

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
فرع علم الاجتماع



دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسى تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:
- الدكتورة: مدان نعيمة

من إعداد:
- رابح صوفيان
- مليل مليكة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فنشكر الله عزوجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع وإننا لا نرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة، ونسأله مزيداً من التوفيق والنجاح بإذن الله تعالى.

وبعد سبحانه لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة: **مدان نعيمة** لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه..." (رواه أبو داود). التي احتضنت هذا العمل ورعته حتى أمكن له أن يبصر النور...نسأل الله تعال أن يزيدها في عملها وفضلها وأدامها الله خادماً للعلم.

كما نتوجه بالامتنان الجليل ل مدير شركة **ENIEM** على مساعده النبيلة وكل الموظفين.

ولا نود أن ننسى في هذا المقام أيضا التوجه بالشكر الجزيل لكل من شجعنا من قريب أو بعيد ووقف بجانبنا أثناء إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

صوفيان مليكة

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما عندي في الوجود إلى أحن شخص علي
"أمي" العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها لتكون النور الذي ينير حياتي.

إلى من تسكن معي نكراه "أبي" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى كل العائلة الكريمة وكل الأصدقاء.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

ملیكة

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما عندي في الوجود إلى أحن شخص علي
"أمي" العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها لتكون النور الذي ينير حياتي.

إلى من تسكن معي نكراه "أبي" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى كل العائلة الكريمة وكل الأصدقاء.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

صوفيان

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ- ج	مقدمة
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	
6	الإشكالية
8	الفرضيات
8	أسباب إختيار الموضوع
8	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	تحديد المفاهيم
24	المنهج المتبع والتقنيات المستعملة
28	الدراسات السابقة
36	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
المبحث الأول: الإتصال وأهميته	
39	تمهيد
40	مفهوم الإتصال
41	طبيعة الإتصال
42	مبادئ الإتصال
43	أهمية الإتصال
44	خصائص عملية الإتصال
45	مراحل عملية الإتصال
50	قنوات الإتصال
54	أنواع الإتصالات
59	نماذج الإتصال
61	معوقات الإتصال

63	خلاصة
	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
65	تمهيد
66	مفهوم تسيير الموارد البشرية
67	أهمية تسيير الموارد البشرية
67	خصائص إدارة الموارد البشرية
68	أهداف إدارة الموارد البشرية
69	الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية
73	الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية
75	العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
77	إستخدامات إدارة الموارد البشرية
79	خلاصة
	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
83	التعريف بميدان البحث
89	خصائص العينة
92	تحليل جداول الفرضية رقم (1)
101	الإستنتاج الجزئي الأول
102	تحليل جداول الفرضية رقم (2)
110	الإستنتاج الجزئي الثاني
111	الإستنتاج العام
113	خاتمة
116	المراجع
124	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
89	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
89	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
90	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
90	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
91	يمثل توزيع الأفراد حسب عدد الأطفال	05
91	يمثل توزيع الأفراد حسب الأقدمية في المؤسسة	06
92	يمثل توزيع الأفراد حسب الأصل الجغرافي	07
92	طبيعة العلاقة بين الأصل الجغرافي وتأثير التأخر عن العمل بالعلاقة مع الزملاء	08
93	علاقة الأقدمية بمعاملة الرئيس بمحيط العمل	09
94	تأثير الأقدمية على العلاقة بين الزملاء في العمل	10
95	تأثير الجنس على سهولة الإتصال بالإدارة والتشجيع على العمل بشكل أفضل	11
95	تأثير الأقدمية على سهولة الإتصال بالإدارة والتشجيع على العمل بشكل أفضل	12
96	تأثير المستوى التعليمي على تلاقي التوجيهات والإرشادات من طرف الرئيس	13
97	تأثير المستوى التعليمي على معاملة الرئيس في العمل	14
98	تأثير الأقدمية على توفر الإتصال بين الموظف والإدارة	15
98	علاقة الجنس بمعوقات الإتصال داخل المؤسسة	16
100	تأثير الأصل الجغرافي على التأخر عن العمل	17
101	علاقة المستوى التعليمي بالمعوقات التي تواجه الموظف أثناء الإتصال داخل المؤسسة	18
102	علاقة المستوى التعليمي بإهتمام الإدارة بأرائك وإقتراحاتك تجعلك تأخذ إنطبعا حسنا حول المؤسسة	19
103	تأثير المستوى التعليمي بالصعوبات التي تقف أمام عملية الإتصال بالإدارة	20
104	تأثير الأقدمية على الإتصال بالعمال وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات	21
105	علاقة الجنس بالتأخر عن العمل	22
106	علاقة الزملاء في العمل بالتغطية في حال الغياب عن العمل	23
107	علاقة الإتصال بالإدارة بوصول المعلومات في الوقت المناسب	24

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
45	يمثل مراحل عملية الإتصال	01
47	يمثل سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الإتصال	02
60	يمثل نموذج شانون ويفر	03
61	يمثل نموذج وليور شرام	04
61	يمثل نموذج بيرلو	05
84	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENIEM	06
87	يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة الخدمات التقنية	07
88	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	08

مقدمة

مقدمة:

تطراً على العالم تحولات وتغيرات كثيرة في نمو المؤسسات الإقتصادية السريع والعولمة وإعتماد وأسلوب التنمية وهذه التحولات لم تتم بفضل التكنولوجيا فحسب بل بتدخل العامل البشري كعامل هام وأساسي والذي يعد من العناصر الهامة والأساسية.

فالمنظمة بإعتبارها تمثل تكاملاً بين جهود أعضائها تحتاج إلى تفاعل مستمر بين أعضائها وذلك لا يتم إلا بعملية الإتصال فالفرد بكونه موجود في جماعات يلزم عليه التواصل مع الأعضاء الموجودون معه. لذلك يعتبر الإتصال كركيزة أساسية ومن أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون لدراسة السلوك الإنساني في الجماعات والتنظيم الذي ينتمي إليه، لأن بفضلها يتم تنظيم السلوك البشري كما يفرض ضمان إستمرار المؤسسة في جودة عالية البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المنافسة والإهتمام بعالية جودة المنتج سواء سلعة أو خدمة وذلك متعلق بالإتصال.

فوجب التحلي بمهارات عالية في الإتصال من طرف جميع الرؤساء في المؤسسة من المدراء إلى رؤساء المصالح مروراً برؤساء الأقسام وصولاً إلى العمال من أجل تحقيق التكامل بين الأعضاء للوصول إلى الأهداف المشتركة، حيث يتمثل الإتصال أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم ومن خلاله يتم إيصال المعلومة من طرف إلى آخر كما يعتبر أساس التكامل وضمن بقاء التنظيم.

فالمؤسسات الجزائرية تسعى إلى التطور والتنمية وخصوصاً بعد دخولها في إقتصاد السوق وظهور حتمية العولمة فهي بحاجة إلى دراسة وتحليل كل ما تتضمنه المؤسسة من متغيرات أهمها عملية الإتصال وتنمية الموارد البشرية لضمان سيرورة التنظيم، لذلك فإن البحث يستهدف إلى محاولة الوقوف على دور الإتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وفي بحثنا هذا قمنا بتقسيمه إلى إطارين هما الإطار النظري للدراسة والإطار التطبيقي (الميداني).

بحيث قسمنا هذين الإطارين إلى (4) فصول منها:

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة حيث تم من خلاله تحديد الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها والأسباب والدوافع لإختيار الموضوع كما تم ذكر أهمية الموضوع منها الإجتماعية والعلمية والعملية، ثم تحديد الأهداف كما تطرقنا إلى تحديد المفاهيم التي تخدم الموضوع، وكذلك التطرق للدراسات السابقة التي قامت بدراسة نفس الموضوع أو الموضوعات المشابهة لدراستنا.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة والذي قسم إلى مباحث تناولنا فيها دراسة الإتصال، بحيث تعرضنا لموضوع الإتصال بداية من التمهيد ثم قمنا بتقديم مفهوم له وطبيعته ومبادئه، ثم الأهمية التي يكتسبها الإتصال في حياة الإنسان وذلك بتقديم خصائص عملية الإتصال ومبادئها ووسائلها، كما ذكرنا مراحل عملية الإتصال وقنوات وأنواعه ونماذج وفي الأخير أهم المعوقات التي تواجه عملية الإتصال، ومباحث أخرى حول تسيير الموارد البشرية أين تم عرض مفهومه وأهميته وخصائصه وأهداف تسيير الموارد البشرية منها الأهداف الإجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة، كذلك أهم الوظائف الإدارية والوظائف الفنية



لتسيير الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية منها البيئة التنظيمية العوامل الداخلية، العوامل الحيوية ثم إستخدامات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة وفيه قمنا بعرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى، عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية، ثم توصلنا إلى الإستنتاجات الجزئية والإستنتاج العام.

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب إختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة

8- الدراسات السابقة

9- صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

الإشكالية:

يعيش الأفراد في مجتمعات تطراً عليها تحولات وتغيرات مستمرة و لكي يتمكنوا للتفاهم والتأثير فيما بينهم لابد من وجود أو حدوث عملية الإتصال فيما بينهم، ولذلك فإن الإتصال يعتبر القاعدة الأساسية لوجود العلاقات الإنسانية، فهي عملية أساسية كونها مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة. فالإتصال عملية ضرورية لإستمرار الحياة الإجتماعية وهي وظيفة التكامل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات.

ولقد رافق الإتصال الإنسان للتعبير به عن مشاعره وأفكاره، وإستخدامه لتسيير مصالحه، وأسهم في ترقية أفكاره وتنميتها⁽¹⁾، كما أنه نشاط أساسي في الحياة لتكوين المجتمع وبنائه، ويوصف بأنه فعال حينما يصل المعنى أو المضمون الذي يقصده المرسل تاماً وواضحاً إلى المتلقي، وليس هناك أي مجتمع بشري يمكن أن يعيش بدونه، فهو ركيزة ونواة كل تفاعل إجتماعي، ويسر التفاهم بين الأفراد، لأن المجتمع ليس أفراداً منعزلين عن بعضهم البعض، وإنما هو مجموعة من العناصر يتعاملون ويتعاونون ويتفاعلون فيما بينهم⁽²⁾.

فيعتبر كذلك أنه عبارة عن نقل محتوى فكرة من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى، وهناك طرفان أساسيان يشاركان في محتوى هذه الفكرة أو الإحساس أو الإتجاه أو الفعل، وهما المرسل والمرسل إليه.

فالمؤسسة كونها جماعة من الأفراد والأعضاء تجمعهم أهداف مشتركة تحت حكم قواعد تنظيمية تجعلهم يتبادلون المعلومات والأفكار والبيانات وهذا يفرض ضرورة الإتصال لإيصال المعلومة من طرف إلى آخر فبدون إتصال لا وجود للتنظيم لذلك تعتبر عملية هامة لا نقاش فيها.

وأصبحت دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات يعتمد على العملية الإتصالية التي إهتم بها الكثير من الباحثين، فالعملية الإتصالية ضرورية، ومن أبرز المسائل التي تشغل المؤسسة وتساعد في تنميتها تنمية حسنة.

كما تعتبر من أبرز المهارات التي يجب أن يتمتع بها الرؤساء في المؤسسات ليسود التكامل والتنسيق بين جهود العاملين لتنظيم وسيرورة قواعد المؤسسة ونشاطاتها.

فوجد النظرية الكلاسيكية في التنظيم إهتمت فقط الوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وقيادة ورقابة، لتأتي النظرية الحديثة والتي تهتم أكثر بطريقة عمل المدير وكيفية إنفاق وقته، حيث يقضي المدير معظم وقته في الإتصالات والتعامل مع المعلومة.

وعليه فإن الإتصال يؤدي العديد من الوظائف من بينها:

- التنسيق بين الأعمال وأقسام المؤسسة.

1- عاطف عبدلي العبد: مدخل إلى الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، سنة 1983، ص 71.
2- د عبد العزيز شرف: المدخل إلى وسائل الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتاب اللبناني، ط2، بيروت 1989، ص 16.

- توجيه الأفراد للأداء مهامهم.

- توجيه الأفراد لتحقيق أهدافهم.

- توضيح قواعد برامج وسياسات المؤسسة.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تتشكل منها المؤسسة بإعتباره مورد هام تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو مصدر المعلومة والإبتكار والجهد الفكري والجسدي والقادر على المشاركة الإيجابية.

ولذلك تم وإزداد الإهتمام بالموارد البشري في مستوى المؤسسات بشكل كبير لكونها تستهدف تنمية وتحسين كل الطاقات البشرية في جوانبها العلمية والفكرية والعملية والفنية والسلوكية.

فعملية تنمية الموارد البشرية تسعى إلى ترقية وزيادة معارف العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى المنتج وتحقيق الإستقرار في العمل.

فتحقيق هذه الأهداف يتم بوضع خطة تشمل مجموعة من العمليات (عمليات تنمية الموارد البشرية) والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، التعيين، الإختيار، التدريب، الإشراف، التحفيز، تقييم الأداء، الترقية.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية مستمرة في المؤسسة إذ كفاءة أداء كل عنصر يعكس على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة وحسن سيرها.

لذلك إهتمت الدول النامية بعناية فائقة للمورد البشري كونه مصدر أساسي في تنمية المؤسسة وذلك بإنشاء مراكز التكوين والتدريب لتأهيل المورد البشري لتحسين كفاءته وتمتعته بمهارات عالية وذلك لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية لضمان البقاء في السوق خصوصا في ظل العولمة التي تفرض على المؤسسات طرق وسياسات جديدة لتنمية عاملها بما يتماشى بالتغيرات الحديثة.

وعلى ضوء ما سبق تعادل دراسة دور الإتصال بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة بحيث نتناول الإتصال الداخلي في المؤسسة سيتم التركيز على العمليات التالية: الإشراف وتقييم الأداء بإعتبارها تمثل إحدى الدعائم الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

فالعلاقات التي تبرز في المؤسسة علاقة الإشراف حيث يوجد رئيس ومرؤوسين تحدد علاقاتهم لوائح قوانين معينة، فالمشرف دور أساسي في المؤسسة نظرا للوظائف التي يؤديها كالتخطيط والمشاركة في وضع سياسات العمل ومد العاملين بالخبرات الفنية لأداء ووظائفهم وتوجيه العلاقات بينهم.

كما أن عملية تقييم أداء العاملين تعد جزءا من عملية التنمية المتكاملة بينهم والتي تسمح بتقييم مستويات الأفراد وأدائهم وكفاءاتهم، فالتقييم يعتبر ترشيد وتحسين أداء العامل ويؤثر معلومة عن نقاط ضعف وقوة العامل.

فما سبق عرضه فإن معالجة موضوعنا "دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" ننطلق من الإشكالية التالية:

- هل للإتصال علاقة بتنمية الموارد البشرية؟
- هل للإتصال دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الجزائرية؟

2- الفرضيات:

- للإتصال علاقة بتنمية الموارد البشرية.
- للإتصال دور في تحسين أداء العمال.

3- أسباب إختيار الموضوع:

لابد لكل موضوع بحث من أسباب تدفع القائمين على الخوض فيه بالبحث والدراسة، بحيث أن الباحثين والدارسين يقومون بتقسيم هذه الأسباب إلى مجموعات منها الأسباب الذاتية والموضوعية. الأسباب الذاتية:

- حب المعرفة العلمية والرغبة في إكتساب كم معرفي حول موضوع الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
 - الرغبة في تقديم المعلومات حول موضوع الإتصال الإداري.
 - الإحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لإختيار الدراسة.
- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة العوامل المساهمة في تسيير الموارد البشرية.
- معرفة وسائل تسيير الموارد البشرية ووظائفها.
- وجود العديد من المشاكل الإنسانية في محيط العمل (المؤسسة الجزائرية) وخاصة الإدارية.
- ظهور الحاجة للبحث والدراسة في مجال الإدارة في ظل التطورات المتسارعة للمجتمع ووسائل الإتصال.
- الحاجة إلى تطوير الأجهزة الإدارية على كل المستويات وخاصة على مستوى العلاقات الإنسانية.
- تطبيق الإجراءات المنهجية المكتسبة خلال المسار الدراسي في شكل بحث علمي منظم.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهو دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بحيث أنها محاولة لتوجيه الأنظار نحو ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية (الإتصال) في العملية الإدارية، بحيث أن موضوع الإتصال في تسيير الموارد البشرية من المواضيع الهامة لحيوية المؤسسة وما يتعلق بها من سمات رئيسية تميزها عن غيرها إذ تساهم فيها بالسير الحسن للمؤسسة ودراستنا قدمت نموذج مقترح يربط بين الإتصال والتسيير، كما تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة

التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تقدمه وتحققه من نتائج يمكن الإستفادة منها، كذلك ما يمكن أن تحققه الدراسة من نفع للعلم والباحث ولقراء البحث من الناحية العلمية، وما يمكن أن تقدمه وتحققه من فائدة للمجتمع من الناحية العلمية التطبيقية، وفيما يخص أهمية دراستنا فقد قسمناها إلى ثلاثة (3) أقسام:

أ- الأهمية الإجتماعية:

- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الإتصال في المؤسسة الجزائرية وذلك في التعرف على أنماط الإتصال السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- تسليط الضوء على العلاقات الإجتماعية التي تتميز بها الفئات المهنية المختلفة (المدير، المدير، العمال...)

- التعرف على قنوات الإتصال وهل تتنوع بتنوع الفئات العلمية.

- الإشارة إلى أهمية البيئة المحلية في التأثير على العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

ب- الأهمية العلمية:

- إن الإتصالات وما تعني من نقل وبت الأفكار، التجارب، المشاعر إلى آخره هي التي سمحت عبر التاريخ للعنصر البشري في النمو والإستقرار وبعبارة مختصرة إذا فقدت الإتصالات بين الأفراد والمجتمعات لن يكون هناك مجتمع ولا مؤسسات عاملة.

- كما تتحقق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع الإتصالات من بينها الإتصال في الإدارة أي داخل المؤسسة في ظل المتغيرات التكنولوجية بالدراسة والتحليل وعلى العلاقات التي تربط الإتصال أي نسق الإتصال بتسيير الموارد البشرية وبغيره من الأنساق في التنظيم الإداري خاصة أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال كانت تركز على الجانب التقني والفني، أو على جانب الأداء والعائد الإقتصادي متجاهلة الجانب الإنساني.

كما تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتحاول الكشف عن بعض أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقات.

الإشارة والتأييد وتحسين وتسيير وخلق أساليب واضحة للإتصالات وخاصة في المؤسسات الجزائرية علما أن المؤسسات الجزائرية تعرف بكثرة المشاكل وضعف خدماتها للمواطن.

ج- الأهمية العملية:

أما الأهمية العملية فتتحقق من خلال مساعدة الإداريين على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية والإهتمام بالعنصر البشري ومحاولة التعرف على دور الإتصال الإداري في الإستقرار المهني لدى العاملين في الإدارة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تمد الموظفين بالطرق الجيدة للتعامل أكثر فاعلية وأكثر تحقيقا للأهداف.

استكشاف الآثار والمرتبات الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات على الجانب الإنساني والإجتماعي في الإدارة.

5- أهداف الدراسة:

لنكون الدراسة ذات قيمة علمية لابد أن يكون لها أهداف أو أغراض تطمح الوصول إليها، فالغرض من الدراسة يفهم على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة والبحث الجيد الذي يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية، من أهم الأهداف نجد:

نتطرق في هذه الدراسة إلى دراسة ظاهرة هامة جدا في علم الإجتماع والتي لطالما تحدث عنها الكثير من العلماء ومازالوا يكتبون فيها ألا وهي "الإتصال" وذلك من خلال محاولة التعرف على مختلف مميزات نظام الإتصال وإعطاء نظرة واضحة عنه فيما يخص ميدان الدراسة.

ومن أجل دراسة هذا المتغير "الإتصال" نستعين بعدة متغيرات وسنحاول أن نكتشف ونوضح كيف تؤثر عملية الإتصال على تسيير الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على الدور الإنساني للموظف الإداري وستلزم هذا الأمر استطلاع جميع العوامل النفسية والإجتماعية للفرد في محيط العمل وعلاقة هذا النسق بالأنساق الأخرى في التنظيم الإداري.

- التوصل إلى طرق وأساليب للإتصال أكثر تأثيرا في ظل ما يطرح من مشاكل وإختلالات تشوب طرق وأساليب إستخدام التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا الإتصال بصفة خاصة.

- الوقوف على واقع إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في الإدارة الجزائرية وما تعيشه هذه الأخيرة من مشاكل وتحديات بإعتبارها أداة التطور والإزدهار.

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة الجزائرية وفي ظل ما يطرح من مشاكل في التفاعل وضعف في العلاقات بين الموظفين والمسؤولين.

- كون المؤسسة تتميز بالتعدد وتحتوي فئات عمالية متباينة، سنحاول كشف نوع النظام الذي يحكم كل هذه الفئات، وهل تتميز كل فئة مهنية بنظام خاص من الإتصال.

- الوقوف على قنوات الإتصال السائدة في المؤسسة ومحاولة المقارنة بين تنوع الفئات العمالية وبين قنوات الإتصال وهل تنتوع هذه الأخيرة بتنوع الفئة المهنية.

- معرفة طبيعة ونوع الإتصالات وفيما إذا كانت مقتصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

- إبراز أهمية المجتمع المحلي (البيئة الخارجية) في التأثير على الإتصال داخل المؤسسة.

وفي الأخير لكي نحقق كيف للمؤسسة الجزائرية بكل ما تتميز به من تعقيد وتنوع سواء في الفئات المهنية أو في قنوات الإتصال أو في العلاقات الإجتماعية، وما تميزها أيضا بنظام السلطة والمنزلة، أن تستوعب هذا التعقيد وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة وتوضيح ما تتفق وما تختلف فيه دراستنا عنها فضلا عن مناقشة ما تخرج به من نتائج وتحليلات كما سنستعين أيضا بالمقارنة النظرية

لتكون الإطار المرجعي لهذه الدراسة ولا شك أن هذه الدراسات والمقاربات النظرية ستساعدنا في الوصول إلى أهدافنا المرجوة.

6- تحديد المفاهيم:

يقصد بتحديد المفاهيم ما تعنيه من مقاصد وتوضيح لما تتضمنه وتظهره من صفات، ولهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعد على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما إتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها.

إن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ونظراً لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وإنتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تباين مقاصده ومغازيه الدالة على المعالجة العلمية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المحصل عليها⁽¹⁾.

بحيث أن من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة في البحث حتى لا يساء فهمها لأنه كثيراً ما تتعدد المعاني الخاصة ببعض المصطلحات المتداولة والمستخدمة ولذلك لا بد من تحديد المعاني التي تتناسب وتتفق مع الدراسة وإجراءاتها.

كما يساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي يستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث ومن هنا يتضح أن مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة جداً لا يجب إغفالها فكلما كانت المعاني واضحة لكما سهل الأمر على الباحث.

أما المصطلحات التي إعتدنا عليها في دراستنا فهي كالآتي:

أ- الإتصال:

- لغة: هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة.

كلمة إتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين إثنين أول: هو الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين. أما المعنى الثاني فهو البلوغ والإنتماء إلى غاية معينة⁽²⁾.

- إصطلاحاً:

إشارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر وهو يعتبر الإتصال مقوماً أساسياً لوجود الإنسان وينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة⁽³⁾.

1- ريمون كوفي، فان لوك كوبنهود: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف الجياي، بيروت، 1996، ص 119.

2- د- محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مصر، 2001، ص 15.

3- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص 156.

لقد ظهر تعريفات عديدة لا يمكن حصرها في مفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والإتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال ومن هذه التعريفات:(1)

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر يهدف تغيير السلوك.
- هو بث وثائق واقعية كالمعلومات والأخبار.
- هو إستعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك(2).

وكلمة الإتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تنفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات إتصال بال جماهير وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها ووسائلها وجماهيرها وجوانب التأثير الناتجة عنها. كما توجد تعريفات أخرى للإتصال نذكر منها:

عرفه "إنجل باركنسون" : بأنه عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا، وتتطوي على إرسال معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدف فيا(3).

يعتبر كلا من "كاتز Katz" و"كان Kahn" أن الإتصال تدفق للمعلومات وتبادلها(4).

كما يعرفه كلا من "ريدينغ Redding" و"سانبورن Sanborn" الإتصال بأنه: إرسال المعلومات وإستقبالها.

في حين يرى "بيرسلون Berlson" و "ستاينر Steiner" أن الإتصال هو عملية نقل الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك(5).

عرفه "تشارلزكولي": عالم الإجتماع الشهير حيث يقول بأن الإتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله العلاقات البشرية أن تقوم وتتطور وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

ويعرفه أيضا "جورج ليندرج" الإتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي.

- 1- أمير على محمد: الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.
- 2- محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 8.
- 3- محمد ناجي الجوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص 18.
- 4- عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2 الرياض ص 218.
- 5- بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة بين الممارسة والتطبيق، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، ص 17.

كما يعرفه "كارل هوفلاند" على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

وهناك من القواميس العربية الإنجليزية ما يستخدم فعل Communicate وكلمة Communication كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "تشارك" و "تفاعل"⁽¹⁾.

ويعرف قاموس "أكسفورد oxford" الإتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والإبتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بإبتسامات مماثلة"⁽²⁾.

وتعرفه الدكتورة "جيهان رشتي": "الإتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية أو بشرا، أو آلات في مضامين إجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد.

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

كما تعني عملية الإتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم ترد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل".

كما يعرف بأنه نقل الأفكار والمعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والمجموعات في إطار تفاعلي وكذلك التعبير عن الإنفعالات والأحاسيس والعواطف، وهناك ثلاث وظائف للإتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف.

وهو رسالة ذات طبيعة علمية أو عملية، إجتماعية أو ثقافية أو إقتصادية أو إدارية، تتبع من حاجة الفرد إلى الكلام والإستماع والتفاعل مع الآخرين لإكتساب الخبرات من جهة وتطوير الذات والتأثير المعرفي والوجداني من خلال الحوار والإقناع من جهة أخرى.

كما يعتبر الإتصال مقوما أساسيا لوجود الإنسان وينشأ من خلال عملية وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة⁽³⁾.

- إجرائيا: الإتصال هو عبارة عن إرسال وإستلام الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل)، ويقصد به عملية إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والمدراء في المؤسسة الصناعية للأدوات الكهرومنزلية (ENIEM).

1- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 33.

2- نفس المرجع السابق، ص 34.

3- حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، الطبعة 1، لبنان، 2003، ص 156.

ب- مفهوم التسيير:

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة وهي: أهداف، موارد محدودة، أفراد⁽¹⁾.

ويعرف التسيير بأنه: فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين.

كما يعرف بأنه: "تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم، بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

عرفه تايلور: عرف التسيير بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة التطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

التسيير: هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

التسيير: هو نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم وتوجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة".

التسيير: هو علم بمعنى أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

التسيير: فن بمعنى أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لحفزه الأهداف التنظيمية.

التسيير: مجموع العمليات ذات الطابع الأدوات داخل المنظمات، وتشمل عمليات التنظيم، القيادة التخطيط وكذا اتخاذ القرارات والتحكم، وذلك بغية تحقيق الفعالية. "هذا التعريف يقترب إلى حد كبير من تعاريف الإدارة المذكورة سابقا. لكن في أدبيات إدارة الموارد البشرية (الفرونكوفونية) فإن المفهوم لا يعني الإدارة بمعنى Administration لأن L'administration des ressources humaines يعطي الصورة الكلاسيكية لإدارة الأفراد، بينما المفهوم GRH فيذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يضع على المدى المتوسط والبعيد "سياسات تتعلق بالجانب الاجتماعي أو الإنساني مما يحتم خيارات إستراتيجية بالنسبة للمنظمة"⁽²⁾.

1- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 35.

1-B.Martory et D. Crozet Gestion des ressources humaines Edition Nathan 1984.

هذا ما يتوافق مع مفهوم Management (الإنجليزي) والذي يحمل الدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم⁽¹⁾.

- إجرائيا:

هو كل نشاط ذهني يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، وإتخاذ قرارات عن القوى البشرية والمادية الواجب إستخدامها في المستقبل لتحقيق ما تقرر تنفيذه (ENIEM).

ج- الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي يمكن الإستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

ويؤكد الكاتب "جيفري فيفر" على أهمية الموارد البشرية بقوله "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية، يعتمد على طاقتها البشرية وهي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري والعناية به"، ويضيف أيضا "إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لأخر فأسس النجاح كالكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصاة المنظمة في السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الإعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".

- **إصطلاحا:** يعتبر إصطلاح الموارد البشرية إصطلاحا حديثا وقد حل بالتدريج محل إصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970 حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد، حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع أدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمة⁽²⁾.

إن مصطلح الموارد البشرية يشمل جميع السكان في المجتمع الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الإستغلال الإقتصادي، بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين.

ويشير هذا المفهوم إلى أن الإنسان يعد موردا إقتصاديا أما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج، فهو الذي يعد قبيل عوامل الإنتاج وبالطبع فإن الجزء الذي يساهم في العملية الإنتاجية هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات وعلى ذلك فالأطفال الذين تقل أعمارهم عن سن معينة، ولا يسمح لهم بدخول قانون العمل وكذلك الطلبة الذين لم ينهوا بعد مراحل تعليمهم المختلفة ليسوا أعضاء في القوى العاملة ولكنهم لم يشكلوا جزءا من الموارد البشرية، ولا يمكن إعتبارهم من عوامل الإنتاج، إلا بعد إعدادهم

1- د- غربي، سلاطية، قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص 09.
2- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 24.

للمشاركة والمساهمة في العملية الإنتاجية، أما الجزء من المورد الذي يشترك فعلا في الإنتاج فهو الذي يعد من قبيل المدخلات⁽¹⁾.

ولذلك فإن الموارد البشرية هم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، بينما تعني القوى العاملة الفئة من السكان البلد القادرة على العمل والراغبة فيه، وبهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل وتتوافر لديهم القدرة على العمل إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

وفي نفس السياق نجد من يعرف الموارد البشرية بأنها: "كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرصا يمكن إستغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع"⁽²⁾.

كما أنها تعرف بأنها: العنصر القادر على حسن إستخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي⁽³⁾.

وبهذا يكون المورد البشري هو المحرك الأساسي والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة من خلال محاولة الإستفادة من القدرات العقلية وكذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد.

ولذلك تعرف الموارد البشرية بأنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في بحماس وإقتناع"⁽⁴⁾.

وبهذا المعنى نجد أن تجارب الدول المتقدمة قد أكدت بأن الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة فنيا ساعدت على تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الإقتصادي من خلال زيادة الإنتاج والإنتاجية، فيما أوضحت تجارب الدول النامية مدى تأثير النقص في الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على برامج وخطط التنمية فيها⁽⁵⁾.

وهذا الأمر يعطينا دلالة واضحة على أهمية الموارد البشرية في تلبية المتطلبات الآنية والمستقبلية للإقتصاديات المجتمعية، بحيث تكون أساس التنمية وحركها الأساسي طاقة ذهنية وفكرية، يكون الرأسمال الحقيقي للمنظمة الحديثة ولهذا فهي تنظر إليه بإعتباره أساس النجاح أو الفشل، ولهذا هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها: "بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية وعقلية ومصدر المعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي"⁽⁶⁾.

1- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، 2006، ص 172.

2- أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 12.

3- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976، ص 11.

4- علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 19.

5- أسامة الخولي، حسن مختار جمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والإعتماد على الذات، دار السباب للنشر والترجمة والتوزيع، 1987، ص 68.

6- علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 67.

ويؤكد هذا التعريف على أن الموارد البشرية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق الغايات النهائية التي وجدت من أجلها المنظمة حيث تسيطر على النواحي الفنية للكفاءة المتمثلة أساسا في التقدم الآلي والتكنولوجي، والمواد الخام الموجودة والمتوافرة في المنظمة وتصميم العمل وطرق وأساليب الإنتاج والتأثير على كفاءتها فعاليتها، كما تسيطر على النواحي الإنسانية لها أيضا من حيث القدرة على الأداء الفعلي والذي يتحدد بالتعليم والخبرة والتدريب والقدرة الشخصية والمهارات والكفاءات والتكوين النفسي والجسماني للموارد البشرية، وكذلك على الرغبة في العمل والذي يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية للعمل وحاجات ورغبات الأفراد المختلفة والمتنامية باستمرار⁽¹⁾. والذي يؤدي توافرها إلى إحداث التنمية المطلوبة. وليس أدل على قيمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة وتطوير المنظمة، وتعظيم مخرجاتها مما قاله "الفريد مارشال" في كتابه "أصول الإقتصاد" من أن فئة متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الإنسان بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والقدرة على الخلق والإبداع، يستطيع أن يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها وما في باطن الأرض وما فوقها والإرتفاع بمستوى معيشته وتوفير الحياة الكريمة⁽²⁾.

وتأسيسا على ما تقدم فإن الموارد البشرية هي: "تلك الجموع من الأفراد الموجودين في المنظمة والتي تعمل على تحقيق الأعمال المسندة إليها عن طريق خبراتها وقدراتها ومهاراتها الفنية والعملية المكتسبة.

يعتبر إصطلاح الموارد البشرية حديثا إلى حد ما، فقد حل محل إصطلاح الأفراد Personnel نظرا لتطور هذا المجال وتعمق وتوسع الدراسات فيه، ونقصد بالموارد البشرية "جميع سكان الدولة باعتبارهم مواطنين تضمهم رعاية الدولة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتعليمية والتربوية، أي تضم أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة والإستعداد للعمل في الحال أو في المستقبل⁽³⁾.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها ذلك الجزء من السكان الذين يمكن إستغلاله في النشاط الإقتصادي. وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية وأغلاها، بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى⁽⁴⁾.

من خلال التعريفين نجد أنهما مختلفان نوعا ما في تحديد جملة الفئات إن صح التعبير التي تضمنها هذه الموارد. فإن كان التعريف الأول نفهم منه كل فئات المجتمع برجاله ونسائه وأطفاله وحتى الأجانب الذين تستقطبهم الدولة أو المؤسسة إستكمالا للعناصر المتاحة لها. فإن التعريف الثاني قد حدد الموارد البشرية في الفئات التي يمكن إستغلالها في النشاط الإقتصادي، أي تلك التي تستطيع العمل فقط.

- 1- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، بدون سنة، ص 25.
- 2- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي 2006، ص 47.
- 3- لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002-2003 ص ص 21-22.
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، دون سنة، ص 128.

والبقاء في إطار دراستنا فيمكننا تحديد مفهوم الموارد البشرية من خلال التعريفات السابقة على أنها: "مجموع الأفراد الموظفين أو المستخدمين في قطاع معين، أو مجموع العمال أو المستخدمين المرتبطين بمؤسسة معينة⁽¹⁾."

- إجرائيا: هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذلك بإستخدام قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، حيث تعتبر الموارد البشرية هي المحرك لأي عملية إدارية (ENIEM).

د- تسيير الموارد البشرية:

تهدف المنظمة من خلال تنمية وتسيير الموارد البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية لها وبلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية: "بأنه مجموعة من الأعمال، البرامج، الإستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

كما يعرفه: "علي عبد الوهاب" تسيير الموارد البشرية بأنها: الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

تسيير الموارد البشرية إهتم بدراسة السياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

أما "مصطفى كامل": فيعرفها أنها العملية التي تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما "بيريتي" فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة المنظمة وتطورها⁽²⁾.

لقد أدى تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية إلى إختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط، رقابة، تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من وظائفها التنفيذية: توظيف، تكوين، حوافز، كأساس يبنى عليه تعريفاته.

1- Le grand Larousse universel, Larousse, paris, 1997, p 811.

2- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص 289.

لقد عرف "Flippo.E" إدارة الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة (1). كما عرف "Plagres.P" و"Myres.c" إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد (2).

وإنطلاقاً من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط وتحديد الأهداف، التنظيم والتوجيه وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي، لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الإجتماعية و الحوافز. ففي هذا الإطار ذكر "French" أن إدارة الموارد البشرية هي عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة (3).

وفي نفس الإتجاه حدد "Gluech w" مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها: تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الإستغناء عنها (4).

فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع علمي، فنسق تسيير الموارد البشرية هي: نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- إجرائياً: تسيير الموارد البشرية إنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على (العمال) الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة المؤسسة وتطويرها (ENIEM).

هـ - التنمية:

- لغة: التنمية لغة جاءت من الفعل "نما" أي زاد، ومن النماء أي الإصلاح والخير. To Develop في اللغة الإنجليزية جاءت كلمة تنمية من الفعل ومن معانيه: يوسع أو يطور أو يوضح أو يظهر أو ينمي أو ينمو (5).

- 1- عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 22.
- 2- عبد الباقي صلاح: نفس المرجع، ص 21.
- 3- عبد الباقي صلاح: نفس المرجع، ص 20.
- 4- عبد الباقي صلاح: نفس المرجع، ص 21.
- 5- منير البعلبكي: الموارد، قاموس إنجليزي- فرنسي- عربي، دار العلم للملايين، بيروت، 1980، ص 267.

- **إصطلاحاً:** تختلف المعاني التي تعطى لهذا المصطلح، ففي حين أن علماء الإقتصاد يعتبرون التنمية تعني المزيد من الإنتاج الإقتصادي في حقل السلع والخدمات، فإن علماء السياسة يعتبرون أن التنمية تعني المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية وتوفير الإستقرار السياسي والمناخ الملائم لتخطيط عمليات النمو أما علماء الإجتماع فيعتبرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الإجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة⁽¹⁾.

وبناء عليه فإن مفهوم التنمية يختلف باختلاف تخصصات وإيديولوجيات العلماء، حيث نجد مضمون المؤشرات الأساسية في الفكر الإقتصادي، هي الزيادة السنوية في الناتج القومي، ومتوسط دخل الفرد بينما يركز منظور الإجماعيين، على توفير الحاجات للإنسان، وفي المنظور السياسي: الديمقراطية وتوفير الإستقرار السياسي، والمناخ الملائم لتخطيط التنمية⁽²⁾.
وسنكتفي بعرض البعض منها:

التنمية هي عملية مستمرة تسير في سلسلة متلاحقة من التطوير والتجديد والتكيف وهي سيرورة لأنها تمثل القدرة على التطوير غير المحدود أين يكون التوجه على الدوام إيجابياً وفي إتجاه موجب.
التنمية هي إستثمار لرأس المال في الطاقات البشرية، وتسعى إلى تقديم الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأفراد، وهذه الخدمات ينعكس أثرها على رفع المستويات الإجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية، وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية من ناحية أخرى⁽³⁾.

أما **سعد الدين إبراهيم** فيرى أن التنمية هي: "إنبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين، بشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع".
التنمية: هي ذلك الشكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة، التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون وإتجاه وسرعة التغيير الثقافي، أو الحضاري في مجتمع من المجتمعات بهدف إشباع حاجاته، أي أن التنمية ماهي إلا عملية تغيير مقصود وموجه، له مواصفات معينة، بهدف إشباع حاجات الإنسان⁽⁴⁾.

وبالرغم من تعدد تعريفات التنمية من قبل الباحثين الذين إهتموا بهذا الموضوع إلا أنها كلها تتفق على أن التنمية هي عملية تغير مستمر، تستهدف بناء الإنسان، وتطوير مهاراته وقدراته ومؤهلاته وخبراته، من أجل زيادة طاقته الإبداعية، وتقديم المقترحات والأفكار الإبتكارية التي تضمن العطاء المستمر والعمل البناء الخلاق والإرتقاء بالمنظمة التي يعمل بها، وتوظيف كل مواردها وإمكانياتها وطاقاتها المادية والمالية والتكنولوجية والتقنية والبشرية، من أجل تحسين نوعية مخرجاتها وتحقيق

1- فريدريك معنوق: معجم العلوم الإجتماعية، بدون سنة، ص 128.
2- طلعت مصطفى السروجي: التنمية الإجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 14.
3- عبد الباسط محمد حسن: التنمية الإجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، 1977، ص 99.
4- كامل عمران، توفيق الداود: علم إجتماع التنمية، منشورات جامعية، دمشق، سورية، 2008/2007، ص 95.

الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها، وفي نفس الوقت تحقيق وإشباع حاجات مواردها البشرية ورغباتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم التي ينشدونها في حياتهم الحالية والمستقبلية.

- **إجرائيا:** وتعرف بعملية تستند إلى الإستغلال الرشيد للموارد البشرية بهدف إقامة مجتمع حديث ونفترض توافر بعض الخصائص منها: الدينامية والتغير والتأثير والقوة الداخلية (ENIEM).

ن - القيادة:

- **لغة:** القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قياد أي قود وقيد، حبل يقاد به، أما قود هي مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد⁽¹⁾.

عرف "ألن" القيادة بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال⁽²⁾.

وجاء تعريفها في كتاب العين بأن قود: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أما القياد: الحبل الذي تقود به دابة أو شيئا ويقال أنه لسلس القياد، والقيادة: مصدر القائد⁽³⁾.

ويظهر من التعاريف السابقة للقيادة أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز الأعمال المحددة لهم بحماس وإخلاص، أما من وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف تتماشى تماما مع أهدافه الشخصية.

ينطوي هذا التعريف على بعدين هما:

1- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.

2- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم⁽⁴⁾.

القيادة هي ذلك التأثير الذي يحدثه الفرد⁽⁵⁾. وبناء عليه هناك فرق بين القائد والمدير

وحدد " فليب ماسون " الفرق بينهما كون المدير أو المسير Manager هو شخص مكلف بالمراقبة والتوجيه بينما القائد هو شخص يقود الآخرين ويتولى مسؤولية المجموعة⁽⁶⁾. بمعنى آخر القائد هو الذي لديه القدرة على التأثير في توجهات وأراء المجموعة⁽⁷⁾.

عرف **إبن منظور** القيادة على أنها مصدر القائد من جبل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة: رأسه دبر أمره⁽¹⁾. أما

1- صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان، 2001، ص 479.

2- ألن في ومعن محمود عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 138.

3- الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث ض- ت، الجزء الثالث دار الكتاب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص 441.

4- حنفي عبد الغفار السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 426.

5- Alberic Hounounou: 100 fiches pour comprendre le Management، 3e éd France، 2011، p 224.

6- Masson. P، op-cit، p150.

7- Alberic Hounounou، op-cit، p224

معجم الوسيط فيعرف القيادة: مشى أمامها أخذاً بمقودها، قيادة الجيش: رأسه ودبر أمره⁽²⁾. أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح Commandement أي التأمير والتوجيه ما بين الأشخاص والجماعات⁽³⁾. أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح Leadership أي توجيه القائد⁽⁴⁾.

- إصطلاحاً:

القيادة: هي عملية التأثير في نشاطات في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسين، أولهما أن القيادة هي علاقة بين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة "الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطى السلطة ليؤثر على سلوكها" والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصراً مؤثراً في الجماعة.

كما يعرفها "محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان" بأنها: "الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضاً⁽⁵⁾. ويرى "محمد منير مرسي" القيادة على أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي إختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها⁽⁶⁾.

أما "جون أديير John Adair" فيرى أن القيادة: هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة⁽⁷⁾.

إجرائياً: يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل (ENIEM).

- 1- ابن منظور: لسان العرب، مجلد 3، دار صابر، ط2، بيروت، لبنان، 1994، ص371.
- 2- إبراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: معجم الوسيط، الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، ط2، إسطنبول، تركيا، 1972، ص756.
- 3- Librairie, Larousse, imprimerie France. 1985. p209
- 4- Oxford dictionnaire, printed in china. 2003. p243.
- 5- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص377.
- 6- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، دار الكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص141.
- 7- John Adair. the skills of leadership. 1pub. Hants publishing company limited. 1984. p12.

و- المؤسسة:

كغيره من المصطلحات فإن مصطلح المؤسسة له عدة تعاريف، تختلف باختلاف المنظمات والتخصصات. وقد تعددت التسميات وتداخلت، وتعددت النظريات التي تتناوله، فمنها من يأخذه على شكل المشروع ومنها من يأخذه في شكل التنظيم أو المنظمة وكل تلك التعاريف تصب في المعنى الخاص للمؤسسة وتتناول في مجملها مكونات المؤسسة العامة. بالإضافة إلى ذلك أيضا كباقي المصطلحات الأخرى، الإختلافات الناتجة عن الترجمات المتعددة لهذا المصطلح والناتجة أساسا عن الإختلافات الناتجة عن الترجمات المتعددة لهذا المصطلح والناتجة أساسا عن الإختلافات والمفارقات اللغوية بين اللغات العربية واللاتينية.

فمعجم العلوم الإجتماعية: يعرفها على أنها في شكل مشروع أي أنها: وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ويتمتع بالإستقلال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الإستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط⁽¹⁾. وتعرف على أنها وحدة إقتصادية للإنتاج، إنتاج السلع والخدمات وتصنف وفقا لعدة محددات، منها المحدد القانوني وللمؤسسة إستقلالية تامة في إتخاذ القرارات الخاصة بها⁽²⁾.

نجد أن "فرانسوا بيرو François Peroux" يعرف المؤسسة أنها: شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة (Patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار⁽³⁾.

ويقدم أيضا أن "المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات (Aptitudes) متنوعة تستخدم رؤوس الأموال وقدرات (Talents) من أجل إنتاج سلعة ما (Quelconque) والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"

هذان التعريفان لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي M.Lebreton المؤسسة تعني "كل شكل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق⁽⁴⁾.

- **إجرائيا:** هو كل هيكل يخضع لقوانين تنظيمية، هدفها دمج جميع عوامل الإنتاج (موارد بشرية آلات...إلخ) من أجل تحقيق الإنتاج والإنتاجية وبعث الإقتصاد (عمال مؤسسة ENIEM بنيزي وزو).

1- إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص ص 545-546.
2- Dictionnaire Le Robert Seuil de sociologie, Edition le robert seuil, 1999, p286.
3- Fernand Borne: Organisation des entreprises, 1 édition, Maison Foucher, paris, 1966, pp 6-7.
4- Leo Chardonnet: La Comptabilité supérieure, 1 édition, Delmas, Paris, 1974, p 29.

7- المنهج المتبع:

يستعين الباحث في دراسته على مجموعة من الوسائل التي ينتهجها لدراسة مختلف الظواهر ومن خلال هذه الوسائل يتمكن الباحث من صحة فرضياته وفقا لطبيعة الإشكالية والفرضيات التي تم صياغتها.

وبما أن المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للإجابة على التساؤلات التي يطرحها في الإشكالية فكل بحث ينتج منهجية وبالتالي تقنياته ومن هذا المنطق وعلى أساس طبيعة الموضوع إتمدنا على المنهج الوصفي. الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو واقع معين بدقة وموضوعية.

ومن خلال هذا إتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي لكونه يدرس الظواهر الإجتماعية الراهنة ويبرز خصائص الظاهرة ويحدد العملية الإرتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة والمنهج الكمي الذي يعرف بأنه "أحد طرق القياس التي يتم إستخدامها في الأبحاث والدراسات العلمية، لاختبار الفرضيات، ومن ثم تطبيق النظريات والمفاهيم المكتسبة على أرض الواقع بالنسبة للأبحاث ذات الصبغة العلمية، كذلك يركز على الأرقام والإحصائيات وكذلك التركيز أن تكون عينة البحث كبيرة وعشوائية من المجتمع.

والمنهج الوصفي بشكل عام يمكن تعريفه "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة⁽¹⁾.

8- التقنيات المستعملة:

لقد إستعملنا تقنيتين لجمع البيانات وهي الإستمارة والمقابلة وذلك نظرا للمستوى الدراسي للعمال والإستبيان الذي يعتبر إحدى طرق جمع المعلومات بواسطة أسئلة مكتوبة على إستمارة يقدمها الباحث لنفسه، وتكون الأسئلة المطروحة فيها منصبة حول معلومات تقنية تمس موضوعه بصفة مباشرة على أن تكتب بلغة بسيطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية، وبعيدة عن الإسهاب مستخدمة كذلك لغرض الدراسة، وتتضمن جمل قصيرة وواضحة خالية من التكرار والإعادة ومن الأفكار المتداخلة.

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث. وتسجيل ملاحظة وجمعها وقد إستعملنا الملاحظة البسيطة في دراستنا هذه كملاحظة حركة العمال دخولهم وخروجهم وتوزيع المناصب إحترام توقيت العمل وساعات العمل والتفاعل بين المسؤولين

1- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والطبقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص 45.

ومختلف المستويات الأخرى وتجديد سلوك الفاعلين داخل المنظمة ومعرفة تطلعاتهم والتواصل فيما بينهم وردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك.

الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في إطارها المتميز ظروفها الطبيعية⁽¹⁾.

ب- الدراسة الإستطلاعية الوثائقية:

من خلال هذه التقنية قمنا بجمع كل الوثائق التي لها علاقة بالموضوع. وهي عبارة عن طرق جمع البيانات والمعلومات النظرية وذلك من خلال المراجع المختلفة التي إعتدنا عليها من: كتب، مجلات، أطروحات، ملتقيات، وغيرها من الوثائق المكتوبة.

ج- الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم المراحل في كل بحث علمي وهو خطوة أساسية فيه، خاصة في الدراسات النفسية والاجتماعية، لأن من خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة عامة عن ميدان الدراسة ومدى الإمكانيات المتاحة والتي بإمكانها أن تساعد على السير في موضوع بحثه.

ولا يخلو أي بحث علمي منها وكذلك موضوع بحثنا هذا كما أنها عبارة عن زيارة للميدان، بحيث سمحت لنا بالتعرف على ميدان إجراء دراستنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، والتعرف على مختلف المصالح المتواجدة فيها وقد كان أول لقاء مع مسؤولة مصلحة الموارد البشرية التي أدلت لنا ببعض المعلومات الخاصة في المؤسسة، كما إتفقا على كيفية إجراء الدراسة، والذين بدورهم (الرؤساء) سهلوا لنا زيارة مختلف وحدات العمل وبهذا أصبح لدينا فكرة عن المؤسسة.

ثم قمنا بإجراء مقابلة مع العمال قصد التعرف على إتجاهاتهم نحو أعمالهم ونظرتهم إلى مسؤوليتهم حيث طرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول الإتصال وحول تسيير العمل، وقد قمنا بإختيار 10 عمال وذلك بطريقة عشوائية، يهدف ذلك إلى معرفة مدى فهمهم لأسئلة الإستبيان التي تتعلق بالإتصال داخل المؤسسة والعلاقة التي تربط بين الموظفين والإدارة، وذلك لمعرفة مدى فهمهم للعبارة واللغة.

وهذا قد سمح لنا بتشكيل فكرة أولية حول كيفية العمل في مؤسسة "ENIEM" وحول الجوانب التي أخذتها بعين الإعتبار وهي الإتصال وتسيير المؤسسة.

بعدها أجرينا المقابلة الأولى على 10 عمال لاحظنا تردد العمال وتخوفهم في البداية، وعندما قدمنا لهم الإستبيان تبين لنا أن العبارات كانت مفهومة لدى البعض أجابوا عليها مباشرة دون أي صعوبات أما

1- أفضل دليل على غريب الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، 1999، ص 187.

عند البعض الآخر إضطررنا إلى شرح العبارات لهم وترجمتها إلى لغة مفهومة ما أدى بنا إلى طرح الأسئلة عليهم بأنفسنا واحد تلوا الآخر، ومع ذلك فلم يتم أي تغيير في الإستبيان عندما تأكدنا من طريقة إجاباتهم بكل تحمس وتركيز وهدوء وصراحة.

د- إستمارة المقابلة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الإجتماعية الميدانية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع، مشكلة أو موقف معين ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق تسليمها للمبحوثين ونادرا ما تكون عن طريق البريد، حيث تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة أو متعددة الخيارات⁽¹⁾.

كما إعتدنا أيضا في هذه الإستمارة التي كانت عبارة عن إستمارة بالمقابلة وهي تعتبر تقنية أخرى تساعد في إستقراء وقائع الدراسة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، فهي تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة ويحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء ومعتقدات شخص آخر أو آخرين الحصول على بعض البيانات الموضوعية حيث تم لقاء الأمينة العامة لمدير الموارد البشرية، حيث تم شرح موضوع الدراسة لتسهيل عملية توزيع الإستمارة وبعد الإطلاع عليها من مسؤول المستخدمين.

ويرتكز إجراء المقابلة إلى إقامة إتصال أو تفاعل بين الباحث وبين من تجري معه المقابلة يعبر المستجوب على إدراكه لحذف أو وضع وعن تفسيراته أو تجاربه في حين يسألون الباحث هذا التعبير بما يصدر عنه من أسئلة متجنباً الإبتعاد عن أهداف البحث ومتفتح في المجال في يطلع محادثه إلى أقصى درجة من الثقة والعمق ويختلف التحقيق بالمقابل بين المقابلة شبه موجهة، المقابلة المركزة وبين المقابلة المعمقة⁽²⁾.

ويتم صياغة إستمارة الإستبيان إنطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي تثيرها بالإضافة إلى فرضياتها ومن ثم عرضها وإخضاعها للتحكيم حيث قدمت لنا مجموعة من الملاحظات حول الشكل والمضمون وتغيير بعض المفاهيم التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها وبعد تعديل الإستمارة تم توزيعها على العمال حيث تضمنت 31 سؤالاً والمقسمة إلى 3 محاور منها:

1- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دون دار النشر، ط3، الجزائر، 2008. 182.
2- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، المركز الثقافي العربي الدار البيضاء المغرب، بيروت لبنان، 2011، ص 226.

المحور الأول: حيث يتضمن البيانات الشخصية ويضم هذا المحور 7 أسئلة وهي: الجنس، السن المستوى التعليمي، الحالة المدنية، عدد الأطفال، الأقدمية في المؤسسة، الأصل الجغرافي.

المحور الثاني: وهذا المحور يتضمن 12 سؤالاً وتتمثل علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث: ويتضمن 12 سؤالاً وهي حول دور الإتصال في تحسين أداء العمال.

هـ- تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة:

بعد القيام بصياغة الإشكالية والفرضيات والمنهج المتبع تأتي خطوة إختيار عينة الدراسة الخاصة بالبحث، بحيث تعد العينة ضرورية لإجراء أي بحث ميداني فهي تمثل المجتمع الأصلي⁽¹⁾.

إن العينة وكيفية إختيارها يتوقف ويتحدد عليها كل قياس أو كل النتيجة التي يصل إليها الباحث وهذه العينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي بحيث تحتوي على نفس مميزات المجتمع الأصلي⁽²⁾. ونجد تعريف آخر أن العينة تختار حسب طبيعة البحث ولا يستطيع الباحث دراسة المجتمع ككل يقوم بإختيار جزء منه فقط مع التأكد من أن هذا الجزء من الأفراد هو العينة.

يقصد بعينة البحث مجموعة من الأجزاء مشتقة من المجتمع الأصلي ويفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، علماً أن هذا الأخير يمثل جميع الأفراد لهم خصائص واحدة تمكن ملاحظتها.

1- حجم العينة:

تم إختيار عينة دراستنا والتي تقدر بـ 60 عامل بطريقة عشوائية بحيث كانت لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الحظوظ للظهور في العينة بحيث أن المجتمع العام يقدر بـ 1600 عامل.

2- نوع العينة:

لقد إعتمدنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية ويقصد بها في الإحصاء أين يتم إختيار مفرداتها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ويتم ذلك وفقاً لقواعد نظرية الإحتمالات، ولذلك يطلق عليها أيضاً اسم (العينات الإحتمالية)...والعينات العشوائية هي العينات الأساسية في الإحصاء ولذلك عندما يتحدث الإحصائيون عن العينات فإنهم دوماً ما يقصدون العينات العشوائية، كما يجب أن تكون مستوفية للشروط التالية:

- تسحب العينة بإستخدام إحدى طرق الإختيار العشوائي، بحيث تتحقق الإحتمالات المعلومة.

- يتم تبني وإستخدام كل ما يتم عمله من إحتمالات حينما يتم إستخدام نتائج العينات من أجل التوصل لتقديرات نواحي المجتمع قيد الدراسة تكون جيدة.

1- عبد القادر حلمي: مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 19.

2- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة كامل وبشرف بوربيده صحراوي، دار قصبه للنشر الجزائر، 2004، ص 302.

9- الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة في دراسات أو بحوث سابقة أو الإشارة إليها على الأقل. ويعتبر إستطلاع الدراسات السابقة مرحلة هامة لا بد منها خاصة فيما يخص التحضير لنيل شهادة الماجستير أو الدكتوراة، وتتضح أهمية الدراسات السابقة من عدة نواحي منها:

- توضيح وشرح خلفية الموضوع.

- وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وبيان ما يضيفه إلى التراث العلمي.

- تجنب الأخطاء والمشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة.

- عدم التكرار غير المفيد وعدم إضافة الجهود في دراسة مواضيع بحثت بشكل جيد في دراسات سابقة⁽¹⁾.

كما أن الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الإنطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة.

وإنطلاقا من موضوع الدراسة فهناك العديد من الدراسات السابقة التي أجراها الباحثون سواء التي تناولت الإتصال أو تلك التي تطرقت لتسيير الموارد البشرية حيث سيتم التركيز على مؤشري الإتصال وتسيير الموارد البشرية.

لذلك سنعرض أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا، ونتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها.

1- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة فريديريك تايلور:

لقد حاول تايلور تقديم الأنجع لمشكلات التنظيم الصناعية الموجودة آنذاك، من خلال إتباع الأسلوب العلمي، في دراسته التي ركزت فيها على "الحركة والزمن" وهذا بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة تزيد من الإنتاجية في الدرجة الأولى.

ومن أهم مبادئه العلمية نجد مبدأ تقسيم العمل إلى أبعد الحدود، بالإضافة إلى الفصل التام بين التصميم والتنفيذ، حيث تقتصر مهمة التصميم على الإدارة، بما في ذلك فئة المشرفين، أما التنفيذ فهو من إختصاص العمال البسطاء دون أن ننسى الجانب القيادي أو الإشرافي، الذي يعتبره "تايلور" مهما لنجاح العملية الإنتاجية، فالعامل مجبر على الإلتزام بالأوامر والقرارات المتخذة من قبل الإدارة.

1- فوزي غرايبي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، وائل للنشر، ط 4، عمان، 2008 ص 28.

وعليه فإن التركيز على دراسة "تايلور" كان حول الإشراف الموجه نحو العمل والإنتاج، حيث يركز المشرف على العمل ذاته من حيث التخطيط والرقابة الدقيقة، فنادرا ما يراعي الناحية الإنسانية للعامل الذي يشرف عليه.

بالإضافة إلى الإهتمام بالطرق الفنية وأساليب العمل المساهمة في زيادة الإنتاج. فرغم أن تايلور حاول التنسيق بين المجهود العضلي للعمل ومتطلبات العمل، إلا أن دراساته إعتبر العامل كآلة يجب ضبط حركتها وسرعتها، وأغفلت بذلك الجوانب الإجتماعية والإنسانية للعمل⁽¹⁾. ومنه يمكن القول أن الإدارة العلمية، ترى أنه يمكن توجيه الفرد العامل والتحكم في مواقفه وأدائه من خلال التحكم في الزمن والحركة، وذلك بضبطه جسميا وفيزيولوجيا، وأهملت تماما الجانب الإجتماعي والإنساني للعامل، وخاصة من الناحية الإشرافية، وهذا ما يؤثر سلبا على تنمية قدراته وتحسين مهارته.

ب- دراسات هاوثورن:

وتتمثل في نتائج التجارب التي أجراها إلتون مايو وزملائه في شركة "وسترون إلكترونيك" بمصانع هاوثورن (1927-1932)، والتي كان الهدف الأول منها هو البحث عن أثر الظروف الفيزيكية للعمل على الإنتاجية، إلا أنهم توصلوا إلى أن العوامل المادية ليست وحدها المؤثر على الإنتاجية والأداء، بل توجد عوامل أخرى لها تأثير أكبر، وهي العوامل الإجتماعية (الانتماء إلى جماعة العمل، علاقات الإشراف، الكيان الجماعي...).

إذن هذه التجارب عالجت ولو بطريقة غير مباشرة جوانب معينة من الإشراف⁽²⁾، حيث كشف عن أهمية المناخ الإشرافي من خلال دور العلاقات الإجتماعية في التقدم في العمل والشعور بالمسؤولية. فالإشراف الذي يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات، وهو المهتم بمشاكل العمال المهنية والإجتماعية وبالخصوص المسهل لعملية الإتصال بين أعضاء التنظيم، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق جو من التعاون والرضا عن العمل، وتنمية قدرات العامل ما يخدم أهداف التنظيم.

هذا بالإضافة إلى توضيحها لدور الإتصال بإعتباره أحد العوامل الإجتماعية المؤثرة في السلوك التنظيمي، وأيضا كونه وسيلة لنقل إستفسارات العمال وإقتراحاتهم للمستويات العليا ولتحسين أدائهم، كما أنها بينت دور الإتصالات غير الرسمية التي لها تأثير كبير على سلوك العمال.

إن تجارب هاوثورن، كانت بمثابة الإنطلاقة للدراسات اللاحقة غير أن العديد من الإنتقادات وجهت لها، كونها تمت في وسط ضيق من العمال، ذلك أن قد يكون للعدد دور في التأثير على العلاقات الإشرافية، بالإضافة إلى إهمالها للجانب الرسمي للتنظيم، والذي له أهمية كبرى في الرأسمالية.

1 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979، ص 124.
2- عبد الرزاق حليبي: دراسات في علم إجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1981، ص ص 54-55.

ج- دراسة ألكس ميشولي Alex Mucchielli:

دعى ألكس ميشولي إلى ضرورة تحليل أسباب اللاتواصل Non-communication بين العمال والرؤساء وتساءل عن الأسباب الكامنة وراء رفضهم الإتصالات المباشرة بينهم:

- هل هو الخوف؟ أم الرغبة في عدم تخطي الرئيس؟

ويعتقد الباحث أن أسباب غياب الإتصالات المباشرة بين الإطارات العليا والمرؤوسين ترجع إلى:

- عدم رغبة المرؤوسين في تدخل الإطارات العليا في مشاكلهم لأن تدخلهم من شأنه أن يكشف لهم بعض الأمور التي يودون إخفاءها عنهم.

- تخوف العمال من تدخل الإطارات العليا لأن ذلك قد يؤدي إلى إجبارهم على تنظيم عمل الفرق.

- شعور الرؤساء بأنهم غير معنيين بالإتصالات أو أنهم يريدون أن يشعروا أنهم غير معنيين بها من أجل الإبتعاد عن مرؤوسيهم وتجنب القيادة عن قرب.

من خلال دراسة نظام علاقات التواصل Alex MUCCHIELLI أن لا أحد من الرؤساء (سواء كانوا إطارات عليا أو وسطى) يرغب في إحداث تفاعل عن قرب مع مرؤوسيه ويحاولون قدر المستطاع تجنب العلاقات المباشرة معهم⁽¹⁾.

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة:⁽²⁾

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية، وتمت صياغة تساؤلات فرعية كما يلي: ماهي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟ وماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتبره الأنسب لدراسته وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الإستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية وقياس مستوى كفاءة الأداء، حيث إعتد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الإستبانة وهي: منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا.

1- A-MUCCHEILLI. Approche systématique et communicationnelle des organisations. Armond colin. France. 1998.p 36.

- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها 385 فرد، منهم 210 عسكريين و175 مدنيين.

وعليه توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- 2- تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.
- 3- هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 4- هناك علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وبين كفاءة وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء.

ب- دراسة حول القيادة والإتصال:¹

قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر استغرقت ستة (6) أشهر كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية 1970 إستخدم فيها تقنيات منهجية: كالملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، تقنية مقابلات محددة بإستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة بالإضافة إلى تقنية المقابلات الحرة مع الرؤساء والمرؤوسين.

وقد عمل الباحث على تقديم صورة عن مدى عمق التفاعل والإتصال الإجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الهامة:
هل تنحصر هذه العلاقة في مجال العمل فقط؟ هل هناك فرصة لظهور علاقات إجتماعية غير رسمية بين المستويات الرئاسية المختلفة وبين العمال؟
هل يتمركز إشراف الرؤساء حول الأداء، أم أنهم يهتمون أيضا بتدعيم الصلات والروابط الإجتماعية بين جماعة العمل؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وظائف الرئيس ونطاق مسؤولياته:

كشفت الدارسة من خلال البيانات الكمية أن 95.5% من العمال وهي أعلى نسبة يرون أن مهمة المشرف هي مراقبة تنفيذ العمل تليها نسبة 36.1% ترى أن مهمته هي المحافظة على النظام والإستقرار بينما توزعت النسب المئوية الأخرى بين وظائف الإشراف على العملية الإنتاجية ومراقبة جودة الإنتاج وإصلاح وصيانة الآلات والمعدات أما نسبة العمال التي لم تستطيع أن تحدد طبيعة المهام التي يؤديها رئيس العمال تحديدا دقيقا هي 11.75%.

- عنصر يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر: مخر علم الإجتماع والإتصال للبحث والترجمة، نقلا عن محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 142-146.¹

لقد توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها الرئيس، وأن هناك علاقة طردية بين طول مدة العمل في المصنع والقدرة على تجديد هذه الوظائف، كذلك علاقة المستوى التعليمي للعمال وعلى قدرتهم على تحديد وظائف رؤسائهم.

2- أسس اختيار القادة في التنظيم:

لاحظ الباحث من خلال تحليله للبيانات الكمية أن العمال أشاروا إلى أن التنظيم يركز في اختياره لرؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية حيث أشار 59.5% . إلى الكفاءة في العمل بإعتبارها المعيار الذي تستند عليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء أما أشار 47.3% إلى الأقدمية و 5.8% إلى التعليم و1.5% أشارت إلى الإعتماد على الإختيارات. أما استخلص الباحث من خلال هذا أن:

- هناك بعض الرؤساء حصلوا على مكائنتهم نتيجة لتوافر معايير موضوعية مثل: الخبرة، المهارة، التعليم، بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادية لعوامل شخصية.
- لاحظ الباحث أن العمال الذين لا تقل مدة عضويتهم في التنظيم عن سنتين قد حددوا معايير موضوعية تماما كأساس للإختيار: الأقدمية، الكفاءة، والإنجاز، ويرى الباحث أن إدراك العوامل غير الموضوعية يحتاج إلى فترة طويلة يقضيها الفرد داخل التنظيم⁽¹⁾.

3- طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب الإشراف:

حاول الباحث أن يقدم صورة عن مدى عمق التفاعل والإتصال الإجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة منها:

- هل تنحصر علاقة المشرف بالعمال في مجال العمل فقط؟
- هل هناك فرصة لظهور علاقات إجتماعية غير رسمية في مستويات الإشراف المختلفة بين العمال؟
- هل يتمركز الإشراف حول الأداء أم يهتم أيضا بتدعيم الصلاة والروابط الإجتماعية بين جماعة العمل؟ من خلال تحليله للبيانات تبين للباحث:

- 1- أن العمال الذين أمضوا في التنظيم فترة تقل عن عام واحد، أشاروا إلى أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين لا يمكن وصفها إلا بأنها علاقة عمل فقط.
- 2- أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج، لكنهم في الوقت ذاته يعملون على تنمية علاقات إجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيهـم.
- 3- إهتمام الرئيس المباشر بالأداء أثر من حرصه على شيوع روابط وصلات إجتماعية بين المرؤوسين.

1- د- مصطفى عوفي: علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، 2006 ص 15-18.

كشفت الدراسة عن أن العلاقة بين المشرفين والعمال، لا يمكن وصفها بأنها علاقات عمل فقط، بل هناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط إجتماعية غير رسمية بين العمال والمشرفين. ومنه يرى الباحث ضرورة توافر نوع من التوازن في الإشراف بين الإهتمام بالعلاقات الرسمية، التي تحفز جماعات العمل على إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وبين العلاقات الإجتماعية التي تحقق الإشباع والرضا لدى المرؤوسين.

فالمشرف الناجح يوجه إشرافه أساسا نحو الإنتاج، لكن وفي الوقت نفسه يعمل على تنمية علاقات إجتماعية مع مرؤوسيه.

فوجود نظام فعال للإتصال داخل جماعة العمل، يسمح للمشرف بمعرفة حاجيات مرؤوسيه غير المشبعة وبالأخص ما يتعلق منها بتنمية قدراتهم وبذلك يعزز العلاقات الإنسانية بين الطرفين⁽¹⁾.

4- أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي:⁽²⁾

ج- دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في فلسطين "Paltel" في فلسطين:

هدفت دراسة الباحث أسعد أحمد محمد عكاشة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات "paltel" الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

حيث الباحث بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم إسترجاع (248) إستبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكان تساؤل الباحث هو:

"ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات في فلسطين" فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الإتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

1- د- مصطفى عوفي: علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 2006 ص 15-18.

2- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في فلسطين PALTEL الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.

- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
 - 6- **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء.
- وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- 1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى إهتمام إدارة الشركة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك إهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.
- 3- إن الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تشكل ضمانا لحقوق العاملين، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين المعتمدة وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين تتسم بالشفافية وتحافظ على حقوقهم وتبين أيضا أن هناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين وهذا مؤشر يدل على حالة الانضباط والإلتزام الإداري السائد في الشركة.
- 4- إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي، الذي يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.
- 5- تنتظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة والمتاحة لديها، وهذا يشير إلى مدى إهتمام إدارة الشركة بالموارد البشرية، حيث تقدم إدارة الشركة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

- 6- هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها وهذا يشير إلى مدى إهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.
- 7- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنع الترقية والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في الشركة، ويعزز مستوى الولاء والانتماء للشركة.
- 8- إن إدارة الشركة تتوقع من العاملين إنجاز كمية وجودة العمل المطلوبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وهذا يبين مدى حرص إدارة الشركة في إنجاز الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبة، وطبقا للخطط والبرامج المعتمدة، بهدف زيادة معدلات النمو، وتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- 9- إن إدارة الشركة لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم المحسوبة، وتوفير التقنيات الحديثة، لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الإتصالات وتقنية المعلومات بهدف رفع مستوى الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى مدى إهتمام الإدارة العليا للشركة بمواكبة التقنيات والأنظمة الحديثة، بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة، وزيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة للمواطن الفلسطيني.
- 10- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الإبتكارية لدى العاملين، والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة.
- 11- إن المعايير والمقاييس المعتمدة تتسم بالوضوح بالنسبة للعاملين، ويؤدي العاملين المهام طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة، وتقوم إدارة الشركة بتطوير المعايير والمقاييس السائدة في ضوء المتغيرات والتطورات الجديدة، وهذا يشير إلى مدى فاعلية المعايير والمقاييس المعتمدة، تقوم هذه المعايير بدور هام في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- 12- إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا من خلال الأفكار والمقترحات التي يتقدمون بها، بهدف تنمية وتطوير الأداء، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم أفكار ومعتقدات تسهم بإستمرار في تطوير مستوى أداء الشركة، من خلال الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
- 13- إن المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء بحاجة إلى تطوير، لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف، ليتمكن نظام تقييم الأداء من قياس أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

14- هناك ضرورة للإستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

15- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نتعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الإجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)⁽¹⁾.

9-1- التعقيب على الدراسات السابقة:

نجد أن أغلبية الدراسات إهتمت بالمؤسسة الإقتصادية والكفاءة الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، كما إهتم البعض منها الجانب الخاص بالإتصال وهو ما نسعى إليه في دراستنا الحالية، لكن نجد في بعض الأحيان أن هناك من إرتبط بتسيير الموارد البشرية والبعض الآخر بالإتصال حيث أننا في بحثنا هذا حاولنا الدمج بين الإتصال داخل المؤسسة الجزائرية وتسيير الموارد البشرية، بحيث أن هذه الدراسات نجد أن لها علاقة إما بالإتصال، أو بتسيير الموارد البشرية فقد قمنا بالإهتمام المباشر بالمؤسسات الإقتصادية، وغالبية الدراسات إستفدنا منها بطريقة مباشرة تخدم موضوعنا بصورة كبيرة والأخرى إستفدنا منها بطريقة غير مباشرة لأنها تتوافق مع أحد متغيرات البحث وليس كل متغيرات البحث.

10- صعوبات الدراسة:

لا نجد أي بحث يخلو من الصعوبات فهذه الصعوبات هي التي تدفع بالباحث إلى بذله الجهد والعمل أكثر للوصول إلى النتائج التي يصبو إليها، ونحن من خلال إعداد بحثنا صادفتنا بعض الصعوبات منها الظروف التي يمر بها العالم مع وباء كورونا الذي أدى إلى عدم موافقة معظم الشركة للحصول على الموافقة لإنجاز التطبيق الميداني وبذلك التأخر في إنجاز البحوث العلمية. كما وجدنا أيضا صعوبات في الميدان وذلك من خلال اللغة، أي صعوبة الفهم باللغة العربية من قبل العمال كونهم درسوا باللغة الفرنسية، كما هناك أيضا عمال غير متعلمين وهذا ما جعلنا نقوم بالإستمارة عن طريق المقابلة وهذا ما أخذ منا الوقت.

- ساسية سليمي: فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الإقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين، دراسة ميدانية لمركب 1 الحليب ومشتقاته -بئر خادم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2015-2016. 1

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: الإتصال وخصائصه

- 1- تمهيد.
- 2- مفهوم الإتصال.
- 3- طبيعة الإتصال
- 4- مبادئ الإتصال
- 5- أهمية الإتصال
- 6- خصائص الإتصال
- 7- مراحل عملية الإتصال
- 8- قنوات الإتصال
- 9- أنواع الإتصال
- 10- نماذج الإتصال
- 11- معوقات الإتصال
- 12- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد إستعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ وإستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الإجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة إجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل، ونصبح أمام حالة صامتة نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

يعد الإتصال عملية هامة إذ تعد من ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسة الإقتصادية التي تتميز اليوم بتوجهها نحو الكبر والتعقيد بعدما كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها نفس الشخص ذات أحجام ومهام بسيطة غير معقدة.

ولما كانت المؤسسة في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية، بين النظام والمالك وبقية الأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عادة ومباشرة إلا أن هذه الطرق بدأت تتطور وتتعد بالمؤسسة الحديثة لتعقد تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد أفرادها وضخامة مواردها، وهذا ما جعل المهتمين بالإتصال إلى التوجه نحو دراسة هذا الموضوع.

بحيث يعتبر الإتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تتحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الإتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتساق المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

حيث في هذا الفصل سيكون لمعرفة طبيعة الإتصال في المؤسسة سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الإتصال أنواع الإتصال، خصائص عملية الإتصال ومبادئها ووسائلها، وأساسيات الإتصال ومعوقات الإتصال.

1- مفهوم الإتصال:

إن كلمة "الإتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل إتصال جماهيرية أو إرشادا نفسيا. كما أنها قد تعبر عن عملية هادفة أو طبيعة مقصودة، ولكن هذا التنوع لم يحل دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساسا على عنصر مشترك هو "نقل المعلومات" الذي سنعتمد عليه في تعريفنا لمصطلح "الإتصال".

هناك من يركز في تعريفه للإتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبره الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، والذي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، أما البعض الآخر فيركز على البعد الخارجي فيعرفه على أنه مجموع الرموز والرسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها وأنشطتها خارجيا، وبالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها⁽¹⁾. بحيث يعتبر بمثابة المحرك لحياة الأفراد والمؤسسات في المجتمعات المعاصرة، فالمعلومة تعد مطلبا حاسما لأي إتصال فاعل ومؤثر.

يعتبر كلا من "كاتز Katz" و"كان Kahn" أن الإتصال تدفق للمعلومات وتبادلها⁽²⁾.

كما يشير البعض إلى أن مفهوم الإتصال هو عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح ومحدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية، قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي أو دولي ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة متنوعة.

وعن طريق هذه العملية يكتسب الإنسان الخبرات الإنسانية من خلال إتصاله المستمر بين أطراف الإتصال الآخرين، بما تشتمل عليه من أفكار ومهارات ومبادئ وقيم ومعايير للسلوك بحيث تصبح مشتركة أو مشاعة بين أطراف الإتصال.

وهو كعملية يعني التأثير من جانب والتأثير من الجانب الآخر خلال مشاركة أطراف هذه العملية والتفاهم بينهم حول فكرة أو إتجاه أو سلوك أو فعل معين أو معلومات أو خبرات أو قيم يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل⁽³⁾.

1- شريفي خيرة: أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدينة، 2008.
2- عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2 الرياض، ص 218.
3- أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ش دنيوقراط - الأزاريطة - الإسكندرية ، 2004، ص 14.

2- طبيعة الإتصال.

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة إجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على إختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة، وفي كل مرة نجد الفرد يزاول عملية الإتصال بحيث تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتحتاج المؤسسة في مزاوله أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والإنضباطية والإقناعية، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات والمعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة.

ويوجد الكثير من أنواع الإتصالات في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الإتصال وعلى قول "هنت" نجد أنه في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية:

- حاجة الفرد للمعلومات.

- حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الإجتماعي.

- حاجة الفرد لعملية الإتصال لإنجاز هدف معين.

- مزاوله الإتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر⁽¹⁾.

ونجد أن الإتصال قد يأخذ طريقين ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الإتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الآخر، أما الحالة الثانية فيخص الإتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة وتعميمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الإلتزام بها.

ويميز طبيعة الإتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي فالناس يزاولونه للحصول على ما يريدون حيث يساعد على تحقيق أهداف وإشباع رغبات معينة وقبل ترك طبيعة الإتصال تجدر الإشارة إلى أن الإتصال ظاهرة إجتماعية في الطبيعة حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه إجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع إلى الوجدانية وقد يكون الإتصال ضرورة وواجبا وحتمية في الحياة الإجتماعية ولقد خلص الكاتب إلى:

- **الإتصال مسيب:** لا بد له من أسباب المزاوله.

1- سعيد بسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986، ص 32-31-30.

- الإتصال مدفوع: حيث يرتبط بالدوافع والحاجة.
- الإتصال موجه: نظرا لتوجيهه إتجاه هدف معين.
- الإتصال حركي: نظرا للإستمرارية في مزاولته.
- الإتصال إجتماعي: لإرتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الإتصال تفاعلي: نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- الإتصال النوعي: لإختلاف أنواعه وصوره.
- الإتصال الضروري: فهو ضرورة من ضروريات الحياة⁽¹⁾.

3- مبادئ الإتصال

يعتبر الإتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فنيا يشكله كل إداري بطريقته الخالصة وتوجد مبادئ رئيسية للإتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء نظام إتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالإتصال وهذه المبادئ هي:⁽²⁾

3-1- مبدأ الوضوح:

أن تكون جميع الإتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الإتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود إفتراضات غير واضحة.

3-2- مبدأ الإهتمام والتركيز:

أي وجود إنتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة ومن المستقبل عندما يقوم بإستقبال أو تلقي الرسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي وإن إعطاء الإهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الإهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الإنتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحوافز، كعدم الإهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضا تطور عملية الإستماع والقراءة.

3-3- مبدأ التكامل والوحدة:

يجب أن يخدم الإتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

1- نفس المرجع السابق، ص 34.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47.

3-4- مبدأ إستراتيجية النظام غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل وإستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يتفق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين⁽¹⁾.

4- أهمية الإتصال:

المنظمة هي عبارة عن كيان ونظام إجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية ويتعاونون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالإتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة ونذكر من هذه الأهمية مايلي:⁽²⁾

- يساعد الإتصال على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والإتجاهات والمقترحات والمنشورة والخطط والسياسات وغيرها.

- الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.

- الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها وإزدهارها فبدون الإتصال الفعال لا يستطيع المدير الإطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة⁽³⁾.

- يساهم الإتصال في إصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، فبدون الإتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وماهي خطته وبرامجه ومشكلاته ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمر متعللا وهذا كله يؤدي حتما إلى إنهيار المنظمة.

- فعلى سلامة نظام الإتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولذا يقرر "شاستر برناردان" الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصياغة نظام الإتصال.

وتظهر كذلك أهمية الإتصال في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي أن مراكز إتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث نجد أن التخطيط الإستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعيدين وهذا لا يتحقق إلا بالإتصال الفعال المرن، كذلك أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الإتصال بأنه ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة⁽⁴⁾.

1- إلهام بوغليطة، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 70.

2- حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010، ص 15.

3- إلهام بوغليطة، د- فريد كورتل: مرجع سابق، ص 47.

4- نفس المرجع السابق، ص 48.

- يساهم الإتصال خاصة الإتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها. إذن فإن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.
- إن الإتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ولولا إنسيابه لإصابة الشلل، فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الإتصال بأنه "قلب الإدارة" وإن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الإتصال⁽¹⁾.
- إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

5- خصائص عملية الإتصال:

- من خلال ما سبق نستطيع أن عدة عناصر أو مميزات للعملية الإتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- إن الإتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- إن الإتصال له مستقبل ومرسل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.
- إذا خلا الإتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك إتصالا، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الإستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الإتصال.
- يهدف الإتصال أيضا إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين وهي من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الإقتصادية⁽²⁾.
- كما نجد أن هناك خصائص يمتاز بها الإتصال من بينها:
- إن الإتصال عملية لها صفة التلقائية: بحيث وجد منذ وجود الإنسان على الأرض فإنه يكون علاقة وأن يتحدث مع غيره، وإختراع اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل وإستخدام الحواس هي "اللغة" ووسيلة إتصال فعالة وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.
- الإتصال ظاهرة إجتماعية عامة لها صفة الإنتشار: بحيث يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والنشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه⁽³⁾.

1- أ- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة الأردن، 2009، ص 220.
2- ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، بدون ناشر، بدون طبعة، دون سنة، ص 14.
3- هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص ص 46-47.

- الإتصال له صفة الموضوعية والواقعية: الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي والأفراد والجماعات أو المجتمعات ويدور خلاله حديث يقود إلى الهدف وهو مواجهة المشكلات وإشباع الإحتياجات أو وضع برامج وخطط أو قضاء وقت فراغ... والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية إتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعتبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين وزمن معين وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

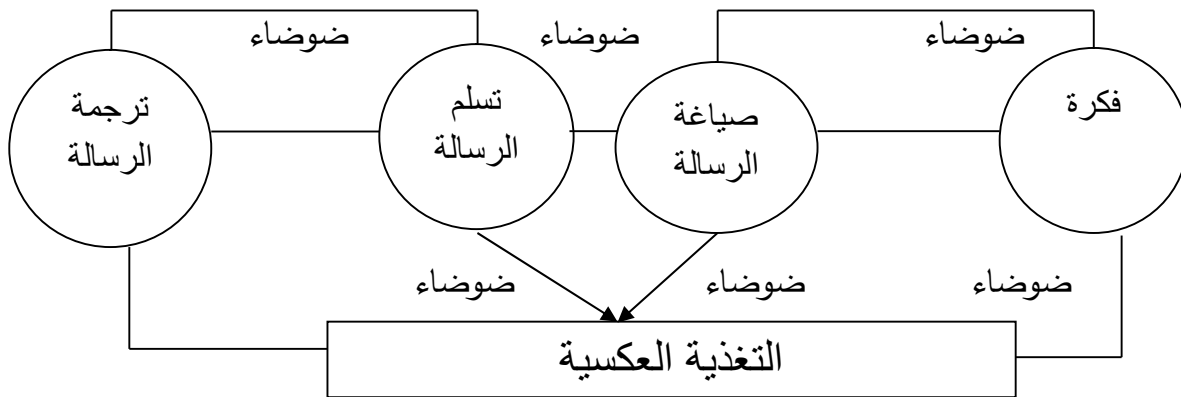
- الإتصال يعمل على ترابط المجتمع: يعتبر وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن والمجتمع ويعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه.

- الإتصال يتسم بالجاذبية بحيث تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني والأفكار بين الناس وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع⁽¹⁾

6- مراحل عملية الإتصال

تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للإتصال في الشكل التالي حيث يتضمن ثمانية (08) مراحل أساسية وهي:

الشكل رقم (01): مراحل عملية الإتصال



المصدر: (حضر كاظم محمود، موسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، ص 351).

أولاً: المرسل (Sender):

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد بنقلها عبر قناة الإتصال، وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل، إتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الإتصال، ويمثل

المرسل العنصر الأساسي في عملية الإتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الإتصال برمتها⁽¹⁾.

لذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الإتصال وهي:

أ- القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الإتصال.

ب- القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم والآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الإتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.

ج- إمتلاك المنطق المؤثر والقدرة القائمة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

د- القدرة على الإلقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصيصا عند العرض الشفوي للمفاهيم.

هـ- وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار والغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية.

و- المكانة الإجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه⁽²⁾.

ولذا فإن وفرة مثل هذه المتغيرات الشخصية لدى المرسل غالبا ما تعزز لديه الثقة بالنجاح وتحقيق سبل الوصول نحو الأهداف التي يتوخى من خلالها إيصال تلك الرسالة، لاسيما وأن المستقبل أو جمهور المستقبلين لا بد من توافر درجة الثقة في المرسل أو أحيانا لدرجة الإعجاب الإجتماعي أو الشخصي بالمرسل لها أثر بالغ في تحقيق الغايات التي تحملها تلك الرسالة.

ثانيا: صياغة الرسالة (Encoding):

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات كلمات وخرائط وبيانات إحصائية... وغيرها.

لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال حيث أن

هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

أ- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.

ب- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

ج- درجة الثقة المتبادلة بينهما.

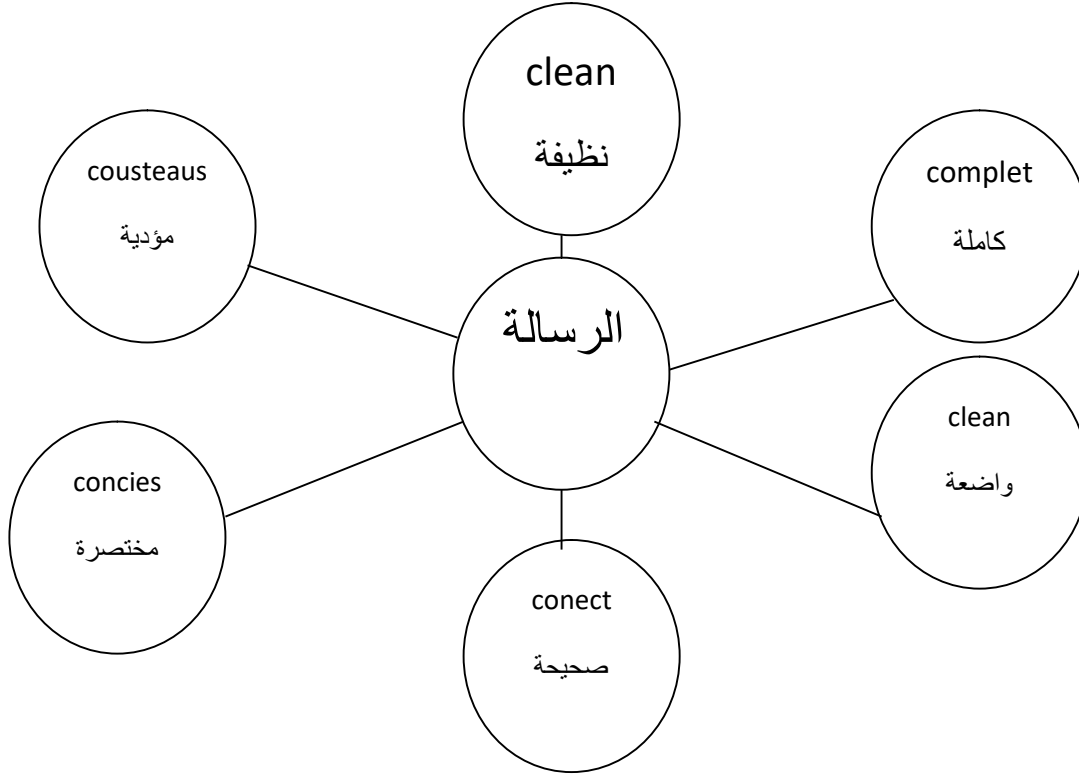
د- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

1- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 352.

2- نفس المرجع السابق، ص 353.

إن الرسالة طبيعتها وتصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الإتصال لذا فإن هناك ستة (06) جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة التي يطلق عليها (6C) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال



المصدر: حضري كاظم محمود، نفس المرجع، ص 353.

ثالثا: الرسالة (Message):

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ- الرسالة المكتوبة (Written):

وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب- الرسالة الشفوية (Verbal):

وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل: الصوت والنبرة وتغير معالم الوجه وبأي صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

عادة ما يتأثر مضمون الرسالة بالعديد من العوامل والتي يتم إنجازها بما يلي:

1- دقة بناء وإخراج الرسالة من خلال إختيار الألفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المتلقي أو الجمهور وإستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقول وقلوب الجمهور المتلقي للرسالة.

- 2- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالات الإتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية في حالات الشفوي المسموع، إذ أن هذه الأخطاء غالبا ما تشوه الأفكار والآراء ونقلها إلى متلقي الرسالة.
- 3- الإبتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات إذ أن متلقي الرسالة غالبا ما يبحث عن المفاهيم والأفكار الجديدة وينفر عادة من تكرار الأفكار التي لا يوجد لها مبرر.
- 4- ينبغي أن لا تكون الرسالة مطولة ومملة إذ أن الإسهاب والحشو اللفظي وإيجاد المقدمات الطويلة للعرض دون الدخول في صلب الغاية المتوخاة من الرسالة يجعل تلك الرسائل مملة ولا تجدي نفعا للمتلقي لها.
- 5- إختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة إذ لم توقت بالزمان الملائم لتقديمها، غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف إذ ما يصلح عرضه اليوم قد لا تجد مبررا لعرضه يوم غد وهكذا فالتوقيت عنصر حاسم في تحقيق فاعلية الرسالة وجدوى إستخدامها.
- 6- إختيار الوسيلة المناسبة إذ أن الرسالة تتأثر بقناة الإتصال المعتمدة حيث لكل وسيلة إتصال معينة لها سبل تأثيرها في نفوس الجمهور المتلقي لها ولذلك إختيار الوسيلة الملائمة يعد عنصرا أساسيا لتحقيق هدف الإتصال.
- 7- إختيار الجمهور المناسب لإستقبال الرسالة إذ أن التحدث أو التخاطب مع الجمهور شفويا أو كتابة ما يجب أن يأخذ بإعتبار الجمهور المخاطب من ناحية إدراكه وثقافته ووعيه وغيرها من العوامل ذات الأثر الفعال في هذا المجال⁽¹⁾، ولذا فإن طبيعة الرسالة وعناصرها وإعدادها وتصميمها وسلامة ودقة المعلومات ووضوحها تؤثر بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإتصال.

رابعا: القناة واسطة الإتصال (Channel medium):

وتمثل الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر وغير ذلك من الوسائط، وتعد قناة الإتصال ذات أثر كبير في إستيعاب الرسالة ومدلولاتها ومن بين أكثر وسائل الإتصال إستخداما هي:

1- الوسائل المكتوبة:

كالكتب والمجالات والدوريات والصحف والنشرات وغيرها إذ أن الفرد يستطيع أن يرسل رسالته عبر أية وسيلة من هذه الوسائل، فالمدير يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري، التعميم، العلاوة، الترفيع...إلخ من خلال خطاب مطبوع أو مكتوب.

2-الوسائل الشفوية المباشرة: الكلام المباشر بين المرسل والمرسل إليه.

3-الوسائل المسموعة والمرئية: كالراديو والتلفاز.

4-الوسائل الإلكترونية الحديثة: كالحواسيب، (فاكس، مايل) والبريد الإلكتروني والأنترنت وغيرها⁽²⁾.

1- حضر كاظم محمود: نفس المرجع السابق، ص 355.

2- حضر كاظم محمود: نفس المرجع السابق، ص ص 356-357.

خامسا: المرسل أو المستلم (Receirer):

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد والجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في إستيعاب الرسالة مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك والفهم والإستيعاب.

وهناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الإتصال وهي:

1- اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الإتصال يلعب الدور الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما، حيث أن غياب ذلك من شأنه أن يجعل الرسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المستقبل.

2- درجة الإنسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل إذ أن درجة الإحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل إستقبال الرسالة وإستيعاب معانيها أكثر دقة ووضوحا عند توافر أواصر العلاقات الودية بينهما وبالعكس ذلك فإن التنافر وسوء الظن يجعل الرسالة غير واضحة المعالم وتتطوي على الغموض والإبهام.

3- الثقافة التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالبا ما تحقق الأهداف المتوخاة من الرسالة.

4- المؤثرات الإجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل إذ أنها تجعل إمكانية الفهم والإستيعاب للمضامين ذات أثر كبير فيها⁽¹⁾.

ويتضح من خلال ذلك بأن العلاقة بين كل من المرسل والمرسل إليه ذات أثر كبير في تحقيق فاعلية الإتصال ونجاحه.

سادسا: ترجمة الرسالة وإستيعابها (Decoding):

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء أفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في إستيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

سابعا: التغذية العكسية (Feed Back):

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجعة أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح وإستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها وإستيعاب مدلولاتها، أما أسلوب الإستيلاء بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

ثامنا: الضوضاء أو التشويش (Noise):

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه وإتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الإتصال أو المؤثرات البيئية. ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل أنفة الذكر منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفاعلية الإتصالات ولذلك فإنه من الضروري إستيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

7- قنوات الإتصال وأهم الوسائل المكتوبة والإتصال الشفوي.

1- قنوات الإتصال:

تلعب وسائل (قنوات) الإتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفقها في المنظمة دورا هاما وحيويا في نجاح الإتصالات، ولذا فإن إختيار وسيلة الإتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى إتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الإتصالات.

عبر أحد الكتاب على أهمية وسيلة الإتصال بقوله "الوسيلة هي الرسالة" "The Medium is the message".

تعرف قناة الإتصال على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل⁽¹⁾.

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال، وأشكاله وتتبع أهمية قناة الإتصال في عملية الإتصال كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها، ومن كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الإتصال أو إفشالها وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بعين الإعتبار عند إختياره لوسيلة الإتصال وهذه الأسس هي:

- وسائل الإتصال والقنوات الواسعة والأكثر إنتشارا بين جمهور المستقبلين، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين، فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الإستخدام وتصل إلى أكبر عدد منهم.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها، فهناك رسائل تحتم إستخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية والمسموعة.
- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه، فقد يتعرض الإرسال إلى التشويش عبر مسافات بعيدة.

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية من وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان 2006، ص 81.

ويضيف "أبو إصبع" وزميله إلى هذه الأسس والمعايير التالية التي يمكن إختيار وسائل الإتصال المناسبة على أساسها:

- التغطية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها.
 - عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل.
 - الخصائص الفنية والإنتاجية وسيلة الإتصال⁽¹⁾.
- وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصداقية وسيلة أو قناة الإتصال هي:

1- الكفاءة والثقة.

2- عدم التحيز وعدم الإثارة.

3- الشخصية والحيوية.

وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي:

- الكفاءة.
- إمكانية الثقة فيها.
- العناية بالمجتمع.
- عدم التحيز.
- عدم الإثارة.
- الحيوية.
- الدقة.
- تقديم أحداث الأخبار.
- العناية بما يفكر فيه الناس.
- الشجاعة.
- تمتعها بشخصية متميزة⁽²⁾.

ويمكن تصنيف وسائل الإتصال في المؤسسات بصورة عامة إلى نوعين:

1- كتابية.

2- شفوية.

1- الوسائل المكتوبة:

وتشتمل على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات والصحف والمجالات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل... ويفضل إستعمال وإستخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:

- 1- إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة يثبت ما حدث في الإتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة أو الإثبات ما حدث.
- 2- إذا كانت مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم والبيانات والأشكال وغيرها.

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص 248-249-250.

2- ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق، ص 251.

- 3- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- 4- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة⁽¹⁾.

ويمكن للإتصال الكتابي أن يتم بطرق متعددة (المذكورة سابقا) وسنقوم بالتفصيل والشرح فيها: الأفراد في المنظمة يقومون عادة بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل: الرسائل المذكرات، التقارير، وبما تكون هذه هي الأكثر شيوعا ولكن هذا ليس كل ما يقوم به الأفراد ولكن أولا نقوم بقليل من التفصيل فيما يخص كلا من:

1- التقارير:

وقد تكون ذات طابع دوري وتحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وقد لا تتسم بالدورية وتتناول موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

2- المذكرات والإقتراحات:

ومصدرها العادي هم المرؤوسين وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها⁽²⁾.

3- المنشورات والتعليمات المصلحية والكتب الدورية:

ولكي تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحا لا لبس فيه مكتوبة بلغة سهلة وألا يكثر القائد الإداري من إصدارها كما يستحسن جمعها وطبعها في كتيب يعاد طبعه دوريا.

وهناك نوعين من الوثائق:

- 1- الوثائق الداخلية: وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادة إلى الأفراد داخل المنظمة: كالمساعدين المحترفين ومن هم في مستوى واحد.
- 2- الوثائق الخارجية: في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة كالجماهير، النقابات الدوائر الحكومية...

الإتصال الشفوي:

هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين طرفيه: المتصل به، ولا يشترط لتحقيقه أن يرى كل منهما الآخر ويكفي سماع الأصوات كما هو الحال في الحديث عن طريق الهاتف هذا النوع من الإتصال له أهمية تظهر من خلال هذه المزايا:

1- حسين حريم: نفس المرجع السابق، ص 282.
2- صباح على حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، حامد، ط 1 عمان، 2007، ص 48.

- 1- أن تتيح للمستقبل الإستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- 2- تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.
- 3- تستخدم الإتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة.
- 4- الإتصال الشفوي يضمن السرية⁽¹⁾.

للإتصال الشفوي طرقا عديدة يحصرها بعض كتاب الإدارة العامة فيما يلي:

1- المؤتمرات والإجتماعات:

وهي أعظم طرق الإتصال الشفوي فائدة حيث تتيح الفرصة بتبادل الآراء والإقتراحات بشأن المشكلات وكيفية التخلص منها. ونجاحها يتوقف على مراعاة إعتبارات معينة بالنسبة:

- 1- لموضوعها.
- 2- ورئيسها.
- 3- والمؤتمرين.

الرسائل الشفهية المباشرة:

أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالتها التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل⁽²⁾.

2- الحديث الشفوي:

هو الذي يتم وجها لوجه أو عن طريق التليفون أو اللاسلكي وهو أكثر الوسائل فعالية في الإتصال، لما يصاحبه من تغيرات تبدو على وجه المتكلم أو ضغط على بعض العبارات بما يشعر المستمع بأهمية جوانب معينة في الموضوع، وكذلك بملاحظة ما يصدر عنه من ردود أفعال أو ما يبدو على وجهه من تعبيرات.

كما أن من شأن الحديث الشفوي أن يرفع من روح العاملين المعنوية لأنه يشعرهم بأنهم قريبون من مراكز إتخاذ القرار.

3- المقابلات:

أغراضها كثيرة فقد تتم للحصول على حقائق أو للوقوف على مدى إستعداد الموظف للتدريب أو للشكوى والتظلم، ولكي تكون المقابلة مستمرة يجب أن تتم بناء على موعد سابق وفي موعدها المحدد

1- حسين حريم: نفس المرجع السابق، ص 183.

2- ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق، ص 249.

ضده يتولد لدى طالبها الإحساس بأن المطلوب مقابلته ليس راغبا فيها، كما يجب على المطلوب مقابلته التفرغ التام لها والانتباه لما يقول الطرف الآخر وأن يتجنب مقاطعته وإشعاره بأنه أحسن الإستماع إليه⁽¹⁾.

8- أنواع الإتصالات:

أ- الإتصال الرسمي:

إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية وعلى ذلك كلما زاد عدد الأشخاص في المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة⁽²⁾.

وهو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع الإتصالات الهابطة والصاعدة، والإتصالات الأفقية وسنفضل فيها بالتفصيل⁽³⁾.

إعتمدت النماذج الرسمية من التنظيم عن طريق التنمية على معالم هندسية تركز على مفاهيم كلاسيكية بإعتبار أن المدرك الأساسي هو الوظيفة، كما دعا الإعتقاد الأساسي إلى وجوب بناء التنظيم تبعا لوظائف العمل المراد وليس حول الأفراد، ولكن مهما كانت من ملابسات وخلافات حول التنظيم فقد ثبت أن التنظيم الرسمي كان هو الوسيلة التي بمقتضاها أمكن إخضاع التجمع الإنساني ليتحول إلى قوة كبيرة كما عليه وثائق الإنسان في مجال الإنجازات.

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له صفة وسمه التصميم والتخطيط تبعا لما يلي:

* تعيين وظائف العمل الأساسية ثم يعقبها نظام الوظائف الثانوية لإنجاز الهدف وذلك بناء على نظام المهام الجيدة التحديد بإعتبار أن يكون لكل عمل مقياس معين تبعا للسلطة والمسؤولية والحساب مع الإهتمام بنوعية العمل الذي يؤدي كما يعد كل عمل منجز جزء من عمل أكبر على أن تكون نهاية العمل في المراتب الدنيا نت التنظيم هي السبيل الوحيد لإنجاز العمل في المستوى الأعلى حتى تحقق الهدف الأخير⁽⁴⁾.

* مراعاة إستخدام الرجال والنساء العمل الملائم عند التعيين والتوظيف وأن يتم إختيارهم على هذا الأساس وذلك ما يسميه البعض طبق لهذا الإصطلاح "إستخدام العاملين وتشغيلهم".

ومن المستحسن أن يكون لدى الناس قدرات أساسية يمكن تميمتها وطاقتهم تمكنهم من أداء الأعمال بكل جهد من أجل الإنجاز ذلك لأن التنظيم يتم إنشاؤه على العمل الواجب تأديته.

1- حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

2- رضا إسماعيل البيسوني: التخطيط الإداري، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص 312.

3- شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009، ص 120.

4- جاسم مجيد: أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 37.

* إيجاد البيئة الملائمة التي تهيئ للناس المقدرّة على إنجاز الأعمال التي توزع عليهم بأفضل ما يستطيعون على أن يتوفّر لهم مكان العمل المناسب والآلات والأجهزة والحرارة والإضاءة وغيرها بمعنى أنها توفر كل ما يحتاجه الفرد لإنجاز العمل المخطط له.

وخلاصة القول أن فكرة التنظيم الرسمي (الإتصال الرسمي) تعني أنه التنظيم الذي يحتوي تصميمه على إيجاد العلاقات المثالية بين العمل المطلوب إنجازه والناس الذين يقومون بهذا العمل ومكانه وبيئته.

- أنواع الإتصالات الرسمية:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي والذي يعد على شكل هرمي، ويسميه البعض بالهيكل التنظيمية، نجد أن الإتصالات تصب داخل المؤسس في إتجاهات مختلفة فإما أن الإتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات وأهداف وتوجيهات.

وهذا ما نسميه الإتصال الهابط أي من الأعلى إلى الأسفل، وهو الإتصال الرئيسي في المؤسسة الكلاسيكية (الإدارة) وقد يكون الإتصال من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل معلومات... وهذا ما نسميه بالإتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الإتصال بين نفس المستوى الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وعقد الإجتماعات وإتخاذ القرارات بعيدا عن الإدارة العليا، وسنشرح بإيجاز هذه الأنواع من الإتصالات:

1- الإتصال الهابط:

وهو أكثر الأنواع شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الإتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريها إلى المستويات الأخرى⁽¹⁾.

وهناك صعوبات يواجهها الإتصال الهابط، فكما تعددت المستويات الإدارية وكما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الإتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حوافز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الإتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهام التنظيمية الأخرى.
- 3- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- 4- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.

1- محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 45.

5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم⁽¹⁾.

2- الإتصال الصاعد:

وهو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الإتصال الصاعد ويمكن تقسيمها إلى:

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

2- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

3- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

4- معومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين (المرسل) والمدير(المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من الأسفل إلى الأعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن إستخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

1- رفع الشكاوي أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام.

2- سياسة الباب المفتوح: حيث تعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالإتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

3- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الإجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

4- تعبئة الإستبيانات والمقابلات عند إنتهاء العمل: حيث بدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها وإقتراحاته حول الإتصال فيها.

5- مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

3- الإتصال الأفقي:

يعني الإتصال الأفقي الإتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا الإتصال

إنسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.
غالبًا ما يكون الإتصال الأفقي شفويًا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل⁽²⁾.

ويمكن تعريفها على أنها إتصالات تتم بين شخصين يوجدان في مستوى إشرافي واحد، أو بين شخصين لا يكونان في ذات المستوى الإشرافي شريطة ألا يكونا مرتبطين بعلاقات سلطة تنفيذية، وقد توجد بين منظمة ومنظمة أخرى وقد تظهر داخل المنظمة الواحدة من الإدارة العليا، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الوسطى، أو من العمال إلى العمال.
وتستخدم هذه الإتصالات بصفة أساسية في الأخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالإتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها⁽³⁾.

ب - الإتصال غير الرسمي:

يستند الإتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظراً لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الإتصال في هذه الحالة مقصوداً وواعياً ومدروساً وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الإتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن سمات الإتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والإنضباط والإلتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الإتصال غير الرسمي فعلاً عفويًا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملاً هاماً من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الإتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية⁽⁴⁾.

- 1- على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مصر، 1999، ص 226.
- 2- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، 271.
- 3- حسن عثمان، محمد عثمان: مرجع سابق، ص 458.
- 4- ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001، ص 125.

ونحن بذلك نشير إلى إيجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الإتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم والتنظيم بسبب السرية التي تميزه وإفترض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة.

ينشأ الإتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والإتصال الرسمي مقابل الإتصال غير الرسمي والإتصال غير الرسمي هو أحد أدوات التنظيم الرسمي الذي تعطيه الحركية الضرورية من أجل تحقيق أهدافه بحيث يقوم على مجموعة من القواعد تختلف عن قواعد الإتصال الرسمي منها عدم احترام السلمية وتعدد المواضيع التي يتناولها وتنوعها زيادة على تمتعه بالمرونة والعموية والسرية.

ينشأ كذلك الإتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى وإن لم يكن له هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والإشتراك في الخصائص الإجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي إزداد احتمال يكون الإتصال غير الرسمي كما ينشأ الإتصال غير الرسمي بسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل فهو بذلك حاجة إجتماعية بسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة وتبادل المنافع⁽¹⁾.

- مراحل الإتصال غير الرسمي:

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

أ- طور ما قبل التكوين:

وهي مرحلة التعارف والإتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ إتجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الإتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي التغيرات الضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في إستمرار العلاقة الإتصالية أو يتراجع عنها.

ب- مرحلة التشكل:

مرحلة تعمق الإتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الإتصال والمجاملات والذهاب سويا إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

ج- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية.

ويمكن أن يكون الإتصال غير الرسمي دائماً أو مؤقتاً حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركيتها ونشاط أعضائها وإنماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي⁽¹⁾.
ويتصف الإتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل:

- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الإتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري Keith Danis أكد من خلال دراسته على أن 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الإتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحيانا تتسرب عبر الإتصالات غير الرسمية ويجب إهمالها.

- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار بواسطة هذا الإتصال (غير الرسمي) بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم إهتمام أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المنشأة.

- يتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الإتصال الرسمي.

- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الإتصال الرسمي حيث أن الإتصالات غير الرسمية تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب إتخاذ القرار الإدارية وظروف إتخاذها⁽²⁾.

9- نماذج الإتصال.

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الإتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها ويعرف على أنه: "بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما" إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات المتداخلة بين عناصر الإتصال المختلفة والحركة المتغيرة لعملية الإتصال، وسنعرض بصفة مختصرة بعض نماذج الإتصال.

1- نموذج أرسطو:

ويعد نموذج أرسطو أقدم نماذج الإتصال ويعني هذا الأخير له نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن تحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الإتصال عند أرسطو من: المتحدث - القضية - الكلام - المستمع.

من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها نموذج "لا سويل Lasswel" الذي وضعه 1948م ويلخص فيه عملية الإتصال بإختصار شديد ويفترض حدوث التأثير في عملية الإتصال ويؤخذ نموذجه إغفاله للتغذية الراجعة ويتلخص نموذجه في الأسئلة التالية:

- من هو؟ المرسل.

- ماذا يقول؟ الرسالة.

1- ناصر قاسمي: نفس المرجع السابق، ص 127.

2- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 57-58.

- بأي قناة؟ الوسيلة.

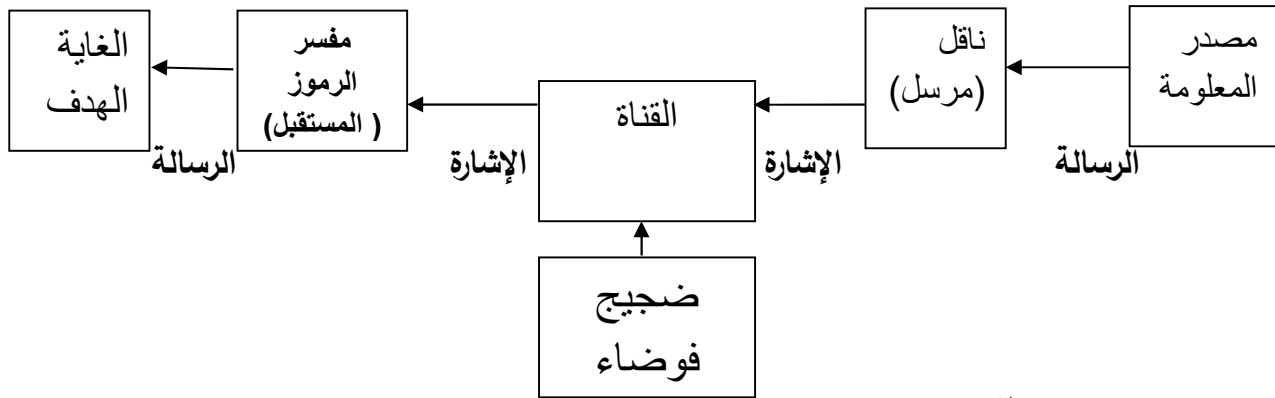
- لمن؟ المستقبل وبأي تأثير؟

2- نموذج "شانون" "ويفر":

يعتبر أحد المحاولات المبتكرة في تفهم عملية الإتصال حيث يرجع تاريخها إلى عام 1949 وهو عبارة عن نتائج البحث الذي أجراه لشركة "بيل" للهاتف. فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسية لعملية الإتصال، إلى جانب تصور عملية الإتصال من منطلق كونها "طريق واحد"⁽¹⁾.

يعتبر نموذج "شانون وويفر" من أكثر النماذج شهرة حيث إعتبر أساسا للنماذج اللاحقة، وقد ادخل شانون وويفر مصطلح الضوضاء ليرمز إلى أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.

الشكل رقم 03: نموذج شانون وويفر.



المصدر: ربحي مصطفى عليان

3- نموذج وليور شرام:

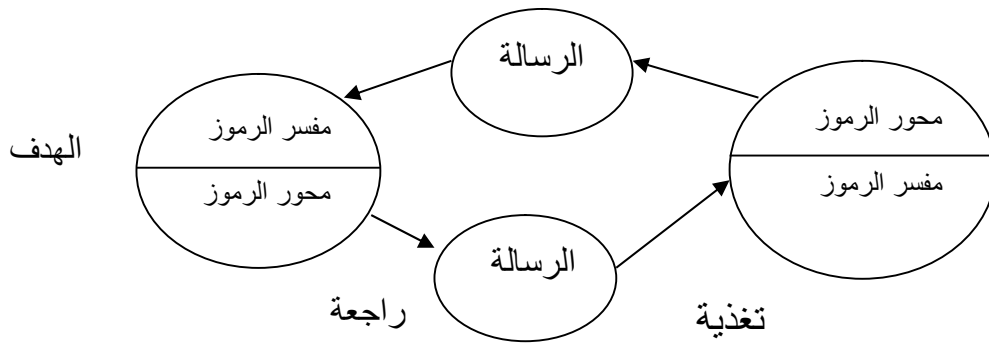
في عام 1954م نشر موضوعا بعنوان: كيف يعمل الإتصال؟ قدم فيه نموذج عن ديناميكية الإتصال⁽²⁾، ركز شرام في نموده على أن كل فرد لديه إيطار من المراجع التي يستخدمها في المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر، ويعتمد هذا الإيطار على مجموعة من الإعتبارات التي ترتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد، لذلك تختلف محتويات هذا الإيطار حسب الجماعة التي ينتمي إليها كل فرد⁽³⁾.

1- أنظر ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 259-260.

2- نفس المرجع السابق، ص 261.

3- سعيد يسن عامر: نفس المرجع السابق، ص 41.

الشكل رقم 04: يمثل نموذج وليور شرام.



المصدر: ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق.

نموذج بيرلو:

وفي عام 1965م قدم "بيرلو Berlo" نموذجا مختصرا لعملية الإتصال يعرف بإسم نموذج SMCR

ويضم أربعة عناصر:

- المصدر: **S: Source**

- الرسالة: **M: Message**

- القناة: **C: Channel**

- المستقبل: **R: Receiver**

ويرى بيرلو لكي تؤثر في الآخرين ولا يوجد إتصال بدون هدف وهكذا يجب أن يكون الهدف واضح

ومحدد قبل بدء عملية الإتصال ويمكن توضيح نموذج "بيرلو" فيما يلي:

الشكل رقم 05: يمثل نموذج بيرلو.

المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل⁽¹⁾.

10- معوقات الإتصال

تتأثر عملية الإتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الإتصال وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية إجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، لذلك نجد أن إحتتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية ويمكن إيجاز معوقات الإتصال الشائعة فيما يلي:⁽²⁾

1- المعوقات الشخصية:

أ- التباين في الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

1- نفس المرجع السابق، ص 41.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: مرجع ذكر سابقا، ص 77 .

- ب- **الإتجاهات السلبية:** وتتضمن كلا من إتجاهات المرسل السلبية إتجاه ذاته وإتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الإتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكلوجية مايلي:
- **العوائق النفسية:** هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الإتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، وإحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الإتصال.
- **الإفراط في الإتصال:** كثيرا من الأفراد في المنظمة وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتصنيف هذه المعلومات أو الإستفادة المنسقة منها، والإفراط في الإتصال يؤدي إلى إعاقة الإتصال الفعال.
- **الشعور بمعرفة كل شيء:** والتكلم عن أي شيء وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية⁽¹⁾.

2- المعوقات التنظيمية:

- يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان سبل إنسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي الإتصالات القائمة بين العاملين ومراكز إتخاذ القرارات ولهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الإنسياب الفعال في إطار المؤسسة المعنية ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات مايلي:
- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل إنتساب الإتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الإتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- التخصص قد يصبح عائقا في الإتصالات، حيث أن الإختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة بإختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص وإعتماده اللغة الخاصة به وإختصاصاته المعنية.
- قصور سياسة نظام الإتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة وإهتماماتها وتوضيح أبعادها.
- قصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية إذ أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادر من البيئة الخارجية، وخصوصا ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين والمصادر البشرية والمعلوماتية والمادية⁽²⁾.

1- نفس المرجع السابق، ص 78.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 78.

خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الإتصال نخلص أن عملية الإتصال هي عملية معقدة جدا وذلك لتحكم عدة عناصر ومؤشرات فيها إبتداء من مرسل الرسالة إلى مستلمها وأحيانا حتى حصول التغذية الرجعية فمثلا يتحكم فيها زمان ومكان إرسالها، مهارة وقدرة المرسل على التبليغ والإقناع كذا شخصية المستقبل، ثقافته وغيرها من العوامل المؤثرة.

وإلى جانب تعقد عملية الإتصال فهي ظاهرة بالغة الأهمية وجب العمل على تحسينها في مختلف مؤسساتنا وحتى نقوم بتحسينها يجب علينا أن نقف على كل من خصائص ومميزات الإتصال في مؤسساتنا الجزائرية.

إذا يمكن القول أن خلاصة هذا الفصل أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بدون إتصال أو أنظمة جيدة للإتصال تعمل عليها المؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية

- 1- تمهيد
- 2- مفهوم تسيير الموارد البشرية.
- 3- أهمية تسيير الموارد البشرية.
- 4- خصائص إدارة الموارد البشرية.
- 5- أهداف دارة الموارد البشرية.
- 6- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية.
- 7- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية.
- 8- إستخدامات إدارة الموارد البشرية.
- 9- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطا هاما، إذ يقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية، وتمس هذه الأخيرة النطاق الكلي للموارد البشرية التي تشتغل ضمن المنظمات الإدارية المختلفة، ولأجل أداء الوظائف السالفة الذكر بفعالية فقد أنشئت أساق ومصالح مختصة تعمل على الإشراف على هذه الموارد وتسيير شؤونها، ففي كل تنظيم إداري نجد مصلحة متخصصة لتسيير الموارد البشرية، حيث تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي، وتقوم على شبكة موسعة من الإتصالات مع باقي المصالح الإدارية، والأقسام والوحدات، فهي بذلك في إتصال دائم مع كل الموظفين والعمال، كما تتدخل مصلحة تسيير الموارد البشرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وما يتعلق بها بصفة عامة. كما يعتبر أن تسيير الموارد البشرية له أهمية كبيرة، وتلعب دور هام في التنظيم الإداري بقول "نسيس ديكارت" " يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة"⁽¹⁾.

1- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000، ص 13.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"⁽¹⁾

كما يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لتسيير الموارد البشرية كالتالي: "نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين وتدريبهم، وتنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم".

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية، فالعنصر البشري ينفرد عن غيره بوجود طاقات كامنة فيه وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الاجتماعي السائد، وجملة العوامل التحفيزية، والتي تعمل على تشجيعه على أداء العمل فالتحفيز الجيد يعمل على خلق الدافعية للعمل، وبالتالي تستغل الموارد البشرية قدراتها الذاتية والمختلفة فالقرارات إذن تمثل عاملا مهما وحاسما، حيث تتفاعل مع الدافعية وبالتالي تعمل على تحديد مستوى الأداء وفعاليتها، كما أنها مؤشر هام يعتمد عليه في المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة عند التوظيف وتوزيع المهام وتقسيم العمل، ويتوجب عن تسيير الموارد البشرية مراعاة هذه القدرات، وذلك في كل المستويات الإدارية، وحيث القدرات تتأثر بمستوى الخبرة والتعليم والتدريب، وبالمحيط الاجتماعي السائد فهي بذلك قابلة للتنمية والتكيف حسب متطلبات الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه من قبل التنظيم، ويوجد نوعان من القدرات وهي: القدرات العقلية والقدرات غير العقلية⁽²⁾.

وتعتبر العواطف من الخصائص الهامة، والتي تنفرد بها الموارد البشرية عن سواها، مما يدعو العاملين في مجال الإدارة والتسيير إلى الإهتمام أكثر بهذا الجانب، لما له من أثر على الجو النفسي والاجتماعي الذي يسود التنظيمات الإدارية، حيث يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يؤثر في مستوى الإنتاج، فمعاملة العامل كإنسان له عواطف ومشاعر وأخذها بعين الاعتبار يخلق جوا من الإحترام والتقدير، والذي يولد الإتجاهات الحسنة للعمال تجاه عملهم، ويدفعهم لأداء عملهم على أحسن وجه، وفي هذا الصدد يقول "جورج دهلسي": "...نعلم جميعا أن أي فرد حتى الكناس الذي يكنس الأرض لا يستطيع إجادة عمله إلا إذا كان مهتما إهتماما صادقا به، وكان في نفسه الشعور بالثقة في مقدرته عليه، وشعورا صادقا بالإحترام والإعجاب بالشخص الذي يعمل تحت إشرافه"⁽³⁾

كما توجد بعض العوامل التي تساعد على أداء العمل، وهي عوامل خارجية كوجود حوافز مادية ومعنوية يوفرها محيط العمل، ويساهم توفر هذه الحوافز في خلق الدافعية والرغبة في أداء العمل، مما يؤثر على إرادة الإنسان العامل فيقويها، كما توجد عوامل أخرى تقوي عنصر القدرة على العمل، بإتباع

1- محمد حسن راوية : مرجع سابق ص 13.

2- د- عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، 67-68.

3- جورج دهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985 ص 47.

مجموعة من الوسائل الفعالة لتنمية القدرات المختلفة، كالوسائل التعليمية والتدريبية، فتنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ، أو قيم، أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج⁽¹⁾.

2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع وروحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجاملات لإختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو إنخفاض إنتاجية⁽²⁾.

3- خصائص إدارة الموارد البشرية:

- الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

- المورد البشري إستثمار يجب تعظيم الإستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها.

- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين وتلك الخاصة بالمنظمة.

- هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل: التوظيف، التدريب، التحفيز، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عنها منها التفاعل والتنسيق بين أنشطتها.

1- منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1976، ص 195.

2- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ص 28.

- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعد المحيط الخارجي في الحسبان وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل.

- يمارس هذه الإدارة مختصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.

- الاستفادة من الإعلام الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية لمعالجة الأجور، حفظ ملفات العاملين، التسيير التنبؤي، تسيير الحياة الوظيفية.

أحدثت إدارة الموارد البشرية ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد، إلا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية فهي تكملة وإستمرار بشكل أكثر تطوراً وتقدم⁽¹⁾.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم بإستمرار بحيث تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم وكذا إحتياجات المنظمة، وعموماً ما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الإجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة⁽²⁾.

4-1 الأهداف الإجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجعلهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

4-2 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.

- إنتهاج سياسات مخططة تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

4-3 أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

1- رقام ليندة: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص 8-9.

2- صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، ص 12-13.

وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وبذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت⁽¹⁾.

كما تتبع أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف المؤسسة نفسها ومنها:

- محاولة الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والإستفادة القصوى من جهودهم وطاقتهم⁽²⁾.

- تحقيق عنصر الكفاءة في إستخدام الموارد البشرية (الإستخدام الأمثل لهذا المورد)، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عامة على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدم جميع مدخلات هذه العملية ويحرص على تعظيم مخرجاتها⁽³⁾. ويمكن التعبير عن كفاءة إستخدام الموارد البشرية من خلال عدة مؤشرات مثل: إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل ومعدلات الغياب وغيرها.

- تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال التكوين والتدريب.

- تكوين بيئة عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة أفضل.

- تحقيق مبدأ العدالة في جميع القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع العنصر البشري مثلا: العدالة في إجراءات التوظيف والتقييم، والتدريب والحوافز وغيرها ويتم قياس العدالة من خلال عدة مؤشرات مثل: نسب الشكاوي والتظلمات ودرجة تأثيرها على معنويات الموظفين.

- الحرص على تحقيق ولاء وإنتماء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في البقاء في المؤسسة والعمل فيها.

5- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية:

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

5-1- الإنتقاء والتوظيف:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية، إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم لتحقيق أهدافها التنظيمية.

1- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 83-82.

2- القحطاني محمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، العبيكان للنشر، 2008، ص 24.

3- بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25-26.

فهو على هذا الأساس "تدبير الإحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهمه إجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي"⁽¹⁾.

فهذا في خضم الإعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الإختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها"⁽²⁾.

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة التكوين والتوجيه، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتنميتها، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على إختيار المهنة التي تتناسب وقدراته وإستعداداته وميوله، لهذا فإن هذه المبادئ تقفد فعاليتها في الإطار التنظيمي، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين والخبرة والشهادة، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية، التي تحدها المحسوبية والعشائرية والمحابة فيكون بذلك إختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

فعنصر الإختيار بإعتباره من أهم المؤشرات العملية التوظيفية، شكل إمتداد طبيعي لوظيفة البحث والإستقطاب للقوى العاملة، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل "فعنصر الإختيار يحتل دورا طبيعيا في العملية التوظيفية، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة"⁽³⁾.

فهذا ما يحدد لنا أهمية إختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي:

- إن عملية الإختيار تدفع بإتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

- إن فعالية نظام الإختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الإختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حابه وليس للمنظمة.

- إن إختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهل⁽⁴⁾.

1- زكي محمود هاشم: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2 1979، ص 266.

2- أحمد عادل رشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط1، بيروت، 1981، ص 153-154.

3- نادر أحمد أبوشيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 81.

4- نفس المرجع السابق: ص 82.

5-2- التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى إستقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على إكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك "تشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من العمليات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله⁽¹⁾. وبهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تغيير سلوك الفرد وإتجاهاته "تنمية الإتجاهات" في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

- تحسين مستويات الأداء الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية، ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية بإعتبار أن التدريب هدفا محددا وموضوعيا قابل للتطبيق في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيد"⁽²⁾.

فهذه المبادئ: الهدف، الشمول، التدرج "أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها، فكما يقول "كيركبا تريك": إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والإتجاهات التي إكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها"⁽³⁾. فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا، في إطار تطوير محتوى البرامج والإرتقاء بمستوى التدريب فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- تقويم محتوى البرامج.

- تقويم إمكانات التدريب وقدراتهم ومهاراتهم.

- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب.

1- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 211-212.

2- نادر أحمد أبوشيحة: مرجع سابق، ص 262.

3- نفس المرجع السابق، ص 279.

5-3- الحوافز:

تشكل الحوافز "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽¹⁾، فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فإتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، في إطار الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، فالعامل إقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية، ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة "فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية⁽²⁾." فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضين الأول: أن العاملين يريدون المال والآخر: أن العامل على إستعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال رغم أن يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد.

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة⁽³⁾. فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

وإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة من الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الإجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

1- نفس المرجع السابق، ص 158.

2- حسن الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985 ص100.

3- أحمد عادل راشد: مرجع سابق، ص 306.

6- الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تعدو أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وترتكز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالإشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه الوظائف بالإدارية، وبالموازاة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

6-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى، ويعني التخطيط إستقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم والإستعداد لمواجهته، وقد عرفه "فيول" بقوله: "إذا لم التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والإستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي"⁽¹⁾.

والتخطيط للموارد البشرية يعني بصفة عامة الإهتمام بالتعرف على مدى إستغلال المجتمع لطاقته من جهة، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى. ومن هنا فالتخطيط الشامل للموارد البشرية والذي تقوم به الدولة، أو التخطيط القومي يسعى بمنهجياته المتنوعة إلى دراسة الموارد البشرية وتحليلها علمياً، لتحقيق إستغلال أمثل لطاقات المجتمع لكي يلبي احتياجاته وتطلعاته.

وتتأثر عملية التخطيط بمجموعة من العوامل منها ما هو ديموغرافي، وأخرى تعليمية وثقافية، وأخرى إجتماعية، وبإعتبارات تتعلق بسياسة الدولة وإقتصادها⁽²⁾.

وتتكون عملية تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) من:

- التنبؤ بالموارد البشرية المتوقع توفيرها لفترة التخطيط.
- التنبؤ بالإحتياجات للقوى العاملة وفقاً للأهداف الإنتاجية المحددة في الخطة.
- مقارنة إجمالي المعروض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على إجراء موازنة كمية أولية.
- التنبؤ بالطلب على القوة العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارة.
- التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارة من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.

- مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارة المختلفة.

- إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية⁽³⁾.

1- فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د ط، 1991م، ص 45.

2- موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، ط1، عمان، 1995، ص 252.

3- محسن حريفش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإقتصاد، ط1، 1990، ص 81.

6-2- التنظيم:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية والتي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، ولكي يتسنى لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره، وهناك جملة من الأسس يعتمدها مدير الأفراد لتنظيم هذا النسق، فهناك الأسس الوظيفي: ومن خلاله تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف والتدريب ودفع الأجور والعلاوة، وتحدد علاقات العمل، وتقدم الخدمات المختلفة. ويترجم كل ذلك بوضع خارطة توضح الوظائف ومكانتها، والعلاقة فيما بينها "ويعتبر بعض المفكرين أن التنظيم إما قائم بذاته له قواعد وأصوله، سواء أكانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أم منفصلة عنها، إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة"⁽¹⁾، كما يجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح، وتحديد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

6-3- التوجيه:

التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والإستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته⁽²⁾.

كما يعني التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا إلى ذلك، كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للقادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية. وفي عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق ومتطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل الهابط، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء⁽³⁾. وإذا كان التوجيه من الوظائف الإدارية الهامة فهو بلا شك من أهم الوظائف التي يشارك من خلالها مسئولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.

1- عبد الهادي الجوهري: علم إجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 1998، ص 12.
2- فوزي حبيش: مرجع سابق، ص 102.
3- عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص 154.

6-4- الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسؤولون عن قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا.

وتختلف المدة الزمنية التي تتم فيها مقارنة أداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات كتحديد مدى فاعلية برامج الإختبارات النفسية، أو تكون خلال ساعات متقاربة كمقارنة نسب الغياب ومعدلات الدوران.

ويتم خلال عملية الرقابة والبحث عن أسباب الإنحراف عن معدلات المقررة والمخطط لها، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، تنمية الموارد البشرية، رفع الإنتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب الشكاوى المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس إتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوى، الصيانة...

ومن أهم أهداف الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد مايلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.

- إكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.

- إتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهـم.

- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهاراته.

- تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم⁽¹⁾.

7- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة مجموعة من العوامل تتمثل أساسا في المتغيرات الداخلية والمحيطة بالمؤسسة وهي تؤثر مباشرة على فعالية أدائها وبلوغ النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

وتتمثل مجموعة العوامل البيئية الداخلية في السياسات الإدارية العامة للمؤسسة مناخ العمل الإشراف، نظام الحوافز، أنظمة أو شبكة الإتصالات، حجم المؤسسة، إمكانياتها المادية، الهيكل التنظيمي وغير ذلك، أما العوامل الخارجية فتتمثل في عوامل إقتصادية، إجتماعية، سياسية وتعليمية، "باعتبارها الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها ومن هنا كان لابد للمؤسسة أن تتكيف وتسيطر على كافة هذه

1- د- عبد الحميد بشير بوطبة: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام لنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 94-95.

العوامل البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التوازن بينها وبين المحيط الخارجي بما يحقق مصلحة كافة الأطراف⁽¹⁾.

أ- البيئة التنظيمية الداخلية:

تعمل على إستغلال إمكانيات المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المستهدفة ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة، ويؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة، لا يستطيع المنافسون تقليدها بحيث هناك عدة مصادر لتحقيق التميز من أهمها: الموارد المالية والمادية والبشرية والإمكانيات التنظيمية، فهي بإستطاعتها تحقيق ميزة تنافسية فتمثل في إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة إحتياجات عملائها.

ومن أجل أن تساهم إدارة الموارد البشرية في نجاح وتفوق أي مؤسسة لا بد أن تحافظ دائما على أعلى مستوى للجودة والإستماع الدائم للزبون والعاملين فيها وإعطاء الحرية للإبتكار والتطور والتجديد في المنتجات كما يجب أن تتسم موارد المؤسسة البشرية بالخصائص والصفات التالية:

- أن تكون نادرة: بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول عليها أو على مثلها ومثال ذلك أن تكون المؤسسة قادرة تدريبية تعمل على بناء تنمية مهارات العاملين فيها بطريقة غير مسبقة وتقنيات غير متوفرة للمنافسين.

- قبول التغيير والإستعداد لتحمل المخاطر في العمل والتقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

- القدرة الإبتكارية والإبداعية وإستمرار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول للمشاكل.

ويمكن للمؤسسة تحقيق هذه الصفات والخصائص بإتباع أجدى الطرق وأسبها وأحدثها والتي من أهمها:

- إنتهاج السياسات التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية حاجات الموارد البشرية المختلفة والتي من شأنها إستشارة الدوافع الكامنة فيهم، الأمر الذي يقود إلى السلوك المنتج الذي يتضمن قدرا من الإبداعية في الأداء.

- خلق القدرات المميزة من خلال التطوير التنظيمي والتأهيل والتدريب المستمر.

- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

ب- الحيوية: التي تحدث في المحيط الخارجي لها بصفة سريعة ومستمرة ومن أهم هذه المتغيرات الخارجية نجد المتغيرات الإقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغيير في القطاعات الإقتصادية بإتجاه زيادة قطاع الخدمات والإتجاه نحو العولمة، وفيما يلي نذكر أهم هذه المتغيرات بشكل من التفصيل:

* **البيئة الإقتصادية:** وتتمثل أساسا في زيادة حدة المنافسة، خاصة بعد ظهور العولمة وما أفرزته من تغيرات جذرية في طرق وأساليب العمل، ومحاولة الدول ومؤسساتها تكوين قدرات تنافسية، تتمكن بواسطتها من الوصول إلى مصاف الدول الرائدة والانضمام إلى مختلف التحالفات الإستراتيجية التي

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001،

تحاول تجسيد معالم هذه الظاهرة العالمية، وتزايد معدلات التضخم وتغير قواعد المنافسة "قالإنفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، وسياسات القضاء على تدخل الدولة في الشؤون المؤسسات والإتجاه الكبير نحو الخصخصة".

* **البيئة السياسية والقانونية:** وتكمن فيما يلي:

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والقوانين العامة ذات الإرتباط في قطاع الأعمال.

- مرونة الأنظمة والتشريعات.

- الإستقرار السياسي.

- السياسة الدفاعية وتأثيرها على منظمات الأعمال.

- الهيكل السياسي ومدى تطبيق مركزية أولا مركزية السلطة والتنفيذ.

* **البيئة التعليمية والتكنولوجية:** إن التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمل، كنتيجة حتمية لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات كالخبرة والمهارة، التخصص والكفاءة في العمل، نوعية التعليم المهني والفني المتقدم ونوعية الموارد البشرية.

* **البيئة التعليمية والإجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال.

- نوعية التعليم المهني والتقدم ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم.

- البرامج التخصصية في الإدارة ونوعيتها وعددها.

- النظرة التي تحمل المخاطر والإقدام⁽¹⁾.

8- إستخدامات إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة إستخدامات لمصطلح إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبار وظيفة: تتمثل في مختلف الأنشطة التي يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتطويرها والمحافظة عليها.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبارها مديرية أو قسم أو مصلحة: هي الوحدة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تؤدي الوظائف السابقة كجزء من وظائف المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبارها مهنة قائمة بذاتها: حيث نجد الكثير من النقابات أو الجمعيات التي تضم في عضويتها ممارسي مهنة إدارة الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبارها برنامجا تكوينيا أو تدريبيا تنظمه الكثير من المراكز والمعاهد المتخصصة.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 72.
2- جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبارها تخصصا علميا: حيث هناك الكثير من المعاهد أو الكليات من تقدم تدرس تخصص إدارة الموارد البشرية يمنح على إثرها المتخرج في شهادة ليسانس أو ماستر مثلا في هذا المجال.

خلاصة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال التربوي لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث أنها أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الإحتفاظ بهم من أجل الإستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد وإتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين وإهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم وتمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الإتجاه الصحيح بإعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز، والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من الظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (الميداني)

المبحث الأول: الإتصال وخصائصه

- 1- تمهيد.
- 2- مفهوم الإتصال.
- 3- طبيعة الإتصال
- 4- مبادئ الإتصال
- 5- أهمية الإتصال
- 6- خصائص الإتصال
- 7- مراحل عملية الإتصال
- 8- قنوات الإتصال
- 9- أنواع الإتصال
- 10- نماذج الإتصال
- 11- معوقات الإتصال
- 12- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد إستعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ وإستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الإجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة إجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل، ونصبح أمام حالة صامته نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

يعد الإتصال عملية هامة إذ تعد من ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسة الإقتصادية التي تتميز اليوم بتوجهها نحو الكبر والتعقيد بعدما كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها نفس الشخص ذات أحجام ومهام بسيطة غير معقدة.

ولما كانت المؤسسة في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية، بين النظام والمالك وبقية الأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عادة ومباشرة إلا أن هذه الطرق بدأت تتطور وتتعد بالمؤسسة الحديثة لتعقد تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد أفرادها وضخامة مواردها، وهذا ما جعل المهتمين بالإتصال إلى التوجه نحو دراسة هذا الموضوع.

بحيث يعتبر الإتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تتحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الإتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتساق المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم. حيث في هذا الفصل سيكون لمعرفة طبيعة الإتصال في المؤسسة سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الإتصال أنواع الإتصال، خصائص عملية الإتصال ومبادئها ووسائلها، وأساسيات الإتصال ومعوقات الإتصال.

1- مفهوم الإتصال:

إن كلمة "الإتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل إتصال جماهيرية أو إرشادا نفسيا. كما أنها قد تعبر عن عملية هادفة أو طبيعة مقصودة، ولكن هذا التنوع لم يحل دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساسا على عنصر مشترك هو "نقل المعلومات" الذي سنعتمد عليه في تعريفنا لمصطلح "الإتصال".

هناك من يركز في تعريفه للإتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبره الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، والذي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، أما البعض الآخر فيركز على البعد الخارجي فيعرفه على أنه مجموع الرموز والرسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها وأنشطتها خارجيا، وبالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها⁽¹⁾. بحيث يعتبر بمثابة المحرك لحياة الأفراد والمؤسسات في المجتمعات المعاصرة، فالمعلومة تعد مطلبا حاسما لأي إتصال فاعل ومؤثر.

يعتبر كلا من "كاتز Katz" و"كان Kahn" أن الإتصال تدفق للمعلومات وتبادلها⁽²⁾.

كما يشير البعض إلى أن مفهوم الإتصال هو عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح ومحدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية، قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي أو دولي ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة متنوعة.

وعن طريق هذه العملية يكتسب الإنسان الخبرات الإنسانية من خلال إتصاله المستمر بين أطراف الإتصال الآخرين، بما تشتمل عليه من أفكار ومهارات ومبادئ وقيم ومعايير للسلوك بحيث تصبح مشتركة أو مشاعة بين أطراف الإتصال.

وهو كعملية يعني التأثير من جانب والتأثير من الجانب الآخر خلال مشاركة أطراف هذه العملية والتفاهم بينهم حول فكرة أو إتجاه أو سلوك أو فعل معين أو معلومات أو خبرات أو قيم يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل⁽³⁾.

1- شريفي خيرة: أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدينة، 2008.
2- عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2 الرياض، ص 218.
3- أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ش ديقوراط - الأزاريطة - الإسكندرية ، 2004، ص 14.

2- طبيعة الإتصال.

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة إجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على إختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة، وفي كل مرة نجد الفرد يزاول عملية الإتصال بحيث تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتحتاج المؤسسة في مزاوله أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والإنضباطية والإقناعية، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات والمعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة.

ويوجد الكثير من أنواع الإتصالات في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الإتصال وعلى قول "هنت" نجد أنه في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية:

- حاجة الفرد للمعلومات.

- حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الإجتماعي.

- حاجة الفرد لعملية الإتصال لإنجاز هدف معين.

- مزاوله الإتصال ببناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر⁽¹⁾.

ونجد أن الإتصال قد يأخذ طريقتين ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الإتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الآخر، أما الحالة الثانية فيخص الإتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة وتعميمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الإلتزام بها.

ويميز طبيعة الإتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي فالناس يزاولونه للحصول على ما يريدون حيث يساعد على تحقيق أهداف وإشباع رغبات معينة وقبل ترك طبيعة الإتصال تجدر الإشارة إلى أن الإتصال ظاهرة إجتماعية في الطبيعة حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه إجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع إلى الوجدانية وقد يكون الإتصال ضرورة وواجبا وحتمية في الحياة الإجتماعية ولقد خلص الكاتب إلى:

- الإتصال مسيب: لا بد له من أسباب المزاوله.

1- سعيد بسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986، ص 30-31-32.

- الإتصال مدفوع: حيث يرتبط بالدوافع والحاجة.
- الإتصال موجه: نظرا لتوجيهه إتجاه هدف معين.
- الإتصال حركي: نظرا للإستمرارية في مزاولته.
- الإتصال إجتماعي: لإرتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الإتصال تفاعلي: نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- الإتصال النوعي: لإختلاف أنواعه وصوره.
- الإتصال الضروري: فهو ضرورة من ضروريات الحياة⁽¹⁾.

3- مبادئ الإتصال

يعتبر الإتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فنيا يشكله كل إداري بطريقته الخالصة وتوجد مبادئ رئيسية للإتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء نظام إتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالإتصال وهذه المبادئ هي:⁽²⁾

3-1- مبدأ الوضوح:

أن تكون جميع الإتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الإتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود إفتراضات غير واضحة.

3-2- مبدأ الإهتمام والتركيز:

أي وجود إنتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة ومن المستقبل عندما يقوم بإستقبال أو تلقي الرسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي وإن إعطاء الإهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الإهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الإنتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحوافز، كعدم الإهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضا تطور عملية الإستماع والقراءة.

3-3- مبدأ التكامل والوحدة:

يجب أن يخدم الإتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

1- نفس المرجع السابق، ص 34.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47.

3-4- مبدأ إستراتيجية النظام غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل وإستقبال المعلومات الكاملة للإتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يتفق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين⁽¹⁾.

4- أهمية الإتصال:

المنظمة هي عبارة عن كيان ونظام إجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية ويتعاونون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالإتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة ونذكر من هذه الأهمية مايلي:⁽²⁾

- يساعد الإتصال على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والإتجاهات والمقترحات والمنشورة والخطط والسياسات وغيرها.

- الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.

- الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها وإزدهارها فبدون الإتصال الفعال لا يستطيع المدير الإطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة⁽³⁾.

- يساهم الإتصال في إصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، فبدون الإتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وماهي خطته وبرامجه ومشكلاته ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمر متعللا وهذا كله يؤدي حتما إلى إنهيار المنظمة.

- فعلى سلامة نظام الإتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولذا يقرر "شاستر برناردان" الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصياغة نظام الإتصال.

وتظهر كذلك أهمية الإتصال في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي أن مراكز إتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث نجد أن التخطيط الإستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعيدين وهذا لا يتحقق إلا بالإتصال الفعال المرن، كذلك أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الإتصال بأنه ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة⁽⁴⁾.

1- إلهام بوغليطة، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 70.

2- حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010، ص 15.

3- إلهام بوغليطة، د- فريد كورتل: مرجع سابق، ص 47.

4- نفس المرجع السابق، ص 48.

- يساهم الإتصال خاصة الإتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها. إذن فإن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.
- إن الإتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ولولا إنسيابه لإصابة الشلل، فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الإتصال بأنه "قلب الإدارة" وإن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الإتصال⁽¹⁾.
- إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

5- خصائص عملية الإتصال:

- من خلال ما سبق نستطيع أن عدة عناصر أو مميزات للعملية الإتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- إن الإتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- إن الإتصال له مستقبل ومرسل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.
- إذا خلا الإتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك إتصالا، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الإستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الإتصال.
- يهدف الإتصال أيضا إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين وهي من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الإقتصادية⁽²⁾.
- كما نجد أن هناك خصائص يمتاز بها الإتصال من بينها:
- إن الإتصال عملية لها صفة التلقائية: بحيث وجد منذ وجود الإنسان على الأرض فإنه يكون علاقة وأن يتحدث مع غيره، وإختراع اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل وإستخدام الحواس هي "اللغة" ووسيلة إتصال فعالة وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.
- الإتصال ظاهرة إجتماعية عامة لها صفة الإنتشار: بحيث يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والنشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه⁽³⁾.

1- أ- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة الأردن، 2009، ص 220.
2- ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، بدون ناشر، بدون طبعة، دون سنة، ص 14.
3- هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص ص 46-47.

- الإتصال له صفة الموضوعية والواقعية: الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي والأفراد والجماعات أو المجتمعات ويدور خلاله حديث يقود إلى الهدف وهو مواجهة المشكلات وإشباع الإحتياجات أو وضع برامج وخطط أو قضاء وقت فراغ... والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية إتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعتبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين وزمن معين وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

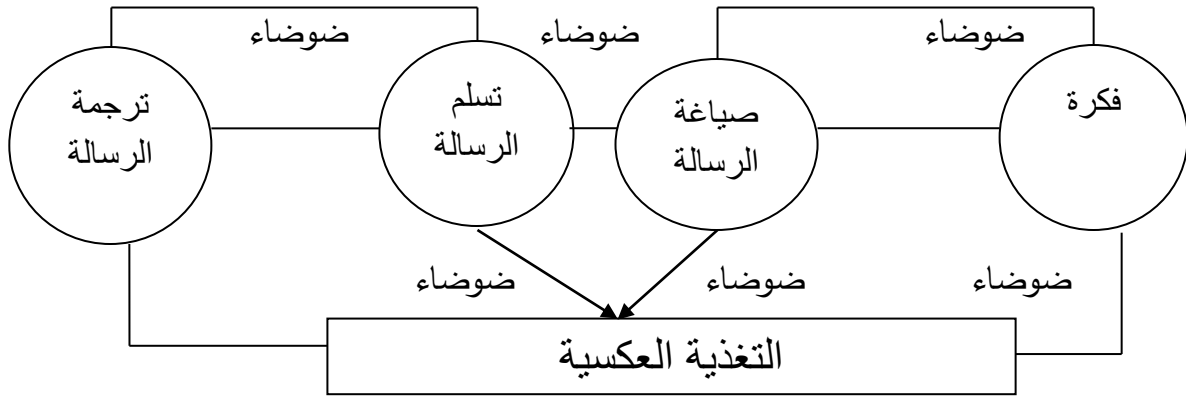
- الإتصال يعمل على ترابط المجتمع: يعتبر وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن والمجتمع ويعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه.

- الإتصال يتسم بالجاذبية بحيث تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني والأفكار بين الناس وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع⁽¹⁾

6- مراحل عملية الإتصال

تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للإتصال في الشكل التالي حيث يتضمن ثمانية (08) مراحل أساسية وهي:

الشكل رقم (01): مراحل عملية الإتصال



المصدر: (حضر كاظم محمود، موسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، ص 351).

أولاً: المرسل (Sender):

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد بنقلها عبر قناة الإتصال، وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل، إتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الإتصال، ويمثل

المرسل العنصر الأساسي في عملية الإتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الإتصال برمتها⁽¹⁾.

لذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الإتصال وهي:

أ- القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الإتصال.

ب- القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم والآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الإتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.

ج- إمتلاك المنطق المؤثر والقدرة القائمة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

د- القدرة على الإلقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصيصا عند العرض الشفوي للمفاهيم.

هـ- وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار والغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية.

و- المكانة الإجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه⁽²⁾.

ولذا فإن وفرة مثل هذه المتغيرات الشخصية لدى المرسل غالبا ما تعزز لديه الثقة بالنجاح وتحقيق سبل الوصول نحو الأهداف التي يتوخى من خلالها إيصال تلك الرسالة، لاسيما وأن المستقبل أو جمهور المستقبلين لا بد من توافر درجة الثقة في المرسل أو أحيانا لدرجة الإعجاب الإجتماعي أو الشخصي بالمرسل لها أثر بالغ في تحقيق الغايات التي تحملها تلك الرسالة.

ثانيا: صياغة الرسالة (Encoding):

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات كلمات وخرائط وبيانات إحصائية... وغيرها.

لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال حيث أن

هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

أ- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.

ب- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

ج- درجة الثقة المتبادلة بينهما.

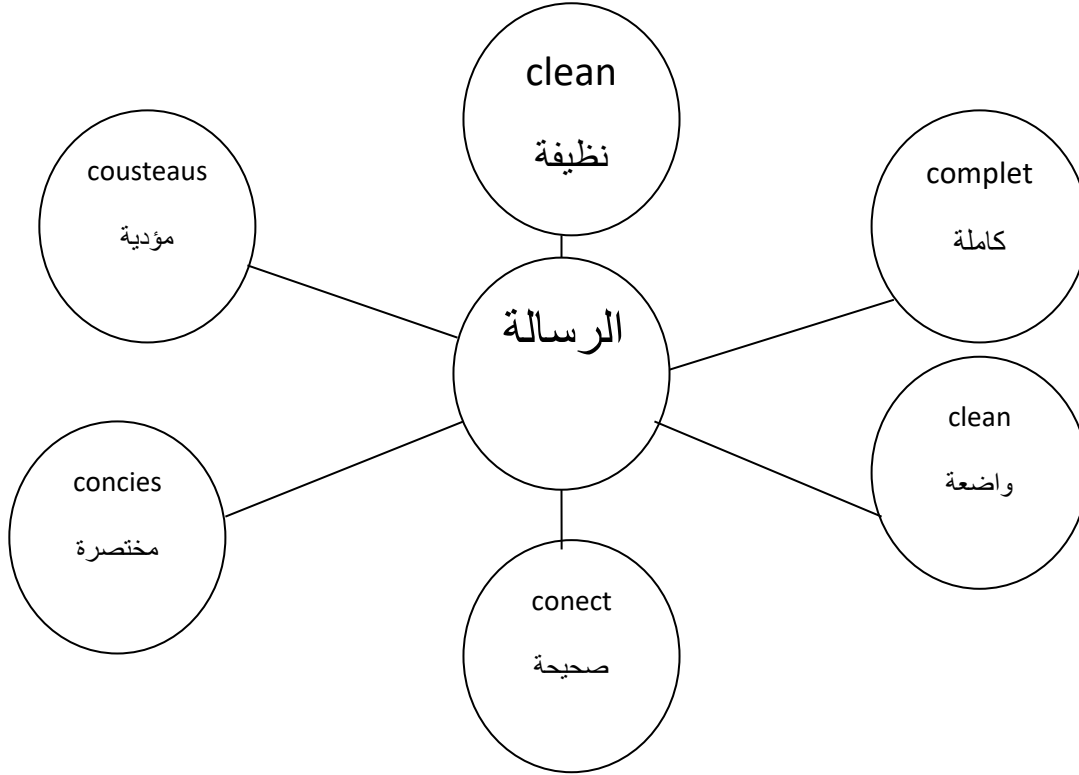
د- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

1- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 352.

2- نفس المرجع السابق، ص 353.

إن الرسالة طبيعتها وتصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الإتصال لذا فإن هناك ستة (06) جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة التي يطلق عليها (6C) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال



المصدر: حضري كاظم محمود، نفس المرجع، ص 353.

ثالثا: الرسالة (Message):

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ- الرسالة المكتوبة (Written):

وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب- الرسالة الشفوية (Verbal):

وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل: الصوت والنبرة وتغير معالم الوجه وبأي صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

عادة ما يتأثر مضمون الرسالة بالعديد من العوامل والتي يتم إنجازها بما يلي:

1- دقة بناء وإخراج الرسالة من خلال إختيار الألفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المتلقي أو الجمهور وإستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقول وقلوب الجمهور المتلقي للرسالة.

- 2- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالات الإتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية في حالات الشفوي المسموع، إذ أن هذه الأخطاء غالبا ما تشوه الأفكار والآراء ونقلها إلى متلقي الرسالة.
- 3- الإبتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات إذ أن متلقي الرسالة غالبا ما يبحث عن المفاهيم والأفكار الجديدة وينفر عادة من تكرار الأفكار التي لا يوجد لها مبرر.
- 4- ينبغي أن لا تكون الرسالة مطولة ومملة إذ أن الإسهاب والحشو اللفظي وإيجاد المقدمات الطويلة للعرض دون الدخول في صلب الغاية المتوخاة من الرسالة يجعل تلك الرسائل مملة ولا تجدي نفعاً للمتلقي لها.
- 5- إختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة إذ لم توقت بالزمان الملائم لتقديمها، غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف إذ ما يصلح عرضه اليوم قد لا تجد مبررا لعرضه يوم غد وهكذا فالتوقيت عنصر حاسم في تحقيق فاعلية الرسالة وجدوى إستخدامها.
- 6- إختيار الوسيلة المناسبة إذ أن الرسالة تتأثر بقناة الإتصال المعتمدة حيث لكل وسيلة إتصال معينة لها سبل تأثيرها في نفوس الجمهور المتلقي لها ولذلك إختيار الوسيلة الملائمة يعد عنصرا أساسيا لتحقيق هدف الإتصال.
- 7- إختيار الجمهور المناسب لإستقبال الرسالة إذ أن التحدث أو التخاطب مع الجمهور شفويا أو كتابة ما يجب أن يأخذ بإعتبار الجمهور المخاطب من ناحية إدراكه وثقافته ووعيه وغيرها من العوامل ذات الأثر الفعال في هذا المجال⁽¹⁾، ولذا فإن طبيعة الرسالة وعناصرها وإعدادها وتصميمها وسلامة ودقة المعلومات ووضوحها تؤثر بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإتصال.

رابعا: القناة واسطة الإتصال (Channel medium):

وتمثل الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر وغير ذلك من الوسائط، وتعد قناة الإتصال ذات أثر كبير في إستيعاب الرسالة ومدلولاتها ومن بين أكثر وسائل الإتصال إستخداما هي:

1- الوسائل المكتوبة:

كالكتب والمجالات والدوريات والصحف والنشرات وغيرها إذ أن الفرد يستطيع أن يرسل رسالته عبر أية وسيلة من هذه الوسائل، فالمدير يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري، التعميم، العلاوة، الترفيع...إلخ من خلال خطاب مطبوع أو مكتوب.

2-الوسائل الشفوية المباشرة: الكلام المباشر بين المرسل والمرسل إليه.

3- الوسائل المسموعة والمرئية: كالراديو والتلفاز.

4- الوسائل الإلكترونية الحديثة: كالحواسيب، (فاكس، مايل) والبريد الإلكتروني والأنترنترنت وغيرها⁽²⁾.

1- حضر كاظم محمود: نفس المرجع السابق، ص 355.

2- حضر كاظم محمود: نفس المرجع السابق، ص ص 356-357.

خامسا: المرسل أو المستلم (Receirer):

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد والجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في إستيعاب الرسالة مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك والفهم والإستيعاب.

وهناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الإتصال وهي:

1- اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الإتصال يلعب الدور الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما، حيث أن غياب ذلك من شأنه أن يجعل الرسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المستقبل.

2- درجة الإنسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل إذ أن درجة الإحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل إستقبال الرسالة وإستيعاب معانيها أكثر دقة ووضوحا عند توافر أواصر العلاقات الودية بينهما وبالعكس ذلك فإن التنافر وسوء الظن يجعل الرسالة غير واضحة المعالم وتتطوي على الغموض والإبهام.

3- الثقافة التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالبا ما تحقق الأهداف المتوخاة من الرسالة.

4- المؤثرات الإجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل إذ أنها تجعل إمكانية الفهم والإستيعاب للمضامين ذات أثر كبير فيها⁽¹⁾.

ويتضح من خلال ذلك بأن العلاقة بين كل من المرسل والمرسل إليه ذات أثر كبير في تحقيق فاعلية الإتصال ونجاحه.

سادسا: ترجمة الرسالة وإستيعابها (Decoding):

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء أفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في إستيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

سابعا: التغذية العكسية (Feed Back):

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجة أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح وإستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها وإستيعاب مدلولاتها، أما أسلوب الإستيلاء بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

ثامنا: الضوضاء أو التشويش (Noise):

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه وإتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الإتصال أو المؤثرات البيئية. ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل أنفة الذكر منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفاعلية الإتصالات ولذلك فإنه من الضروري إستيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

7- قنوات الإتصال وأهم الوسائل المكتوبة والإتصال الشفوي.

1- قنوات الإتصال:

تلعب وسائل (قنوات) الإتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفعها في المنظمة دورا هاما وحيويا في نجاح الإتصالات، ولذا فإن إختيار وسيلة الإتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى إتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الإتصالات.

عبر أحد الكتاب على أهمية وسيلة الإتصال بقوله "الوسيلة هي الرسالة" "The Medium is the message".

تعرف قناة الإتصال على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل⁽¹⁾.

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال، وأشكاله وتتبع أهمية قناة الإتصال في عملية الإتصال كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها، ومن كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الإتصال أو إفشالها وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بعين الإعتبار عند إختياره لوسيلة الإتصال وهذه الأسس هي:

- وسائل الإتصال والقنوات الواسعة والأكثر إنتشارا بين جمهور المستقبلين، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين، فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الإستخدام وتصل إلى أكبر عدد منهم.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها، فهناك رسائل تحتم إستخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية والمسموعة.
- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه، فقد يتعرض الإرسال إلى التشويش عبر مسافات بعيدة.

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية من وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان 2006، ص 81.

ويضيف "أبو إصبع" وزميله إلى هذه الأسس والمعايير التالية التي يمكن إختيار وسائل الإتصال المناسبة على أساسها:

- التغطية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها.
 - عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل.
 - الخصائص الفنية والإنتاجية وسيلة الإتصال⁽¹⁾.
- وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصادقية وسيلة أو قناة الإتصال هي:

1- الكفاءة والثقة.

2- عدم التحيز وعدم الإثارة.

3- الشخصية والحيوية.

وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي:

- الكفاءة.
- إمكانية الثقة فيها.
- العناية بالمجتمع.
- عدم التحيز.
- عدم الإثارة.
- الحيوية.
- الدقة.
- تقديم أحداث الأخبار.
- العناية بما يفكر فيه الناس.
- القيام بدور رقابي.
- الشجاعة.
- تمتعها بشخصية متميزة⁽²⁾.

ويمكن تصنيف وسائل الإتصال في المؤسسات بصورة عامة إلى نوعين:

1- كتابية.

2- شفوية.

1- الوسائل المكتوبة:

وتشتمل على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات والصحف والمجالات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل... ويفضل إستعمال وإستخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:

- 1- إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة يثبت ما حدث في الإتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة أو الإثبات ما حدث.
- 2- إذا كانت مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم والبيانات والأشكال وغيرها.

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص 248-249-250.

2- ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق، ص 251.

- 3- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- 4- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة⁽¹⁾.

ويمكن للإتصال الكتابي أن يتم بطرق متعددة (المذكورة سابقا) وسنقوم بالتفصيل والشرح فيها: الأفراد في المنظمة يقومون عادة بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل: الرسائل المذكرات، التقارير، وبما تكون هذه هي الأكثر شيوعا ولكن هذا ليس كل ما يقوم به الأفراد ولكن أولا نقوم بقليل من التفصيل فيما يخص كلا من:

1- التقارير:

وقد تكون ذات طابع دوري وتحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وقد لا تتسم بالدورية وتتناول موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

2- المذكرات والإقتراحات:

ومصدرها العادي هم المرؤوسين وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها⁽²⁾.

3- المنشورات والتعليمات المصلحية والكتب الدورية:

ولكي تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحا لا لبس فيه مكتوبة بلغة سهلة وألا يكثر القائد الإداري من إصدارها كما يستحسن جمعها وطبعها في كتيب يعاد طبعه دوريا.

وهناك نوعين من الوثائق:

- 1- الوثائق الداخلية: وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادة إلى الأفراد داخل المنظمة: كالمساعدين المحترفين ومن هم في مستوى واحد.
- 2- الوثائق الخارجية: في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة كالجماهير، النقابات الدوائر الحكومية...

الإتصال الشفوي:

هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين طرفيه: المتصل به، ولا يشترط لتحقيقه أن يرى كل منهما الآخر ويكفي سماع الأصوات كما هو الحال في الحديث عن طريق الهاتف هذا النوع من الإتصال له أهمية تظهر من خلال هذه المزايا:

1- حسين حريم: نفس المرجع السابق، ص 282.
2- صباح على حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، حامد، ط 1 عمان، 2007، ص 48.

- 1- أن تتيح للمستقبل الإستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- 2- تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.
- 3- تستخدم الإتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة.
- 4- الإتصال الشفوي يضمن السرية⁽¹⁾.

للإتصال الشفوي طرقا عديدة يحصرها بعض كتاب الإدارة العامة فيما يلي:

1- المؤتمرات والإجتماعات:

وهي أعظم طرق الإتصال الشفوي فائدة حيث تتيح الفرصة بتبادل الآراء والإقتراحات بشأن المشكلات وكيفية التخلص منها. ونجاحها يتوقف على مراعاة إعتبارات معينة بالنسبة:

- 1- لموضوعها.
- 2- ورئيسها.
- 3- والمؤتمرين.

الرسائل الشفهية المباشرة:

أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالتها التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل⁽²⁾.

2- الحديث الشفوي:

هو الذي يتم وجها لوجه أو عن طريق التليفون أو اللاسلكي وهو أكثر الوسائل فعالية في الإتصال، لما يصاحبه من تغيرات تبدو على وجه المتكلم أو ضغط على بعض العبارات بما يشعر المستمع بأهمية جوانب معينة في الموضوع، وكذلك بملاحظة ما يصدر عنه من ردود أفعال أو ما يبدو على وجهه من تعبيرات.

كما أن من شأن الحديث الشفوي أن يرفع من روح العاملين المعنوية لأنه يشعرهم بأنهم قريبون من مراكز إتخاذ القرار.

3- المقابلات:

أغراضها كثيرة فقد تتم للحصول على حقائق أو للوقوف على مدى إستعداد الموظف للتدريب أو للشكوى والتظلم، ولكي تكون المقابلة مستمرة يجب أن تتم بناء على موعد سابق وفي موعدها المحدد

1- حسين حريم: نفس المرجع السابق، ص 183.

2- ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق، ص 249.

ضده يتولد لدى طالبيها الإحساس بأن المطلوب مقابلته ليس راغبا فيها، كما يجب على المطلوب مقابلته التفرغ التام لها والانتباه لما يقول الطرف الآخر وأن يتجنب مقاطعته وإشعاره بأنه أحسن الإستماع إليه⁽¹⁾.

8- أنواع الإتصالات:

أ- الإتصال الرسمي:

إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية وعلى ذلك كلما زاد عدد الأشخاص في المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة⁽²⁾.

وهو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع الإتصالات الهابطة والصاعدة، والإتصالات الأفقية و منفصل فيها بالتفصيل⁽³⁾.

إعتمدت النماذج الرسمية من التنظيم عن طريق التنمية على معالم هندسية ترتكز على مفاهيم كلاسيكية بإعتبار أن المدرك الأساسي هو الوظيفة، كما دعا الإعتقاد الأساسي إلى وجوب بناء التنظيم تبعا لوظائف العمل المراد وليس حول الأفراد، ولكن مهما كانت من ملابسات وخلافات حول التنظيم فقد ثبت أن التنظيم الرسمي كان هو الوسيلة التي بمقتضاها أمكن إخضاع التجمع الإنساني ليتحول إلى قوة كبيرة كما عليه وثائق الإنسان في مجال الإنجازات.

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له صفة وسمه التصميم والتخطيط تبعا لما يلي:

* تعيين وظائف العمل الأساسية ثم يعقبا نظام الوظائف الثانوية لإنجاز الهدف وذلك بناء على نظام المهام الجيدة التحديد بإعتبار أن يكون لكل عمل مقياس معين تبعا للسلطة والمسؤولية والحساب مع الإهتمام بنوعية العمل الذي يؤدي كما يعد كل عمل منجز جزء من عمل أكبر على أن تكون نهاية العمل في المراتب الدنيا نت التنظيم هي السبيل الوحيد لإنجاز العمل في المستوى الأعلى حتى تحقق الهدف الأخير⁽⁴⁾.

* مراعاة إستخدام الرجال والنساء العمل الملائم عند التعيين والتوظيف وأن يتم إختيارهم على هذا الأساس وذلك ما يسميه البعض طبق لهذا الإصطلاح "إستخدام العاملين وتشغيلهم".

ومن المستحسن أن يكون لدى الناس قدرات أساسية يمكن تميمتها وطاقات تمكنهم من أداء الأعمال بكل جهد من أجل الإنجاز ذلك لأن التنظيم يتم إنشاؤه على العمل الواجب تأديته.

1- حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

2- رضا إسماعيل البيسوني: التخطيط الإداري، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص 312.

3- شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009، ص 120.

4- جاسم مجيد: أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 37.

* إيجاد البيئة الملائمة التي تهيئ للناس المقدرة على إنجاز الأعمال التي توزع عليهم بأفضل ما يستطيعون على أن يتوفر لهم مكان العمل المناسب والآلات والأجهزة والحرارة والإضاءة وغيرها بمعنى أنها توفر كل ما يحتاجه الفرد لإنجاز العمل المخطط له.

وخلاصة القول أن فكرة التنظيم الرسمي (الإتصال الرسمي) تعني أنه التنظيم الذي يحتوي تصميمه على إيجاد العلاقات المثالية بين العمل المطلوب إنجازه والناس الذين يقومون بهذا العمل ومكانه وبيئته.

- أنواع الإتصالات الرسمية:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي والذي يعد على شكل هرمي، ويسميه البعض بالهيكل التنظيمية، نجد أن الإتصالات تصب داخل المؤسس في إتجاهات مختلفة فإما أن الإتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات وأهداف وتوجيهات.

وهذا ما نسميه الإتصال الهابط أي من الأعلى إلى الأسفل، وهو الإتصال الرئيسي في المؤسسة الكلاسيكية (الإدارة) وقد يكون الإتصال من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل معلومات... وهذا ما نسميه بالإتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الإتصال بين نفس المستوى الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وعقد الإجتماعات وإتخاذ القرارات بعيدا عن الإدارة العليا، وسنشرح بإيجاز هذه الأنواع من الإتصالات:

1- الإتصال الهابط:

وهو أكثر الأنواع شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الإتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريها إلى المستويات الأخرى⁽¹⁾.

وهناك صعوبات يواجهها الإتصال الهابط، فكما تعددت المستويات الإدارية وكما تعددت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الإتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حوافز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الإتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهام التنظيمية الأخرى.

3- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع.

4- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.

1- محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 45.

5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم⁽¹⁾.

2- الإتصال الصاعد:

وهو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الإتصال الصاعد ويمكن تقسيمها إلى:

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

2- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

3- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

4- معومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين (المرسل) والمدير(المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من الأسفل إلى الأعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن إستخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

1- رفع الشكاوي أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام.

2- سياسة الباب المفتوح: حيث تعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالإتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

3- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الإجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

4- تعبئة الإستبيانات والمقابلات عند إنتهاء العمل: حيث بدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها وإقتراحاته حول الإتصال فيها.

5- مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

3- الإتصال الأفقي:

يعني الإتصال الأفقي الإتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا الإتصال

1- نفس المرجع السابق، ص 46- 47- 48.

إنسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

غالبا ما يكون الإتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والإجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل⁽²⁾.

ويمكن تعريفها على أنها إتصالات تتم بين شخصين يوجدان في مستوى إشرافي واحد، أو بين شخصين لا يكونان في ذات المستوى الإشرافي شريطة ألا يكونا مرتبطين بعلاقات سلطة تنفيذية، وقد توجد بين منظمة ومنظمة أخرى وقد تظهر داخل المنظمة الواحدة من الإدارة العليا، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الوسطى، أو من العمال إلى العمال.

وتستخدم هذه الإتصالات بصفة أساسية في الأخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالإتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها⁽³⁾.

ب - الإتصال غير الرسمي:

يستند الإتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الإتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الإتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن سمات الإتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والإنضباط والإلتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتححرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الإتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الإتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية⁽⁴⁾.

- 1- على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مصر، 1999، ص 226.
- 2- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، 271.
- 3- حسن عثمان، محمد عثمان: مرجع سابق، ص 458.
- 4- ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001، ص 125.

ونحن بذلك نشير إلى إيجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الإتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم والتنظيم بسبب السرية التي تميزه وإفترض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة.

ينشأ الإتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والإتصال الرسمي مقابل الإتصال غير الرسمي والإتصال غير الرسمي هو أحد أدوات التنظيم الرسمي الذي تعطيه الحركية الضرورية من أجل تحقيق أهدافه بحيث يقوم على مجموعة من القواعد تختلف عن قواعد الإتصال الرسمي منها عدم احترام السلمية وتعدد المواضيع التي يتناولها وتنوعها زيادة على تمتعه بالمرونة والعموية والسرعة.

ينشأ كذلك الإتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى وإن لم يكن له هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والإشتراك في الخصائص الإجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي إزداد احتمال يكون الإتصال غير الرسمي كما ينشأ الإتصال غير الرسمي بسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل فهو بذلك حاجة إجتماعية بسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة وتبادل المنافع⁽¹⁾.

- مراحل الإتصال غير الرسمي:

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

أ- طور ما قبل التكوين:

وهي مرحلة التعارف والإتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ إتجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الإتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي التغيرات الضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في إستمرار العلاقة الإتصالية أو يتراجع عنها.

ب- مرحلة التشكل:

مرحلة تعمق الإتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الإتصال والمجاملات والذهاب سويا إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

ج- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية.

ويمكن أن يكون الإتصال غير الرسمي دائماً أو مؤقتاً حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركيتها ونشاط أعضائها وإنماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي⁽¹⁾.
ويتصف الإتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل:

- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الإتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري Keith Danis أكد من خلال دراسته على أن 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الإتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحيانا تتسرب عبر الإتصالات غير الرسمية ويجب إهمالها.

- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار بواسطة هذا الإتصال (غير الرسمي) بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم إهتمام أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المنشأة.

- يتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الإتصال الرسمي.

- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الإتصال الرسمي حيث أن الإتصالات غير الرسمية تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب إتخاذ القرار الإدارية وظروف إتخاذها⁽²⁾.

9- نماذج الإتصال.

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الإتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها ويعرف على أنه: "بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما" إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات المتداخلة بين عناصر الإتصال المختلفة والحركة المتغيرة لعملية الإتصال، وسنعرض بصفة مختصرة بعض نماذج الإتصال.

1- نموذج أرسطو:

ويعد نموذج أرسطو أقدم نماذج الإتصال ويعني هذا الأخير له نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن تحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الإتصال عند أرسطو من: المتحدث - القضية - الكلام - المستمع.

من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها نموذج "لا سويل Lasswel" الذي وضعه 1948م ويلخص فيه عملية الإتصال بإختصار شديد ويفترض حدوث التأثير في عملية الإتصال ويؤخذ نموذجه إغفاله للتغذية الراجعة ويتلخص نموذجه في الأسئلة التالية:

- من هو؟ المرسل.

- ماذا يقول؟ الرسالة.

1- ناصر قاسمي: نفس المرجع السابق، ص 127.

2- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 57-58.

- بأي قناة؟ الوسيلة.

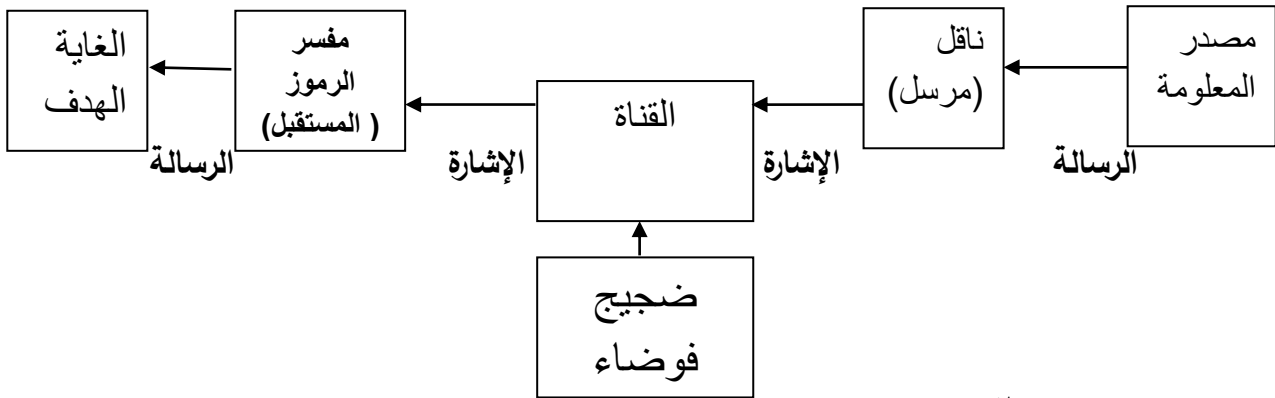
- لمن؟ المستقبل وبأي تأثير؟

2- نموذج "شانون" "ويفر":

يعتبر أحد المحاولات المبتكرة في تفهم عملية الإتصال حيث يرجع تاريخها إلى عام 1949 وهو عبارة عن نتائج البحث الذي أجراه لشركة "بيل" للهاتف. فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسية لعملية الإتصال، إلى جانب تصور عملية الإتصال من منطلق كونها "طريق واحد"⁽¹⁾.

يعتبر نموذج "شانون وويفر" من أكثر النماذج شهرة حيث إعتبر أساسا للنماذج اللاحقة، وقد ادخل شانون وويفر مصطلح الضوضاء ليرمز إلى أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.

الشكل رقم 03: نموذج شانون ويفر.



المصدر: ربحي مصطفى عليان

3- نموذج وليور شرام:

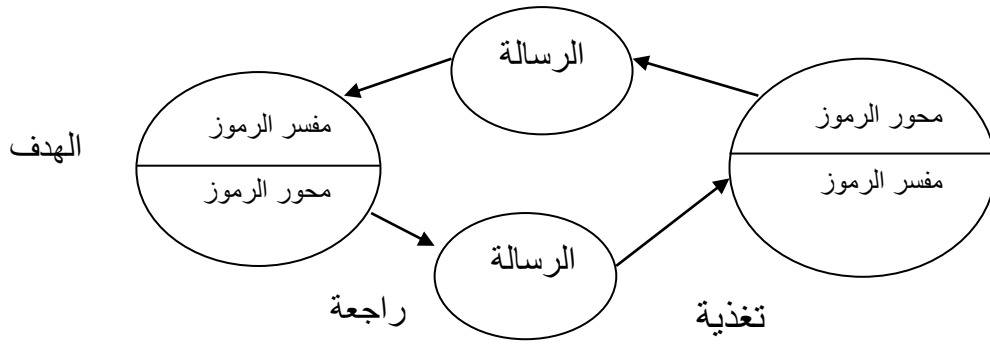
في عام 1954م نشر موضوعا بعنوان: كيف يعمل الإتصال؟ قدم فيه نموذج عن ديناميكية الإتصال⁽²⁾، ركز شرام في نموده على أن كل فرد لديه إيطار من المراجع التي يستخدمها في المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر، ويعتمد هذا الإيطار على مجموعة من الإعتبارات التي ترتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد، لذلك تختلف محتويات هذا الإيطار حسب الجماعة التي ينتمي إليها كل فرد⁽³⁾.

1- أنظر ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 259-260.

2- نفس المرجع السابق، ص 261.

3- سعيد يسن عامر: نفس المرجع السابق، ص 41.

الشكل رقم 04: يمثل نموذج وليور شرام.



المصدر: ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع السابق.

نموذج بيرلو:

وفي عام 1965م قدم "بيرلو Berlo" نموذجا مختصرا لعملية الإتصال يعرف بإسم نموذج SMCR

ويضم أربعة عناصر:

- المصدر: **S: Source**

- الرسالة: **M: Message**

- القناة: **C: Channel**

- المستقبل: **R: Receiver**

ويرى بيرلو لكي نؤثر في الآخرين ولا يوجد إتصال بدون هدف وهكذا يجب أن يكون الهدف واضح

ومحدد قبل بدء عملية الإتصال ويمكن توضيح نموذج "بيرلو" فيما يلي:

الشكل رقم 05: يمثل نموذج بيرلو.

المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل⁽¹⁾.

10- معوقات الإتصال

تتأثر عملية الإتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الإتصال وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية إجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، لذلك نجد أن إحتتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية ويمكن إيجاز معوقات الإتصال الشائعة فيما يلي:⁽²⁾

1- المعوقات الشخصية:

أ- التباين في الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

1- نفس المرجع السابق، ص 41.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 77.

ب- **الإتجاهات السلبية:** وتتضمن كلا من إتجاهات المرسل السلبية إتجاه ذاته وإتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الإتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكلوجية مايلي:

- **العوائق النفسية:** هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الإتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، وإحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الإتصال.

- **الإفراط في الإتصال:** كثيرا من الأفراد في المنظمة وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتصنيف هذه المعلومات أو الإستفادة المنسقة منها، والإفراط في الإتصال يؤدي إلى إعاقة الإتصال الفعال.

- **الشعور بمعرفة كل شيء:** والتكلم عن أي شيء وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية⁽¹⁾.

2- المعوقات التنظيمية:

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان سبل إنسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي الإتصالات القائمة بين العاملين ومراكز إتخاذ القرارات ولهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الإنسياب الفعال في إطار المؤسسة المعينة ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات مايلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل إنتساب الإتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الإتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.

- التخصص قد يصبح عائقا في الإتصالات، حيث أن الإختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة بإختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص وإعتماده اللغة الخاصة به وإختصاصاته المعينة.

- قصور سياسة نظام الإتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة وإهتماماتها وتوضيح أبعادها.

- قصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية إذ أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادر من البيئة الخارجية، وخصوصا ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين والمصادر البشرية والمعلوماتية والمادية⁽²⁾.

1- نفس المرجع السابق، ص 78.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 78.

خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الإتصال نخلص أن عملية الإتصال هي عملية معقدة جدا وذلك لتحكم عدة عناصر ومؤشرات فيها إبتداء من مرسل الرسالة إلى مستلمها وأحيانا حتى حصول التغذية الرجعية فمثلا يتحكم فيها زمان ومكان إرسالها، مهارة وقدرة المرسل على التبليغ والإقناع كذا شخصية المستقبل، ثقافته وغيرها من العوامل المؤثرة.

وإلى جانب تعقد عملية الإتصال فهي ظاهرة بالغة الأهمية وجب العمل على تحسينها في مختلف مؤسساتنا وحتى نقوم بتحسينها يجب علينا أن نقف على كل من خصائص ومميزات الإتصال في مؤسساتنا الجزائرية.

إذا يمكن القول أن خلاصة هذا الفصل أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بدون إتصال أو أنظمة جيدة للإتصال تعمل عليها المؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية

- 1- تمهيد
- 2- مفهوم تسيير الموارد البشرية.
- 3- أهمية تسيير الموارد البشرية.
- 4- خصائص إدارة الموارد البشرية.
- 5- أهداف دارة الموارد البشرية.
- 6- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية.
- 7- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية.
- 8- إستخدامات إدارة الموارد البشرية.
- 9- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطا هاما، إذ يقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية، وتمس هذه الأخيرة النطاق الكلي للموارد البشرية التي تشتغل ضمن المنظمات الإدارية المختلفة، ولأجل أداء الوظائف السالفة الذكر بفعالية فقد أنشئت أساق ومصالح مختصة تعمل على الإشراف على هذه الموارد وتسيير شؤونها، ففي كل تنظيم إداري نجد مصلحة متخصصة لتسيير الموارد البشرية، حيث تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي، وتقوم على شبكة موسعة من الإتصالات مع باقي المصالح الإدارية، والأقسام والوحدات، فهي بذلك في إتصال دائم مع كل الموظفين والعمال، كما تتدخل مصلحة تسيير الموارد البشرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وما يتعلق بها بصفة عامة. كما يعتبر أن تسيير الموارد البشرية له أهمية كبيرة، وتلعب دور هام في التنظيم الإداري بقول "رنسيس ديكارت" " يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة"⁽¹⁾.

1- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000، ص 13.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"⁽¹⁾

كما يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لتسيير الموارد البشرية كالتالي: "تسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين وتدريبهم، وتنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم".

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والإجتماعية، فالعنصر البشري ينفرد عن غيره بوجود طاقات كامنة فيه وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الإجتماعي السائد، وجملة العوامل التحفيزية، والتي تعمل على تشجيعه على أداء العمل فالتحفيز الجيد يعمل على خلق الدافعية للعمل، وبالتالي تستغل الموارد البشرية قدراتها الذاتية والمختلفة فالقرارات إذن تمثل عاملا مهما وحاسما، حيث تتفاعل مع الدافعية وبالتالي تعمل على تحديد مستوى الأداء وفعاليتها، كما أنها مؤشر هام يعتمد عليه في المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة عند التوظيف وتوزيع المهام وتقسيم العمل، ويتوجب عن تسيير الموارد البشرية مراعاة هذه القدرات، وذلك في كل المستويات الإدارية، وحيث القدرات تتأثر بمستوى الخبرة والتعليم والتدريب، وبالمحيط الإجتماعي السائد فهي بذلك قابلة للتنمية والتكيف حسب متطلبات الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه من قبل التنظيم، ويوجد نوعان من القدرات وهي: القدرات العقلية والقدرات غير العقلية⁽²⁾.

وتعتبر العواطف من الخصائص الهامة، والتي تنفرد بها الموارد البشرية عن سواها، مما يدعو العاملين في مجال الإدارة والتسيير إلى الإهتمام أكثر بهذا الجانب، لما له من أثر على الجو النفسي والإجتماعي الذي يسود التنظيمات الإدارية، حيث يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يؤثر في مستوى الإنتاج، فمعاملة العامل كإنسان له عواطف ومشاعر وأخذها بعين الإعتبار يخلق جوا من الإحترام والتقدير، والذي يولد الإتجاهات الحسنة للعمال تجاه عملهم، ويدفعهم لأداء عملهم على أحسن وجه، وفي هذا الصدد يقول "جورج دهلسي": "...نعلم جميعا أن أي فرد حتى الكناس الذي يكنس الأرض لا يستطيع إجادة عمله إلا إذا كان مهتما إهتماما صادقا به، وكان في نفسه الشعور بالثقة في مقدرته عليه، وشعورا صادقا بالإحترام والإعجاب بالشخص الذي يعمل تحت إشرافه"⁽³⁾

كما توجد بعض العوامل التي تساعد على أداء العمل، وهي عوامل خارجية كوجود حوافز مادية ومعنوية يوفرها محيط العمل، ويساهم توفر هذه الحوافز في خلق الدافعية والرغبة في أداء العمل، مما يؤثر على إرادة الإنسان العامل فيقويها، كما توجد عوامل أخرى تقوي عنصر القدرة على العمل، بإتباع

1- محمد حسن راوية : مرجع سابق ص 13.

2- د- عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، 67-68.

3- جورج دهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985 ص 47.

مجموعة من الوسائل الفعالة لتنمية القدرات المختلفة، كالوسائل التعليمية والتدريبية، فتنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ، أو قيم، أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج⁽¹⁾.

2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع وروحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجاملات لإختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو إنخفاض إنتاجية⁽²⁾.

3- خصائص إدارة الموارد البشرية:

- الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

- المورد البشري إستثمار يجب تعظيم الإستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها.

- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين وتلك الخاصة بالمنظمة.

- هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل: التوظيف، التدريب، التحفيز، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عنها منها التفاعل والتنسيق بين أنشطتها.

1- منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1976، ص 195.

2- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ص 28.

- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعد المحيط الخارجي في الحسبان وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل.
- يمارس هذه الإدارة مختصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.
- الاستفادة من الإعلام الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية لمعالجة الأجر، حفظ ملفات العاملين، التسيير التنبؤي، تسيير الحياة الوظيفية.
- أحدثت إدارة الموارد البشرية ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد، إلا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية فهي تكملة وإستمرار بشكل أكثر تطورا وتقدم⁽¹⁾.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم بإستمرار بحيث تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم وكذا إحتياجات المنظمة، وعموما ما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الإجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة⁽²⁾.

4-1- الأهداف الإجتماعية:

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

4-2- 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.
- إنتهاج سياسات مخططة تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

4-3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

1- رقام ليندة: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص 8-9.

2- صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، ص 12-13.

وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وبذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت⁽¹⁾.

كما تتبع أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف المؤسسة نفسها ومنها:

- محاولة الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والإستفادة القصوى من جهودهم وطاقاتهم⁽²⁾.

- تحقيق عنصر الكفاءة في إستخدام الموارد البشرية (الإستخدام الأمثل لهذا المورد)، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عامة على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدم جميع مدخلات هذه العملية ويحرص على تعظيم مخرجاتها⁽³⁾. ويمكن التعبير عن كفاءة إستخدام الموارد البشرية من خلال عدة مؤشرات مثل: إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل ومعدلات الغياب وغيرها.

- تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال التكوين والتدريب.

- تكوين بيئة عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة أفضل.

- تحقيق مبدأ العدالة في جميع القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع العنصر البشري مثلا: العدالة في إجراءات التوظيف والتقييم، والتدريب والحوافز وغيرها ويتم قياس العدالة من خلال عدة مؤشرات مثل: نسب الشكاوي والتظلمات ودرجة تأثيرها على معنويات الموظفين.

- الحرص على تحقيق ولاء وإنتماء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في البقاء في المؤسسة والعمل فيها.

5- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية:

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز .

5-1- الإنتقاء والتوظيف:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية، إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم لتحقيق أهدافها التنظيمية.

1- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 83-82.

2- القحطاني محمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، العبيكان للنشر، 2008، ص 24.

3- بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25-26.

فهو على هذا الأساس "تدبير الإحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهمه إجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي"⁽¹⁾.

فهذا في خضم الإعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الإختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها"⁽²⁾.

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة التكوين والتوجيه، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتنميتها، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على إختيار المهنة التي تتناسب وقدراته وإستعداداته وميوله، لهذا فإن هذه المبادئ تقفد فعاليتها في الإطار التنظيمي، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين والخبرة والشهادة، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية، التي تحدها المحسوبية والعشائرية والمحابة فيكون بذلك إختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

فعنصر الإختيار بإعتباره من أهم المؤشرات العملية التوظيفية، شكل إمتداد طبيعي لوظيفة البحث والإستقطاب للقوى العاملة، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل "فعنصر الإختيار يحتل دورا طبيعيا في العملية التوظيفية، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة"⁽³⁾.

فهذا ما يحدد لنا أهمية إختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي:

- إن عملية الإختيار تدفع بإتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

- إن فعالية نظام الإختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الإختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حابه وليس للمنظمة.

- إن إختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهل⁽⁴⁾.

1- زكي محمود هاشم: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2 1979، ص 266.

2- أحمد عادل رشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط1، بيروت، 1981، ص 153-154.

3- نادر أحمد أبوشيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 81.

4- نفس المرجع السابق: ص 82.

5-2- التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى إستقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على إكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك "تشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من العمليات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله⁽¹⁾. وبهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تغيير سلوك الفرد وإتجاهاته "تنمية الإتجاهات" في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

- تحسين مستويات الأداء الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية، ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية بإعتبار أن التدريب هدفا محدد وموضوعيا قابل للتطبيق في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيد"⁽²⁾.

فهذه المبادئ: الهدف، الشمول، التدرج "أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها، فكما يقول "كيركبا تريك": إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والإتجاهات التي إكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها"⁽³⁾. فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا، في إطار تطوير محتوى البرامج والإرتقاء بمستوى التدريب فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- تقويم محتوى البرامج.

- تقويم إمكانات التدريب وقدراتهم ومهاراتهم.

- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب.

1- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 211-212.

2- نادر أحمد أبوشيحة: مرجع سابق، ص 262.

3- نفس المرجع السابق، ص 279.

5-3- الحوافز:

تشكل الحوافز "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽¹⁾، فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فإتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، في إطار الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، فالعامل إقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية، ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة "فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية⁽²⁾." فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضين الأول: أن العاملين يريدون المال والآخر: أن العامل على إستعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال رغم أن يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد.

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة⁽³⁾. فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

وإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة من الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الإجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وكيانه كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

1- نفس المرجع السابق، ص 158.

2- حسن الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985 ص100.

3- أحمد عادل راشد: مرجع سابق، ص 306.

6- الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تعدو أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وتركز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالإشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه الوظائف بالإدارية، وبالموازاة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

6-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى، ويعني التخطيط إستقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم والإستعداد لمواجهته، وقد عرفه "فيول" بقوله: "إذا لم التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والإستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي"⁽¹⁾.

والتخطيط للموارد البشرية يعني بصفة عامة الإهتمام بالتعرف على مدى إستغلال المجتمع لطاقته من جهة، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى. ومن هنا فالتخطيط الشامل للموارد البشرية والذي تقوم به الدولة، أو التخطيط القومي يسعى بمنهجياته المتنوعة إلى دراسة الموارد البشرية وتحليلها علمياً، لتحقيق إستغلال أمثل لطاقات المجتمع لكي يلبي احتياجاته وتطلعاته.

وتتأثر عملية التخطيط بمجموعة من العوامل منها ما هو ديموغرافي، وأخرى تعليمية وثقافية، وأخرى إجتماعية، وبإعتبرات تتعلق بسياسة الدولة وإقتصادها⁽²⁾.

وتتكون عملية تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) من:

- التنبؤ بالموارد البشرية المتوقع توفيرها لفترة التخطيط.
- التنبؤ بالإحتياجات للقوى العاملة وفقاً للأهداف الإنتاجية المحددة في الخطة.
- مقارنة إجمالي المعروض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على إجراء موازنة كمية أولية.
- التنبؤ بالطلب على القوة العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارة.
- التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارة من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.

- مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارة المختلفة.

- إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية⁽³⁾.

1- فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د ط، 1991م، ص 45.

2- موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، ط1، عمان، 1995، ص 252.

3- محسن حرفيش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإقتصاد، ط1، 1990، ص 81.

6-2- التنظيم:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية والتي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، ولكي يتسنى لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره، وهناك جملة من الأسس يعتمدها مدير الأفراد لتنظيم هذا النسق، فهناك الأسس الوظيفي: ومن خلاله تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف والتدريب ودفع الأجور والعلاوة، وتحدد علاقات العمل، وتقدم الخدمات المختلفة. ويترجم كل ذلك بوضع خارطة توضح الوظائف ومكانتها، والعلاقة فيما بينها "ويعتبر بعض المفكرين أن التنظيم إما قائم بذاته له قواعد وأصوله، سواء أكانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أم منفصلة عنها، إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة"⁽¹⁾، كما يجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح، وتحديد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

6-3- التوجيه:

التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والإستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قاداته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته⁽²⁾.

كما يعني التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا إلى ذلك، كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للقادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية. وفي عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق ومتطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل الهابط، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء⁽³⁾. وإذا كان التوجيه من الوظائف الإدارية الهامة فهو بلا شك من أهم الوظائف التي يشارك من خلالها مسئولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.

1- عبد الهادي الجوهري: علم إجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 1998، ص 12.
2- فوزي حبيش: مرجع سابق، ص 102.
3- عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص 154.

6-4- الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسؤولون عن قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا.

وتختلف المدة الزمنية التي تتم فيها مقارنة أداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات كتحديد مدى فاعلية برامج الإختبارات النفسية، أو تكون خلال ساعات متقاربة كمقارنة نسب الغياب ومعدلات الدوران.

ويتم خلال عملية الرقابة والبحث عن أسباب الإنحراف عن معدلات المقررة والمخطط لها، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، تنمية الموارد البشرية، رفع الإنتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب الشكاوى المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس إتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوى، الصيانة...

ومن أهم أهداف الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد مايلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.

- إكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.

- إتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهـم.

- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهاراته.

- تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم⁽¹⁾.

7- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة مجموعة من العوامل تتمثل أساسا في المتغيرات الداخلية والمحيطة بالمؤسسة وهي تؤثر مباشرة على فعالية أدائها وبلوغ النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

وتتمثل مجموعة العوامل البيئية الداخلية في السياسات الإدارية العامة للمؤسسة مناخ العمل الإشراف، نظام الحوافز، أنظمة أو شبكة الإتصالات، حجم المؤسسة، إمكانياتها المادية، الهيكل التنظيمي وغير ذلك، أما العوامل الخارجية فتتمثل في عوامل إقتصادية، إجتماعية، سياسية وتعليمية، "باعتبارها الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها ومن هنا كان لابد للمؤسسة أن تتكيف وتسيطر على كافة هذه

1- د- عبد الحميد بشير بوطبة: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام لنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 94-95.

العوامل البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التوازن بينها وبين المحيط الخارجي بما يحقق مصلحة كافة الأطراف⁽¹⁾.

أ- البيئة التنظيمية الداخلية:

تعمل على إستغلال إمكانيات المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المستهدفة ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة، ويؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة، لا يستطيع المنافسون تقليدها بحيث هناك عدة مصادر لتحقيق التميز من أهمها: الموارد المالية والمادية والبشرية والإمكانيات التنظيمية، فهي بإستطاعتها تحقيق ميزة تنافسية فتنتمثل في إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة إحتياجات عملائها.

ومن أجل أن تساهم إدارة الموارد البشرية في نجاح وتفوق أي مؤسسة لا بد أن تحافظ دائما على أعلى مستوى للجودة والإستماع الدائم للزبون والعاملين فيها وإعطاء الحرية للإبتكار والتطور والتجديد في المنتجات كما يجب أن تتسم موارد المؤسسة البشرية بالخصائص والصفات التالية:

- أن تكون نادرة: بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول عليها أو على مثلها ومثال ذلك أن تكون المؤسسة قادرة تدريبية تعمل على بناء تنمية مهارات العاملين فيها بطريقة غير مسبقة وتقنيات غير متوفرة للمنافسين.

- قبول التغيير والإستعداد لتحمل المخاطر في العمل والتقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

- القدرة الإبتكارية والإبداعية وإستمرار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول للمشاكل.

ويمكن للمؤسسة تحقيق هذه الصفات والخصائص بإتباع أجدى الطرق وأسبها وأحدثها والتي من أهمها:

- إنتهاج السياسات التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية حاجات الموارد البشرية المختلفة والتي من شأنها إستشارة الدوافع الكامنة فيهم، الأمر الذي يقود إلى السلوك المنتج الذي يتضمن قدرا من الإبداعية في الأداء.

- خلق القدرات المميزة من خلال التطوير التنظيمي والتأهيل والتدريب المستمر.

- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

ب- الحيوية: التي تحدث في المحيط الخارجي لها بصفة سريعة ومستمرة ومن أهم هذه المتغيرات الخارجية نجد المتغيرات الإقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغيير في القطاعات الإقتصادية بإتجاه زيادة قطاع الخدمات والإتجاه نحو العولمة، وفيما يلي نذكر أهم هذه المتغيرات بشكل من التفصيل:

* **البيئة الإقتصادية:** وتتمثل أساسا في زيادة حدة المنافسة، خاصة بعد ظهور العولمة وما أفرزته من تغيرات جذرية في طرق وأساليب العمل، ومحاولة الدول ومؤسساتها تكوين قدرات تنافسية، تتمكن بواسطتها من الوصول إلى مصاف الدول الرائدة والانضمام إلى مختلف التحالفات الإستراتيجية التي

تحاول تجسيد معالم هذه الظاهرة العالمية، وتزايد معدلات التضخم وتغير قواعد المنافسة "الإنفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، وسياسات القضاء على تدخل الدولة في الشؤون المؤسسات والإتجاه الكبير نحو الخصخصة".

* **البيئة السياسية والقانونية:** وتكمن فيما يلي:

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والقوانين العامة ذات الإرتباط في قطاع الأعمال.

- مرونة الأنظمة والتشريعات.

- الإستقرار السياسي.

- السياسة الدفاعية وتأثيرها على منظمات الأعمال.

- الهيكل السياسي ومدى تطبيق مركزية أولا مركزية السلطة والتنفيذ.

* **البيئة التعليمية والتكنولوجية:** إن التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمل، كنتيجة حتمية لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات كالخبرة والمهارة، التخصص والكفاءة في العمل، نوعية التعليم المهني والفني المتقدم ونوعية الموارد البشرية.

* **البيئة التعليمية والإجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال.

- نوعية التعليم المهني والتقدم ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم.

- البرامج التخصصية في الإدارة ونوعيتها وعددها.

- النظرة التي تحمل المخاطر والإقدام⁽¹⁾.

8- إستخدامات إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة إستخدامات لمصطلح إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

- إدارة الموارد البشرية باعتبار وظيفة: تتمثل في مختلف الأنشطة التي يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتطويرها والمحافظة عليها.

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مديرية أو قسم أو مصلحة: هي الوحدة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تؤدي الوظائف السابقة كجزء من وظائف المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مهنة قائمة بذاتها: حيث نجد الكثير من النقابات أو الجمعيات التي تضم في عضويتها ممارسي مهنة إدارة الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها برنامجا تكوينيا أو تدريبيا تنظمه الكثير من المراكز والمعاهد المتخصصة.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 72.
2- جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

- إدارة الموارد البشرية بإعتبارها تخصصا علميا: حيث هناك الكثير من المعاهد أو الكليات من تقدم تدرس تخصص إدارة الموارد البشرية يمنح على إثرها المتخرج في شهادة ليسانس أو ماستر مثلا في هذا المجال.

خلاصة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال التربوي لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث أنها أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الإحتفاظ بهم من أجل الإستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد وإتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين وإهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم وتمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الإتجاه الصحيح بإعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز، والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من الظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

خاتمة

الخاتمة:

مما سبق يمكننا أن نعتبر العملية الإتصالية الركيزة الأساسية داخل المؤسسة، فتحقيق الأهداف مرتبط بتفعيل العملية الإتصالية الناجحة حيث يساهم فيها كل عناصر المؤسسة من مشرفين وعمال وإداريين، والموارد البشرية تعتبر القلب النابض داخل المؤسسة، وبالتالي تحتاج دوماً للإهتمام بحاجاته ومستلزماته وخاصة التفاعل معه وإشراكه في إتخاذ بعض القرارات وبالتالي كل هذا يساهم في رفع مستوى أدائه وتحسينه.

يكتسي الإتصال أهمية كبيرة نظراً لأنه يمثل أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الأنظمة الإدارية والممارسات، ومختلف العمليات ووسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وهو شبكة تربط أعضاء التنظيم حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية)، بحيث عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

أما عملية تسيير الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وخفض التكاليف دون المساس بمستوى الأداء وتحسين أسلوب تقديم المنتجات وتعظيم الأرباح والعوائد وتأكيد في نهاية المطاف المركز التنافسي للمنظمة، وتطوير وتفعيل مزاياها التنافسية وتحقيق النرد والتميز على المنظمات الأخرى خاصة تلك العاملة في نفس النشاط، وقد أكدت الدراسات والأبحاث السوسولوجية الحديثة والمعاصرة أن العامل الرئيسي لحدوث التنمية والتطوير الإيجابي ليس الإستثمار بحد ذاته، بل هناك عوامل أخرى تتعلق بالإستثمار في الموارد البشرية.

لذلك فقد أدركت المنظمات اليوم أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرهون بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومعرفية، ومهارات فنية وسلوكية وإدراك شخصي، والتي تتمكن بفضلها من تنمية الإبتكار والإبداع وتحقيق التميز في مخرجاتها.

وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الإحتفاظ بهم من أجل الإستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد لها لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد وإتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله، ومعرفة المسير لسلوك العاملين وإهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم وتمكنهم من

رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة، وعليه فإن عملية الإتصال لها دور في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

قائمة الأمراض

- الكتب:

1. إبراهيم مذكور وآخرون: **معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.**
- إبراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: **معجم الوسيط، الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، ط2، إسطنبول، تركيا، 1972.**
2. **إبن منظور: لسان العرب، مجلد 3، دار صابر، ط2، بيروت، لبنان، 1994.**
3. **أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، دون سنة.**
4. **أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.**
5. **أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979.**
6. **أحمد عادل رشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط1، بيروت، 1981.**
7. **أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ش دينوقراط - الأزاريطة - الإسكندرية ، 2004.**
8. **أسامة الخولي، حسن مختار جمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والإعتماد على الذات، دار السباب للنشر والترجمة والتوزيع، 1987.**
9. **آلن في ومعن محمود عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.**
10. **إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.**
11. **أمير على محمد: الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006.**
12. **بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة بين الممارسة والتطبيق، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن.**
13. **بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.**
14. **جاسم مجيد: أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2005.**
15. **جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.**
16. **جورج دهلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985.**
17. **حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان، 2003.**

18. حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، الطبعة 1، لبنان، 2003.
19. حسن الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
20. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية من وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان، 2006.
21. حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
22. حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
23. حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
24. حنفي عبد الغفار السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث ض-ت، الجزء الثالث، دار الكتاب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2003.
25. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
26. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.
- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
27. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دون دار النشر، ط3، الجزائر، 2008.
28. رضا إسماعيل البسيوني: التخطيط الإداري، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
29. ريمون كيفي، فان لوك كوبنهود: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف الجياي، بيروت، 1996.
30. زكي محمود هاشم: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2، 1979.
31. سعيد يسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986.

32. شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009.
- صباح على حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، حامد، ط1، عمان، 2007.
33. صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان، 2001.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
35. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
36. طلعت مصطفى السروجي: التنمية الإجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
37. عاطف عبدلي العبد: مدخل إلى الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، سنة 1983.
38. عبد الباسط محمد حسن: التنمية الإجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، 1977.
39. عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
40. عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
41. عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
42. عبد الرزاق حليبي: دراسات في علم إجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1981.
43. عبد العزيز شرف: المدخل إلى وسائل الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتاب اللبناني، ط2، بيروت، 1989.
44. عبد القادر حلمي: مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
45. عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، المركز الثقافي العربي الدار البيضاء المغرب، بيروت لبنان، 2011.
46. عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض.
47. عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض.

48. عبد الهادي الجوهري: علم إجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 1998.
49. على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مصر، 1999.
50. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، بدون سنة.
51. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2002.
52. غربي، سلاطنية، قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002 .
53. فريدريك معتوق: معجم العلوم الإجتماعية، بدون سنة.
54. فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د ط، 1991م.
55. فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، وائل للنشر، ط 4، عمان، 2008.
56. القحطاني محمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، العبيكان للنشر، 2008.
57. كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.
58. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976.
59. كامل عمران، توفيق الداود: علم إجتماع التنمية، منشورات جامعية، دمشق، سورية، 2008/2007.
60. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009.
61. محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
62. محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000.
63. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
64. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والطبقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999.
65. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مصر، 2001.
66. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.

67. حمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، دار الكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
68. محمد ناجي الجوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
69. منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، د.ط، 1976.
70. منير البعلبكي: الموارد، قاموس إنجليزي-فرنسي-عربي، دار العلم للملايين، بيروت، 1980.
- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة كامل وبشرف بوريدة صحراوي، دار قسبة للنشر، الجزائر، 2004.
71. موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، ط1، عمان، 1995.
72. نادر أحمد أبوشيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
73. ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، بدون ناشر، بدون طبعة، دون سنة.
74. ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001.
75. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009.
76. هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002.

- المذكرات:

1. بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
2. رقام ليندة: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.
3. عنصر يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر: مخبر علم الإجتماع والإتصال للبحث والترجمة، نقلا عن محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 142-146.
4. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

5. ساسية سليمي: فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين: دراسة ميدانية لمركب الحليب ومشتقاته، بئر خادم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2015-2016.
6. محسن حرفيش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، ط1، 1990.
7. مصطفى عوفي: علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 2006.
8. مصطفى عوفي: علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 2006.
9. هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، 2006.
10. لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002-2003.

- المجالات:

1. أفضل دليل على غريب الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، 1999.

- الملتقيات:

1. صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس.
2. شريفي خيرة: أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدية، 2008.

- المراجع الأجنبية:

1. B.Martory et D. Crozet Gestion des ressources humaines Edition Nathan 1984.
2. Le grand Larousse universel, Larousse, paris, 1997.
3. Alberic Hounounou: 100 fiches pour comprendre le Management, 3e éd France, 2011 .
4. Masson. P, op-cit.
5. Alberic Hounounou, op-cit.

6. Librairie, Larousse, imprimerie France. 1985.
7. Oxford dictionnaire, printed in china. 2003.
8. John Adair. the skills of leadership. 1pub. Hants publishing company limited. 1984.
9. Dictionnaire Le Robert Seuil de sociologie, Edition le robert seuil.
10. Fernand Borne: Organisation des entreprises, 1 édition, Maison Foucher, paris, 1966
11. Leo Chardonnet: La Comptabilité supérieure, 1 édition, Delmas, Paris, 1974.
12. -A-MUCCHEILLI. Approche systématique et communicationnelle des organisations. Armond colin. France. 1998.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1

نحن طلبة علم الاجتماع بصدد القيام بمذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نرجو من المبحوثين الإجابة بكل موضوعية دون أي خوف لأن كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بهذه الإستمارة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

تحت إشراف:

الدكتورة : مدان نعيمة

من إعداد الطالبين:

-رابع صوفيان

-مليل مليكة

السنة الدراسية: 2020/2021

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة المدنية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- عدد الأطفال:
- 6- الأقدمية في المؤسسة:
- 7- الأصل الجغرافي: ريفي حضري

المحور الأول: علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية

8- كيف تحصلت على هذه الوظيفة:

.....

9- هل أنت راضي عن الوظيفة؟

نعم لا

..... لماذا

10- هل توجد حرية في انتقال المعلومات داخل مؤسستك؟ نعم لا

11- هل يتوفر الاتصال بينك (الموظف) وبين الإدارة؟ نعم لا

12- هل تتلقى توجيهات وإرشادات من طرف رئيسك أثناء أداء المهام؟

نعم لا

13- كيف هي معاملة رئيسك في محيط العمل (المؤسسة)؟

جيدة حسنة سيئة نوعًا ما

14- هل تواجهك معوقات أثناء الإتصال داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي؟.....

15- هل تحس أن جو العمل السائد داخل المؤسسة يساعدك في الأداء؟

نعم لا

16- هل سبق لك وأن تأخرت عن العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كانت ردة فعل رئيسيك؟.....

17- هل يؤثر تأخرك عن العمل بعلاقتك مع زملائك ورئيسك في العمل؟ نعم لا

ولماذا.....

18- هل سبق وأن تعرضت لمشكل أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم من ساندك في حل هذا المشكل؟

لا أحد العمال المدير

19- هل توفر لكم المؤسسة مناخ ملائم للعمل؟ نعم لا

المحور الثاني: دور الإتصال في تحسين أداء العمال

20- كيف هي علاقتك بزملائك في العمل؟ جيد حسنة سيئة

21- كيف تؤثر علاقتك مع زملاءك على تنفيذ مهامك؟ إيجاباً سلبيًا

ولماذا.....

22- هل سهولة الإتصال بالإدارة يشجعك على العمل بشكل أفضل؟ نعم لا

كيف ذلك.....

23- هل تقوم الإدارة بالإتصال بالعمال لإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات؟ نعم لا

ولماذا.....

24- هل تبادل المعلومات مع الزملاء يسمح لك بأداء عملك بشكل أفضل؟ نعم لا

25- هل إهتمام الإدارة بأرائك واقتراحاتك تجعلك تأخذ انطبعا حسناً حول المؤسسة؟

نعم لا

26- هل تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب؟ نعم لا

كيف ذلك.....

27- هل هناك صعوبات تقف أمام عملية الاتصال بالإدارة؟ نعم لا

لماذا.....

28- هل يؤدي الاتصال بين العمال إلى تخفيض الضغط المهني؟ نعم لا

29- هل يتم إنذارك من طرف زملائك في حال ما يوجد مشكلة في العمل؟ نعم لا

لماذا.....

30- هل تتم تغطيتك من طرف زملائك في حال غيابك عن العمل؟ نعم لا

31- إذا كنت تبذل مجهودات إضافية في العمل هل يؤثر ذلك في توطيد علاقتك مع زملائك في العمل

ورئيسك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تمنح لكم حوافز من طرف مؤسستكم.....

.....

.....