا النوع من الاتصال والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية داخلية فاعلة كونه مؤسسة خدمائية تعكس واقع الاتصال في الجزائر وكل هذا جاء من اجل نجاح العملية الاتصالية من جهة وتحقيق رضى الموظفين والرؤساء من جهة ثانية وتحقيق الأهداف المؤطرة والمرجوة من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء
لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002.
2. أحمد فاروق رضوان: العلاقات العامة، دراسة حالة موضوعات متخصصة، ط1، دار
العالم العربي للنشر والتوزيع القاهرة 2013.
3. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
4. أزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي،
1980.
5. برهان الشاوي: مدخل في الاتصال الجماهيري، نظرياته، ط1، دار المكتبية الكندي
للنشر والتوزيع، عمان 2014.
6. بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دط، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان
، 2015.
7. جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، الرياض،
دار المريخ، 2004.
8. حارث عبود: الاتصال التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009.
9. حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب
الجامعة، 2004.
11. الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995.
12. خلدون عبد الله: الإعلام وعلم النفس، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،
عمان، 2015.

13. رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999.
14. سعاد نايف البرنوطي: الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، ط3، دائر وائل للنشر عمان، 2004.
15. سعيد محمد المصري: ادارة وتسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، دط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
16. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
17. عبد الحميد حسن احمد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، القاهرة، 1993.
18. عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها دار القلم، دمشق، 1999.
19. عبد الرزاق الدليمي: الاتصال في القرن الحادي عشر، ط1، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2015.
20. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
21. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
22. الفضيل الرئيسي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.
23. فؤادة عبد المنعم البكري: الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الإتصال، ط 2، علم الكتب، القاهرة، 2002.
24. القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار جرش للنشر، 1911.
25. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط 2، 1995.

26. مادلين غرافيتز: مناهج العلوم الإجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الإجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.
27. ماهر عlish محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972.
28. محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
29. محمد دحماني: الخدمة التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008.
30. محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997.
31. محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي: العلاقات العامة مدخل اتصالي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
32. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2005.
33. مصطفى حجاري، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار المثلية، بيروت، 1991.
34. مصطفى يوسف المكافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2015.
35. منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
36. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيدي صحراوي وأخرون، دار القصة للنشر، 2001.
37. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1991.

38. هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988.
39. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، 2000.
40. هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ط 1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، د ب، 2013.

ثانيا: المجالات

1. جمال النصر: مركز حمل البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة خنشلة، الجزائر، 2015.
2. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
3. فتيحة أو هايبيية، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، أبريل 2012، عدد: 12.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

1. بومالي أمينة: أزمة الاتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر، دراسة وصفية تحليلية للإعلاميون الجزائريون نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يحي فارس، المدية، 2010.
2. جمال العيفة: الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية، بالجزائر رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2005.
3. خلاص دحمان: الاتصال الشخصي ودوره في تحقيق التواصل الإنساني في المجتمع الجزائري، رسالة ماجستير في قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
4. فؤاد بوجنابة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، رسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، 2008.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة من 50 فما أكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
 جامعي أخرى نذكر:
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنوات من 16 سنة فما فوق
- 5- الفئة المهنية: إطار أعوان تحكم أعوان تنفيذ

المحور الثاني: مهارات الإتصال الشخصي داخل المؤسسة

- 6- هل تعتقد أنك تمتلك مهارات الاستماع الجيدة؟
 نعم لا إلى حد ما
- 7- كيف تقيّم قدرتك على التعبير عن أفكارك وآراءك بوضوح؟
 ممتازة جيدة مقبولة ضعيفة

- 8- هل تجد صعوبة في فهم وجهات نظر الآخرين والتعاطف معها؟

أبدا

أحيانا

دائما

9- هل تحترم وجهات النظر الأخرى وتظهر ذلك في تفاعلاتك مع زملائك في العمل؟

أبدا

أحيانا

دائما

10- كيف تقيم استخدامك للغة الجسدية في التواصل وإيصال المعنى؟

بحاجة إلى تحسين

متوسط

جيد

11- ما هي مهارة التفاوض والتواصل البناء لحل النزاعات والمشكلات داخل المؤسسة؟

محاولة إيجاد حلول

الاعتراف والاعتذار

التعاطف

الاستماع الجيد

12- هل تعتقد أنك قادر على توجيه وتوجيه الفريق والتعامل بشكل فعال مع الآخرين في بيئة

العمل؟

أبدا

أحيانا

دائما

المحور الثالث: وسائل الإتصال الشخصي المستخدمة في المؤسسة

13- ماهي وسائل الاتصال الشخصي التي تستخدمها بشكل رئيسي في المؤسسة؟

- البريد الإلكتروني المكالمات الهاتفية الاجتماعات الشخصية
- الدردشة المباشرة/المراسلة الفورية الاتصال الشخصي الفعلي (المناسبات الاجتماعية)

وسائل أخرى:.....

14- ما هي الوسائل التي تعتقد أنها الأكثر فعالية في تحقيق التواصل الشخصي داخل المؤسسة؟

(اختر الإجابات المناسبة)

- البريد الإلكتروني المكالمات الهاتفية الاجتماعات الشخصية
- الدردشة المباشرة/المراسلة الفورية الاتصال الشخصي الفعلي (المناسبات الاجتماعية)

وسائل أخرى:.....

15- ما هي التحديات التي تواجهها في استخدام وسائل الاتصال الشخصي داخل المؤسسة؟ (اختر

الإجابات المناسبة)

- تأخر في الاستجابة أو عدم الاستجابة صعوبة في تنظيم وتنسيق المواعيد
- صعوبة في فهم الرسائل أو الاتصالات صعوبة في التواصل مع أعضاء آخرين في المؤسسة
- عدم التفهم المتبادل مشاكل الشبكة أو الأجهزة

تحديات أخرى:.....

16- هل تعتقد أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين أو تطوير وسائل الاتصال الشخصي المستخدمة؟

ربما

لا

نعم

17- هل هناك أي وسائل اتصال شخصي أخرى تود أن تقترحها لتحسين التواصل داخل المؤسسة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، أذكرها:

المحور الرابع: الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية

18- هل تعتقد أن الصداقة والثقة تعتبر أساسًا مهمًا في بناء العلاقات الإنسانية؟

نعم لا إلى حد ما

19- هل تعتقد أن الاحترام المتبادل هو أساس في التعامل مع الآخرين؟

نعم لا إلى حد ما

20- هل تعتقد أن الاستماع الفعال والتفهم المتبادل يسهمان في بناء علاقات إنسانية قوية؟

نعم لا إلى حد ما

21- هل يهتم القائم بالاتصال بالعلاقات الإنسانية؟

نعم لا إلى حد ما

22- يراعي القائم بالاتصال في إنجاح علاقاته الإنسانية عن طريق:

الصداقة والثقة

الاحترام المتبادل

العمل الجماعي

المساواة

23- هل تعتقد أن الاحترام للتنوع والاختلافات بين الأفراد يسهم في بناء العلاقات الإنسانية المثمرة؟

نعم لا إلى حد ما

24- هل تعتقد أن العدل والمساواة في المعاملة يعززان العلاقات الإنسانية؟

إلى حد ما

لا

نعم

المحور الخامس: عوائق الإتصال الشخصي في المؤسسة

25- ما هي أكبر العوائق التي تواجهك في التواصل الشخصي داخل المؤسسة؟ (اختر الإجابات

المناسبة)

- الانشغال بالمهام والجدول الزمني المكتظ

- صعوبة في التواصل مع الزملاء المشغولين

- عدم الثقة في الآخرين أو خوف من التعبير عن الرأي

- صعوبة في فهم توقعات الآخرين

- صعوبة استخدام وسائل الاتصال الحديثة

..... عوائق أخرى:

26- هل تشعر أن هناك عائقاً في الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

27- هل تواجه تحديات في التواصل مع زملائك من ثقافات أو خلفيات مختلفة؟

نعم لا إلى حد ما

28- هل تشعر أن هناك عوائق في استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

29- هل تعتقد أن هناك عوائق في التواصل الشخصي بين الأقسام المختلفة في المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

30- هل تشعر أن هناك عوائق في التواصل الشخصي بين الإدارة والموظفين في المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

31- هل هناك عوائق أخرى تواجهك في الاتصال الشخصي داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، أذكرها:



ملخص الدراسة:

يلعب الاتصال الفعال دورًا مهمًا في تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المنظمات الخدمية. تستكشف هذه الدراسة أهمية الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات الشخصية داخل المؤسسات الخدمية الجزائرية. تسلط الدراسة الضوء على تأثير الاتصال الشخصي في تعزيز العمل الجماعي وحل النزاعات وتعزيز الثقة والشفافية وتهيئة بيئة عمل إيجابية، باستخدام المنهج الوصفي وتطبيق الاستبيان على عينة قوامها 50 موظف من مديرية التجارة لولاية تبسة.

ولقد توصلنا ان هنالك علاقة طردية بين الاتصال واتخاذ القرارات، حيث يزداد أداء الأفراد عندما يكون الاتصال الشخصي فعال. ثانيًا، مهارات الاتصال الشخصي تلعب دورًا فعالًا في اتخاذ القرارات المناسبة، ومهارة التحدث هي الأكثر فعالية تليها مهارة الاستماع والسؤال. أيضًا، طريقة الاجتماعات هي الأكثر استخدامًا من قبل المسؤولين في المؤسسات، خاصة الاجتماعات اليومية والدورية. يؤكد البحث أيضًا على دور الاتصال الشخصي في تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يوصى بزيادة مشاركة العاملين في إعداد الأهداف العامة واتخاذ قرارات السياسة العامة، وتعزيز قنوات الاتصال لهذا الغرض. يجب أيضًا أن تُعتنى بأفكار ومقترحات العاملين، حيث يمكن أن يحملوا أفكارًا قيمة وملموسة.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الاتصال الشخصي، العلاقات الإنسانية، المؤسسات الخدمية، اتخاذ القرار.

Abstract

Effective communication plays an important role in promoting positive human relations within service organizations. This study explores the importance of personal contact in improving interpersonal relationships within Algerian service organizations. The study sheds light on the impact of personal communication in enhancing teamwork, resolving conflicts, enhancing trust and transparency, and creating a positive work environment, using the descriptive approach and applying the questionnaire to a sample of 50 employees from the Trade Directorate of the state of Tebessa.

We have found that there is a direct relationship between communication and decision-making, as the performance of individuals increases when personal communication is effective. Secondly, interpersonal communication skills play an effective role in making appropriate decisions, speaking skill is the most effective followed by listening and questioning skill. Also, the meetings method is most used by the officials in the organizations, especially the daily and periodic meetings. Research also emphasizes the role of personal communication in speeding up the decision-making process by providing the necessary information at the right time. In addition, it is recommended to increase the participation of workers in the setting of general goals and take public policy decisions, and to strengthen communication channels for this purpose. You should also take care of the ideas and suggestions of the employees, as they can bring valuable and tangible ideas.

key words:

Communication, personal contact, human relations, service institutions, decision making.

قائمة المختصرات

ط: الطبعة

د.ط: دون طبعة

د.د.ن: دون دار نشر

د.ب.ن: دون بلد النشر

د.ت: دون تاريخ

ص: صفحة

ج: جزء

تر: ترجمة