



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميله

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

نور الاتصال في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة إذاعة ميله الجهوية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

لطرش جمال

إعداد الطلبة:

- بو شطوب منال

- عليوش عائشة

- بن صالح منير

السنة الجامعية: 2011-2012

بسم الله الرحمن الرحيم

اقراً باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق
(2) إقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4)
علم الإنسان ما لم يعلم (5)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني "

قال أحد الحكماء

" إن العلم بطيء اللزام بعيدا المرام ، لا يدرك
بالسهام و لا يرى في المنام ، ولا يورث عند الآباء
و الأعمام ، إنما هو شجرة لا تصلح إلا بالغرس ،
ولا تغرس إلا في النفس ، و لا تسقى إلا بالدرس ،
ولا تثبت إلا بإدمان السهر و قلة النوم وصلة
الليل باليوم. "

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

توقف الوقت و انتهى الحلم لست ادري إن هي بداية بشروق جديدة أو أنه منعطف آخر صعب و فريد..... فريد بنتائجہ أجل بالفعل فإن دراستنا بالجامعة كانت دربا منعطفا ته صعبة، لكننا الآن قد حققنا الحلم و عبرنا الحياة و أنهينا بخير و على خير دراستنا.....

فالحمد لله و الشكر له أولا و ثانيا و أبدا لأنه أمرني بالصبر و القوة و الإرادة على إنهاء دراستي. أهدي ثمرة جهدي إلى التي لا يمكن وصفها في كلمات، فهي الحياة و منبع الحنان و الحب، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي سهرت لأنام، و تعبت لأرتاح، و جاعت لأكل، و عريت لألبس، و مرضت لأشفي، و بكيت لأحزاني، و فرحت لأفراحي، إليك يا أمي الغالية (رشيدة). إلى الذي تمنى أن يراني في هذا المستوى و لم يستطع، إلى الذي يشناق قلبي ليراه، إلى أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته (محمد).

إلى أجزاء من روحي و قلبي إخوتي: فتيحة، حسناء، روقية.
و إلى الذي حبه يسري في عروقي أخي العزيز: حسين.
إلى أعز أصدقائي: أمينة، سمية، خديجة، مريم، نعيمة.
إلى زملائي في هذا الدرب، و مشوار الدراسة و إنجاز هذه المذكرة "منال" و "منير".
و إلى جدي المتبقية أطل الله عمرها، و إلى أجدادي رحمهم الله.
و إلى جميع أخوالي و خالاتي و أولادهم، و كل أعمامي و عماتي و أولادهم.
و إلى الذي ساعدني أتقدم له بالشكر ابن خالتي: يعقوب.
و إلى الأستاذ المشرف: لطرش جمال.
و إلى كتكوت العائلة الذي أدخل البهجة و الفرحة إلى البيت:
"محمد".

و إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد و لم يتسنى لي ذكرهم.

عائشة

علائقہ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

فالحمد الكثير والشكر الجزيل لله عزوجل الذي أنار عقلي و دربي ، و ألهم قلبي بنور العلم ووقني في إعداد مذكرتي وما كنت لأوفق إلا بإذنه .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

التي لم أجد كلمة توفي حقها ، إلى من لا أستطيع رد جميلها، إلى من وقفت معي و أحييت الأمل في دربي ، إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني بحبها و دعائها الدائم لي ، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى من رافقتني الطريق بالكفاح و التشجيع ، إلى أعلى وسام في الحياة .

" أمي الغالية حفظها الله "

إلى من جعلني الله له فخرا، إلى أعز إنسان في هذا الكون، إلى من أمدني بكل العون وشجعني على مواصلة الدرب " أبي العزيز أطال الله في عمره ."

إلى جميع الأهل و الأقارب: أخوالي و خالاتي و أولادهم ، أعمامي وخاصة منهم "عمتي" .

إلى كل من عائلة : " بوشطوب ، معايش ، عنصر ."

إلى كل من أكن لهم على الدوام حبي وتقديري جميع زملائي و زميلاتي الذين رافقوني طوال المشوار بالتشجيع .

إلى كل أحبائي و أصدقائي: نسرين ، مها ، مريم ، روقية ، حفيظة، أميرة ، أمينة ، نسيمة ، رفيقة ،

بسمة ، يد الدين ، كريم ، كمال ، أمين ، يوسف ، عماد .

إلى من تقاسما معي عناء هذا العمل : " عائشة ، منير ."

كما لا أنسى كل أساتذة المركز الجامعي لميلة و أخص بالذكر منهم :

" مشري فريد ، ريغي هشام "

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي هاته .

منال

شكر و عرفان

نشكر الله العلي العظيم على حسن عونه لنا لإنجاز هذا البحث و الذي جعل لنا من العلم نورا لنهتدي به

في هذا الكون و على جزيل عطائه ووفرة نعمه بأن أنعم علينا بالعلم ، ووفقنا في دراستنا

و إتمام إعداد مذكرتنا فيارب لك الحمد، كما ينبغي لجلال و جهك العظيم .

و بداية نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام والتقدير والامنتان و العرفان بالجميل إلى الأستاذ

المشرف: " لطرش جمال " الذي ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ومنحنا من وقته ما يساعدنا في إنجازها

فجزاه الله خيرا على جهده وحرصه على توجيهنا ، داعين الله عزوجل له بالتقدم و النجاح .

و لا يفوتنا كذلك أن نشكر الأستاذين : " حمودي حيمر، بوالريحان فاروق " لتقديمهما لنا يد العون ، كما

نتوجه بأسمى معاني الامنتان لكل موظفي " إذاعة ميلة الجهوية " على التسهيلات و المساعدات التي

قدموها لنا ، وإلى جميع رؤساء مصالحها و نخص بالذكر منهم : " سلاحي وليد " الذي ساندنا بكل

إخلاص و تقاني و خصص لنا جزءا كبيرا من وقته الثمين في سبيل إنجاز هذا البحث المتواضع و

إلى من ساهم بإنجاز هذا العمل كل من موقعه و لو بكلمة طيبة مشجعة.

و في الأخير نتقدم بتحيةة إلى القائمين على مكتبة المعهد، و كذلك بدون أن ننسى القائمين على شؤون

المركز الجامعي بصفة عامة، ضماناً للسير الحسن و تحقيقاً للهدف الأسمى و هو وضع الطالب في بيئة

ملائمة تساعده على التحصيل العلمي الجيد.

" منال ، عائشة ، منير "

الفهرس العام

الشكر

الإهداء

الفهرس

أ.....مقدمة

الفصل الأول: الاتصال في المؤسسة

02.....تمهيد

03.....المبحث الأول: ماهية الاتصال

03.....المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره

04.....المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال

06.....المطلب الثالث: مهام وأشكال الاتصال في المؤسسة

09.....المطلب الرابع: نماذج الاتصال في المؤسسة

11.....المبحث الثاني: الاتصال الإداري

11.....المطلب الأول: أهمية وخصائص الاتصال الإداري

13.....المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري

13.....المطلب الثالث: أنواع الاتصالات الإدارية

16.....المطلب الرابع: وسائل الاتصال الإداري

18.....المبحث الثالث: معوقات الاتصال والعوامل المؤثرة فيه

18.....المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاتصال

18.....المطلب الثاني: معوقات الاتصال الإداري الفعال

19.....المطلب الثالث: معوقات الاتصالات الإدارية

23.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

25.....تمهيد

26.....المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

26.....المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها

27.....المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

29.....المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وخصائصها

30.....	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
30.....	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
31.....	المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية
32.....	المطلب الثالث: توجيه الموارد البشرية
33.....	المطلب الرابع: رقابة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة
34.....	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة
35.....	المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة وتحليل العمل
36.....	المطلب الثاني: الاختيار والتعيين
37.....	المطلب الثالث: تصميم هيكل الأجور والحوافز
42.....	المطلب الرابع: التدريب وتقييم الأداء
43.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : واقع الاتصال الإداري وتأثيره على الموارد البشرية
45.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول : المؤسسة التي أجريت بها الدراسة
54.....	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة
54.....	ثانياً:المجال الزمني للدراسة
55.....	ثالثاً: المجال الجغرافي للدراسة
56.....	رابعاً: أدوات الدراسة
56.....	المبحث الثاني: تفريغ تحليل البيانات وتفسيرها
56.....	أولاً: تفريغ و تحليل بيانات الدراسة
71.....	ثانياً : النتائج العامة للدراسة
73.....	خلاصة الفصل
75.....	الخاتمة
78.....	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال البيانية والجداول

أولاً : قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج شانون وويفر للاتصال.	1-1
10	نموذج نوبر و وينر للاتصال.	2-1
11	نموذج كوتلير.	3-1
41	خطوات تقييم الأداء.	1-2
56	شكل بياني يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	1-3
57	شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.	2-3
58	شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.	3-3
59	شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	4-3
60	شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة للأقدمية في المنصب الحالي.	5-3
71	شكل بياني يمثل درجة الرضا للعاملين.	6-3

ثانياً: قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يمثل عدد ونسبة العمال حسب الجنس .	1-3
46	يمثل عدد ونسب العمال حسب التصنيف .	2-3
47	يمثل أصناف العمل حسب السن والجنس.	3-3
47	يمثل ملخص لعدد و نسب عمال الإذاعة حسب المصالح.	4-3

48	يمثل إحصائيات عامة للعمال حسب الدوائر و المصالح .	5-3
56	يبين جنس المبحوثين في إذاعة ميللة الجهوية .	6-3
57	يمثل فئة السن لدى العاملين إذاعة ميللة الجهوية.	7-3
58	يبين فئة الخبرة المهنية لعمال إذاعة ميللة الجهوية.	8-3
59	يبين المستوى التعليمي لعمال إذاعة ميللة الجهوية.	9-3
60	يبين الأقدمية في المنصب الحالي لإذاعة ميللة الجهوية.	10-3
61	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 06.	11-3
61	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 07.	12-3
62	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 08.	13-3
63	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 09.	14-3
64	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 10.	15-3
64	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 11.	16-3
65	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 12.	17-3
65	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 13.	18-3

66	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 14.	19-3
66	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 15.	20-3
67	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 16.	21-3
67	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 17.	22-3
68	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 18.	23-3
68	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 19.	24-3
69	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 20.	25-3
69	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 21.	26-3
70	جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 22.	27-3

مقدمة :

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفير البيانات و المعلومات اللازمة للعملية الإدارية وإدارة الموارد البشرية. و إذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة و أهمية بالنسبة للمورد البشري، لأن الاتصالات والوارد البشرية يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الآخر و يتأثر به . ونرى بأن للاتصال الإداري دور مهم و حيوي في مختلف المؤسسات و خاصة الإعلامية منها، ذلك لأن فاعلية العملية الإدارية تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها أيضا تزد المعلومات الى الإدارة و تصدر التوجيهات والأوامر إلى مراكز التنفيذ، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، و توجيه جهودهم وتشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل.

و إذا كان وجود نظام للاتصال أمرا حتميا و لازم لقيام المنظمات بأعمالها و إنجاز مهامها، فإنه يعتبر أمرا لا غنى عنه في المؤسسة الجهوية لإذاعة ميلة و ذلك لطبيعة مسؤولياتها، و نظرا لتعدد مهامها في الإدارة كالإعلام، الأخبار، الإنتاج..... الخ .

مما يتطلب توافر اتصالات إدارية فعالة تحقق التقارب والتواصل فيما بين المصالح و الأقسام و ذلك من خلال تبادل المعلومات و البيانات فيما بينها بالكفاءة و السرعة المطلوبة و بالتالي اتخاذ قرارات سليمة و رشيدة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

و من خلال هذه الدراسة نحاول التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الموارد البشرية في الإذاعة الجهوية لميلة و نتناول الدراسة تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال في إدارة الموارد البشرية من جهة ومعرفة أهم المعوقات التي تتناول الوسائل التي تحول دون الوصول الى نظام اتصال فعال حديث يساهم بشكل كبير المدراء في اتخاذ قراراتهم و تحسين الأداء بالإذاعة و من هذا المنطق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لمعرفة مدى استخدام الاتصال في إدارة الأفراد و خاصة في الإذاعة الجهوية لميلة.

أولاً: الإشكالية:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في مساعدة المورد البشري في أداء أعماله، ومدى الإستفادة من ثورة الاتصالات والتكنو لوجيا المنتشرة في هذا العصر، والتي غيرت بصفة محسوسة من محددات النشاط الاقتصادي من خلال تأثيرها المباشر على المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي الذي فتح أمامها مجالات وتوجهات جديدة هذا التأثير الذي مس جميع وظائف المؤسسة بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية .

و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :



- ما أثر الاتصال الإداري في إدارة الموارد البشرية ؟
- حيث تتفرع هذه الإشكالية الى أسئلة فرعية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ما أثر الاتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا المسارات الوظيفية للعاملين؟
- ما هي أشكال الاتصال السائدة في إذاعة ميلة الجهوية ؟
- ما هي وسائل الاتصال السائدة في إذاعة ميلة الجهوية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- يساعد الاتصال على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث: التكلفة، السرعة، المردودية بالإضافة إلى أنها تحسن المسارات الوظيفية للعاملين على قدر تكوينهم في هذا المجال.
- الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي .
- الاتصال الكتابي هو السائد في إذاعة ميلة الجهوية .

ثالثا: أهمية الدراسة :

تكن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الاتصالات الإدارية التي تستخدمها الإذاعة للحصول على المعلومات اللازمة الضرورية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ما سينتج عن هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال وبالتالي في فعالية إدارة الموارد البشرية، كما أنها تساعد أيضا إدارة الأفراد في الإذاعة إلى معرفة أهم المعوقات المتعلقة بالاتصال الإداري والعمل على التغلب عليها .

رابعا: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيمايلي :

- كيفية الربط بين موضوعي الاتصال و الموارد البشرية و أهميتهما في المؤسسة.
- التعرف على دور الاتصال في تحسين أداء الفرد في إذاعة ميلة الجهوية.
- التعرف على واقع الاتصال بين الموظفين في إذاعة ميلة الجهوية .
- إعطاء صورة عن واقع استخدام الاتصال في الإذاعة وكيف أنه يؤثر على إدارة الموارد البشرية.
- كذلك نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي تساعد المؤسسة (إذاعة ميلة الجهوية) في نجاح الاتصال وجعل الأفراد راضين عنها .
- تحديد مدى مساهمة توظيف الاتصال الإداري في خدمة الموارد البشرية بإذاعة ميلة الجهوية .
- تحديد مدى فعالية وسائل الإتصالات الإدارية في خدمة الموارد البشرية بإذاعة ميلة الجهوية .



خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- لقد دفعنا اختيار هذا الموضوع عدة أسباب نذكر منها :
- حادثة نشأة الإذاعة إذ فتحت أبوابها في 04 جانفي 2009، وبالتالي معرفة مدى تطبيق مبادئ وطبيعة ووسائل وطرق الاتصالات بها .
 - نقص الدراسات الاقتصادية حول الاتصال.
 - دافع داخلي ولأهميتها في نظرنا .
 - أسباب شخصية : وهو الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية و جميع ما يحيط بها من عوامل.
 - أسباب منهجية موضوعية : وتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة المكتبة .
 - بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر لما للتكنولوجيا من دور في تطور المجتمعات الحديثة، فهو إذن ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله و إرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة .

سادسا: المنهج المتبع:

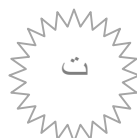
اعتمدنا في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية .

سابعا: الدراسات السابقة:

لاحظنا أن البحوث التي تناولت هذا الموضوع على اختلاف مستوياتها ضئيلة نظرا إلى حادثة الموضوع، فحسب علمنا فإن هناك دراسات قليلة عن الاتصال، إذ غالبا ما كنا نجد الكتب تتحدث عن الاتصال بشكل مختصر. أما فيما يخص المذكرات الجامعية فلم نجد منها سوى اثنين ولم نعثر طيلة مدة بحثنا على أي مداخلات في ملتقيات مختلفة عالجت موضوع دور الاتصال في إدارة الموارد البشرية .

ثامنا: تقسيمات البحث:

- لمعالجة الموضوع بشكل متكامل قمنا بهيكله وتقسيم بحثنا إلى جانبين أحدهما نظري متمثل في فصلين والأخر تطبيقي متمثل في فصل واحد كمايلي :
- الفصل الأول تناولنا فيه الاتصال من جميع جوانبه وكذا الاتصال الإداري في المؤسسة.
 - والفصل الثاني وضحنا فيه إدارة الموارد البشرية وكل مايتعلق بها.



-أما الفصل الثالث فقد تعرضنا فيه إلى الجانب التطبيقي أين تطرقنا إلى واقع دراسة الاتصال الإداري و تأثيره على الموارد البشرية من خلال التطرق إلى الإطار المنهجي للدارسة وكذا المؤسسة التي أجريت بها بالإضافة إلى هذا قد تم فيه عرض البيانات و تحليلها أين حاولنا من خلالها الخروج بنتائج وتقديم اقتراحات يمكن ان تحسن من اداء الموارد البشرية في الاداعة.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

- إن من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي:
- قلة المراجع التي تتناول موضوع الاتصال حيث وجدنا معظمها تناولته بصفة عامة وليس الاتصال الإداري الذي نخصص له بحثنا.
- نقص المراجع في المكتبة لكون مركزنا الجامعي حديث النشأة .

تمهيد:

يلعب الاتصال دورا بارزا في أي تنظيم، فهو العملية الكفيلة بتوحيد جهود الأفراد داخل الجماعة، ولا يتحقق الاتصال إلا بوجود نمط تنظيمي يلبي ويجمع بين حاجات المؤسسة وأعضائها حيث يتم الاتصال وفقا لأشكال، قنوات وأساليب، وحسب ما تقره اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة. ولضمان سير هذه العملية لابد من توفر وسائل مختلفة، تعمل على تحسين وتسهيل عملية الاتصال، وبالتالي تساعد على ضبط الصلة بين أعضاء التنظيم في مختلف مستوياته، وإنشاء علاقات متبادلة ترفع من مستويات أداء العمال وكذا تفاعلهم مع أهداف المنظمة. ولكن أحيانا لا تتم عملية الاتصال بصورة جيدة وذلك بسبب وجود بعض المعوقات راجعة أساسا إلى طبيعة التنظيم السائد والعلاقات السائدة بين أعضاء المؤسسة.

حيث نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم الاتصال وأشكالها المتنوعة، ووسائله المختلفة، كما نوضح أهمية الاتصال الإداري في قيام العلاقات الإنسانية، مع مراعاة بعض معوقات الاتصال التي تحول دون تمام عملية الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره:

أولاً: مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن نحدد مفهومها من خلال تبيان أصلها ومن ثم تعريفها.

التعريف اللغوي لمفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communise وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث، أو المشورة أو إتخاذ القرار¹. أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات .

- وفي قاموس أكسفورد عرف الاتصال على أنه "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات"².

-و في مختار الصحاح نجد أن: كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أو البلوغ .

-أما في اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال:³

أ - المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابية.

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.

د- شبكة تليفونية وسائل الاتصال عموماً.

تعريف الاتصال:

- تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال على أنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"⁴

- ويعرف شري c.cherry الاتصال بأنه "استعمال الكلمات والرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"⁵

- ويعرفه آخر بأنه "عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل ما أو تعديل سلوك معين"⁶

¹ محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، 2009، ص140.

² محمد عبده حافظ ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

³ المرجع السابق، ص140.

⁴ المرجع السابق ، ص 141.

⁵ ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،الطبعة مجهولة ،دار المحمدية العامة الجزائر ،سنة النشر

مجهولة ،ص13.

⁶ صالح المهدي محسن العامري. وآخرون، الإدارة والإعمال ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص490.

- ويقصد أيضا بالاتصال "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات و اقتراحات وشكاوى، واستغنائها غيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه"¹

ثانيا: عناصر الاتصال:

تتضمن عملية الاتصال العناصر التالية²:

- 1- المرسل : وهو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
- 2- المستقبل: وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لا بد لكل عملية اتصال من شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل والذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل.
- 3- الرسالة: وهي المعلومات والأفكار قد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل في نقلها وتبادلها مع الغير.
- 4- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال هي السمع والبصر إذ يتم الاتصال عن طريق الحواس الأخرى و الاتصالات الشفوية كالمقابلة أما الكتابية فهي التقارير والسجلات...الخ.
- 5- المعلومات المرتدة : وهي التي يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال، بتأكده من أثارها على المستقبل.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال:

مر الاتصال بعدة مراحل تاريخية هامة نوجزها فيما يلي³:

1 . مرحلة الإشارات والعلامات:

منذ ملايين السنين لعب الاتصال دورا مهما في حياة الإنسان وتحديد المهام المنسوبة إليه وكذا التقسيمات البدائية للعمل، فالبشر الأوائل اعتمدوا على الاتصال، في الحفاظ على البناء والمعيشة الاجتماعية و تواصلوا مع بعضهم حيث مارسوا عدد من الأصوات مثل : الزمجرة، الدمدمة، الصراخ، الهمهمة، بالإضافة إلى لغة الجسد والتي كانت تتمثل في الإشارات الأيدي والأرجل وحركات أخرى تميز الاتصال في هذا العصر بالبساطة حيث تكون الرسائل بسيطة وانتقالها بطريقة بسيطة و مع تقدم الإنسان وبحثه المستمر عن المعرفة كانت الحاجة إلى طرق أفضل للاتصال فظهرت بذلك المرحلة الثانية من مراحل تطوره.

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2008، ص298-299.

² علي الضالعين ، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005 ، ص 179- 180.

³ حسين عماد مكايي ، نظريات الاتصال المعاصرة ، الطبعة الأولى ،الدار المصرية اللبنانية ، 2000 ، ص 92- 100.

2. مرحلة التخاطب واللغة :

جاءت هذه المرحلة بعد سابقتها كنتيجة للتطور الكبير الذي شهدته تلك الفترة حيث اتسع نطاق المجتمعات السكنية و تم ابتكار طرق و أساليب جديدة في الزراعة و الصناعة أُنذاك لذا تطلبت هذه الحياة طرق أخرى للتواصل و الاتصال فعوضت اللغة الإشارات في التخاطب و اتصال الأفراد بعضهم ببعض و كان لهذه المرحلة الأهمية البالغة في تطوير الاتصال.¹

3. مرحلة الكتابة:

استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة ، و استغرق الأمر عدة قرون حيث أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية ، و كانت الرموز التصويرية هي أول خطوة في تطوير الكتابة ، لحاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض و الملكية و عمليات البيع و الشراء ، و كان كل رمز يمثل فكرة معينة أو مفهوما معينا ، بالإضافة إلى الكتابة على أساس النطق، ونقصد بها أن كل رمز يعبر عن صوت محدد بدل التغيير عن الفكرة ثم ظهرت الكتابة الالفبائية مند حوالي 700 عام قبل الميلاد ، و تعتمد على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة و المتحركة ، بدلا من المقاطع الصوتية و أصبحت حروف الكتابة أحد أهم منجزات الجنس البشري ، و التي ساعدت على تدوين الاكتشافات التاريخ فتح المكتبات ، تسجيل الأفكار و تراكم المعارف جيلا بعد جيل .

4. مرحلة الطباعة :

إلى جانب الكتابة ، لقد كانت الطباعة أكثر الابتكارات البشرية أهمية في حياة الإنسان عبر العصور ، و قد أحدثت تغييرات جذرية ، و أدت إلى زيادة الاهتمام بتعلم القراءة و أما في القرن التاسع عشر ميلادي أصبح واضحا قدرة المطبوعات على التعبير و نقل الأفكار ، من خلال خاصية الانتشار والوصول إلى جميع الطبقات و التغلب على المسافة من الناحية سرعتها في الوصول القارئ ، بالإضافة إلى قلة تعرضها لأخطاء . و من الواضح أن عصر الاتصال الجماهيري سوف يلغي العزلة بين الناس في العلم و هذا ما سنشرحه بالتفصيل في المرحلة الموالية.

5. مرحلة الاتصال الجماهيري:

مع ظهور و نجاح الصحافة الجماهيرية ، بدأت سرعة نشاط الاتصال البشري في الزيادة و اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين ميلادي حيث ظهر لعلاج مشكلات الثروة الصناعية وفتح سوق جديدة ، ظهور مخترعات جديدة في وسائل الاتصال الجماهيري مثل: اختراع التلغراف، الهاتف ظهور العروض السينمائية ، اختراع اللاسلكي ، الإذاعة الصوتية، اختراع التلفاز..... الخ. و قد اكتسبت هذه الوسائل أهمية كبيرة خاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية لنقل الأخبار و المعلومات و الترفيه و أصبحت تعكس قيما لمجتمع و ثقافته و كذا أنماط معيشتة.

¹حسين عماد مكاي، نظريات الاتصال المعاصرة، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، 2000 ، ص 92-100.

6 . مرحلة الاتصال الفعلي:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أشكالا عديدة لتكنولوجيا الاتصال نتيجة طلب المستهلكين لها من خلال الرغبة في الحصول على المعلومات بشكل فوري و دقيق و الحصول على خدمات سريعة .

تميزت هذه التكنولوجيا بمزايا نوجزها في ما يلي:

- الفاعلية : بمعنى ممارسة الاتصال في اتجاهين أو بما يسمى الاتصال ثنائي الاتجاه و يطلق على القائمين به لفض مشاركين بدلا من مصادر.

- التقنيت : نقصد به تعدد الرسائل لتلائم الجماهير العديدة .

- اللزمنية : تعني إمكانية إرسال و استقبال الرسائل في الوقت المناسب للفرد المستخدم للاتصال .

- الحركة و المرونة : تحريك الوسائل الجديدة إلى أي مكان مثل : الحاسب الشخصي، الهاتف المحمول....الخ.

- قابلية التحويل : تحول الإرشادات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة عن طريق الاتصال الرقمي.

- قابلية التوصيل : إمكانية دمج الأجهزة ذات النظام المختلف، بغض النظر عن الشركة الصانعة.

- الانتشار : تحول وسائل جديدة من مجرد ترف، إلى وسائل ضرورية و وظيفية مثل :الهاتف المحمول.

- الكونية : بنية الاتصال أصبحت بنية عالمية، تتخطى حواجز الزمان و المكان و الرقابة .

كل هذه الوسائل و التقنيات المنظورة أصبحت ضرورة حيوية بالنسبة للأفراد و المنشآت الخاصة فاحتياجنا لها أصبح مثل احتياجنا للماء و الهواء أما توفره من معلومات و التي تشكل العنصر المهم في عملية الاتصال.¹

و بهذا تكون هذه هي أهم المراحل التي مر بها الاتصال على مر فترات زمنية هامة في حياة

الإنسان.

المطلب الثالث: مهام وأشكال الاتصال في المؤسسة:

أولا: مهام الاتصال :

يعتبر توجيه أفراد المؤسسة في مختلف مكان وجودهم، أو مناصبهم، ويزداد هذا الدور للاتصال إذا علمنا أن العملية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية خاصة، تتم بعد التخطيط، وتنظيم و توزيع المهام، من بين أكثر مهام الاتصال أهمية هي:

1-الاتصال ومشكل الإشراف في تنفيذ الخطة:

عملية الإنتاج أو تنفيذ الخطط في المؤسسة تتم من خلال توزيع المهام سواء على المستوى الهرمي الإداري أو في الوظائف التنفيذية السفلى، وبين كل منهما تقوم العملية الاتصالية بدور فعال في

¹مرجع سبق ذكره -ص106-107.

توجيه الأعمال و تنسيق الجهود وتحفيز الأفراد، وفي هذه العملية تظهر طبيعة الاتصال المركبة مع كل من السلطة والقيادة التحفيز و الإدارة.

والاتصال بين المديرين أو المشرفين من جهة مع العاملين من جهة أخرى، هي الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لا يعني وجود اتجاه واحد للعملية الاتصالية والمعلومات، بل تكون في مختلف الاتجاهات من وإلى العمال، ومن وإلى المديرين. وقد رأينا أن عملية الاتصال تتكون من عدة عناصر كمصدر المعلومة أو الرسالة والمستقبل والهدف المرجو من الرسالة أو معناها، وهو ما يظهر في عملية الإشراف على التنفيذ في المؤسسة. وكل من توزيع المهام بين أفراد المؤسسة، تكوينهم وتهيئتهم، وتنسيق العمل فيما بينهم تحفيزهم يمر عبر اتصالات تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل من تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية مستمرة.¹

2- دور الاتصال في تحقيق التماسك والرضا في العمل:

وتأتي تجارب مايو في المؤسسة الإنتاجية لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي، سواء بشكل جماعي أو فردي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، وبالتالي على نتائج نشاطهم باعتبارهم يتفاعلون مع المحيط المادي والاجتماعي للعمل.

وكل إنسان يعمل داخل جماعة، وفي إطار بيئي يخضع للشروط التي يعمل فيها، ومدى تفاعله وتوازنه في المجال المادي، وله مواقف الاجتماعية وحتى تستفيد المؤسسة من قدرات العامل بشكل كبير عليها أن تؤثر على الجانب النفسي للعامل عن طريق تحسين ظروفه الاجتماعية، وتوفير علاقات جيدة مع المشرفين المباشرين عليه، وكذا بين هؤلاء والمديرين المركزيين في المؤسسة.

حيث اثبت مايو أن هناك ارتباط قوي بين ظروف العامل الاجتماعية ومعدلات الإنتاجية، وكذلك اثبت أن درجة الرضا عن العمل في المؤسسة وكفاءة العامل الإنتاجية، حيث تتأثر بعدة عوامل من محيطه خارجية وداخلية بالنسبة لهذا المحيط ، ويمكن أن تجمع في ثلاثة مجموعات: عوامل بيولوجية، عوامل سيكولوجية كالذواضع والحوافز... ، وعوامل اجتماعية، وكل من هذه المجموعات من العوامل تؤثر في سلوك وتصرفات العامل، كما تحدد شخصيته وتنظم إنتاجيته.

3- الاتصال والروح المعنوية والكفاءة في المؤسسة:

وما دامت العملية الاتصالية في المؤسسة تسعى إلى توجيهه،تنظيم وتنسيق عمليات الأفراد فان مدى نجاح الإدارة والإشراف في تحقيق دور ومسعى المؤسسة، من أجل الوصول إلى أهدافها عن طريق إيجاد ورفع الروح المعنوية لدى عمالها .

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص127-130.

والروح المعنوية يعرفها G Halsey: "على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، أو هو الالتزام الأدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها." ¹

ويعرفها عليش محمد ماهر الروح المعنوية على أنها "الحالة الذهنية التي من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد، والجماعات، تابعة لأهداف المؤسسة التي يعملون بها ، علاوة على أنها الشعور من جانب الفرد، بقبوله عضواً في جماعة بانتمائه إليها، تلك الجماعة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف محددة تؤمن بها وترغب جادة في تحقيقها" ² ومهما اختلف تعريف الروح المعنوية لدى الكتاب فإن توفيرها في المؤسسة يعود بشكل كبير إلى توفر شبكة اتصالات جيدة وقدرة إدارية هامة تعمل على توفير عناصر الروح المعنوية التي تحدد حسب مايلي: ³

- ضمان عمل العاملين والمحافظة على أجورهم.
- الرضا عن العمل، واشتراك العاملين في تصميم برامج التطوير، و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة.
- العناية بتصميم أنظمة المكافآت وحوافز الإنتاج مع وضوحها وعدالتها.
- ضمان الترقية التي يستحقها العامل، والاستماع إلى شكوى العمل والعمل على إنصافه.
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل، وتدخل الرؤساء في عمله .

4- الجماعات غير الرسمية ودورها في الاتصال:

والعمال يميلون بشكل معتبر إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وهي تمثل كتلا أو تنظيمات قد لا تكون لها حدود واضحة، وتتميز بأنها غير منطقية، ولها أسباب متعددة للظهور. ويزداد الميل إليها عند عدم تلبية العمال لحاجتهم الاجتماعية إلى الاتصال، وتوفير جو تفاهم اجتماعي رسمي. وهذه الجماعات غير الرسمية تتمتع بنظام اتصال شفوي عادة في مختلف الاتجاهات، ويمتاز بالسيولة الكيدة، أما مكونات التنظيم غير الرسمي من الأفراد ليس من نفس المستوى الإداري في المؤسسة دائماً، بل قد يشمل عدد من الأفراد من مستويات إدارية ومناصب مختلفة، تجمع بينهم نفس الأهداف والطموح، ويظهر في التنظيم غير الرسمي قائد أو أكثر ذوي قدرات على القيام والتأثير. وتزداد حدة الجماعات غير الرسمية في المؤسسات البيروقراطية. ⁴

¹ المرجع السابق، ص123.

² المرجع السابق، ص123.

³ المرجع السابق، ص123.

⁴ المرجع السابق، ص124.

ثانياً: أشكال الاتصال :

تقوم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور الذي تهتم به في إطار أهدافها التي تريد أن تحققها، والاتصال يكون على عدة أشكال منها:

1-الاتصال الداخلي: بمعنى أن هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة، وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

2- اتصال التوظيف: موجه إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه موظفين لديها، وهذا النوع نجده بالخصوص موجه نحو المدارس العليا، والجامعات وذلك لتوفره على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة.

3- اتصال سياسي: تستعمل المؤسسة هذا الاتصال مع الجماعات المحلية، والإدارات العمومية التي تريد من خلاله المحافظة على علاقتها الجيدة معها.

4- اتصال محلي: هذا الاتصال يكون مع السكان الذين يقطنون بجوار مصنع أو مقر المؤسسة، والذي ينجر من ورائه علاقة حميمة مع هؤلاء الأشخاص وإمكانية تحويلهم إلى زبائن أوفياء في المستقبل.

5- اتصال مالي: موجه نحو عمال المؤسسة، البنوك، المؤسسات المالية، أصحاب رؤوس الأموال، وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها .

6- الاتصال التسويقي: هو إعلام وإقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة و التأثير فيه لقبولها واستخدامها.¹

المطلب الرابع: نماذج الاتصال في المؤسسة :

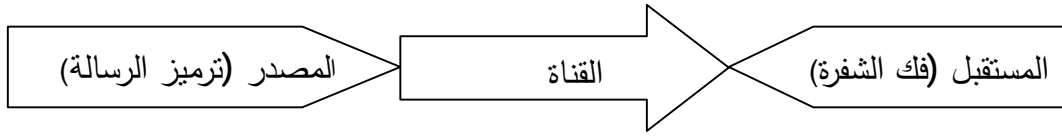
لقد وضعت العديد من النماذج التي تشرح العملية الاتصالية نقدم بعضها فيما يلي:

1-نموذج شانون وويفر 1949:

يعد من أشهر النماذج على الإطلاق فنموذج شانون و ويفر (1949) يعتمد طريقة ميكانيكية في الاتصال نقدمه مبسطاً في الشكل الموالي:

¹ فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، الطبعة الأولى، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص22.

الشكل رقم: 1-1 نموذج شانون و ويفر للاتصال

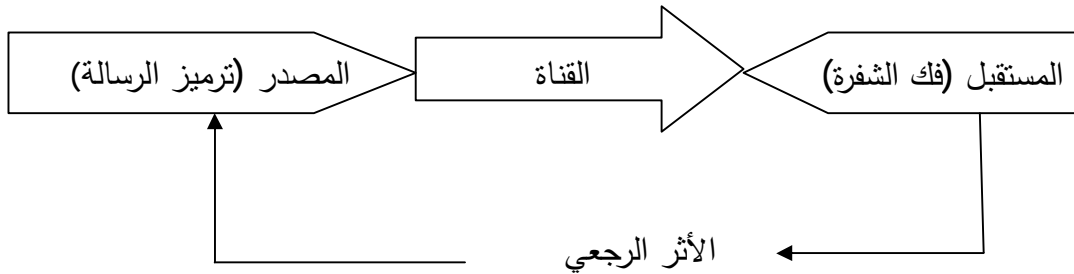


المصدر: غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006-2007، ص 71-72.

لقد أدخل شانون وويفر مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتدخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها ومن النقد الموجه إليه هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي بالإضافة إلى كون مساره أحادي الاتجاه.

2- نموذج نوبر وينر: انطلق nobert weiner من النقص الموجود في النموذج المذكور سابقا لوضع نموذجها والذي عالج هذا النقص من خلال إضافة الأثر الرجعي، نقدمه مبسطا في الشكل الموالي:

الشكل: 1-2 نموذج نوبر وينر للاتصال



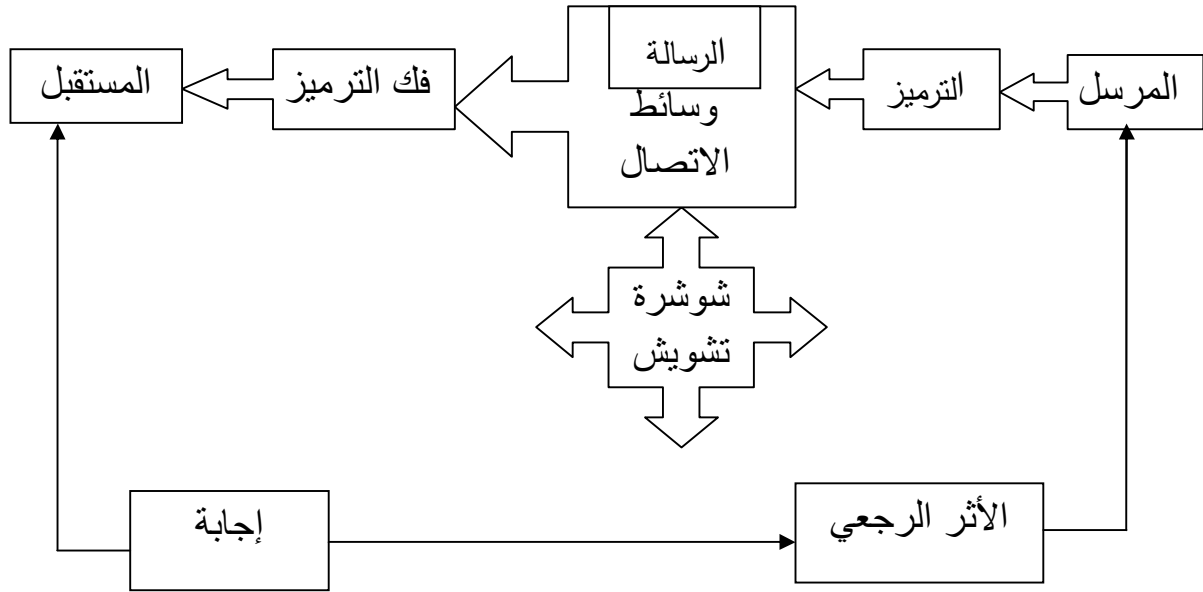
المصدر: غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006-2007، ص 71-72.

إن هذين النموذجين كان لهما اثر على معظم النماذج التي أتت بعدهما، منها النموذج المقدم من طرف كوتلير .

3- نموذج كوتلير:

هو شكل أكثر تطورا حيث يعطي أكثر تفسير لظاهرة الاتصال نوره فيما يلي:

الشكل رقم: 1-3 نموذج كوتلير



المصدر: غيثي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006-2007 ص 71-72.

إن الاتصال أصبح اليوم حوار حقيقي بين أعضاء المنظمة ، بسب التقدم الحديث في التكنولوجيا أصبح بمقدور المنظمة التعامل مع موظفيها بطريقة جيدة ، فانتقال البشرية من عالم التحدث إلي الجميع (one to many) إلى عالم التحدث إلى الفرد (one to one)، بواسطة البريد الالكتروني جعل الاتصال أكثر شخصية وفردية حيث أصبحت تعالج كل وفق المتغيرات التي يحتضنها و يؤمن بها.

المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول: أهمية وخصائص الاتصال الإداري:

أولاً: أهمية الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة ، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمئة من نشاط المنظمة ، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة ما يلي:¹

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

¹ زيد منير عوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81 .

- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك مبني على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- تعد الاتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة .
- يتم من خلال عملية الاتصال ، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- أن الاتصالات على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لأعضاء المنظمة وخاصة الإدارة العليا منها حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات وان الوظيفة الإدارية للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة.

ثانيا : خصائص الاتصال الإداري :

- يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية نوجزها في النقاط التالية:¹
- 1- **الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين** : (سواء كانا شخصين ، أم شخصا أو مجموعة من الأفراد) والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها.
 - 2- **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية**: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
 - 3- **الاتصال الإداري عملية مستمرة**: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة و إنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين و غيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة .

¹ مصعب إسماعيل طيش ، دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، الجامعة الإسلامية غزة ،2008، ص19 .

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري:

تتلخص أهداف الاتصال الإداري بالأهداف التالية:¹

-إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم وتحقيقها وبالبرامج الخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك. إضافة إلى المسؤولية الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .

-إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.

-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

-تسهيل عمليات إتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي .

المطلب الثالث:أنواع الاتصالات الإدارية:

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:²

1-الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.

2-الاتصال الشخصي : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص و الآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب .

3-الاتصال المجتمعي: ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر .

4-الاتصال الإداري: ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما :

أولاً: الاتصال الرسمي: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. وإن فعالية الاتصالات الرسمية وسلامتها تتوقف على عدة عوامل هامة تتمثل في النقاط التالية:³

_وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة ومعلومة للجميع.

_صلاحية هذه القنوات للعمل ،وفاعليتها في نقل هذه الاتصالات .

_أن يدرك الأشخاص في مختلف المستويات أهمية دورهم، وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات .

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ،الطبعة الثالثة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009، ص40.

²عبد الرحمان القرى،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف،المسيلة، مجهول السنة ،ص19.

³بولين فاتح وآخرون ، الاتصالات ودورها في المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة 1998-1999،ص18.

أن تتم المعلومات في إطارها الرسمي، بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول، وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

والاتصالات الرسمية على هذه النحو تأخذ الاتجاهات التالية: ¹

1-الاتصالات الهابطة: يتم استخدام الاتصالات الهابطة في عملية نقل المعلومات والأوامر من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا، ويتم ذلك في الغالب من خلال الاجتماعات الرسمية، من خلال التعليمات المكتوبة ولوحة الإعلانات.

وهذا يعني أن الاتصالات الهابطة بصفة عامة تتم في المنظمة من الرئيس إلى المرؤوسين، وهي بذلك أكثر الأنماط شيوعاً في تنظيمات العمل، ويحدد "كانز وكاهن" خمسة أنواع من الاتصالات الهابطة وهي: ²

- توجيهات العمل : وتتضمن التوجيهات والدقيقة للعمل .
- ترشيد العمل: وتشمل على المعلومات الموجة نحو تفهم المهام، وعلاقتها بالمهام التنظيمية الأخرى.
- الإجراءات والممارسات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا .
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .
- تسرب الأهداف: وتتضمن المعلومات ذات الطابع الإيديولوجي ، لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين .

وأن هذا النوع من الاتصالات الرسمية ضروري لشرح الأهداف والسياسات ، وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات أو توضيح الأعمال وهو ضروري أيضا لتنتم عمليات الإخبار والعلاقات العامة والإنسانية الضرورية على وجه أفضل.

2-الاتصالات الصاعدة: هو ذلك الاتصال الذي ينتج من المستويات السفلى إلى المستويات العليا عبر التسلسل الهرمي في الجهاز وعلى مستويات مختلفة. ويمكن تلخيص أهم أساليب الاتصال الصاعد فيما يلي: ³

- صناديق أو سجلات الاقتراحات والملاحظات .
- التقارير من أسفل إلى أعلى .
- الشكاوي والتظلمات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم .
- سياسة الباب المفتوح .
- اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين والرؤساء .

¹ بو البن فاتح وآخرون ،سبق ذكره ، ص20.

² المرجع السابق، ص20.

³ المرجع السابق، ص21.

إن استخدام هذه الأساليب يسمح للأفراد من إيصال آرائهم وأحاسيسهم ومشاكلهم ، سواء اتجاه الزملاء ، الوظيفة ، الرؤساء، واتجاه المنظمة ، وكذا طلب الاستفسارات والتوضيحات وتقديم التقارير .

3-الاتصالات الأفقية: عادة لا يعار اهتمام كبير في التنظيمات إلى التدفق الأفقي للاتصال بالرغم من فعالية التنظيم ، حيث يعد ضروري في عمليتي التنسيق والتكامل الوظيفي لمختلف مستويات وأقسام التنظيم . ويشير مفهوم الاتصال الأفقي إلى : عمليات إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات موازية في التسلسل التنظيمي ، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية مماثلة. ويعمل الاتصال الأفقي على تحقيق ما يلي ¹:

- التنسيق بين الأفراد في العمل .
- يلعب حجم الاتصال ومدى ملائمة ، لسير الوحدات الفرعية دورا أساسيا في الاتصال الأفقي .
- يعد الاتصال الأفقي دورة مغلقة من حيث إشباع احتياجات الأفراد بمعرفة معلومات في المنظمة من زملائهم وبدون الأخذ بعين الاعتبار المستويات التنظيمية الأخرى .
- يوفر الاتصال الأفقي السند المعنوي والاجتماعي للفرد ، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد أحد العوامل في تماسك و قوة جماعة العمل .
- وفضلا على هذا يعد الاتصال الأفقي ضروريا للسير الفعال للمنظمة ، فهو بمثابة الوسيلة التي يحقق بواسطتها المزيد من التنسيق والضبط التنظيمي .

ثانيا :الاتصال الغير الرسمي: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء و المرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المديرين وسكرتير يهم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ الشحنات الانفعالية .
ومن أهم مظاهر الاتصالات الغير رسمية والتي لا تسمح بالسير العادي للمنظمة نذكر ²:

- تحريف الوقائع .
- النقل المشوه للمعلومات .
- التجسس والوشاية .
- لكن هذا لا ينفي وجود مظاهر إيجابية ، تبرز خاصة في تعزيز العلاقات بين العاملين، وكذا خصائص ومميزات تجعل الإدارة الحديثة تحاول قدر الإمكان الاستفادة منها .
- وقد حدد كل من كاتز و كاهن خصائصه على انه نوع من :
- التعبير التلقائي والعفوي عن عدة مشاكل وقضايا .
- يقدم معلومات أوفر، وأكثر تفصيلا .

¹ المرجع السابق،ص21.
² المرجع السابق،ص22.

- يتميز بسرعة وسهولة الانتشار ، فقد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي .
إن ظهور الاتصال الغير رسمي يرجع أساسا إلى حاجة أفراد المنظمة لذلك .ولا بد على الإدارة أن تحول وتعمل على الاستفادة من هذا النوع من الاتصالات وتجعله في خدمة أهداف المنظمة .

المطلب الرابع : وسائل الاتصال الإداري :

توجد وسائل متعددة للاتصال تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . ومن أهم هذه الوسائل هي:

1-الاتصال الكتابي :

حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. وهذه الوسيلة تعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية .

وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة. ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة .

ويحقق الاتصال المكتوب مجموعة من المزايا منها:¹

- يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة .

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر هذا النوع من وسائل الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم .

لكن لا يخلو من عيوب وسلبيات منها:²

- انه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة .

- إن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .

هذه الوسيلة قد تسهل عملية احتمالات التحريف ، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقا لطبيعة تفكيره و خبرته وثقافته .

¹ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص73.
² محمد أبو سمرة ، مرجع سبق ذكره ، ص74.

ويتحقق الاتصال الكتابي بعدة طرق منها الشكاوي والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات والإحصائيات.

2-الاتصال الشفوي :

ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

ويتميز الاتصال الشفوي عن الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعا للمرسل إليه والمستقبل . ويستخدم هذا الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة . ومن عيوبه انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والى سوء الفهم كذلك احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع . لكنه بواسطته يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل .

ويتحقق الاتصال الشفوي بعدة طرق منها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والنوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة .

3- الاتصال الالكتروني¹:

هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق تقنيات الانترنت أو الفاكس فالاتصالات الالكترونية من الممكن إن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين لأنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ، وغالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال فإن المستقبل هو الاتصالات الالكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العلم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية ، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة لتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد ان اليوم هو لهذا النوع من الاتصالات .

¹ شعبان فرج سمير فرج ، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008، ص168.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في الاتصال:

هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال، وتوقيت الاتصال والحالة النفسية للمرسل والمستقبل ، وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها وهي :¹

1-ظروف الموقف: هناك اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد ، فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا وسلبا .

2- الهدف: إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون سهلا، وإذا تم الاتصال على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول فائدة .

3-التوقيت: التوقيت الغير مناسب يحبط عملية الاتصال، فالاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة .

4-مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال، كلما زاد فهم الرسالة .

5-الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتجح عملية الاتصال وتنسم بسهولة والعكس .

6-حجم المنظمة والمسافة بين فروعها : تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه ، إذ تسود الاتصالات الرسمية مثلا في المنظمات والأجهزة العسكرية .

المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري الفعال:

لا يحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوفر الطرق والوسائل المختلفة و استقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته نلخصها فيما يلي :²

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة .

¹ فادي جعفر دياب الجندي، تقنيات الاتصال ودوره في تطوير الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، 2010، ص22.

² مصعب إسماعيل طيش، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

- دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص إلى آخر .
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه، لمضمون الرسالة الاتصالية .
- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات .

المطلب الثالث: معوقات الاتصالات الإدارية:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال ، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال ، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال ، أي أن عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليه يمكن أن تتضمن أو يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فاعلية الاتصال ، ومن بين أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:¹

أولاً : معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً ، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمّة وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم العقلية وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد فاعليتها .

1- معوقات في المرسل :

تتحصّر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم المعرفة بالعوامل الفردية أو النفسية و التي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه ، ومن هذه العوامل: الخبرة ، التعلم ، الفهم ، الإدراك ، الشخصية ، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:²

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل .
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل .
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها ، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها .
- الحالة الانفعالية للمرسل حيث تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .

¹ شعبان فرج سمير فرج ،مرجع سبق ذكره ، ص 175 .
² المرجع السابق ،ص، 176 .

- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بان المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث .

2- معوقات في الرسالة :

- تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم معنى المعلومات و الأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها¹:
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة .
 - عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة .
 - افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعديلات الوجه أو حركات الجسد.

3- معوقات في وسيلة الاتصال :

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان ، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال . ومن اهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال :

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة و بين الوسائل الشفوية للاتصال.

¹زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص234.

4- معوقات في مستقبل الرسالة: ¹

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الوسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها عالية، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل والمستقبل .

5-معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطات بعملية الاتصال ، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال إما غير كاملا أو مشوشا. وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها: ²

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما .

-أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال .

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

- عدم اتساع البيئة بالابتكار والمبادرة من قبل الرؤساء.

-عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها .

ثانيا: معوقات تنظيمية :

وترجع هذه المعوقات إلى: ³

- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول بطريقة صحيحة .

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ،مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .

- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية ، وتعتبر عن نوايا الإدارة العليا .

¹ عبد الرزاق سالم الرحالة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص281.

² عبد الرزاق سالم الرحالة وآخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص 282.

³ شعبان فرج سمير فرج ،مرجع سبق ذكره، ص177-179.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظم الاتصالات بالمنظمة .

ثالثا: معوقات بيئية :

ونقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعيق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الاتصال أو على المستقبل و تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ومنها درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء و الأصوات من مسافة بعيدة . ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

رابعا : معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى اتجهت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها الاجتماعية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن الاتصال له أثر كبير وفعال في قيام علاقات إنسانية تساعد على خلق روح التعاون ورفع الروح المعنوية للعامل وتحقيق أهداف الأفراد إلى جانب أهداف المؤسسة، أين يتم ذلك وفقا واعتمادا على عدة وسائل لا بد من وضوحها حتى يتم الاتصال بالصورة التي تطمح إليها جميع أعضاء المؤسسة فهو واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعاليتها تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدونه لاتتم عملية المنظمة، حيث أن الاتصال السليم والفعال يسهل عملية يسر المعلومات في كل الاتجاهات، وبالتالي حسن سير العمل وتحسين مستوى الأداء وهكذا تصل المؤسسة إلى الأهداف التي تطمح إليها .

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. و تعتبر إدارة و تنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر على مدى كفاءة، و قدرات، و خبرات هذا العنصر و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها . لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. و هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري .

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية بحسب رأي ووجهة نظر المفكرين والتي تطرق لها الكثير من العلماء حيث عرفها " Sikula " : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد¹

أما المعهد البريطاني فيعرفها على أنها : "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يعتبرون أفراداً لذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المؤسسة، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة والتجارة بل في كافة مجالات التوظيف"².

في حين يمكن القول بأن: " إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات باستمرار"³

ويعرفها البعض على أنها: " أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين"⁴

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة وعموماً يمكن تقسيم أهداف وإدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف : هي :⁵ الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

1-الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف. وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص6.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص3.

³ مصطفى محمود بوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص55.

⁴ حسن الزغبى وآخرون، منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص154.

⁵ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005-2006، ص108-109.

2- أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد والعاملين.

3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب معايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بدل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلي بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلي وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعي شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الإدارة، ومن هذه الأسباب:¹
- التوسع والتطور الصناعي في العصر ساعد علي ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدي إلي الحاجة للإدارة متخصصة ترعي وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدي إلي زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدي للحاجة إلي وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
 - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدي إلي ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ علي تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة وهذه المنظمات . وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية من المشاكل الإنسانية حيث:¹

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير .

كما تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ، هذا و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فس نجد الأنظمة التالية:²

1-نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة و كانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

2-نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلّه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر كاف، يسمح للعامل و عائلته بالكفاف.

3-نظام الطوائف: وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخل للمهنة وأجورهم و مستويات إنتاجيتهم، و يمثل نظام الطوائف اختكار للصناعة أو الحرفة ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي و العريف و المعلم ، و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح و تعليمات الطائفة.

(2) مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من القرن الاكتشافات و الإختراعات و ظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها و عاداتها ، ولكن كثرة الإنتاج و تطور الصناعة قد ألهاهم عن اهتمامهم بالجنس البشري.³

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص 47 .

³ زكي هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1995 ، ص 62.

يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

3- مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى و الثانية :

شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوثون بواسطة التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

ولقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة و لذا فقد فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

كما أفرزت هذه الحرب الثانية نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى ، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وخصائصها:

أولاً :أهمية الموارد البشرية:

- تمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- الاحتفاظ بالتسجيلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجر والتدريب والتطوير.

ثانياً : خصائص إدارة الموارد البشرية:

- تمثل خصائصها فيما يلي:³
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغيير داخل وخارج المنظمة.

¹ أحمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ص 29-30.

² محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص18.

³ جازي دسلر ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2003، ص 34-35.

- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.

- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

- قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة باعتبارها فرص لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها الذي تقوم به وعليه يتوجب على الموارد البشرية القيام بعدة وظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى فعالية التخطيط لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة .

أولاً : تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها :

تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد و الأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب و القادرين على القيام بكفاءة و بفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة إنجاز أهدافها الكلية.¹

كذلك يعرف تخطيط الموارد البشرية : بأنها التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية .²

وكذلك يقصد بتخطيط الموارد البشرية أن تحدد أنواع وأعداد الأفراد اللازمين لشغل وظائف المنظمة وبيان المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في هؤلاء الأفراد حتى يكون التوافق تماما بين مطالب العمل وبين قدرات القائمين على أدائها.³

ثانياً : أهمية التخطيط:

لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المنشأة على اختلافها و نبينها في الآتي:⁴

- يساهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.

¹ محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003-ص 65.

² نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب ، القاهرة ، مصر، 2008، ص 118.

⁴ حنا نصرالله، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

- تمكين المؤسسة من التخطيط المالي و تأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب و المكافآت و التي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية.
- تمكين المؤسسة من توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن على الإدارات العاملة و الإفادة و الاستقلال الأمتل للعمالة المتوافرة في سائر النشاطات عن طريق نقل العمالة من قسم إلى آخر و الحد من الازدواجية و تبذير الأموال في التوظيف.
- تمكين المؤسسة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف التخطيط :

- من بين أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية ما يلي: ¹
- تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.
- الإعداد لبرامج التدريب المختلفة و تهيئة الموارد البشرية لتولي المناصب.
- رسم سياسة فعالة للعلاقات الصناعية و توفير القدر الكافي من المعلومات التي تساعد الإدارة في عملية المساومة الجماعية مع النقابات العمالية.
- رفع درجة الرضا عن العمل.
- يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تفهم أهمية الموارد الإستراتيجية في بناء إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم. فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة.

ويقصد بالتنظيم أنه أداة تستخدم لتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية مناسبة وتوزيع الأفراد عليها ليؤدو أعمالهم بما يحقق الوصول لأهداف المنظمة. ²

ثانياً: أهمية التنظيم:

تبرز أهمية التنظيم فيما يلي: ³

- 1- التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديداً واضحاً، فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية لرؤسائه ومرؤوسيه.

¹ تركي ياسين، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002، ص84.

² عبد الباري درة وآخرون، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص166-167.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص346.

- 2- يساهم التنظيم في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك ، كم يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية ، ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية .
- 3- من خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الإدواج في العمل والهروب من المسؤولية وعدم القدرة على إتخاذ القرارات والتدخل في الاختصاصات .
- 4- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله، حيث يزود العاملين بالإشارات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة .
- 5- تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات، بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك.

ثالثا: فوائد التنظيم :

لتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في التالي :¹

- توزيع المهام والأنشطة بشكل عملي .
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .
- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين العمال .

المطلب الثالث: توجيه إدارة الموارد البشرية.

أولا: تعريف التوجيه :

يعرف التوجيه على انه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهودان وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك.

ثانيا: أهمية التوجيه :

تتمثل أهمية التوجيه فيما يلي :²

- الزيادة في ثقة المرؤوسين لرؤسائهم لوجود دور التوجيه والتحفيز .
- زيادة الحافز لدى الأفراد وتحسن أدائهم وزيادة إنتاجهم .
- كفاءة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة أو يحققها الأفراد.
- نقص في احتمالات تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض وبين المؤسسة.¹

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص36.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص277.

المطلب الرابع: رقابة إدارة الموارد البشرية:

أولاً: تعريف الرقابة :

هي وظيفة من وظائف الإدارة وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.²

ثانياً: عناصر الرقابة:

تتمثل عناصر الرقابة فيما يلي:³

- تحديد الأهداف ووضع المعايير .
 - مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.
 - قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
 - تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- وهكذا ويمراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

ثانياً: أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة، وتتجلى فيما يلي:⁴

1- الرقابة من حيث الزمن: وتصنف إلى:

- أ- الرقابة ماقبل التنفيذ: أي قبل تنفيذ وبدأ العمليات، ومهمتها أن تمنع وقوع الأخطاء وتقي من الانحراف منذ البداية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية Preventive control.
- ب- الرقابة مابعد التنفيذ: أي بعد تنفيذ وبدأ العمليات أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحل العمل أو جزئية من جزئياته، وذلك عن طريق متابعة الأعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير المقررة. وبذلك تقيم الخطأ بعد وقوعه وتكون مهمة الرقابة عندئذ أن تمنع تكراره. ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية Remedial control.

2- الرقابة من حيث الوظيفة: وتصنف إلى:

- أ- الرقابة الإدارية: وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعاصره ووظائفه المختلفة.
- ب- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة على البيانات المالية، ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير، والتأكد من أنها مؤيدة بمستندات قانونية، والاطمئنان إلى ما من شأنه أن يحمي الأصول والممتلكات ويحفظ حق الغير، وصحة التسجيل والتوجيه المحاسبي.

¹ صالح المهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص255 .

² بشير العلق ، مرجع سبق ذكره، ص341 .

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره-ص119.

⁴ بشير العلق-مرجع سبق ذكره -ص351.

ج- الرقابة التشغيلية : وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ، إذ تقيد العمل بقواعد وتراقب سيره بصفة مستمرة، وأثرها كبير على العمل ، إذ تدفعه إلى أمام ،وعلى سلوك العاملين إذ تقومه . ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة المستمرة .

3- الرقابة من حيث المصدر: وتصنف إلى¹:

أ- الرقابة الداخلية : بمعنى وجود قسم خاص في المنشأة يضطلع بمهام الرقبة مثل قسم التدقيق الداخلي.
ب- الرقابة الخارجية : بمعنى عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنشأة وليسوا موظفين فيها ، ومن أمثلتها ما يقوم البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى . كذلك ما يقوم به ديوان المحاسبة من رقابة مالية على الدوائر الحكومية .
وفي إطار هذا المعيار، هناك أنواع أخرى من الرقابة، مثل الرقابة التشغيلية، والقضائية، والمصرفية، والإدارية وغيرها.

4- الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه : وتصنف إلى:

أ- الرقابة المكتبية : وهي التي تتم داخل المنظمة أو المنشأة ولا تقضي انتقالا لممارستها .
ب- الرقابة الحقلية : وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل .

المبحث الثالث: دور إدارة المورد البشرية بالمنظمة

يمكن حصر دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الميادين التالية:

المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة وتحليل العمل :

أولاً: تخطيط القوى العاملة:

يقصد بتخطيط القوى العاملة بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسب لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.²

ومن أهم العوامل التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية هي:³

- إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة.
- إعداد جدول يوضح درجة و مهارة كل عامل.
- كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تعتمد على حالة سوق العمالة.

¹ المرجع السابق، ص352.

² أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان ، 2011، ص18.

³ زيد منير سليمان ، إدارة اختيار الموظفين ،الموظف المناسب في المكان المناسب ، الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان، 2008، ص55 .

ثانياً: تحليل العمل :

يقصد بتحليل العمل مراجعة ودراسة تفاصيل المهام للتعرف على مكونات العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات وما يتطلبه من مهارات وخبرات ومعرفة علمية وتعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى لسائر مهام إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين :

عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين، وإختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير.

1- مفهوم عملية الاختيار :

" يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملية الادارية التي بمقتضاها تقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو توجله"².

فعملية الاختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

2- الاهداف الاساسية من عملية الاختيار :

وتتمثل فيما يلي:³

- إختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة .
- تكوين قوة عمل متقنة ومنتجة .
- تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة .

3-خطوات عملية الاختيار :

وتتمثل فيما يلي:⁴

1- المقابلة الأولية : وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم...إلخ .

2- طلب الالتحاق بالعمل : من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الالتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين .

¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص53.

² السيد علوي، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، الطبعة الأولى، إتراك لطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص37.

³ أسامة كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص83.

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997، ص82.

3- الرجوع إلى المصادر: فنقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقيق من صحة البيانات المقدمة سابقا وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل .

4- الإختبارات : تعتبر الإختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أوعدم قبوله.

5- المقابلة الرئيسية : لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداما للتأكد من كفاءة المرشح .

6- الفحص الطبي : بالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.

7-التعيين والاندماج : تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي:¹

- تاريخ بداية العقد .
- مكان ممارسة الوظيفة .
- اسم الوظيفة .
- الأجر .
- مدة العقد .
- القانون الداخلي للمؤسسة .

فبعد التعيين تأتي مرحلة الاندماج، وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ خلالها برنامج الانضباط، الاستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الآدائي، فهذا الاخير أي السلوك تترتب عنه مزايا كما تترتب عنه أضرار تصل إلى حد الطرد، فعن طريق عملية التوظيف يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن التطور الحاصل يستدعي عملية التكوين، وذلك بخلق التجاوب الإيجابي بين الموظف وهذه التطورات .

المطلب الثالث: تصميم هيكل الأجور والحوافز :

أولاً: تصميم هيكل الأجور :

يقصد بتصميم هيكل الأجور السلم الذي سيتم تطبيقه في المنظمة ويتم بناءا عليه دفع الأجور والرواتب للعاملين، وهو الذي يعكس جميع الوظائف في مجموعات (درجات) مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة حسب المجموعة التي تنتمي إليها .

و يتم بناء هيكل الأجور بإتباع الخطوات التالية:²

¹ كامل بربر ، مرجع سبق ذكره، ص82.

² فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره ، ص117.

-تحديد عدد فئات الوظائف.

-تحديد محل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات .

-تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.

ثانيا: الحوافز:

نقصد بالحوافز أنه مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد عن طريق قياهم بالعمل .

كذلك عرفت الحوافز بأنها: العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة .¹

المطلب الرابع : التدريب وتقييم الأداء:

أولاً: التدريب:

يقصد بالتدريب أنه كل فعل هادف ومنظم من شأنه إكساب الأفراد العاملين في المنظمة لمجموعة من المعارف والمهارات بغية إحداث التغيير السلوكي لديهم بحيث تضمن المنظمة استعادة قيمة الاستثمار فيه على شكل إنتاجية متصاعدة واندفاع أكبر للعمل وكلفة أقل ، واستقرار تنظيمي أعلى.²

ثانيا: أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في النقاط التالية :³

- تحسين أداء الفرد .
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف.
- تحسين خدمات المنظمة .
- تخفيض نسبة حودث العمل.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للمنظمة .

ثانيا : تقييم الأداء:

يتحقق تقييم الأداء الفردي بواسطة جهود الأفراد الفيزيولوجية والفكرية وحتى تبلغ المنظمة الأداء المرغوب عليها أن تقوم بقياس و تقييم الأداء الحالي للعاملين وبناءا على نتائجه تتم عملية التصحيح إذا كان هناك انحرافا عن الأهداف الموضوعه.

¹ محمد قاسم القرواتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، عمان، 2006، ص276.

² عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2008، ص 91.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص201-202.

ويقصد بتقييم الأداء: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى¹.

كما يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: "قياس مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقيّة وزياد الأجر"².

أهمية تقييم الأداء:

- إن عملية تقييم الأداء لها عدة فوائد للمؤسسة وكذا للفرد نذكر منها:³
- تعتبر كمقياس للحكم على عملية التوظيف واستظهار نقاط قوتها وضعفها.
- المساهمة في تحديد احتياجات التكوين والتدريب.
- تعتبر وسيلة فعالة للحكم على كفاءة ومهارة العاملين.
- تساهم في الكشف عن المهارات والقدرات الغير مستعملة وتوجيهها إلى مناصب مناسبة.
- إشعار العمال بالمسؤولية أمام رؤسائهم.
- تساهم في رفع معنويات العاملين ويحفزهم على تحسين أدائهم وكذا خلق روح المنافسة بينهم.

أهداف تقييم الأداء:

بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يشمل زاويتين هما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقييم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:⁴

- اختيار الأفراد جديدين في العمل.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقيّة أو زيادة الأجر.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بدل مجهود أكبر.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكنهم أن يتدربوا في مناصب أعلى.
- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر من الكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص367.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2012، ص15.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996، ص53.

⁴ جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والطباعة مجهول بلد النشر، 1986، ص516.

خصائص معايير الأداء:

يمكن التمييز بين الخصائص التالية:¹

1-الصدق Validity:

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا.
- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

- في حالة احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتواء المقياس على مؤشرات خارجة عن إدارة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس. كما يقصد أيضا بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

2- سهولة استخدام المقاييس: Easiness

نعني بها وضوح المقاييس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

3-الثبات: Reliable²:

يعني الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

4-القدرة على التمييز: Discrimination

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

خطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية ، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك . ومن أهم هذه الخطوات هي:³

1- تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل المستوى المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2005، ص202-204.

² فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره، ص150.

³ عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (علوم تجارية) ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2005-2006، ص18-19.

إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها وذلك ضمن فترة زمنية محددة .

2 - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم ، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3- قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العمل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك ، قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .

6- الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين¹:

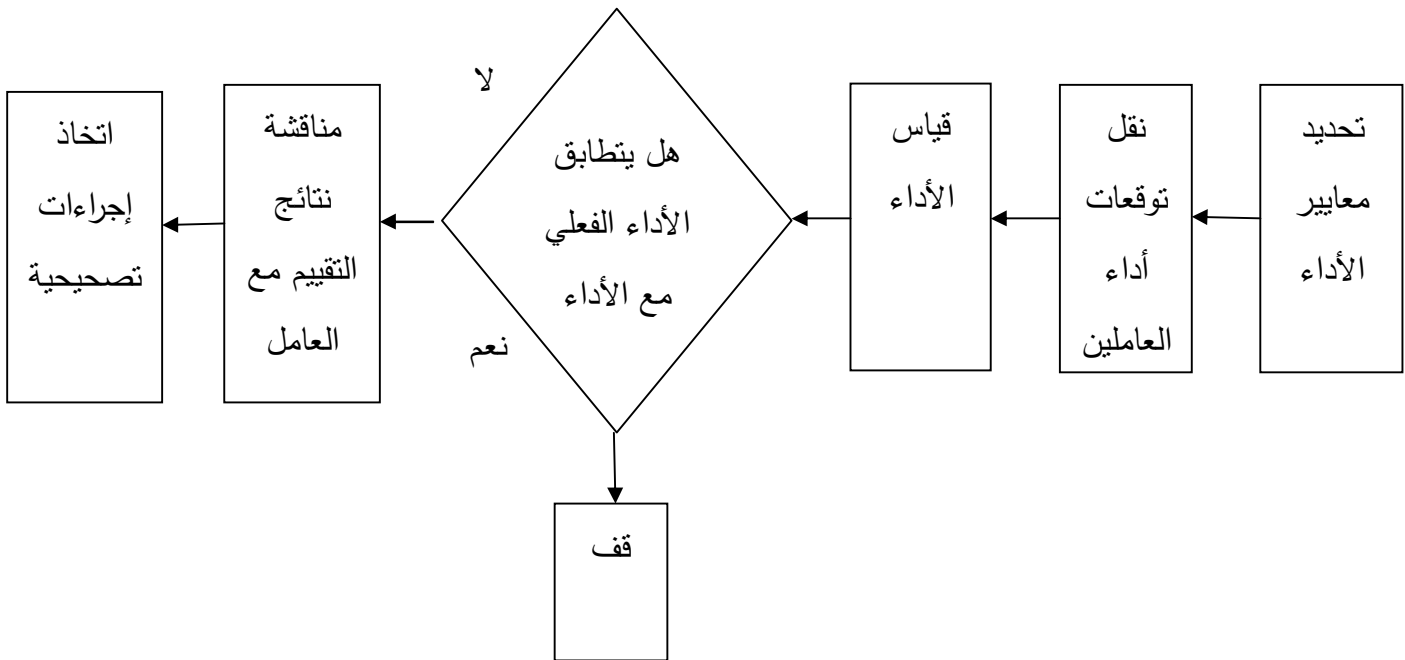
النوع الأول:

-مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

النوع الثاني :

-الإجراء التصحيحي الأساسي : حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلي السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة .

الشكل رقم 2-1 : خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(علوم تجارية) ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005- 2006، ص18-19.

¹ عمار بن عيشي ،مرجع سبق ذكره ،ص20.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للفصل الثاني اتضح لنا أن المورد البشري قد أصبح من أهم الدعائم التي تستند إلي المؤسسة حيث يحتل مركزا هاما في رفع مرد وديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة. ونجد أن أهم سياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي :

الأجور والحوافز، تخطيط القوى العاملة ، تصميم وتحليل العمل ، سياسة الاختيارالخ.

هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها ، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذا المورد.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية ، وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريقها يمكن جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية، لتدعيم أو إحداث الإسقاط لما جاء في الجانب النظري على الواقع العملي. وسنتناول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بدءا بتحديد مجال الدراسة أي المجال الجغرافي والبشري والزمني وكذلك أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في: الملاحظة، المقابلة والاستمارة... الخ. ثم تبيان المنهج المستخدم بالإضافة إلى الأساليب المختلفة المستخدمة في هذه الدراسة لتحليل البيانات، ثم النتائج المتوصل إليها والاقتراحات.

من خلال دراستنا هذه قمنا بالاختيار من بين جميع المؤسسات ذات الطابع التجاري الإعلامي المؤسسة العمومية "الإذاعة الجهوية لميلة" لأنها مؤسسة لها أهمية تجارية وإعلامية كبيرة في الولاية . ويتمثل الدور الأساسي لهذه المؤسسة في إعلام وتربية وتنقيف وترفيه الجمهور ، وكذلك لها مصالح تجارية كإنتاج وتسويق الأشرطة والأسطوانات الموسيقية، بيع خدمات أستوديو التسجيل الصوتي، وبيع المساحات الإشهارية على أمواج قنواتها المختلفة وكذا الربط بين مختلف هياكل المؤسسة المدروسة إضافة إلى المهام الأساسية للمؤسسة بمختلف مصالحها .

المبحث الأول : المؤسسة التي أجريت بها الدراسة "الإذاعة الجهوية لميلة"

1- التعريف بالمؤسسة:

إذاعة ميلة كمشروع انطلق في: أكتوبر 2008 وهي عبارة عن مؤسسة عمومية حديثة النشأة ذات طابع تجاري وإعلامي تهتم بالبحث الإذاعي، بدأت العمل إداريا في: 04 جانفي 2009 وانطلق العمل الإعلامي (البث) لها في: 09 مارس 2009 ، توظف 55 عامل من بينهم: 37 بصفة دائمة و 18 بصفة مؤقتة ومن بينهم أيضا 10 معاونين و 8 عقود ما قبل التشغيل .

2- موقع المؤسسة :

تقع إذاعة ميلة في شارع القدس وسط المدينة بمقابل المدرسة الابتدائية مشري المكي وبجانب مؤسسة ديوان الشباب على بعد 2 كلم عن مقر الولاية .

وهناك سبع مصالح تابعة لها :

- 1- مصلحة المديرية: تحتوي على المدير و الأمانة العامة .
- 2- مصلحة الموارد البشرية .
- 3- مصلحة المحاسبة والمالية : تحتوي على مصلحة الخزينة .
- 4- مصلحة الإنتاج: يهتم بكل ماله علاقة بالجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمع .
- 5- مصلحة الإشهار: وتتكفل بإنتاج وبيث ومضات إخبارية والإعلانات كما تقوم بالحملات التحسيسية ذات المنفعة العامة.
- 6- مصلحة الأخبار: وتحتوي على الصحفيين يقوم بإعداد النشرات والريورتاجات والتكفل بالانشغالات عن طريق النشرات والحصص الإخبارية .
- 7- مصلحة التقني: يتكفل بهندسة الصوت ، والبث الرقمي عبر الساتل .

3- عمال المؤسسة :

تحتوي الإذاعة على 55 عامل منهم 30 عامل رجال بنسبة 54.54 بالمئة 25 امرأة بنسبة 45.45 بالمئة .

وينقسم عمال الإذاعة إلى ثلاث أصناف :

- الصنف (1): يتمثل في الإطارات ويحتوي على إطار واحد بنسبة 1.81 بالمئة .
- الصنف (2): يتمثل في أعوان التنفيذ ويحتوي على 13 عون بنسبة 23.63 بالمئة.
- الصنف (3): يتمثل في أعوان التحكم ويحتوي على 41 عون بنسبة 74.54 بالمئة .

والجدولان التاليان يمثلان ملخص لعدد ونسبة العمال حسب الجنس (جدول 1) والتصنيف الإداري (جدول 2).

الجدول رقم 3-1: يمثل عدد ونسبة العمال حسب الجنس .

الجنس	رجال	نساء	المجموع
العدد	30	25	55
النسبة	%54.54	%45.45	%100

المصدر: الإذاعة الجهوية لميلة.

الجدول رقم 3-2 : يمثل عدد ونسب العمال حسب التصنيف .

عدد/تصنيف	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العدد	1	41	13	55
النسبة	%1.81	%74.54	%23.63	%100

المصدر: الإذاعة الجهوية لميلة.

الجدول رقم 3-3: يمثل أصناف العمل حسب السن والجنس .

الجنس	السن			
	25 سنة	35-25 سنة	50-35 سنة	50 سنة
إطارات	رجال	-	1	-
	نساء	-	-	-
أعوان التحكم	رجال	-	3	2
	نساء	1	8	13
أعوان التنفيذ	رجال	-	4	6
	نساء	-	1	2
المجموع	-	1	27	25

المصدر: الإذاعة الجهوية لميلة.

الجدول رقم 3-4 : يمثل ملخص لعدد ونسب عمال الإذاعة حسب المصالح.

المصالح	المديرية	الموارد البشرية	المالية والمحاسبة	الإشهار	الإنتاج	الأخبار	التقني	المجموع
العدد	3	14	1	0	22	9	6	55
النسبة	5.45%	25.45%	1.80%	0%	40%	16.40%	10.90%	100%

المصدر: الإذاعة الجهوية لميلة.

الجدول رقم 3-5: يمثل إحصائيات عامة للعمال حسب الدوائر والمصالح.

المصالح	العدد	رجال	نساء	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
المالية والمحاسبة	1	1	-	-	1	-
الموارد البشرية	14	12	2	-	3	11
الإشهار	-	-	-	-	-	-
الإنتاج	22	7	16	-	22	-
الأخبار	9	4	4	-	8	-
التقني	6	5	1	-	6	-
المديرية	3	1	2	1	-	2
المجموع	55	30	25	1	40	13

المصدر: الإذاعة الجهوية بميلة.

4- دور المؤسسة: يتمثل دور المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة فيما يلي:

1- الخدمة العمومية :

- التعريف بالمشاريع التنموية الممولة من طرف الدولة (في مختلف المجالات)، ومن طرف الخواص والدولة و هي عدة أنواع :
- البرامج التنموية الاجتماعية.
- البرامج التنموية الاقتصادية.
- البرامج التنموية الثقافية.
- متابعة إنجاز هذه المشاريع من بدء إنجازها إلى نهايته ورصد انشغالات المواطنين حولها .
- متابعة اهتمامات المواطنين ورصد ردود السلطات المحلية و الولائية .

- المساهمة في توفير الحوار الجوارى اللائق.
- رصد مجمل النشاطات اليومية والموسمية للمديريات التنفيذية بالولاية وبالمقابل انشغالات المواطنين المتعلقة بها.
- تخصيص حصص وبرامج تفاعلية لطرح اهتمامات المواطنين وإيصالها للمسؤولين بهدف إيجاد حلول فورية واقعية لها .

2- الدور الاجتماعي:

- تمكين الفئات الهشة و المحتاجة من حقوقها في تكفل أحسن.
- تشجيع أثر التضامن الرسمي و الشعبي.
- تثمين مختلف العادات الأصيلة لمجتمعنا المحلي.
- التعريف بالمجهودات المبذولة رسميا لفائدة مختلف المواطنين.

3- الدور الثقافي:

- بث حصص تتضمن مواضيع تخص الأعياد الوطنية من خلال التعريف بهذه الأعياد و المغزى من الاحتفال بها.
- العمل على إثراء الموروث المحلي الشعبي من خلال حصص و روبرتاجات تتناول زوايا مظلمة تستوجب العمل على حفظها من الاندثار.
- تنظيم مسابقات و برامج تهتم بالموروث الثقافي الشعبي على شاكلة نوسطالجيا و برنامج واش قالو وغيرها من البرامج.
- برمجة أيام مفتوحة حول الأعياد الوطنية ، أعياد الاستقلال و خاصة الثورية منها .
- القيام بحملات تحسيسية و توعية تخص ثقافة الحفاظ على الموروث الشعبي و الثقافي المكتوب و المحفوظ و المنقول شفويا .

5- الهيكل التنظيمي للإذاعة:

ترجع نشأة الإذاعة إلى أواخر سنة 1956 ، وقد كرس هذا الوجود رسميا بعد الاستقلال في إطار مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الجزائرية. وخضعت الإذاعة كغيرها من المؤسسات للتسيير الاشتراكي متبعة في ذلك سياسة لا مركزية البرامج، في 1986 شرعت السلطات العمومية في برنامج استقلالية المؤسسات العمومية الذي تم بموجبه إعادة هيكلة هيئة الإذاعة والتلفزيون الجزائرية إلى 04 مؤسسات مستقلة :

ENRS المؤسسة الوطنية للإذاعة.

ENTV المؤسسة الوطنية للتلفزيون.

TDA المؤسسة الوطنية للبث الإذاعي والتلفزيون.

ENPA المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري.

وبموجب مرسوم صادر في 01 جويلية 1986 تأسست الإذاعة تحت تسمية المؤسسة الوطنية

للبيث الإذاعي المسموع.

وتضم الإذاعة الجزائرية حاليا خمسة و خمسون قناة، ثلاث منها وطنية وثلاثة متخصصة وقناة دولية وسبعة وأربعون إذاعة جهوية، وقد شهدت أكبر توسع لها منذ السبعينات حيث شرع في إقامة شبكة الإذاعة الجهوية التي تنتظرها مشاريع أخرى، لتصل بحول الله إلى 48 إذاعة جهوية يوم 5 جويلية 2012 في إطار برنامج لكل ولاية إذاعة، ويبلغ الحجم الساعي الإجمالي للبيث 696 ساعة يوميا، وتطمح الإذاعة الجزائرية إلى تجاوز هذا الرقم إلى مستوى أعلى توازيا مع شبكة ومجبة أكثر جدية وعمقا.

وصف المهام الموكلة لكل مصلحة :

1- مهام المدير:

-هو المسؤول المباشر عن المؤسسة .

-يمثل السلطة التنفيذية فيها .

-يقوم بالتنسيق والإشراف على الشبكة البرمجية وإدارة المحطة وذلك بمساعدة رؤساء المصالح .

2-مهام قسم الإنتاج :

-يشرف على إعداد البرامج والحصص ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والديني .

-يتولى إعداد الشبكة البرمجية (الشبكة البرمجية الصيفية والرمضانية والعادية) .

وينقسم إلى :

- مهام المنشط :

- يقوم بتطبيق الشبكة من خلال إدارة النقاش سواء كان مع الضيوف في الأستوديو أو مع المستمعين

عبر الهاتف.

-مهام المخرج :

-يقوم بالإشراف الفني والتنظيمي للحصص والبرامج .

3- مهام قسم الأخبار :

- يشرف على إعداد الروبورتاجات الميدانية والحصص التي تهتم بالتنمية المحلية والشؤون اليومية للمواطنين .
- كما يشرف كذلك على إعداد الحصص والبرامج ذات الطابع الاقتصادي والسياسي .

4 -مهام القسم التقني :

- يشرف على أجهزة الاستقبال والبث الإذاعي وكذا الاستديوهات وقاعة مركز التعديل والتوزيع ، بالإضافة إلى أجهزة الإلكترونيات التي تحتويها الإذاعة و كذا أجهزة الإعلام الآلي كما يقوم بصيانة الهاتف وشبكة الانترنت .

5- مهام القسم الإداري :

ويتكون من:

مهام الموارد البشرية :

- يقوم بتنظيم وتسجيل وأرشفة جميع الوثائق الخاصة بالعمال .
- يقوم بتنظيم عمل أعوان الأمن والسائقين وذلك من خلال إعداد جداول عمل شهرية .
- تنظيم العطل السنوية .

مهام قسم المالية والمحاسبة :

- يقوم بتسيير وتنظيم المصارف اليومية والدورية من أجل السير الحسن للمحطة .
- دفع مستحقات المتعاونين والمراسلين العاملين مع الإذاعة.

مهام قسم الإشهار :

- يتكفل بتنظيم ماتبئه الإذاعة لصالح المؤسسات والإدارات وذلك على حسب الغاية المرجوة من الإشهار وينقسم إلى :
- الإشهار لغرض المصلحة العامة: ويكون مجاني ويدخل في إطار المصلحة العمومية .
- الإشهار للغرض التجاري: ويتكون بالمقابل في إطار المعاملات التجارية .
- كما يشرف على تطبيق الاتفاقيات الإشهارية التي تبرم سواء في العاصمة أو الإذاعات الجهوية.

الهيكل التنظيمي للإذاعة الجهوية لميلة .

6- مهام الإذاعة :

- الترقية الإعلامية .

- الإنابة عن أي مواطن والإشراف على الانشغالات المطروحة.
- الوعي الجماعي بالقضايا العامة.
- أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان التواصل الاجتماعي وإعادة الاعتبار إليها و تشجيعها.
- تخصيص كل الفضاءات الأثرية ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي لفائدة المتعاملين.
- المحافظة على حس المواطن قصد الإبقاء عليه للاستمرار .
- إعداد جرد المكونات الاقتصادية للولاية وضبط ومراقبة النظام القانوني للمتعاملين الاقتصاديين عبر بلديات الولاية.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل الفضاءات الأثرية الإذاعية إلى تسييرها وتنسيق ذلك.
- ضمان حسب الشروط الخاصة لمشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع عبر الإذاعة للتعريف بالمواقف.
- الإعلام عن طريق بث و نقل كل التحقيقات و الحصص و البرامج الإذاعية المتعلقة بالحياة الوطنية أو الجهوية أو المحلية أو الدولية.
- ضمان التعددية وفقا للأحكام الدستورية و النصوص اللاحقة لها.
- الوفاء في حدود إمكانياتها باحتياجات التربية و الترفيه و الثقافة لمختلف الفئات الاجتماعية قصد إنهاء معارفها و تطوير المبادرة لدى المواطنين.
- المساهمة في تنمية إنتاج الأعمال الفكرية و بثها.
- تشجيع التواصل الاجتماعي في السياق التعددي و المساهمة بجميع السبل والوسائل في توسيع التواصل.
- الدفاع عن اللغة الوطنية و تطويرها و النهوض بها.
- تطوير الثقافة الوطنية بجميع مكوناتها و تنوعاتها و ترقيتها.
- القيام بحفظ المحفوظات الإذاعية.
- القيام باستغلال وسائلها الإنتاجية و صيانتها و تنميتها، والتكيف مع تطور التقنيات والتكنولوجيات.
- المساعدة في تكوين مستخدميها و تحسين مستواهم.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة :

على الباحث أن يؤطر بحثه ضمن منهج سليم لتسهيل التحكم في أفكاره و معلوماته و كذا تجنب الالتباس الذي قد يعترض عمله. فالمنهج هو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة

البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة تبعا وللإجابة عن التساؤلات التي أثارته المشكلة وكذا الأساليب المتبعة لأجل تحقيق الفروض التي صممت ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي تتبناها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي أثارها الموضوع وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.

ويعرف أيضا بفرن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون . واختيار المنهج يتمشى و طبيعة الموضوع لذلك وجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث حيث يعرف على أنه دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة المعلومات التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا ويجب أن يتم ذلك في إطار الصدق والموضوعية.

ثانيا: المجال الزمني للدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية في إطارها الزمني لمدة دامت قرابة شهر واحد حيث وفرت لها الإمكانيات اللازمة لإنجازها. وقد تم العمل على مدار مرحلتين :

-المرحلة الأولى :

تسنى لنا في هذه المرحلة الإطلاع على الجو السائد في الإذاعة بمختلف مصالحتها، عمدنا من خلالها إلى إجراء عدة مقابلات مع رؤساء هذه المصالح، تم من خلالها جمع وبيانات تخص مجال الدراسة عن المؤسسة "إذاعة ميله الجهوية" والتي تخدم أهداف البحث، وقد وجدنا تسهيلات في ذلك .

-المرحلة الثانية :

قمنا في هذه المرحلة الثانية بعملية توزيع الاستمارات، بالإضافة إلى لقاءات مع المستخدمين في مختلف المصالح .

وكعملية نهائية تم جمع الاستمارات وتفريغ البيانات وتصنيفها وتبويبها، بهدف تحليلها وتفسيرها. أين دامت هذه المرحلة من تاريخ 15-29 أفريل 2012.

ثالثا : المجال الجغرافي للدراسة:

أجريت الدراسة في "الإذاعة"، التي تقع في مدينة ميله ،وقد تم تدشينها وانطلاق خدماتها بتاريخ 04 جانفي 2009. إذ تعتبر حديثة النشأة، تسع هذه الإذاعة 55 عامل وتقدم خدمات إعلامية وخدمية وتجارية . إن الإذاعة تعد أهم هيكل لولاية ميله ويوجد مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة .

رابعا: أدوات الدراسة:

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الرئيسي و البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي سيستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فبواسطتها يمكننا أخذ صورة واضحة عن الظاهرة فهي تكون مباشرة ، حيث لاحظنا الظروف الداخلية للمؤسسة مباشرة كظروف العمل ، سلوك العمال ، طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين و العكس ، ولقد اعتمدنا عليها نتيجة لعلاقتها بالمنهج المستخدم.

المقابلة:

تعتبر المقابلة كذلك من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالا فهي كما يقال تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالبحث و بين شخص آخر وأشخاص آخرين فلقد كانت الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين نوعا ما منطقية وهذا لأنها تمت وجها لوجه .

الاستمارة:

وقد كانت الاستمارة الوسيلة أو الأداة الرئيسية أو الأساسية في دراستنا الميدانية وارتأينا استعمالها لأنها تسهل علينا تفريغ البيانات و تحليلها فيما بعد وقد كان بها 22 سؤال منها المغلقة ومنها المفتوحة وهذا التنوع راجع لإعطاء فرصة للتعبير عن تصوراته هذا بالنسبة للأسئلة المفتوحة على غرار الأسئلة المغلقة التي تكون إجابتها محددة وواضحة من طرف المبحوثين ولقد قسمت الاستمارة بناء على الفرضيات والإشكالية المطروحة مسبقا إلى:

-بيانات شخصية.

-بيانات على الاتصال .

-بيانات حول علاقة الاتصال بالموارد البشرية .

الطرق الإحصائية المستخدمة:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه فإننا اقتصرنا على استخدام النسبة المئوية لمعرفة نسبة اختيار أفراد العينة لكل درجة في بنود المقياس: وقد تم حساب النسبة وفقا للمعادلة التالية:

النسبة المئوية = (تكرار الدرجة في كل بند × 100) / عدد الأفراد.

المبحث الثاني : تفرغ وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد استرجاعنا للاستمارة الموزعة على أفراد العينة قمنا بتوجيهها وتهيئتها للتفرغ و منه التحليل و الوصول إلى النتائج و هو الشيء الذي سنراه في هذا المبحث .

أولاً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة:

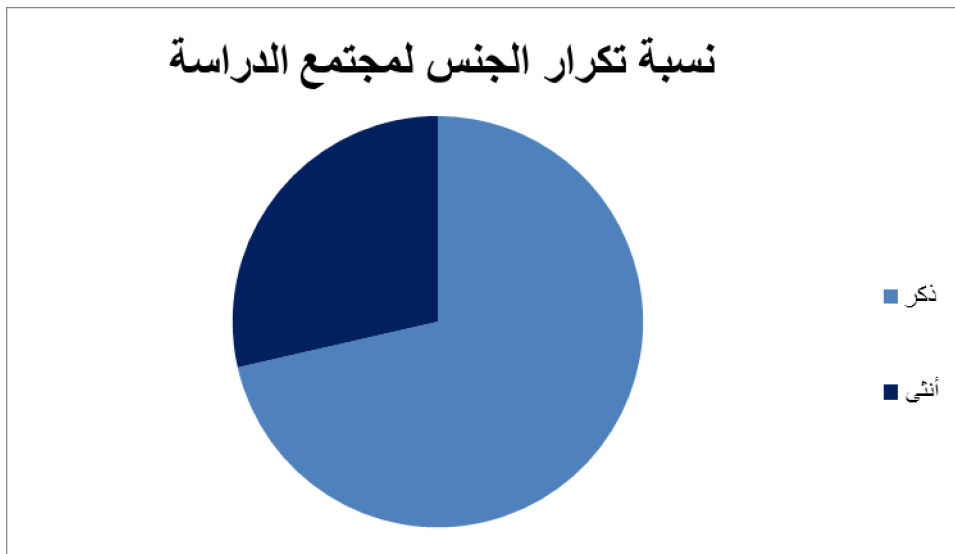
(1)-الجنس:

الجدول رقم 3-7: يبين جنس المبحوثين في إذاعة ميله الجهوية .

الجنس	العدد	النسبة المئوية
نكر	05	%71.41
أنثى	02	%28.59
المجموع	07	%100

المصدر: إعداد الطلبة.

الشكل رقم : 3-1: شكل بياني يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.



-يلاحظ من الجدول السابق والخاص بطبيعة الجنس أن نسبة الإناث تمثل (28.59%) من مجموع الأفراد . أما نسبة الذكور فهي تمثل (71.41%) وتفسير هذا يرجع إلى نشاط المؤسسة وطبيعة العمل فيها تفرض هذا التفاوت الموجود بين الجنسين.

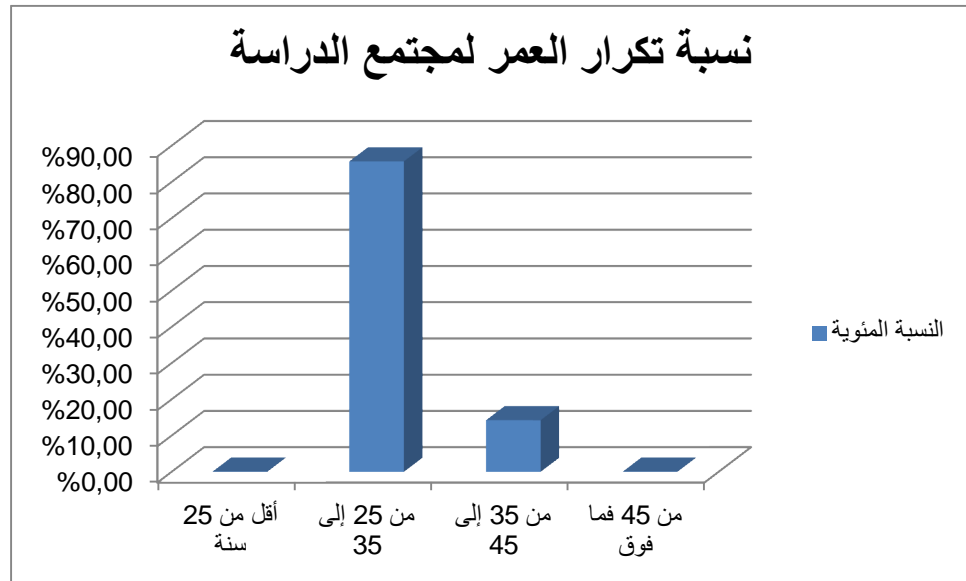
(2)- السن:

الجدول رقم 3-7: يمثل فئة السن لدى العاملين إذاعة ميله الجهوية.

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	00	%00
من 25 سنة إلى 35 سنة	06	%85.72
من 35 سنة إلى 45 سنة	01	%14.28
من 45 فما فوق	00	%00
المجموع	07	%100

المصدر: إعداد الطلبة.

شكل رقم: 3-2: شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.



-نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب الكبرى من مجموع الأفراد أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة بنسبة مئوية قدرها (85.72%) لتأتي في المرتبة الثانية مجموع الأفراد الذي تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة بنسبة مؤوية (14.28%) والأفراد الذي تقل أعمارهم عن 25 سنة و 45 سنة فما فوق (00%) لكل منهما.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن الفئة الثانية ما بين 25 و 35 سنة هي التي تأخذ الحصة الأكبر من المجموع وذلك كونها تضم شباب ذوي مستوى تعليمي تطلبه العملية الإدارية وقادرة على العطاء

والتفاني في العمل أما الفئة الثالثة بين 35 و 45 سنة هي التي تأخذ الحصة الثانية لأنها تملك خبرة لا بأس بها في مجال العمل تمتلك رصيда من التجارب والخبرات.

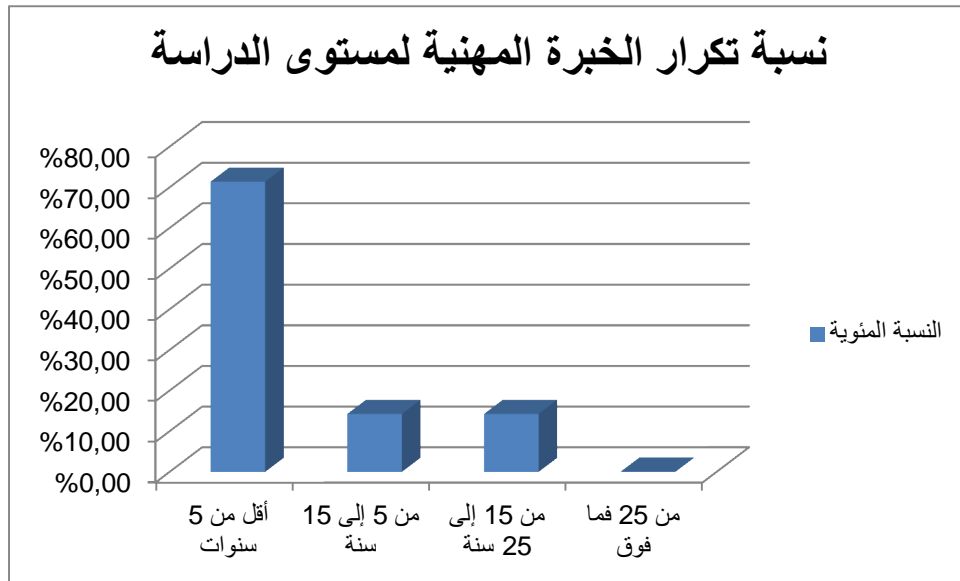
(3)-الخبرة المهنية:

الجدول رقم 3-8: يبين فئة الخبرة المهنية لعمال إذاعة ميله الجهوية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	71.42%
من 5 إلى 15 سنة	01	14.28%
من 15 إلى 25 سنة	01	14.28%
من 25 فما فوق	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

الشكل: رقم 3-3 : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.



-من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (71.42%) من الأفراد تقل مدة عملهم عن 5 سنوات أما نسبة (14.28%) تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 15 سنة وبين 15 إلى 25 سنة ولا توجد نسبة للأفراد الذين بلغت مدة عملهم أكثر من 25 سنة، مما سبق نستنتج أن النسبة الكبرى لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى حداثة نشأة الإذاعة و هي الآن تستقطب أفراد جدد باعتبارهم الفئة الثانية (14.28%).

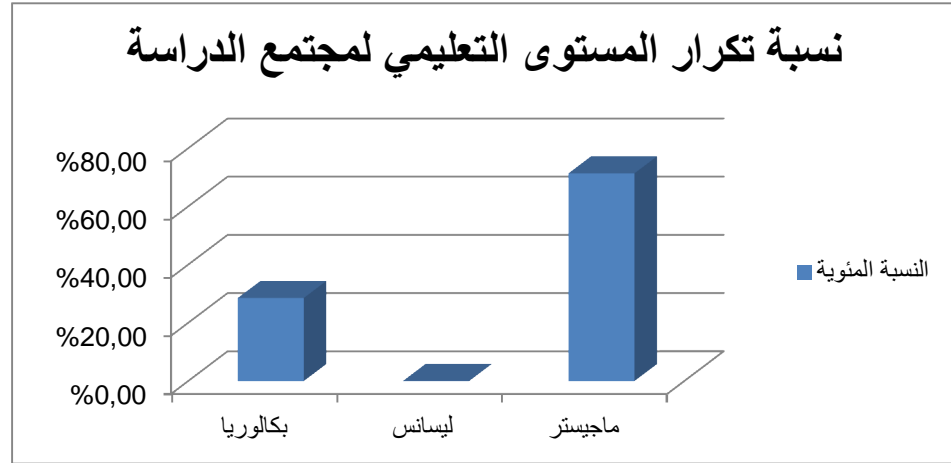
4) المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-9: يبين المستوى التعليمي لعمال إذاعة ميلا الجهوية.

مستوى التعليم	العدد	النسبة المئوية
بكالوريا	02	28.57%
ليسانس	00	00%
ماجستير	05	71.42%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

الشكل : رقم 3-4: شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.



- يلاحظ من الجدول أعلاه أن 71.42% من عينة الدراسة مؤهل علمي ماجستير و 28.57 %

مؤهل علمي بكالوريا و 0% من مؤهل علمي ليسانس .

وتتفق هذه الدراسة التي أفادت بأن نسبة 71.42% من المشاركين في الاستقصاء مؤهل علمي

ماجستير و هذا يدل على تطور العاملين في الإذاعة وتظهر كذلك النتائج أن 28.57% من حملة

البكالوريا في الإذاعة ويدل ذلك على الذين يتولون مناصب إدارية عليا لابد أن يكون لديهم على الأقل

درجة بكالوريا .

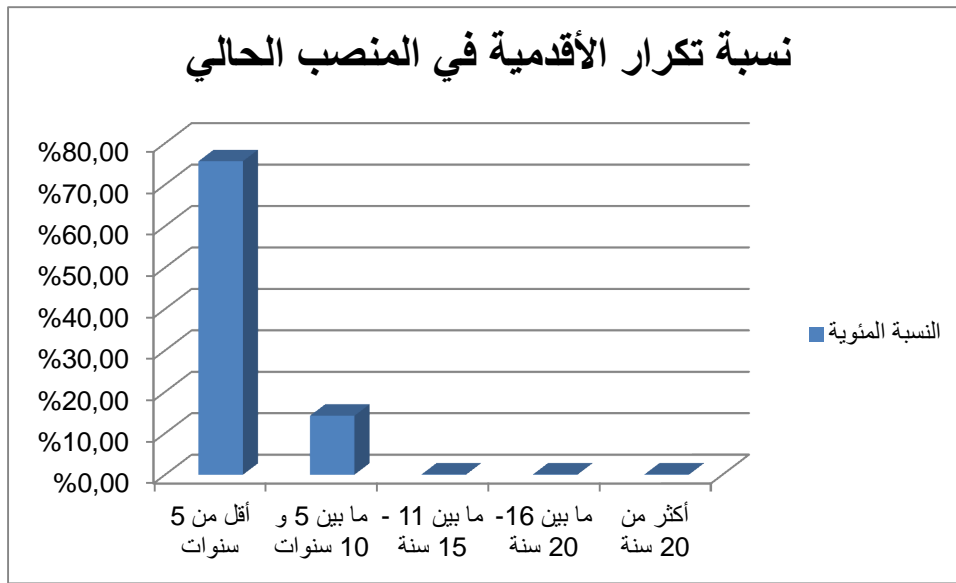
5-الأقدمية في المنصب الحالي:

الجدول رقم 3-10: يبين الأقدمية في المنصب الحالي لإذاعة ميله الجهوية.

الأقدمية في المنصب الحالي	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	85.71%
ما بين 5 و10 سنوات	01	14.28%
ما بين 11 و15 سنة	00	00%
ما بين 16 و20 سنة	00	00%
أكثر من 20 سنة	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

الشكل: رقم 3-5: شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة للأقدمية في المنصب الحالي.



-فيلاحظ أن 85.71% من العينة حديثي العهد في وظائفهم (أقل من خمس سنوات) وهذا يرجع إلى حداثة ونشأة الإذاعة، والملاحظ كذلك أن 14.28% من أفراد العينة فاقت مدة خدمتهم بالمؤسسات أخرى 10 سنوات .

(6) نوع الإتصال في المؤسسة :

الجدول رقم 3-11: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 06.

نوع الإتصال	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	06	28.57%	76.18%
	04	19.04%	
	06	28.57%	
الاتصال الغير رسمي	05	23.80%	23.80%
المجموع	21	100%	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة (76.18 %) والاتصال الغير الرسمي بنسبة (23.80 %) و نرى في الاتصال الرسمي أن الصاعد والأفقي هما اللذان يأخذان أكبر نسبة ب: (28.57 %) ثم يليهم الاتصال النازل بنسبة (19.04 %).

- من خلال هذه النتائج نستنتج أن سبب تفوق الاتصال الصاعد على باقي أنواع الاتصال الأخرى راجع إلى ارتباط العمال برؤسائهم.

(7) أساليب الإتصال :

الجدول رقم: 3-12: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 07.

أساليب الإتصال	العدد	النسبة المئوية
الاتصال الشفوي	04	26.66%
الاتصال الكتابي	07	46.66%
الاتصال الإلكتروني	04	26.66%
المجموع .	15	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد المؤسسة يميلون إلى الاتصال الكتابي بنسبة (46.66 %) وهذا ما ينطبق حسب المقابلات والملاحظة على عمال المصالح الإدارية في أداء وظائفهم، إذ يفسر

الرغبة في إثبات المعلومات، البيانات و الاوامر والتعليمات للعودة إليها في وقت الحاجة لأن أغلب الأفراد يفضلون وسيلة الاتصال الكتابي .

بينما الاتصال الشفوي والاتصال الالكتروني بنسب متساوية (26.66%) وهذا يرجع إلى أن المصالح الإدارية تعتمد على الحديث الشفوي لتذليل الصعوبات وحل المشكلات .

8) الاتصالات المستخدمة في المنشأة :

الجدول رقم: 3-13: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 08.

الترتيب	النسبة المئوية	العبرة
1	42.85%	الهاتف الخليوي
2	39.35%	الهاتف الثابت
3	30.43%	الفاكس
4	25.63%	البريد الإلكتروني
5	17.14%	الانترنت
6	00%	الانترانت
7	00%	الشات

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر الاتصالات إستخداما في المؤسسة "إذاعة ميله الجهوية"

من وجهة نظر أفراد العينة هي :

1-الهاتف الخليوي: إحتل المرتبة الأولى بنسبة 42.85% وهذه النسبة تتفق مع الأفراد بشكل كبير وذلك للسرعة في إصدار التعليمات والأوامر وخاصة للمؤسسة في الأوضاع الطارئة والمستعجلة بالإضافة إلى توفير خدمة الجوال للمدراء في المؤسسة .

2-الهاتف الثابت: إحتلال مرتبة الثانية بنسبة 39.35% وهذه النتيجة تتفق مع المؤسسة لعام 2012 و هذا راجع إلى سهولة وقلة تكلفة الاتصال بين موظفي الإذاعة و ذلك في أداء المهام الطبيعية والروتينية في المؤسسة .

3-الفاكس: إحتل المرتبة الثالثة بنسبة 30.43% هذه النسبة تتفق بأن الفاكس من أهم التقنيات الاتصال في المؤسسة "الإذاعة" لنقل التعليمات والاورام وتعميمها على كافة المدرجات .

4-الانترنت: اتحل المرتبة الرابعة بنسبة 25.63% أفاد متخذي القرار والاتصال . وجاءت بهذه النسبة لأن ذلك راجع إلى عدم توفر خط انترنت بالسعة والسرعة المطلوبة وعدم إمتلاك الموارد البشرية للمهارات اللازمة لاستخدام الانترنت .

5-البريد الإلكتروني: احتل المرتبة الخامسة بنسبة 17.14 % هذه النسبة طبيعية ومقاربة لإستخدام الانترنت كوسيلة اتصال ويعود السبب حسب مدير المؤسسة إلى عدم استخدام البريد الإلكتروني بواسطة الأفراد وأن الكثير لايعرفون إستخدامه.

وأما الانترنت والشات فلا تستخدم في المؤسسة .

وإن حصول الهاتف على المرتبة الأولى في الاتصالات المستخدمة من قبل الموارد البشرية يتفق مع واقع الاتصال الحالي الموجود في الإذاعة وذلك لتعدد استخدامه .

9-ماهي من بين الجمل التي تراها من بين معوقات الاتصال في المؤسسة ؟

الجدول رقم :3-14: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم09.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح العلمي	02	20%
عدم معرفة العاملين بتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم	05	50%
عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية	09	30%
جمود لغة الرسالة	00	00%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-يوضح الجدول أعلاه مختلف العوائق التي تواجه العملية الاتصالية أين نجد أن أول عائق و الذي يحتل أكبر نسبة و التي تقدر ب : 50% يرجع هذا لعدم التنسيق بين المصالح و الذي يعود حسب مقابلاتنا إلى عدم إطلاع الأفراد على ما يحدث فيها، و عدم وجود الأداء السليم. أما فيما يخص العائق الثاني و الذي تقدر نسبته ب: 30% إلى عدم اعتماد بعض المسؤولين على سلوك خطوط السلطة و المسؤولية لعدم رضائهم عنها. أما يفسر نسبة 20% هو عدم وجود قنوات اتصال واضحة تنشر فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات. و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن المشكلات اللغوية أو جمود لغة الرسالة لا تمثل أية نسبة و ذلك يعود أساسا إلى المستوى التأهيلي الجيد للمستخدمين.

10- هل ترى أن هناك معوقات أخرى للاتصال بمؤسستك ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ماهي ؟
الجدول رقم: 3-15: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 10.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	02	28.57%
لا	05	71.43%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك معوقات أخرى للاتصال بالمؤسسة أين سنحاول توضيح مختلف هذه المعوقات التي قد تؤدي إلى ذلك فيما يلي:
-عدم تحديد المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم .
-إختلاف مستويات ومجالات التعليم .
-عدم إدراك المتلقي بوضوح لأبعاد الرسالة الإعلامية .
ومن خلال هذا يبدو الاتصال أحيانا للمدير أنه ناجح حتى و إذا حدث العكس لدى المرؤوسين، وبالرغم من أن أسباب إختلال الاتصال قد تبدو بسيطة، إلا أن الاختلال قد ينشأ في الواقع من أسباب معقدة .

11- هل يساعد الاتصال في تطوير وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ؟
الجدول رقم: 3-16: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 11.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	06	85.71%
لا	01	00%
لا أدري	00	14.29%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85.71 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال يساعد في تطوير وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وأن ما نسبته 14.29 % لا يدرون بذلك.

12- هل تشعر أنك تساهم في صياغة القرارات داخل المؤسسة من خلال اتصالاتك المتنوعة؟

الجدول رقم: 3-17: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 12.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	06	85.71%
لا	01	14.28%
لا أدري	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 85.71 % تشير إلى أن أفراد العينة أجابو بنعم وهذا راجع لإعتماد المسؤولين بصفة عامة على إشراك رؤسسيهم في اتخاذ القرارات، وهي تخص حسب ملاحظتنا الاعمال الروتينية، بالإضافة إلى القرارات التي تخص العمال أنفسهم بالذكر المصالح الإذاعية التي تعرف سرعة في إتخاذ القرارات ، وترك المجال لحرية المبادرة وتخطيط العمل لإحداث التنسيق، وهو من شأنه خلق جو من الإقبال على العمل. في حين تشير النسبة 14.28% من إجابات الأفراد العينة بأنهم لايتشاورون في إتخاذ القرارات وهذا ما سينجر عنه نوع من التدمر ، يجب تفاديه مستقبلا، لإحساسهم ببعض أهمية رأيهم في العمل، من طرف المسؤولين .

13- هل يساعد الاتصال في تحقيق التقارب والتواصل بين فروع وأقسام المؤسسة من خلال تبادل

المعلومات والبيانات فيم بينها بالكفاءة والسرية المطلوبة ؟

الجدول رقم: 3-18: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 13.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	07	100%
لا	00	00%
لا أدري	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من أفراد العينة أن الاتصال يساعد في تحقيق التقارب والتواصل بين فروع وأقسام المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها بالكفاءة والسرية المطلوبة في الإذاعة .

14- هل من خلال الاتصال يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهـم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجه جهودهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل ؟

الجدول رقم:3-19: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم14.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	06	85.71%
لا	01	14.29%
لا أدري	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.71% من أفراد العينة يرون أن من خلال الاتصال يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهـم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجه جهودهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل. أما ما نسبته 14.29% من أفراد العينة فلا يوافقون هذا الرأي .

15- هل وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في إدارة المورد البشرية ؟
الجدول رقم: 3-20: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم15.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	07	100%
لا	00	00%
لا أدري	00	00%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

16- هل يساعد الاتصال في استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم ؟
الجدول رقم:3-21: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم16.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	06	%100
لا	00	%00
لا أدري	00	%00
المجموع	06	%100

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن الاتصال يساعد في استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم .

17- هل يساعد الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية ؟
الجدول رقم:3-22: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم17.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	05	%71.42
لا	02	%28.58
لا أدري	00	%00
المجموع	07	%100

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.42 % يرون أن الاتصال يساعد في زيادة فعالية الموارد البشرية. اما نسبة 28.58 % لا يرون هذا .

18- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟

الجدول رقم: 3-23: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 18.

النسبة المئوية	العدد	البيان
40%	02	نعم
60%	03	لا
100%	05	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء العاملين جاءت كنتيجة معبرة عن مدى تخلف إدارة الموارد البشرية في مجال استقطاب العاملين بواسطة الشبكات الداخلية (استقطاب داخلي) أو الشبكات الخارجية (استقطاب داخلي وخارجي)، حيث يجمع العاملون على أن الإدارة لا تستخدم الشبكة الإلكترونية لاستقطاب الأفراد بالرغم من غزارة عمليات التوظيف في الإذاعة مقارنة مع المؤسسات الإدارية الأخرى لا سيما مع التطور والنمو المتواصل للإذاعة، وهو ما طرح تساؤلات عديدة أهمها : لماذا لا تستعمل الإذاعة الاستقطاب الإلكتروني خاصة وأنه يتناسب مع أغلب الكفاءات التي تطلبها .

19-هل تعتقد أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لك بتنمية مهاراتك و معارفك بطريقة فردية ؟

الجدول رقم: 3-24: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 19.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
85.71%	06	نعم
14.28%	01	لا
100%	07	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة

-حسب الجدول رقم(24): فإن 85.71% من العينة أجابوا إجابة إيجابية في حين أن 14.28% أجابوا بلا وهذا يرجع في رأينا إلى مستوى تكوين كل فرد، وعليه رزى أن الأغلبية متفائلة معتقدة أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لهم بتنمية مهاراتهم و معارفهم بطريقة فردية وهذا يرجع إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب ولهم طموحات ورغبة في تحسين مستواهم، وخاصة منهم حاملي الشهادات لأنهم وجدوا ميدان خصب لإبراز ذاتهم، وهذا ما أدلى به أحد الموظفين لنا أثناء قيامه بملاً الاستمارة، حيث أن خبرته قليلة (أقل من 06 سنوات) ورغم هذا يشغل منصب وهذا راجع إلى تحكمه في استعمال هذه التكنولوجيا وهو ليس راضي بل يطمح إلى الأكثر .

20- في رأيك ماهي المزايا التي يقدمها الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية ؟

الجدول رقم :3-25: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم20.

البيان	العدد	النسبة المئوية
زيادة المردودية	04	44.44%
مريح للوقت	01	11.11%
الدقة والوضوح	03	33.34%
مرونة أداء المهام داخل المؤسسة	01	11.11%
المجموع	09	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-حسب الجدول رقم(25): فإن المزايا التي يقدمها الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية هي: زيادة المردودية ومريح للوقت و الدقة والوضوح و مرونة أداء المهام داخل المؤسسة ، بالنسب التالية على الترتيب 44.44%، 11.11%، 33.34%، 11.11% وعلي العموم فإن هذه المزايا بالإضافة إلى مزايا أخرى يتميز بها الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية ، وهذا لا يعني أن استعمال هذه المزايا كلها خير وتخلوا من المخاطر بل على قدر مزاياها تكون المساوئ والمعوقات.

21- على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة ؟

الجدول رقم: 3-26: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 21.

البيان	العدد	النسبة المئوية
على أساس نتائج تقييم الأداء	06	50%
عندما تتغير ظروف العمل	01	8.33%
عند استخدام آلات جديدة	04	33.34%
عند النظر في ترقية العامل	01	8.33%
المجموع	12	100%

المصدر: إعداد الطلبة

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد أجابوا بنسبة 50 % التدريب على أساس نتائج تقييم الأداء. ونسبة 33.34% قد أجابوا أن التدريب يتم عند استخدام آلات جديدة. ونسبة 8.33 % قد أجابوا أن التدريب يتم عندما تتغير ظروف العمل وعند النظر في ترقية العامل. وهذا يرجع إلى وجود اختلاف بين آراء المرؤوسين .

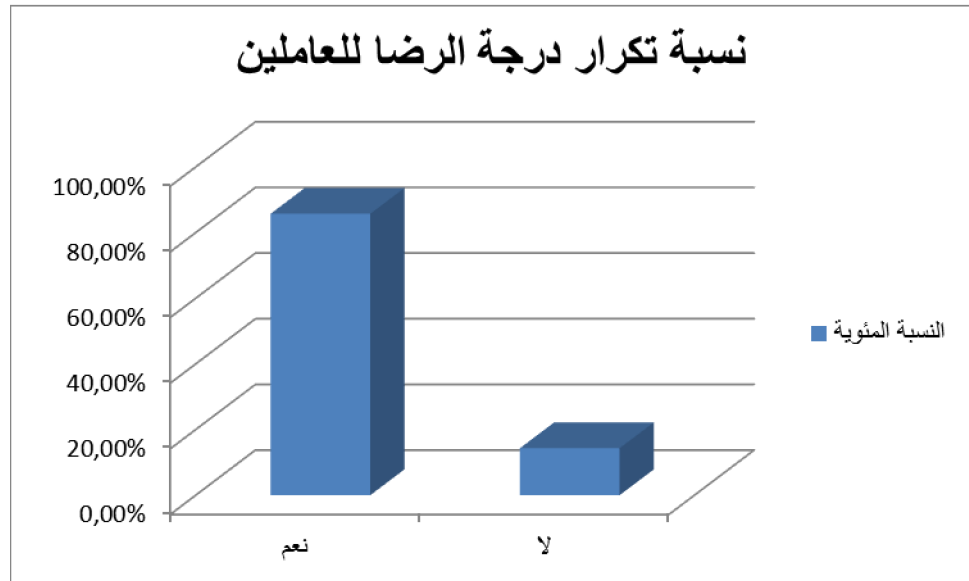
22- هل من خلال الاتصال الإداري الجيد تزيد إنتاجية ورضا العاملين ؟

الجدول رقم: 3-27: جدول تكراري نسبي لإجابة أفراد عينة الدراسة على سؤال الاستمارة رقم 22.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	06	85.71%
لا	01	14.29%
المجموع	07	100%

المصدر: إعداد الطلبة

شكل رقم: 3-6: شكل بياني يمثل درجة الرضا للعاملين.



-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة رضا العاملين تكون مرتفعة بنسبة 85.71 % ، وهذا ما لاحظناه كذلك خلال إجراء المقابلات مع الرؤساء، ولكن درجة الرضا في كانت أقل منها في العينة الأولى بنسبة 14.29% وهذا يعود أساسا إلى طبيعة عمل المديرية ككل حيث أن محتوى عملها هو إداري أكثر منها تقني.

وبالتالي فمن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا بأن المصالح الإدارية هي عبارة عن تنظيمات مساندة للمصالح التقنية، ولكن ما يجب الإشارة إليه هنا أن الدراسة تتطوي على الآثار التي ألحقها الاتصال بالأداء البشري داخل المؤسسة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

- أن نوع الاتصال المعتمد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة (76.18 %) .
- أن الاتصال الصاعد والأفقي هما أكثر أنواع الاتصال استخداما في هذه المؤسسة بنسبة (28.57%) .
- الاتصال الكتابي هو أكثر أساليب الاتصال استخداما في مؤسسة إذاعة ميله الجوية و هذا بنسبة تقدر ب (46.66%) .
- أكثر الاتصالات استخداما بالإذاعة حسب الترتيب (الهاتف الخليوي، الهاتف الثابت، الفاكس) و قلة استخدام تطبيقات الانترنت (البريد الإلكتروني، الشات) .

- أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام الاتصال في إدارة الموارد البشرية وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية .
- الاتصال يساعد في تطوير وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة "إذاعة ميله الجهوية" وهذا بنسبة تقدر ب (85.71%) .
- الاتصال يساعد في تحقيق التقارب والتواصل بين فروع المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم بالسرية والكفاءة المطلوبة بنسبة (100%) .
- وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في إدارة الموارد البشرية بنسبة (100%) .
- الاتصال يقدم مزايا عديدة في مجال تسيير الموارد البشرية .
- يزيد الاتصال في فعالية الموارد البشرية وهذا ب(71.48%)
- تزيد درجة رضا و إنتاجية العاملين من خلال الاتصال الإداري الجيد .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل و التطرق فيه إلى دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة ميله الجهوية و استعراضنا للنتائج المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجهة للرؤساء تبين لنا أن للاتصال دور إيجابي في تحسين مهام المورد البشري وكذا إبراز مدى تأثير وسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية وانطلاقاً من هذه الأسئلة نكون قد أجبنا على الفرضيات المطروحة سابقاً.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب :

- 1- أحمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، سنة النشر مجهولة .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية، 1996.
- 3- أسامة كامل وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ،2006.
- 4- السيد علوي ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، الطبعة الأولى ، إتراك للطباعة والنشر ،القاهرة ،2001.
- 5- أنس عبد الباسط عباس ،تخطيط وتنمية القوى العاملة ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، عمان ، 2011 .
- 6- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2008 .
- 7- جمال أحمد توفيق ،إدارة الأعمال،الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والطباعة مجهول بلد النشر ،1986.
- 8- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ،الطبعة الثالثة ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2009.
- 9- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،الدار الجامعية ،2003.
- 10- جازي دسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2003 .11- حسن الزغبى وآخرون، منظمات الأعمال ،الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008 .

- 21- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009 .
- 13- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 14- زيد منير سليمان ،إدارة اختيار الموظفين ،الموظف المناسب في المكان المناسب ، الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2008 .
- 15- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص 81-82 .
- 16- زاهد محمد ديري ،السلوك التنظيمي ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، 2011.
- 17- زكي هاشم ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة، 1995.
- 18- شعبان فرج سمير فرج ، الاتصالات الإدارية ،الطبعة الأولى ،دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008.
- 19- صالح المهدي محسن العامري. وآخرون، الإدارة والإعمال ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 21- عبد البارى درة وآخرون ،الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة ،الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر، الأردن، عمان ، 2011.
- 22- عبد الرزاق سالم الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، 2011.

- 23- عبد السلام أبو قحف ،أساسيات التنظيم والإدارة ،الطبعة الأولى ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2003.
- 24- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية(منظور استراتيجي)، دار غريب ، القاهرة، مصر،2008.
- 25- علي الضلاعين ، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر، الأردن،2005 .
- 26- عصام عبد الوهاب الدباغ ،إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن عمان،2008.
- 27-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2012.
- 28-فاطمة حسين عواد ،الاتصال والإعلام التسويقي ،الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ،عمان ،2010.
- 29- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان،2007.
- 30-كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،الطبعة الأولى ،المؤسسة الجامعية ،بيروت ،1997.
- 31-محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى،دار أسامة لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 32- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 33-محمد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،2003.
- 34-محمد عبد المقصود محمد ،القيادة الإدارية ،الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ،2011.

- 35- محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2009.
- 36- محمد فالح صالح ،إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ،الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2004.
- 37- محمد قاسم القرواتي ،مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ، الأردن ،عمان ،2006.
- 38- مصطفى محمود بوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 39- ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،الطبعة مجهولة ،دار المحمدية العامة الجزائر ،سنة النشر مجهولة .
- 40-نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010.

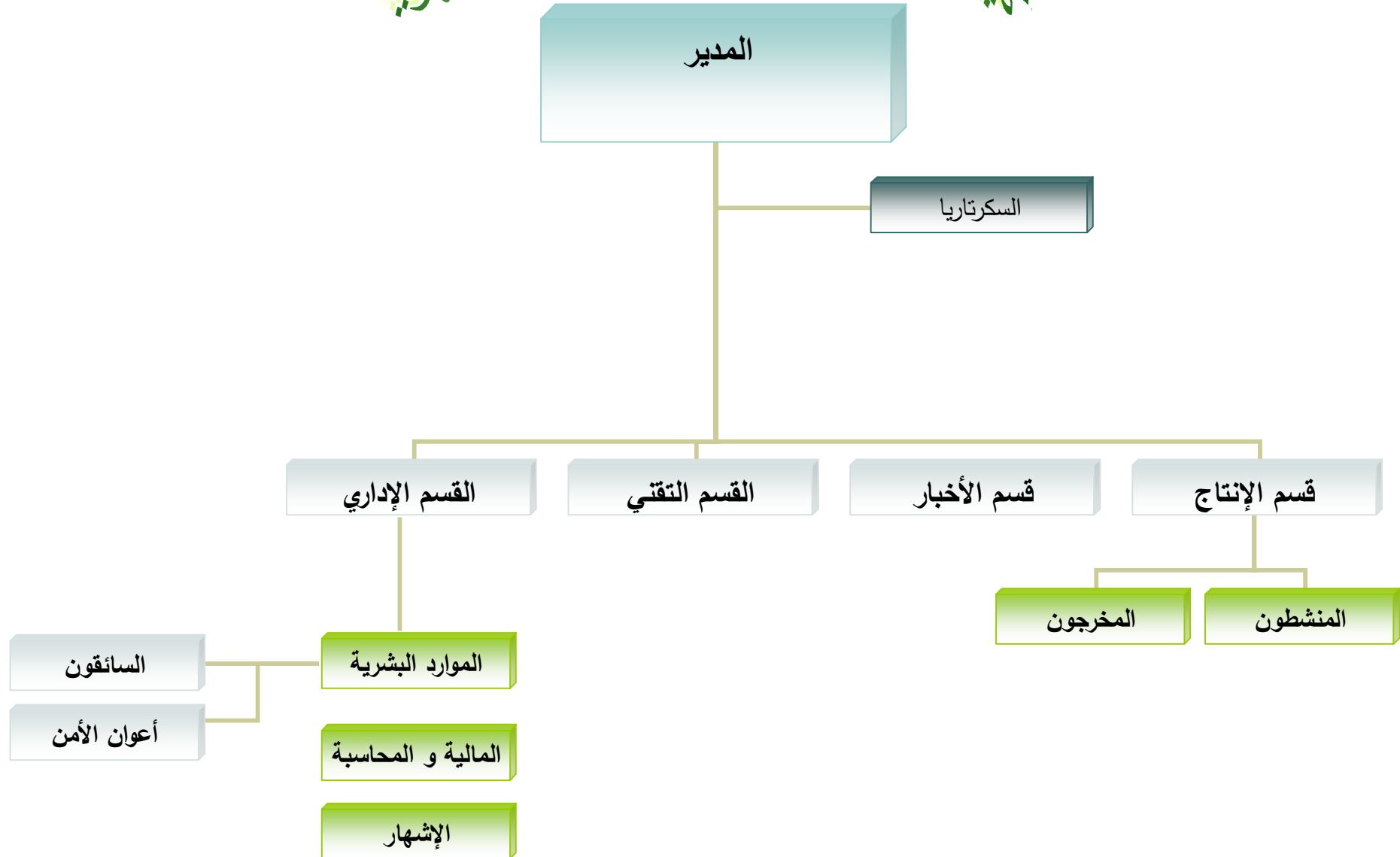
ثانيا:المذكرات:

- 1-بوالبن فاتح وآخرون ، الاتصالات ودورها في المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ،1998-1999.
- 2- تركي ياسين، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ،2001-2002.
- 3-عبد الرحمان القرى،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،مجهول السنة.
- 4-عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(علوم تجارية) ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2005-2006.
- 5-غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة سنة2006-2007 .

- 6-فادي جعفر دياب الجندي ،تقنيات الاتصال ودوره في تطوير الأداء الوظيفي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، جامعة الخليل ،2010.
- 7- مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر،2005-2006 .
- 8-مصعب إسماعيل طبش ، دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، الجامعة الإسلامية غزة ،2008 .



الهيكل التنظيمي لإذاعة ميلا الجهوية



استمارة

نحن طلبة ليسانس علوم اقتصادية بالمركز الجامعي ميلة وفي سعينا لدراسة مدى تأثير الاتصال الاداري في ادارة الموارد البشرية نطلب منكم سيدي ملء هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ، ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة فيها تستخدم لأغراض علمية، وأخذاً تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية :

- 1/- الجنس: ذكر أنثى
- 2/- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة 45 فما فوق
- 3/- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة من 15 إلى 25 سنة 25 سنة فما فوق
- 4/- مستوى التعليم: بكالوريا ليسانس ماجستير
- 5/- الأقدمية في المنصب الحالي: أقل من 5 سنوات ما بين 5 و10 سنوات ما بين 11 و15 سنة ما بين 16- و20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6/- ما هو نوع الاتصال المعتمد في مؤسستك ؟
الاتصال غير الرسمي الاتصال الرسمي
الصاعد النازل الأفقي
- 7/- ما هي أكثر أساليب الاتصال استخداما في مؤسستك ؟
الاتصال الشفوي الاتصال الكتابي الاتصال الإلكتروني

8- ما هي الاتصالات الإدارية الأكثر استخداما في المنظمة ؟

الرجاء ترتيب هذه الوسائل من 1 إلى 7 حسب الاستخدام

الترتيب	العبرة	
	الهاتف الثابت	1
	الهاتف الخليوي "الجوال"	2
	الفاكس	3
	الانترنت	4
	الأنترنت	5
	البريد الإلكتروني	6
	الشات	7

9- ما هي من بين الجمل التي تراها من بين معوقات الاتصال في المؤسسة ؟

أ / عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح العلمي

ب/ عدم معرفة العاملين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم

ج/ عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية

د/ جمود لغة الرسالة

10/ هل ترى أن هناك معوقات أخرى للاتصالات بمؤسستك ؟

إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها؟

.....

11/ هل يساعد الاتصال في تطوير وتحفيز العاملون لتحقيق أهداف المنظمة ؟

نعم لا لا أدري

12- هل تشعر أنك تساهم في صياغة القرارات داخل المؤسسة من خلال اتصالاتك المتنوعة؟
نعم لا لا أدري

13- هل يساعد الاتصال في تحقيق التقارب والتواصل بين فروع وأقسام المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها بالكفاءة والسرية المطلوبة؟
نعم لا لا أدري

14- هل من خلال الاتصال يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم وتشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل؟
نعم لا لا أدري

15- هل وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في إدارة الموارد البشرية؟
نعم لا لا أدري

16- هل يساعد الاتصال في استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم؟
نعم لا لا أدري

17- هل يساعد الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية؟
نعم لا لا أدري

18- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟
نعم لا

19- هل تعتقد أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لك بتتمة مهاراتك ومعارفك بطريقة فردية؟
نعم لا لا أدري

20- في رأيك ما هي المزايا التي يقدمها الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية؟

.....
.....
.....
21- / على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة ؟

- على أساس نتائج تقييم الأداء

- عندما تتغير ظروف العمل

- عند استخدام آلات جديدة

- عند النظر في ترقية العامل

22- / هل من خلال الاتصال الإداري الجيد تزيد إنتاجية ورضا العاملين ؟

نعم لا