



جامعة مولود معمري - تامدة-تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم إنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

دراسة وصفية تحليلية على الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونطراك

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

د. عبد العزيز جودي

إعداد الطالبتين

- سالمى كهينة

- يحياوي ريمة

الصفة	الرتبة	اللجنة المناقشة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د. عبد العزيز جودي
رئيسة	أستاذة التعليم العالي	أ.د. جمعي فزية
مناقشة	أستاذة مساعدة أ	أ. لمعوش كريمة

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

الحمد لله على إحسانه والشكر لله على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور «عبد العزيز جودي» الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحاً ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين

كهينة وريمة

الإهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبنت رغما عنها أتيت بها.

نلتها وعانقت اليوم مجداً عظيماً، فعلتها بعد إن كانت مستحيلة، كانت دروباً قاسية، وطرقاً خسرت بها الكثير ولكني وصلت.

إلى أمي وأبي وعائلي العزيزة:

اليوم وأنا أحتفل بتخرجي أود أن أخبركم إن هذا الإنجاز هو انعكاس لتعبكم ودعمكم الذي لم يتوقف يوماً، أمي، كنت القلب الحنون والدعوة التي ترافقني في كل خطوة. علمتني معنى الصبر والإصرار، وكنت مصدر قوتي في كل لحظة ضعف. وأبي يا سندي الأول، يا من لم تبخل بشيء من أجلي، كنت دائماً القدوة التي أفخر بها، ودروسك في الحياة كانت الدافع لي لأصل إلى هذا اليوم. إلى أخي وأختي كنتم دائماً دعمي وسندي، وجودكم في حياتي كان الأمان والفرحة التي أحتاجها لأكمل هذا المشوار.

هذا التخرج ليس مجرد شهادة بل هو تتويج لكل لحظة كنتم فيها بجانبني، ولكل دعوة رفعتها من أجلي، أحبكم جميعاً من أعماق قلبي وأهديكم هذا النجاح الذي هو بفضلكم بعد الله.

كهينة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة، التي كانت ولا تزال نور حياتي، ورمز الحنان والحب اللامحدود.

إلى أمي التي منحتني كل حبها ونصائحها، وجعلت من كل لحظة في حياتي درسًا في الصبر والتفاني إن هذا النجاح هو ثمرة جهودها وتضحياتها المتواصلة، وأقدم هذا العمل عربون وفاء وتقدير لما قدمته لي طوال حياتي.

إلى أخي الوحيد الذي كان دائمًا سندي ومصدر اعتمادي في كل لحظة، شكرًا لك على وجودك الدائم إلى جانبي، وعلى دعمك المعنوي والمادي في كل مرحلة من حياتي لقد كانت لثباتك إلى جانبي دائمًا أثر بالغ في منحي القوة للاستمرار.

إلى أصدقائي الذين كانوا دائمًا إلى جانبي في الأوقات السعيدة كما في الأوقات العصيبة شكرًا لكم على حبكم ودعمكم الثابت أنتم عائلتي الثانية، ولا تسع الكلمات للتعبير عن مدى امتناني لكم.

وأخيرًا، إلى كل من ساندني ومد لي يد العون طوال مسيرتي سواء بكلمة مشجعة أو بمساعدة ملموسة أنتم من جعل هذا الإنجاز ممكنًا. لكم جميعًا، كل الشكر والتقدير والامتنان العميق.

ريمة

خطة الدراسة

مقدمة

إطار للمنهجي

- I- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
- II- أسباب اختيار الموضوع.
- III- أهمية وأهداف الدراسة.
- IV- نوع الدراسة ومنهجها.
- V- أدوات جمع البيانات.
- VI- مجتمع البحث.
- VII- تحديد المفاهيم.
- VIII- مجالات الدراسة.
- IX- الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة: وظائفه وآلياته

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.
- المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
- المبحث الثالث: هيكل الاتصال التنظيمي.
- المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي ووظائفه.
- المبحث الخامس: خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي.
- المبحث السادس: قنوات الاتصال التنظيمي وعوائقها.
- المبحث السادس: التواصل الفعال داخل التنظيم.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، التحديات

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أدوار إدارة الموارد البشرية
- المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
- المبحث الخامس: شبكات إدارة الموارد البشرية
- المبحث السادس: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- المبحث السابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثامن: نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونطراك
- المبحث الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك
- المبحث الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الموارد البشرية بالجزائر العاصمة
- المبحث الرابع: النتائج الجزئية والعامة
- المبحث الخامس: توصيات الدراسة

خاتمة

المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.

الإهداء.

ملخص البحث.

فهرس المحتويات.

01..... مقدمة

إطار للمنهي

06..... I- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

10 II- أسباب اختيار الموضوع.

11..... III- أهمية وأهداف الدراسة.

13 IV- نوع الدراسة ومنهجها.

14..... V- أدوات جمع البيانات.

19..... VI- مجتمع البحث.

20..... VII- تحديد المفاهيم.

23..... VIII- مجالات الدراسة.

24..... IX- الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة: وظائفه وآلياته

39..... تمهيد

40..... المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

41..... المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

المبحث الثالث: هيكل الاتصال التنظيمي.....	43
المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي ووظائفه.....	45
المبحث الخامس: خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي.....	48
المبحث السادس: قنوات الاتصال التنظيمي وعوائقها.....	53
المبحث السادس: التواصل الفعال داخل التنظيم.....	58
خلاصة الفصل.....	63

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، التحديات

تمهيد الفصل.....	64
المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	65
المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	66
المبحث الثالث: أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية.....	70
المبحث الرابع: شبكات إدارة الموارد البشرية.....	78
المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....	81
المبحث السادس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....	84
المبحث السابع: نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية.....	88
خلاصة الفصل.....	89

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....	92
المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونطراك.....	93
المبحث الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك.....	101
المبحث الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الموارد البشرية بالجزائر العاصمة.....	114

142	المبحث الرابع: النتائج الجزئية والعامة.....
146	توصيات الدراسة.....
148	خلاصة الفصل.....
149	خاتمة.....
151	قائمة المصادر والمراجع.....
157	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح الملاحظة العلمية البسيطة	15
02	يوضح طرق الاتصال التنظيمي	46
03	يمثل نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية	88
04	يمثل نجاح إدارة الموارد البشرية	88
05	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	101
06	توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن	102
07	توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي	103
08	المسار الذي تسلكه المعلومات في مؤسسة سوناطراك	104
09	مميزات الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	105
10	تقييم الموظفين لجودة عملية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	106
11	العوامل المؤثرة في جودة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	107
12	أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	108
13	وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظفون بينهم	109
14	علاقة متغير الجنس ونوعية الوسائل المستخدمة في الاتصال	110
15	تحديد فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	112
16	المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	113
17	نمط الاتصال التنظيمي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك	114
18	نمط تسيير الموارد البشرية حسب الفئات العمرية في مؤسسة سوناطراك	115
19	أسس التوظيف في مؤسسة سوناطراك	117

118	العلاقة بين متغير المستوى وطريقة استخدام شبكة الاتصال في استقطاب الموارد البشرية	20
120	أسس ومعايير التوظيف المعتمدة في مؤسسة سوناطراك حسب آراء المبحوثين	21
121	طريقة الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك	22
123	العلاقة بين الفئة العمرية وحرية الاتصال داخل المؤسسة	23
125	المعايير المعتمدة في عملية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك	24
126	تكرار الاتصال بين الموظفين في مؤسسة سوناطراك	25
127	تأثير الاتصال على أداء الموظفين في مؤسسة سوناطراك	26
128	الأساليب المتبعة في الترقية في مؤسسة سوناطراك	27
129	طريق إعلام الموظفين في حالة الإخلال بالأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك	28
130	أنواع العقوبات التأديبية التي تعتمد عليها مؤسسة سوناطراك	29
131	العوامل التي تساهم بتطوير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك	30
132	الأساليب الحديثة التي يتبعها الاتصال التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	31
133	توزيع اقتراحات الموظفين لتفعيل الاتصال التنظيمي حسب المستوى التعليمي في مؤسسة سوناطراك	32
135	مدى دعم الاتصال التنظيمي المؤسسي للعمل الجماعي في مؤسسة سوناطراك	33
136	علاقة متغير الجنس وتقييمه لدور الاتصال المؤسسي في دعم العمل	34
137	تشجيع مؤسسة سوناطراك الموظفين على مشاركة المعلومات	35

138	نوع المعلومات التي يشاركها الموظفون حول العمل والمؤسسة	36
139	تقييم أداء العمل في مؤسسة سوناطراك	37
140	العوائق التي تعاني منها الموارد البشرية	38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	نموذج الاتصالات الإدارية	01
58	دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	02
69	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	03
76	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	04
76	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	05
78	شبكة اتصال الموارد البشرية شكل دولااب	06
79	شبكة اتصال الموارد البشرية	07
80	شبكة اتصال حرف Y للموارد البشرية	08
80	شبكة الاتصال الدائرية للموارد البشرية	09
81	شبكة نجمة الاتصال الموارد البشرية	10
99	هيكل تنظيمي لمؤسسة سوناطراك	11

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
46	نموذج الاتصالات الإدارية	01
59	دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	02
70	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	03
77	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	04
77	يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	05
79	شبكة اتصال الموارد البشرية شكل دولااب	06
80	شبكة اتصال الموارد البشرية	07
81	شبكة اتصال حرف Y للموارد البشرية	08
81	شبكة الاتصال الدائرية للموارد البشرية	09
82	شبكة نجمة الاتصال الموارد البشرية	10
101	هيكل تنظيمي لمؤسسة سوناطراك	11

ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعاليته في دعم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك، باعتبارها من أكبر المؤسسات الوطنية ذات البنية التنظيمية المعقدة وتعدد المستويات الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة بمختلف الرتب والوظائف.

أظهرت نتائج التحليل أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تسهيل أداء مهام إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين تدفق المعلومات، وضمان وضوح قنوات الاتصال، ورفع مستوى الشفافية والمرونة، فضلاً عن تحفيز روح العمل الجماعي وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

كما بيّنت النتائج وجود فروق طفيفة في تقييم فعالية الاتصال التنظيمي باختلاف متغيري الجنس والفئة العمرية، وهو ما يبرز أهمية مراعاة التنوع البشري عند تصميم وتطبيق سياسات الاتصال داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة توسيع استخدام الوسائل الرقمية الحديثة وتحديث الشبكات الداخلية لتسهيل التواصل بين جميع المستويات الإدارية، مع تكثيف الدورات التدريبية في مهارات الاتصال لكل من الموظفين والمسؤولين، ووضع آليات تقييم ومتابعة لضمان استمرارية فعالية الاتصال التنظيمي في خدمة أهداف إدارة الموارد البشرية.

- **الكلمات المفتاحية** الاتصال التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الوسائل الاتصالية، فعالية الاتصال، سوناطراك.

Résumé de l'étude

Cette étude vise à analyser la relation entre la communication organisationnelle et son efficacité dans le soutien de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise économique **Sonatrach**, considérée comme l'une des plus grandes institutions nationales caractérisée par une structure organisationnelle complexe et une multiplicité des niveaux hiérarchiques.

Pour atteindre cet objectif, le chercheur a adopté la méthode descriptive et analytique et a utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données auprès d'un échantillon de travailleurs occupant différents postes et grades.

Les résultats de l'analyse ont montré que la communication organisationnelle joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la circulation de l'information, la clarté des canaux de communication, le renforcement de la transparence et de la flexibilité, ainsi que dans la stimulation du travail en équipe et le renforcement d'un environnement collaboratif.

Les résultats ont également révélé quelques différences mineures dans l'évaluation de l'efficacité de la communication organisationnelle selon les variables du sexe et de la tranche d'âge, ce qui souligne la nécessité de prendre en compte la diversité humaine lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de communication.

En conséquence, l'étude recommande de renforcer l'utilisation des moyens numériques modernes et de moderniser les réseaux internes afin de faciliter la communication à tous les niveaux, de multiplier les formations en compétences de communication pour les employés et les responsables, et de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour garantir la pérennité de l'efficacité de la communication organisationnelle au service des objectifs de la gestion des ressources humaines.

- **Mots clés** : Communication organisationnelle, gestion des ressources humaines, moyens de communication, efficacité de la communication, Sonatrach.

مقدمة

يُعدّ الاتصال من الأنشطة الجوهرية التي أدمجت في مختلف مؤسسات المجتمع وتنظيماته منذ نشأة الحياة التنظيمية الحديثة، حيث ارتبط تطوره بتطور حاجات الإنسان إلى التنسيق والتعاون والعمل الجماعي. وتعددت أبعاده ومجالاته باختلاف الأطر الاجتماعية والاقتصادية التي وُظف فيها، فكان ولا يزال الركيزة الأساسية لنجاح أي تنظيم أو مؤسسة. ومن أبرز أشكاله الاتصال التنظيمي، الذي يُعدّ الدعامة المحورية للعملية الإدارية، باعتباره الوسيلة التي تُحرّك المعلومات وتنسّق الجهود وتُعزّز روح التعاون بين الأفراد في أداء مهامهم. فهو ليس مجرد نقل ميكانيكي للمعلومة، بل هو عملية ديناميكية قائمة على التفاعل، تُترجم في تبادل ونقل الأفكار والمقترحات بين مختلف عناصر التنظيم وفي مستوياته المتعددة، بهدف التأثير في السلوك وإحداث التغيير الإيجابي، وخلق تفاعل مثمر يقوم على الاستقبال والإرسال باستخدام تقنيات وأساليب متعددة ومبتكرة.

ويشمل الاتصال التنظيمي جميع الاتصالات الرسمية التي تتم ضمن الأطر الهيكلية للمؤسسة، حيث تتنوع أدواره ما بين الإعلام والإقناع والتوجيه، إلى تحقيق الانضباط وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، وصولاً إلى الرقابة والتثقيف والترقية. وبقدر ما يُعتبر وسيلة للتنسيق الإداري، فهو في الآن ذاته أداة استراتيجية لتحقيق الانسجام الداخلي والاندماج الوظيفي. ومع توسّع المؤسسات وتطورها وتعدّد هياكلها في ظل الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة، تزايدت أهمية الاتصال التنظيمي، لكونه همزة وصل تربط المؤسسة بجمهورها الداخلي من موظفين وعاملين من جهة، وببيئتها الخارجية من متعاملين وشركاء وجهات رقابية من جهة أخرى.

ويُبنى نجاح المؤسسة على درجة فعالية التفاعل الجماعي، وعلى انسياب الاتصال بشكل سلس عبر مختلف المستويات التنظيمية والأقسام الإدارية. ومن بين هذه الأقسام تبرز مصلحة تسيير شؤون العاملين، التي تكتسي أهمية خاصة باعتبارها معنية بأئمن أصول المؤسسة، وهو المورد البشري. فهذه المصلحة لا تكتفي بإدارة الملفات الإدارية للعاملين، بل تؤدي دوراً محورياً في استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم وتطوير مساهمهم المهني بما

يضمن رفع كفاءتهم وتعظيم إنتاجيتهم. وفي هذا السياق، يصبح الاتصال التنظيمي أداة رئيسية لتفعيل هذه الأنشطة وضبط سلوك الأفراد، إذ لا يمكن تصور عملية تسيير موارد بشرية فعّالة دون وجود آليات اتصالية قادرة على ضمان تدفق المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق المردودية والجودة.

ومن ثمّ، تسعى المؤسسات، خصوصًا الاقتصادية منها، إلى تبني سياسات اتصالية مدروسة تهدف إلى ترسيخ مبدأ التعاون، وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل شكل ممكن. فالموارد البشرية تشكّل المحور الأساس في أي مؤسسة، وهي العنصر الأكثر تأثيرًا في مسارها الاستراتيجي. ومن هنا تتضح الحاجة الماسة إلى الاتصال التنظيمي باعتباره أداة للحفاظ على التوازن الداخلي وضمان الانسجام بين الإدارة والعاملين. كما أنه يمثل وسيلة لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية، والتي تفرض على المؤسسة مرونةً عالية في التسيير والاتصال.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي لا يُختزل في كونه وسيلة لتبادل المعلومات، بل يُعتبر نظامًا متكاملًا يهدف إلى بناء التفاهم المشترك بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أبعاده وعلاقته الوطيدة بأنشطة الموارد البشرية، من خلال التركيز على حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية **سوناطراك**، باعتبارها نموذجًا بارزًا للمؤسسات الكبرى التي تجمع بين تعقيد الهياكل التنظيمية وأهمية الموارد البشرية في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وقد قُسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

• **الفصل الأول (الإطار المنهجي):** يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، مع تحديد نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث ومفاهيم ومجالات الدراسة، إضافةً إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة.

• **الفصل الثاني (الإطار النظري):** انقسم إلى محورين؛ الأول حُصص للاتصال التنظيمي، حيث تناولنا تمهيدًا عامًا ثم تعريفه وأهميته وأهدافه وهيكله ووسائله

ووظائفه وخصائصه وأنواعه وقنواته ومعوقاته، وصولاً إلى الاتصال الفعال ومخطط دوره في المؤسسة. أما المحور الثاني فتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية، من تعريفها وأهميتها وأهدافها وأدوارها إلى وظائفها الرئيسية، وشبكاتهما، والعوامل المؤثرة فيها، والتحديات التي تواجهها، مع إبراز نقاط القوة والضعف، وختم المحور بخلاصة.

• **الفصل الثالث (الإطار التطبيقي):** شمل تقديم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سوناطراك وهيكلها التنظيمي، ثم عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. وقد خُتمت الدراسة بعرض النتائج العامة والتوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

I - إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

II - أسباب اختيار الموضوع

III - أهمية وأهداف الدراسة

IV - نوع الدراسة ومنهجها

V - أدوات جمع البيانات

VI - مجتمع البحث

VII - تحديد المفاهيم

VIII - مجالات الدراسة

IX - الدراسات السابقة

1. الإشكالية

يعتبر الاتصال عملية حيوية ضرورية في طبيعة البشر، وفي مختلف التنظيمات التي أنشأها على اختلاف أنواعها، فالطبيعية البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها وشكلها أين تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فهي تحديد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم فما بالك اليوم، حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة وبسيطة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة.

هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعدت في المؤسسة الحديثة مع تطور هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد المشتغلين فيها وضخامة المواد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب تشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

فالمؤسسات الصغيرة توسعت وانتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي. ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف هذه الغايات والأهداف يسهر على تطبيقها إداري مسؤول ومتمكن وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم ضمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم.

وحتى تقوم الإدارة بمهام المنوطة بها، فمن واجبها لاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظ أن الاتصال التنظيمي أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بينا العمال والإدارة وبالتالي فالاتصال التنظيمي يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك وتحسين الرضا الوظيفي وزيادة التفاعل بين الموظفين وزيادة الالتزام والانتماء إلى المؤسسة.

فعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تخفيف الرضا عن الوظيفة للعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير. ويمكن الحكم عليها من خلال قدرته على إدارة الصراع ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم يتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق وبفاعلية أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات. ولا شك في أن الاتصال الفعال.

فعالية الاتصال تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانًا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات بسهولة ووضوح وبالسرية المناسبة.

إن عملية الاتصال تعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه فالمؤسسة تنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة

لفشل الإدارة في عملية الاتصال التنظيمي، فهو يعود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارك الاتصال الفعال، الذي يمثل حياة المؤسسة وبدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنعزلون، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية وكذلك في انتاجيتهم على فعالية الاتصال وكفاءته في المنظمة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، وكذلك الطريقة الملائمة لإنجازها.

فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

ففي كل المشويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، والاتجاهات، والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال التنظيمي على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض. فالاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدراك في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض فالعمليات الادارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظلّ اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها. فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات، ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط.

فالمؤسسة العمومية الصناعية ليست معزولة من المجتمع الكل بل هي جزء منه لذلك كانت الاتصالات فيها الجانب الأهم في بناء المنظمة مع ازدهارها.

ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الصناعية وفعالية.

و تعتبر المؤسسة أو مجمع سونطراك من أكبر الشركات الجزائرية والإفريقية، وركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري والتي تتميز بضخامة هياكلها التنظيمية وتعدد نشاطاتها عبر مجالات الاستكشاف، الانتاج، النقل والتسويق، يصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيداً وحساسية.

فالتعامل مع الاتصال التنظيمي في مؤسسة ضخمة وعلاقة كمؤسسة سونطراك يطرح مشكلة مدى تعقد هذه العملية في عناصرها المكونة لها من القائمين على العملية إلى الجمهور المستهدف وهم الأعداد الكبيرة للعمال.

بمستويات ثقافية وتعليمية ومهنية متنوعة يفرض تحديات حقيقية أمام تحقيق اتصال تنظيمي فعال يضمن الفهم المشترك الأهداف والسياسات والتعليمات الإدارية وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي هو:

كيف يأثر فعالية الاتصال التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؟

التساؤلات الفرعية

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي، يمكن تقريع الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك من حيث المسار والاتجاه والوسائل المستخدمة؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في جودة وفعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك؟
3. -ما دور الاتصال التنظيمي في دعم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، خاصة في مجالات التوظيف، الترقية، التقييم، والتحفيز؟
4. ما أهم التحديات التي تعيق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وما السبل المقترحة لتفciيله بما يخدم إدارة الموارد البشرية؟

II. أسباب اختيار الموضوع

اختيارنا لموضوع البحث لم يكن عفويًا اعتباطيًا بل مبنى على عدة أسباب ودوافع ذاتية وأخرى موضوعية.

1/ أسباب ذاتية:

1- إحساسنا بالمشكلة كان دافعًا قويًا لاختيار الموضوع كون الاتصال أداة فعالة في يد التنظيم إن أحسن أصحاب الأهداف.

2- ميولنا الشخصي لتناول موضوع الاتصال التنظيمي بالدراسة والبحث كونه يلقي عناية في ذاتنا.

3- الفضول والرغبة في إثارة النقاش حول موضوع الاتصال التنظيمي وربطه شطر حساس في أي منظمة وهو إدارة الموارد البشرية ومؤسسة عملاقة تعتبر الشريان الحيوي للاقتصاد الجزائري.

2/ أسباب موضوعية:

1. إنَّ ميدان البحث في الاتصال التنظيمي يعدّ واسعًا ومتشعبًا في مضامينه، وقابلًا للمعالجة العلمية من جوانب متعددة. وقد ارتأينا التطرّق إليه من خلال علاقته بتحسين إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنَّ المورد البشري يمثلّ العنصر الفعّال والمحوري داخل أيّ تنظيم.

2. إنَّ أثر الاتصال على الفرد داخل التنظيم يُعدّ واقعًا معاشًا وظاهرة ملموسة، ومن هنا جاء موضوعنا ليسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العملاقة، ممثلةً في مؤسسة سوناطراك.

3. إنّ التعقيد الهيكلي الذي تتميز به مؤسسة سوناطراك يُعدّ من العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يفرض تحديات حقيقية أمام تدفق المعلومات بشكل سلس وواضح.

4. إنّ فهم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة سوناطراك، والسعي إلى تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح بين الموظفين والإدارة، يُعدّ ضرورة لتجاوز الحواجز التقليدية وتحقيق بيئة عمل تفاعلية وفعّالة.

III. أهمية وأهداف الدراسة

أ: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته كونه يعالج وظيفتين مهمين داخل مؤسسة عملاقة متميزة ورائدة لتوضيح العلاقة بينهما، فالأول هو الاتصال التنظيمي فهو ضروري ضرورة الاتصال في خلق التفاعل والديناميكية والحيوية داخل النظام، سعياً لتوطيد العلاقات بين الأفراد لتسهيل أداء المهام والوصول للأهداف بطريقة رسمية، والثاني هو أنشطة الموارد البشرية التي تعد في مجملها مبادئ وأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات المتاحة والمتوفرة في المؤسسة واستخراج طاقاتهم لخدمتها.

- أهمية دراستنا وظيفياً: تكمن أهمية الوظيفية لدراستنا انطلاقاً من أهم عنصر في الإنتاج وهو العنصر البشري. وكذا انعكاس الاتصال التنظيمي على هذا العنصر انطلاقاً من المساعدة على مواكبة التغيرات، فهو وسيلة للتعبير عن الآراء والاتجاهات من جهة ونقل وجهة النظر للإدارة العليا من جهة أخرى، وبالتالي يخلق فرص الإبداع من خلال ما يبرزه من اقتراحات تشكل محود النشاطات داخل التنظيم وخلق التوافق والدافعية بين الجماعة داخل الهيكل التنظيمي لرفع المعنويات، وبالتالي تحسين الأداء في ضوء أنشطة الموارد البشرية لخدمة الأهداف التي تعني بالمؤسسة محل الدراسة، كما تكمن أهمية بحثنا في فهم

أداء العمال وتقليل النزاعات من بيئة العمل والإحساس الإيجابي بالانتماء بالمؤسسة الرائدة لمؤسسة سونطراك.

أهمية دراستنا وتنظيمياً: تكمن أهمية الدراسة في تبيان مدى ضبط الاتصال التنظيمي لسلوك الأفراد وتوجيههم نحو المطلوب وربط توجهاتهم بالأهداف العامة للتنظيم، للوصول لأقصى ما يمكن تحقيقه في المؤسسة الاقتصادية وعلى رأسها سونطراك، فأنشطة الموارد البشرية في مجملها تمثل الحياة المهنية للفرد وما يتلقاه من دعم وتعليم اكتساب مهارات جديدة، وسعيًا وراء خلق الفاعلية لديه تعمل المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية والتنظيم فيها على مراعاة متطلباته.

ب: أهداف الدراسة: لكل باحث أهداف يسعى لتحقيقها ومن بين الأهداف التي نسعى لتحقيقها عند دراستنا ما يلي:

- 1- معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تعزيز أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونطراك.
- 2- فهم نظم الاتصال في إطاره الرسمي وجودتها وموضوعيتها في توضيح وتعزيز أنشطة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونطراك.
- 3- الكشف عن العوامل الاتصالية التي تتحكم في إدارة الموارد البشرية.
- 4- إطلاع المرؤوسين على التحسينات المطلوبة لتحقيقها في عملية الاتصال التنظيمي، وبالبرامج والخطط والسياسات التي يجب وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- 5- تحسين الممارسات الإدارية في مؤسسة سونطراك الجزائر خلال التوصيات التي يمكن أن تمنحها نتائج الدراسة الميدانية.
- 6- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وكذا سبل علاجها في مؤسسة سونطراك.

IV. نوع الدراسة ومنهجها

تتنمي دراستنا إلى فئة الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تُعدّ من أكثر الأنواع العلمية شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإنسانية، نظراً لقدرتها على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها وعلاقاتها ضمن إطار واقعي محدّد. وبناءً على ذلك، تمّ اعتماد منهج المسح إلى نتائج دقيقة وشاملة¹. كما يرى بعض الباحثين أنّ المسح الشامل «يقوم على أساس استقصاء كافة مفردات المجتمع الأصلي الشامل كأحد المناهج الميدانية التي تقوم على جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع الأصلي محل الدراسة، دون الاقتصار على عينة ممثلة له، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة موضوع البحث. وبالتالي منهج المسح الشامل باعتباره من المناهج الميدانية التي تقوم على جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع محل الدراسة دون الاعتماد على عينة ممثلة له، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة.

ويُعرّف منهج المسح الشامل بأنّه: «الأسلوب الذي يهدف إلى دراسة الظواهر من خلال جمع البيانات والمعلومات من كل أفراد المجتمع الأصلي، دون اللجوء إلى عينة، مما يمكّن الباحث من الوصول، عندما يكون حجمه محدوداً أو يمكن الوصول إليه بسهولة، وهو أسلوب يوفر معلومات تفصيلية وموثوقة عن الخصائص المختلفة للمجتمع المدروس»². وبناءً عليه، تمّ اعتماد هذا المنهج في هذه الدراسة لتغطية جميع أفراد الجمهور الداخلي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة موضوع الدراسة، بهدف تحقيق أكبر قدر من الدقة في وصف وتحليل واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

¹ - عبد الرحمن عدس، أسس البحث العلمي: مناهجه وإجراءاته، ط5، عمان: دار الفكر، 2014، ص 123.
² - محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 89.

٧. أدوات جمع البيانات

تعرف على أنها الوسائل التي يستند منها الباحث من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تفيد في بحثه¹.

فهي الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

أ- **الملاحظة:** تعرف على أنها الوسيلة التي يستخدمها الإنسان المادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجمع خبرائنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه².

وتكتسي الملاحظة العلمية نوعاً من المصادقية في جمع المعلومات كما تتسم بالبساطة وانخفاض التكلفة، فكانت إنطلاقاً في دراستنا هذه بداية من سعينا للحصول على موافقة المؤسسة بإجراء دراستنا الميدانية فيها، إلى حصولنا على الهيكل التنظيمي، وعدد أفراد المؤسسة وكان ذلك بعد زيارتها لعدة مرات، إضافة إلى توزيع وشرح استمارة الاستبيان لأفراد المجتمع وكذا إجراء المقابلات، وكل ما يتم مشاهدته والإحساس به من معاملات وانطباعات والملاحظة العامة للمحيط التنظيمي:

إذن تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة بالمشاركة كأداة بحث ميدانية أساسية لجمع البيانات بشكل مباشر من داخل البيئة الطبيعية للمؤسسة. وتُعرف الملاحظة بالمشاركة بأنها «الاندماج الفعلي للباحث في الوسط المدروس ومشاركته في النشاطات اليومية بهدف تسجيل السلوكيات والظواهر كما تحدث في سياقها الطبيعي»³.

وقد استُخدمت هذه الأداة من خلال حضور الباحث لبعض الأنشطة اليومية والاجتماعات الداخلية والتواصل المباشر مع الموظفين داخل الأقسام المختلفة لمؤسسة سوناطراك، بهدف ملاحظة كيفية تطبيق الاتصال التنظيمي في المواقف الواقعية وتوثيق التفاعلات العملية بين

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 360.

² - محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، **المناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر)**، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2012، ص 158.

³ - حنفي بن عيسى، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، الجزائر، ص: 115.

الموظفين والإدارة. وقد ساعدت هذه الملاحظات الميدانية على تأكيد نتائج الاستبيان وتفسيرها في سياقها الصحيح.

جدول رقم (01) ملاحظة علمية بسيطة:

التعليق/ ملاحظات الباحث	الوصف المختصر للملاحظة	البند المختصر
وجود لوحات داخل الأروقة حيث تسهم في تحسين بيئة العمل وضمان تدفق المعلومات داخل المؤسسة	وجود لوحات ومعلقات داخل الأروقة	لوحات الإعلانات
كل موظف له فاكس ورقم خاص في مكتبه مما يسهل ذلك التواصل فيما بينهم	هواتف-بريد إلكتروني منصات رقمية	وسائل الاتصال المستخدمة
تبادل الموظفون الوثائق التي تسلم يدويا مثل شهادات العمل الوثائق الخاصة بالتأمينات والخدمات الاجتماعية أما التي ترسل إلكترونيا مثل طلبات الموارد البشرية مثل طلب تدريب وإذن غياب - الوثائق الخاصة بالمشاريع والعقود ونسخ رقمية، دراسات (عروض...)	يتم تبادل الوثائق يدويا وإلكترونيا عبر بريد داخلي	أسلوب تبادل الوثائق
يوضع مخطط الهيكل التنظيمي في المكاتب بهدف توضيح تسلسل السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة ويعد هذا المخطط أداة مهمة لفهم البنية الإدارية للمؤسسة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد والزوار	وجود مخطط للهيكل التنظيمي واضح ومعلق في كل المكاتب	وضوح الهيكل التنظيمي
يؤدي التعاون بين الموظفين إلى رفع الإنتاجية وتعزيز روح الفريق وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. كما ساهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتكامل	مظاهر التعاون والرضا لدى الموظفين	جو العمل العام
لا يمكن الدخول إلى المؤسسة دون المرور من مكتب الأمن والاستفسار عن تواجد الشخص في المؤسسة إلا الذي يحملون بطاقة تسمح بالدخول. وهذا لتجنب الفوضى والمشاكل داخل المؤسسة	وجود مكتب الأمن عند الباب الرئيسي للمؤسسة، وبين قسم آخر	الأمن الداخلي

- نتائج الملاحظة بالمشاركة:

من خلال اعتماد الباحث على الملاحظة بالمشاركة داخل مؤسسة سوناطراك، تم رصد مجموعة من المؤشرات العملية التي تعكس مستوى فعالية الاتصال التنظيمي وبيئة العمل داخل المؤسسة. فقد لوحظ وجود لوحات ومعلقات إعلانية داخل الأروقة، وهو ما يسهم في تحسين بيئة العمل وضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر بين مختلف الأقسام. كما تبين أن لكل موظف فاكس ورقم هاتفي خاص داخل مكتبه، إلى جانب استخدام البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، مما يسهل التواصل المباشر والسريع بين الموظفين والإدارات المختلفة.

وفيما يتعلق بتبادل الوثائق، فقد تم رصد أسلوب مزدوج يجمع بين التسليم اليدوي لبعض الوثائق الإدارية (مثل شهادات العمل والوثائق الخاصة بالتأمينات والخدمات الاجتماعية)، والتبادل الرقمي عبر البريد الداخلي للوثائق الفنية والمشاريع والعقود وطلبات الموارد البشرية (مثل إذن الغياب أو طلبات التدريب).

كما لوحظ تعليق مخطط الهيكل التنظيمي في مختلف المكاتب، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على توضيح تسلسل السلطة والمسؤوليات للموظفين الجدد والزوار، ما يسهم في تسهيل فهم البنية الإدارية.

وأظهرت الملاحظة كذلك أن بيئة العمل تتسم بدرجة عالية من التعاون والرضا بين الموظفين، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتعزيز روح الفريق ويخلق مناخًا إيجابيًا قائمًا على الثقة والتكامل.

أما من الناحية الأمنية، فقد لوحظ وجود مكتب أمن عند المدخل الرئيسي وآخر داخل المؤسسة، مع فرض إجراءات تنظيمية صارمة للدخول، حيث يُسمح بالدخول فقط لحاملي البطاقة المخصصة لذلك، مما يحد من الفوضى ويحافظ على انضباط سير العمل.

ب-استمارة الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لمثلها"¹.

تُعَدُّ الاستمارة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، إذ تم تصميمها بعناية فائقة بما يتوافق مع طبيعة البحث وأهدافه، وبما ينسجم مع متطلبات منهج المسح الشامل المعتمدين في الدراسة.

وقد تم إعداد الاستمارة بشكل يُمكن من جمع بيانات شاملة ودقيقة من جميع مفردات المجتمع محل الدراسة، وذلك لضمان تمثيل واقعي وصادق لموضوع البحث. وتتكوّن الاستمارة من ثلاثة محاور رئيسة:

• **المحور الأول:** يتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات العامة للمستجوبين، بهدف التعرف على خصائصهم الشخصية والمهنية.

• **المحور الثاني:** يختص باستقصاء واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك، من خلال أسئلة تتعلق بمسار المعلومات، ووسائل الاتصال، وجودة الاتصال، والعوامل المؤثرة فيه.

• **المحور الثالث:** يتناول العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويتضمن أسئلة حول أساليب التوظيف، الترقية، التقييم، التحفيز، التحديات التي تواجه الموارد البشرية، والمقترحات لتفعيل فعالية الاتصال.

كما تم صياغة الأسئلة بصيغة واضحة ومحددة، تنوعت بين أسئلة مغلقة ذات اختيارات متعددة وأخرى مفتوحة لإتاحة المجال أمام المبحوثين للتعبير بحرية ودقة عن آرائهم. وقد روعي في تصميمها بساطة اللغة ودقتها لتناسب مع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين بالمؤسسة.

¹ - سي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

وقد وُزعت الاستمارة على مفردات مجتمع الدراسة (40 مفردة و هم جميع موظفي قسم الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية الاقتصادية سونطراك)، مفردة مباشرة لضمان تحقيق الشمولية والدقة في البيانات المستخلصة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تحقيق أهداف البحث

ج: المقابلة

إلى جانب الاستبيان والملاحظة بالمشاركة، اعتمد الباحث على المقابلة كأداة نوعية داعمة لجمع بيانات معمّقة تدعم النتائج الكمية وتسمح بفهم بعض التفاصيل التي قد لا تكشفها الاستبانة وحدها. وتُعرّف المقابلة بأنها «أسلوب بحثي يعتمد على تواصل مباشر بين الباحث والمبحوث بهدف الحصول على بيانات معمقة حول موضوع الدراسة، مع إتاحة قدر من الحرية للمبحوث للتعبير عن آرائه بشكل تلقائي»¹

في هذه الدراسة تم استخدام المقابلة المقننة (المهيكلّة)، حيث تم إعداد أسئلة محددة مسبقاً تُطرح بنفس الصيغة على جميع المستجوبين، ما ساعد في توجيه الحوار وضمان الحصول على بيانات دقيقة قابلة للتحليل والمقارنة.

وقد أجريت المقابلة الأولى مع السيد (سعيد دلاحي)، رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك، وذلك خلال الفترة المسائية من الساعة 13:30 إلى 15:00، حيث تم تقديم المقابلة وشرح أهدافها وتوضيح الأسئلة المطروحة بهدف الحصول على إجابات دقيقة ومفصلة.

أما المقابلة الثانية فقد أُجريت مع السيد (محمد مقري)، المسؤول في قسم التكوين بنفس المؤسسة، وذلك يوم 21 أبريل 2025 خلال الفترة الصباحية من الساعة 09:00 إلى 12:00، حيث تم مناقشة مجموعة من التساؤلات المرتبطة بآليات الاتصال التنظيمي والتكوين، وكانت الإجابات مفيدة للغاية في توضيح بعض الصعوبات مثل ضعف التنسيق

¹ - حنفي بن عيسى، مرجع سبق ذكره: ص110.

عند غياب الاتصال الكافي، الأمر الذي قد يؤدي إلى تداخل القرارات أو عدم تجانسها بين الفرق والأقسام المختلفة.

وقد ساهمت المعلومات المستخلصة من المقابلتين في إثراء الجانب التحليلي للدراسة، من خلال تأكيد بعض البيانات الميدانية الواردة في نتائج الاستبيان وتوضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية إدارة الموارد البشرية بشكل أدق.

VI. مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث على أنه "المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليها فالمجتمع هو جميع الأفراد والعناصر أو الأشياء التي لها وحدة والتي لا يمكن ملاحظتها وأهم محك للمجتمع وجود خاصية مشتركة بين جميع الأفراد"¹. ويقصد بل "جميع المفردات أو الوحدات الظاهرة تحت البحث"².

كما يشير معنى مجتمع الدراسة إلى جميع عناصر ومفردات المشكلة الظاهرة قيد الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة عادة من عناصر ومفردات، كما يشير إلى المجموعة الكلية من العناصر التي سعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة³.

ومجتمع بحثنا يتمثل في جميع موظفي قسم الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، والمكوّن من (40) موظفًا. ونظرًا لطبيعة هذا المجتمع المتباين من حيث الرتبة، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، فقد ارتأينا الاعتماد على عينة قصدية، أي اختيار مجموعة من الأفراد بشكل مقصود وفق معايير محددة تتماشى مع أهداف البحث، ولسهولة حصره بكامل مفرداته لصغر حجمه لجأت لأسلوب المسح الشامل لكافة جميع موظفي قسم الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية الاقتصادية

¹ - يوسف لازم كماش، البحث العلمي مناهجه، أساليبه الإحصائية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 145.

² - حامد جهاد الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار عياد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 99.

³ - نواف عبد الجبار خندقجي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

سونطراك خلال الفترة المحددة لإجراء الدراسة الممتدة من 01 ماي إلى 01 جوان من السنة الجارية.

VII. تحديد المصطلحات

1-الاتصال

لغة: ورد مدلول الاتصال في المعجم الوسيط "في مادة وصل يصل فلان وصولاً ووصول الشيء وعليه وصلاً واتصل به اتصالاً". وإن المدلول اللفظي لكلمة اتصال يدل على أن أصلها في اللغة العربية (صل) فيقال وصل فلان لشيء بمعنى وصل الخير"¹.

اصطلاحاً: "هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين طرفين بشكل تفاعلي، كما يحدث في أساليب التربية الحديثة أو داخل المؤسسات ذات التنظيم العالي والديمقراطي، في حين أن التعاريف الكلاسيكية تؤكد على دور المرسل في توجيه المضامين نحو المستقبل بغرض تغيير مواقعه وسلوكه، وهذا ما قامت بذكره مدارس الإعلام الأمريكية التي شرحت خصائص وشروط هذا التأسيس، بل أنها توسعت في الكشف عما تعبره أسلوباً تقوم به وسائل الدعاية والإعلام"².

إجرائياً: يُقصد به في سياق هذه الدراسة الاتصال التفاعلي ومجمل العمليات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تجري داخل مؤسسة سونطراك بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، والتي تتيح تبادل المعلومات والآراء والأوامر والتغذية الراجعة بشكل مرن وسريع، بما يساهم في دعم اتخاذ القرارات وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

¹ - رشيد القاضي، معجم لسان العرب، ج6، دار الاتحاد، الجزائر، 2008، ص 41.
² - تامر دادى، عدوان الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط3، المحمدية، 2001، ص 74.

الاتصال التنظيمي:

يرى (أحمد بدوي) "أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة الإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفًا بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقًا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة"¹.

ويعرف (دونيسي بينواس) (DONIS BENOIS) بقوله أن: "الاتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر، يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تعرفه تصرفات الأفراد والجماعات"².

إجرائيًا: هو نشاط اتصالي ممنهج ومخطط يحدث داخل مؤسسة سوناطراك حيث يعمل على ضمان تدفق سلس للمعلومات فيها لتحقيق أهدافها من خلال التفاعل الايجابي لجماهيرها، ويتشكل الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك من خلال تدفق المعلومات من الإدارة العليا على باقي المصالح لضبط تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في شكل أوامر وتعليمات تنبثق عنها تقارير واقتراحات تسهل التواصل بين الأفراد والأقسام بطريقة ديناميكية تخلق التماسك والانسجام في العمل.

- الإدارة: لغة

كلمة إدارة مشتقة من الجذر اللغوي دار وتعني التوجيه أو التحكم أو التدبير.

مثال أدار الشيء يعني قام بتوجيهه أو تحريكه أو تدبيره.

¹ - أحمد بدوي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

² - Benois D, Formation, **communication**, édition organisations, Paris, 1992, P 05.

- اصطلاحًا:

الإدارة (management) هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، تشمل الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، القيادة والمراقبة.

- تعريفات أخرى للإدارة في الاصطلاح:

- هنري فايول (1916): يعرف الإدارة على أنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة".

- يتر دراكر (1954): يرى أن الإدارة تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

- ستيفن روبرنز (2017): يعرف الإدارة على أنها عملية تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الموقع التعليمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة¹.

- إجرائيًا: الإدارة هي عملية معقدة تشمل تحديد الأهداف، ووضع الخطط وتنظيم الموارد، وتوجيه الجهود والمراقبة على الأداء لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، تتطلب الإدارة مهارات قيادية وقدرة على اتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، والتعامل مع التغيير، تهدف الإدارة إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وضمان استمرارية العمل ونجاحه.

¹ - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات معاصرة مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 31.

- **الموارد البشرية:** هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسة وتقسم هذه الموارد إلى 05 مجموعات:

- الموارد الاحترافية

- الموارد التقليدية

- باقي الموارد المشاركة

الاتحادات العمالية¹.

وتعرف أيضًا مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم سلوكهم اتجاهاتهم طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية².

وهي تلك الجموع من الأفراد والمؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة الأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك لأعمال بحماس واقتناع ومن ذلك نتعرف على صفتين أساسيات في تركيب الموارد البشرية هما المقدرة والرغبة في أداء الأعمال، وهما صفتان متكاملتان، متفاعلتين. كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل³.

التعريف الإجرائي: تعتبر الموارد البشرية الامكانيات البشرية المتوفرة في مؤسسة سوناطراك وأهم الأصول بل والعنصر الفعال بالمؤسسة من مؤهلينا وذوي قدرات ومهارات ومتخصصين وراغبين في أداء المهام الموكلة إليهم بالمديرية، التي من خلالها تتم تحقيق الأهداف المرجوة مشكلة المحور الأساسي لخدمة الأهداف العامة للتنظيم في سوناطراك واحترام الشروط والقواعد والقوانين الخاصة به.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 16.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

³ - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 16.

VIII. مجالات الدراسة

1/ المجال المكاني: وهو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، فقد أجريت دراستنا بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سونطراك.

2/ المجال الزمني: وهي الفترة التي أجرى بها الباحث دراسته وقد تمثل المجال الزمني لدراستنا في خطوات انطلقت بعد الموافقة على الموضوع في بداية شهر أفريل الى غاية شهر ماي 2025 وقد مرّت بمراحل نوجزها في:

- **المرحلة الأولى:** فهي مرحلة جمع المادة العلمية للإحاطة بموضوع الدراسة عن طريق البحث والاطلاع على ما له ارتباط بالدراسة من مراجع وكتب ودراسات مشابهة لها الإحاطة بكل جوانبها كما تشمل في الإطار النظري.

- **المرحلة الثانية:** قمنا بعدها بزيارة استطلاعية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سونطراك في الجزائر العاصمة أين تم قبول دراستنا بالمؤسسة.

- **المرحلة الثالثة:** في شهر أفريل من مرحلة إتمام الإطار المذهبي والنظري للتدريب في أواخر شهر ماي.

- **المرحلة الرابعة:** فهي مرحلة شملت الدراسة الميدانية من توزيع استمارة المقابلة والاستبيان وتفرغ البيانات وتحويلها والتوصل لنتائج الدراسة وعرض قالبها النهائي.

IX. الدراسات السابقة

هي تلك الدراسات التي تتناول الظاهرة أو موضوع الدراسة وتسمح بالاعتماد عليها كخلفية علمية، حيث يقوم الباحث فيها بالتعريف بالإشكالية المطروحة، والخطة المعتمدة، وأدوات التحليل المستخدمة، ومراحل الانجاز والنتائج المتوصل إليها ويتوج هذا العرض بنقد الباحث الموضوعي لها.

1-الدراسة الأولى: لل طالبة (صبرينة رماش) بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في

علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية وهي دراسة منشورة بجامعة منتوري، قسنطينة الموسم الجامعي، 2008-2009.¹

- **الإشكالية:** "طرحنا هذه الرسالة مشكلة نلخصها في: أن الاتصال في المؤسسة الاقتصادية هام للدراسة السيسولوجية فهو أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية حيث يساهم تطوير السلوك بما يتناسب ومتطلبات العمل فهو أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة، فوجود الاتصال الفعال داخل المؤسسة يسهل عملية تبادل المعلومات ويحقق الفهم والثقة المشتركين، فقد تلجأ بعض المؤسسات لتخصصات الاتصال الخارجي كالعلاقات العامة لمواجهة وحل المشكلات والتعرف على الاتجاهات والتوقعات، فالمستهلك أصبح يشترط أن يفهم ويستوعب ويقتنع ليصبح حليفاً للمؤسسة كزبون عادي أو متعامل اقتصادي.
- **أهمية الدراسة:** ترى الباحثة أن دراستها تكتسي أهمية إبريقه انطلاقاً من الاتجاهات الحديثة التي ركزت على الاتصال الموسمي، ونظراً لما تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تطورات اقتصادية وتقنية، مما وضع أمامها تحدياً أهمها المنافسة من جهة وقلة الإمكانيات المادية من جهة أخرى وكذا الأهمية المحورية لنظام الاتصال المؤسسي. وحاولنا تصميم خطة اتصالية فعالة قد تشهدها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافنا بنجاحة وتحليل معوقات الاتصال الشامل كأهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة.
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة المعرفة:

- 1- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة.
- 2- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي بالمؤسسة.
- 3- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
- 4- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

¹- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية وهي دراسة منشورة بجامعة منتوري، قسنطينة الموسم الجامعي، 2008-2009.

5- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

- **المنهج المستخدم:** اتبعت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تقنية المسح الشامل.

- أدوات جمع البيانات: استخدمت في هذه الدراسة استمارة الاستبيان، حيث تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات الأولية استخداما في الدراسات المسحية، استخدمت الملاحظة البسيطة لجمع البيانات والاستعانة بها في التحليل والملاحظة بالمشاركة من خلال تفعيل ندوات وملتقيات ينشطها فرع قسنطينة SDE لتقدير درجة اهتمام القائمين بالاتصال وتحديد العواطف.

- **مجتمع الدراسة:** 126 مفردة جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد وكانت الردود في حدود 71.42% رد وكانت الاستثمارات المسترجعة 90 استمارة.

- **النتائج العامة للدراسة:** تؤثر الفروق الفردية بين المبعوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو ما أكدته المعطيات التي أثبتت أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية من متغير الجنس، اللغة، السن، التخصص.

- المؤسسة لا تستعد الكثير من الاضطرابات نظراً لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها إضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة وهو ما ينعكس على صورتها الخارجية ووضع تنفيذ الخطة داخل المؤسسة، كثيراً ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضى الجمهور.

- أوجه التشابه والاختلاف:

✓ تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث أن كل من الدراستين تدرسان الاتصال داخل

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- ✓ تتشابه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج المطابق وهو المنهج المسحي.
- ✓ اعتمدت الدراستان على أداتي جمع البيانات الاستثمار والملاحظة.
- ✓ كلا الدراستين أجريت في مؤسسة اقتصادية جزائرية.

- أوجه الاختلاف:

- ✓ يختلفان في مجتمع البحث مجتمعنا هم جميع موظفي الموارد البشرية
- ✓ مجتمع الدراسة المشابهة هو SONELGAZ.
- ✓ تتناول دراستنا الاتصال التنظيمي بينما تدرس هذه الدراسة الاتصال في إطاره العام.
- ✓ تتناول هذه الدراسة الفرضيات بينما نضع في دراستنا التساؤلات الفرعية.
- ✓ تختلف الدراستان من حيث استخدام هذه الدراسة لنوعين من الاستثمار الأولى والثانية للإطارات المسيرة.

2-الدراسة الثانية: للباحث العربي بن داود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة قسنطينة، وهي مذكرة ماجستير علم إجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ومنشورة بجامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.¹

- الإشكالية: طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية من خلال الوقوف على واقع الاتصال وفعاليته فيها، فالاتصال الفعال يشمل كل من الاتصال الصاعد والنازل والأفقي، حيث يتضمن الاتصال الصاعد المعلومات والبيانات والاقتراحات وردود الفعل الخاصة بالعاملين تجاه تلك الأوامر والتعليمات والتوجيهات التي تتم استقبالها من الإدارة. أما الاتصال النازل فأخذ غالبًا القرارات والأوامر وتوجيهات الإدارة. أما الاتصال النازل فأخذ غالبًا القرارات والأوامر وتوجيهات التي تقدمها الإدارة للعمال. والأفقي

¹ - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة قسنطينة، مذكرة ماجستير علم إجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ومنشورة بجامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

يقوم على أساس علاقات بين العمال في نفس المستويات الإدارية والتنظيمية وقد تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

- مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ومدى فاعلية في تطويرها.

- أهمية الدراسة: يرى الباحث أهمية دراسته أحد الأسس الهامة لأي تنظيم والطريقة التي يتم بها في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية فهو جوهر العملية الاتصالية والتنظيمية، فكل من التخطيط والتوجيه والتنظيم وغيرها تحتاج الاتصال المكثف وكذا ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج فمن الضروري التعرف على مدى فاعليته في المؤسسات الصناعية.

- أهداف الدراسة: استهدف الباحث من خلال دراسته توضيح مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، وإبراز أهمية الاتصال ودوره في تحقيق الأهداف وكشف أنماطه وخصائصه والوسائل والقنوات في تحقيق الأهداف وكشف أنماطه وخصائصه والوسائل، والقنوات المتبعة، وإبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية.

- المنهج المستخدم: اتبع المنهج الوصفي مع أسلوب المسح بالعينة.

- أدوات جمع البيانات: من الأدوات المستخدمة الاستمارة، ملاحظة المقابلة، والوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديريات والمصالح والأقسام والورشات من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية، وجدول تطور عدد العمال في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة وانخفاضه عبر السنوات، وتضمنت الاستمارة 40 سؤالاً اعتمد فيها على الكمي والكيفي: المجتمع البحث 100 مفردة.

- العينة: اختار العينية العشوائية الطبقية لعدم تجانس مجتمع الدراسة (الرتبة، المستوى) وقسم المجتمع الأصلي إلى فئات تمثل كل فئة طبقية متجانسة، عدد العمال (1048) عدد مجتمع الأصلي (999) مفردة نسبة اختيار العينة 20% (100) مفردة.

- النتائج العامة للدراسة:

- الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الإدارة ترى أن سلطة القرار من حقها فقط.

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

بعد الاطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة تعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين على النحو الآتي:

* - أوجه التشابه:

✓ تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

✓ تستخدم الدراستان تقريباً نفس أدوات جمع البيانات، الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

✓ كما تقترب الدراستان من حيث الإشكالية، فكلاهما يدرسان اهتمام المؤسسة بالاتصال

التنظيمي في هذه الدراسة وفي دراستنا الاهتمام بالاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة الموارد البشرية.

- أوجه الاختلاف:

✓ نوع المؤسسة في هذه الدراسة صناعية ومؤسسات اقتصادية.

✓ اختلاف رواية الدراسة لكلّ منهما تختلف أهمية وأهداف كل دراسة.

3- الدراسة الثالثة: للباحث هشام بوكفوس بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، تخصص علم اجتماع منشورة بجامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.¹

- **الاشكالية:** انطلقت إشكالية الدراسة من أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعيا واقتصاديا يواجه صعوبات كبيرة من أجل إمتلاك أساليب التنمية الفعالة والتسيير الحسن للموارد البشرية. هذه الأخيرة التي تعتبر وضعية غير مرضية، فالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها ضروري لإنجاز الأهداف بتحفيزهم والمحافظة عليهم بالفاعلية والكفاءة، مما يزيد الضرورة لتكوين مستوى تنظيمي تسند إليه المهام المتعلقة بالموارد البشري من الاستخدام والحصول على القوى البشرية، التخطيط، أنشطة الاستقطاب والعمليات الخاصة بالاختيار والتعيين والتوجيه وأي مؤسسة تستند الأساليب تنمية الموارد البشرية وإحتياجاتها للتخطيط العلمي والأطر العلمية وهنا تم طرح التساؤل الرئيسي:

✓ ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها.

* **فرضيات الدراسة:** تستند الدراسة إلى الفرضية الأساسية التالية:

- تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات واتجاهات المديرين والعمال.

والفرضيات الفرعية تمثلت في:

✓ يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

¹ - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه، الماجستير في تنمية الموارد البشرية، تخصص علم اجتماع منشورة بجامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

✓ يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

- **أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة في أسبقيته حدود ما تصبوا إليه نظراً لقوانين وتحديات اقتصاد السوق على اعتبار المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الانتاجية، وكيفية محافظة المؤسسة عليها لدخول اقتصاد السوق عن طريق تدريب وتكوين والاتفاق على هذه الطاقات بشرية لخدمة الأهداف، وعياً لضرورة الالتفات للعنصر البشر للوقوف على اهتمامه ومشاركته في التنمية المؤسساتية والوطنية.

- أهداف الدراسة

1- تشخيص أساليب التنمية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن أطر وقوانين وإجراءات التي تخضع لها العملية من خلال الأساليب ومعرفة ما يجري ميدانياً وتحديداً أوجه النقص.

2- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط لها ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أو يرى فيها حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

3- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

* **المنهج المستخدم:** استخدم الباحث منهج المسح الوصفي مع أسلوب المسح الشامل.

* **الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:** استخدم الباحث عدّة أدوات لجمع البيانات:

✓ **الاستمارة الخاصة بالعمال،** الاستمارة الخاصة بالمديرين والاطارات - السجلات والوثائق وكذلك الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية للوحدة وملاحظة الظروف الفيزيائية وكيفية سير العمال وطبيعية العلاقات بين العمال والادارة والتعرف على السلوك وظروف العمل داخل المؤسسة.

* **مجتمع البحث:** 123 عامل منهم 108 عامل فنياً و 15 إطاراً أو مسيراً.

- نتائج الدراسة:

- ✓ تلعب عملية التوظيف دورًا كبيرًا في سير المؤسسة وتأقلم العمال مع عملهم وتحقيق أهدافهم وفق مهارتهم وامكانياتهم وكذا أهداف المؤسسة، وتدريب المؤسسة عمالها ليقوموا بالعمل بصورة صحيحة.
- ✓ المؤسسة أخذت بأسلوب التدريب عن طريق المشرف المباشر.
- ✓ يتم توظيف العمال بطريقة صحيحة إضافة إلى إمكانية تريبهم على الآلات.
- ✓ الحصول على الفاعلية في تحقيق الأهداف، كما تعمل المؤسسة على تجديد آلاتها ومعداتنا وهو ما يفرض عليها إعادة تدريب وتأهيل عمالها.
- ✓ العلاقة بين العمال علاقات صناعية امتدت خارج المؤسسة ليكون تواصلًا في مناقشة القضايا التي تهم عملهم ومشكلاتهم.
- ✓ التدريب عملية مخطط لما تهدف لزيادة معارف ومهارات الأفراد وتغيير سلوكهم وميولاتهم.

- أوجه التشابه والاختلاف:

* أوجه التشابه:

- ✓ استخدمت الدراستان نفس المنهج هو المسحي.
- ✓ تتشابه كل من الدراستين في المتغير الثاني التابع الذي وإن اختلف فهو يدرس ويتعلق بالموارد البشرية من حيث هو العنصر الفعال داخل التنظيم.

* أوجه الاختلاف:

- ✓ دراستنا في مؤسسة اقتصادية أما هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية عمومية.
- ✓ غاية الدراسة ومشكلاتها تتمحور حول أساليب المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بينما دراستنا تتناول الاتصال التنظيمي وكيفية إدارة الموارد البشرية، كما تختلف الدراستان من حيث الإطار الزمني والبشري وكذا مجالات الدراسة.

4- الدراسة الرابعة: دراسة للباحثة "نقيش فتيحة" تحت إشراف الأستاذة "بنقة ليلي" بعنوان "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالمسيلة". منشورة على موقع جامعة المسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية السنة الدراسية 2013-2014¹، وقد تناولت الإشكالي الآتي:

- هل تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة؟
وبدوره هذا التساؤل أفرز لنا التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ هل يساهم تصميم أنظمة الحوافز في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟
- ✓ هل تساهم عملية الاختبار والتعيين للعمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟
- ✓ هل يساهم تدريب العمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الفرضية العامة الآتية:

تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.
وتكتشف هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يساهم تصميم أنظمة الحوافز في فعالية الأداء داخل المؤسسة المؤشرات، توزيع الأجور، الترقية.

- تساهم عملية الاختيار والتعيين للعمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

- المؤشرات: والامتحانات الكتابية، المقابلات الشفاهية.

- يساهم تدريب العمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

- المؤشرات: دورات تدريبية داخل المؤسسة، دورات تدريبية خارج المؤسسة.

*** أهمية الدراسة:** تأتي هذه الدراسة للتأكد من أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في زيادة فعالية الأداء وفي معرفة مدى اهتمام المؤسسات الحديثة بإدارة المواد البشرية

¹ -نقيش فتيحة، "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، منشورة تخصص تنمية الموارد البشرية السنة الدراسية 2013-2014.

وتأثير ذلك على فعالية أدائها، وتبرز أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العامة والتي تعمل على تغيير اتجاهات الباحثين إلى دراسة موضوع التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعولمة.

* **أهداف الدراسة:** معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين لاختيار (التعيين والتدريب...) في المؤسسة.

- منهج البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وفق أسلوب المسح بالعينة القصدية 26 مفردة، وقد اعتمدت على أدوات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) .

- مجتمع البحث: إطارات المؤسسة باعتبارهم القائمين على وضع السياسات وخطط وأهداف المؤسسة وعددهم 26 فرد.

- **نتائج الدراسة:**

✓ النتيجة في ضوء الفرضية الأولى.

✓ غالبية أفراد مجتمع البحث تؤكد أن الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله.

✓ يبين أن المؤسسة لا تضع حوافز حول التدريب أو مكافآت وهذا ما أكده أفراد العينة بنسبة

88.5% حسب الجدول 14.

- ومنه نجد الفرضية القائلة بأنه:

- يساهم تصميم أنظمة الحوافز في فعالية الأداء داخل المؤسسة قد تحققت.

* **النتائج في ضوء الفرضية الثانية:** غالبية أفراد العينة أكدوا أن الاعلان عن التوظيف

يكون عن طريق الاعلانات المكتوبة وه بالنسبة 92.3% حسب الجدول 16، وهذا يدل

على أن المؤسسة تمنح مجال الاستقصاء القدرات وأن التعيين يتم عن طريق الامتحانات

حسب تأكيد أفراد العينة بنسبة 61.5% حسب الجدول رقم (15) كما يتبين لنا أن المؤسسة

تراعي متغيرك المحيط الداخلي في عمليه التعيين والتوظيف وذلك حسب حاجة المؤسسة

لتخصصات معينة، ومنه نجد أن الفرضية القائلة بأنه:

- تساهم عملية لاختيار والتعيين للعمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة قد تحققت.

* النتائج في ضوء الفرضية الثالثة، يتبين لنا أن المؤسسة تستخدم عدة استراتيجيات لإعلام الموظفين بوجود دورات تكوينية ويكون هذا الإعلام عن طريق معلقات واستدعاء وكذا عن الطريقة الشفوية من الجدولين 32 و 33 وذلك بناء على التخصص ومتطلبات الوظيفة وهذه الاستراتيجية تستخدمها إدارة الموارد البشرية لزيادة مهارات لأفراد فهو ضروري للمبحوثين، ويتبين أيضًا أن لإدارة الموارد البشرية تحقق أهدافها المسطرة من خلال استراتيجية التدريب من جهة، ومن جهة أخرى في حالة توسع نشاطها، وتساعد هذه البرامج التدريبية في مساهمة الأفراد في رسم أهداف وخطط المؤسسة وذلك ما أكدته أفراد العينة بنسبة 80,8% من الجدول 38، ومنه نجد أن الفرضية القائلة بأنه يساهم تدريب العمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة قد تحققت.

* النتائج العامة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن إبراز نتائج البحث المتعلقة بـ:

- دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء داخل المنظمة.
- تمثل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري من خلال استراتيجياتها المطبقة.
- للترقية أهمية بالغة في نفوس عمال المديرية فهي تشجع على رفع الأداء.
- تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المؤسسة، كما تقوم بتحليل العمل وتصميم الوظائف بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا:

* أوجه التشابه:

- ✓ شابه دراستنا في المتغير الثاني وهو الموارد البشرية.
- ✓ تستخدم الدراستين نفس أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة والاستبيان).
- ✓ كلا الدراستين تتشابهين في مجتمع الدراسة حيث توجه كلاهما الدراسة نحو الموظفين.

✓ استخدمت من هذه الدراسة نفس المنهج الذي استخدم في دراستنا وهو المنهج الوصفي.

* أوجه الاختلاف:

✓ تختلف الدراسات في الإطار العام حين أجريت هذه الدراسة في مديرية الموارد المائية

بينما أجرينا دراستنا في مؤسسة سونطراك.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي إلى الاتصال التنظيمي

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة: وظائفه وآلياته

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

المبحث الثالث: هيكل الاتصال التنظيمي.

المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي ووظائفه.

المبحث الخامس: خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي.

المبحث السادس: قنوات الاتصال التنظيمي وعوائقها.

المبحث السادس: التواصل الفعال داخل التنظيم.

خلاصة

تمهيد:

عد الاتصال داخل التنظيم أداة أساسية لا غنى عنها في توجيه الأعمال والأنشطة العملية، وفي بناء علاقات تكاملية وتبادلية تسهم في تنسيق الجهود وتعزيز فعالية الأداء. وعندما يُستخدم الاتصال بفعالية، فإنه يُمكن القوى العاملة من تنفيذ مهامها بكفاءة، ويوجه السلوكيات داخل بيئة العمل بما يخدم أهداف المؤسسة.

فكلما كان نظام الاتصال الداخلي سليماً وفعالاً، انعكس ذلك إيجاباً على سير العمل وساهم في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي. وتُعد الاتصالات التنظيمية عاملاً حيوياً يحدث ديناميكية بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة، في سبيل تحقيق الهدف الأسمى لكل تنظيم، والتمثل في البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة.

وفي هذا الفصل، سنتناول مفهوم الاتصال التنظيمي، ونتطرق إلى أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى خصائصه، وعناصره، وقنواته المختلفة داخل المؤسسة.

1- تعريف الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من الإدارة العليا، ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى له تأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، فهو نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة¹.

ويعرف على أنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المحددة داخل الهيكل التنظيمي"².

يرى (ماهر أحمد) أن الاتصال من وجهة نظر المختصين في التحليل التفاعلي (L'analyse Transactionnelle) الذين يؤكدون على العلاقات والتفاعلات التي تحدث في عملية الاتصال على اعتبارها محور التركيز عندهم، أنه عبارة عن وضع أفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب"³.

كما يعتبر الاتصال التنظيمي أنه ذلك الاتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة ويتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين والسلطات في مقابل الاتصال غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين على أساس الشخصية⁴.

أما (ابراهيم أبو عرقوب) فيرى أن الاتصال التنظيمي "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي"⁵.

¹ - بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص 14-15.
² - محمد منير حجاب، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، ط1، دار إثراء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 35.
³ - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ص 340-341.
⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 421.
⁵ - فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16.

ومن جهة يرى (إبراهيم الملحي) الاتصال التنظيمي هو "عملية اجتماعية هادفة تعمل على تحقيق الأهداف الوظيفية للعمل، وإحداث التوافق والتعزيز الاجتماعي للفرد، إذ من خلال عملية الاتصال يتم تعديل سلوك الجماعات داخل التنظيم"¹.

أما (محمد علي محمد) يرى أن الاتصال التنظيمي "عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليماً، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية"².

التعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو مجمل التفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة (الموظفون من مختلف الفئات السسيمهنية، وفي مختلف المناصب) من أجل خلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

- **أهمية الاتصال التنظيمي:** تعد الاتصالات بشكل عام وبأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها، ويمكن إيجاز هذه الأهمية في المنظمة والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها، والتي يمكن إيجازها هذه الأهمية في المؤسسات أو المنظمات كما يلي:

1- الاتصال نشاط إداري واجتماعي نفسي، داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

2- يؤدي دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والاجتماعي للعاملين في المنظمة.

3- الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.

¹ - رضا إبراهيم الملحي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 77.
² - محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 51.

- 4- يقوم بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من رؤوسهم والتعرف على ردّات الفعل (رجع صدى) بمعنى أوضح فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية إرشادية.
- 5- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- 6- يعمل الاتصال التنظيمي على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية وإيقاظ الخيالات والمواهب والابداع لديه.
- 7- يقوم الاتصال التنظيمي بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- 8- يقوم الاتصال التنظيمي بتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.
- 9- يوطد الاتصال التنظيمي الثقة بين المنظمة والموظفين بما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة لتحقيق أهدافها¹. ومن طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية والروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، مما يساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة².
- 2- أهداف الاتصال التنظيمي:** إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

¹ - رجب الطاهر مسعود الخروشي، (أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية)، مجلة كلية الأدب، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017، ص 340-341.

² - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 65.

- أ- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من لاتصال الجماهيري.
- ب- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير نوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.
- ج- **هدف تعليمي:** ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- د- **هدف ترفيهي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.
- هـ- **هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.
- و- **هدف اجتماعي:** تتيح الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم بعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد¹.

3- هيكل الاتصال التنظيمي وأشكاله

- **هيكل الاتصال التنظيمي:** يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقييم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم الغير الرسمي

¹ - طيبش مولود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2010، ص 37.

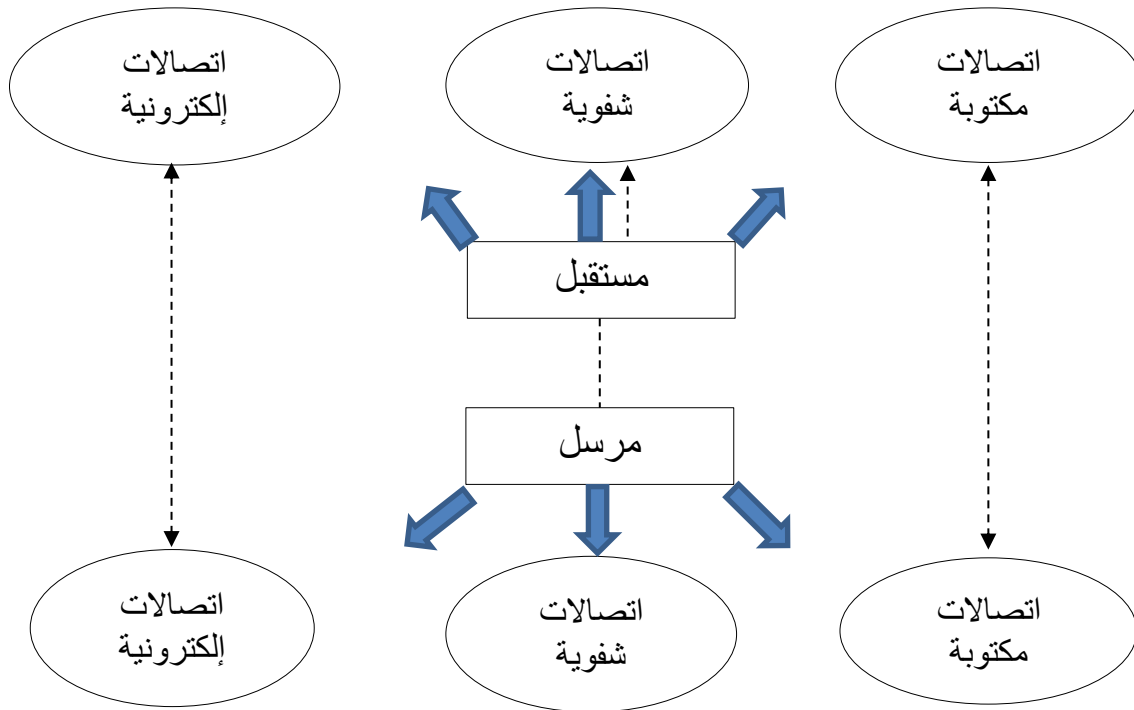
الذي يحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة مباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، قد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية التي تعبر عنها الهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

لذا يتم ربط الاتصال الرسمي بالتنظيم الرسمي للنسق وربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه¹.

نموذج الاتصال التنظيمي والإداري: ينقسم هذا النموذج إلى قسمين أولهما المعلومات الواردة التي يستقبلها المستقبل وهو (أحد العاملين أو مدير الوحدات التنظيمية) يستقبل اتصالات مكتوبة في شكل من مذكرات أو خطابات أو تقارير واتصالات شفوية تتم من خلال الأحاديث الجانبية والشخصية والمقابلات والاجتماعات والاتصالات الإلكترونية تتم من خلال الدوائر التلفزيونية والكمبيوتر والبريد الإلكتروني.

والقسم الثاني من النموذج هو المعلومات الصادرة التي يرسلها المرسل وهي أيضًا في شكل اتصالات مكتوبة واتصالات شفوية واتصالات إلكترونية، وما يهم في هذا النموذج أنه يبسط لنا مكونات نظام الاتصال التنظيمي ويحدده في مستقبل ومرسل ومعلومات واردة ومعلومات صادرة، كما أنه يبسط ويصنف الاتصالات في أشكال، أما مكتوبة أو شفوية أو إلكترونية.

¹ - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.



شكل رقم (01): نموذج الاتصالات الإدارية¹

4- وسائل الاتصال التنظيمي ووظائفه

4-1 وسائل الاتصال التنظيمي: توجد عدة وسائل أو أساليب الاتصال التنظيمي وتقتصر على ثلاثة وسائل مهمة:

- وسائل شفوية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهية عن طريق الكلمة المنطوقة مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، المؤتمرات...) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار أكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.
- وسائل كتابية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة المنشورة - التقارير، المذكرات والشكاوى) يعتبر

¹ - بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 51.

هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها:

- إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطيء في إيصال المعلومات، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر معنى.

- الوسائل غير اللفظية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الإشارات والایماءات والسلوك (تعبيرات الوجه، حركة العينين واليدين وطريقة الجلوس...) ويطلق عليها لغة الجسد قد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90% من المعاني ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف داخل المنظمة¹. ويوضح الجدول الموالي طرق الاتصال التنظيمي²:

جدول رقم (02): يوضح طرق الاتصال التنظيمي.

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
- توضح ردود الفعل العكسية - تؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات - له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافات العالية مثل: • الايماءات	- يقوي روح التعاون والصداقة - يزيل التوتر والضغط - نتيجة إخراج ما في صدور - يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعل في تقريب المفاهيم - يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد مثل:	- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. - يوثق المعلومات والاستفادة منها في المستقبل - يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين مثل: • التقارير ومذكرات • المنشورات والشكاوي

¹ - محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 33-34.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

• حركة الوجه	• المقابلات الشخصية	• اللوحات
• السكوت الغضب	• المكالمات الهاتفية	• وسائل الإيضاح البصرية
• الانفعال	• اللجان	• جريدة العمال
• السلام باليد	• والاجتماعات والمؤتمرات	• الجرائد الحائطية
• الابتسامة	• والمحاضرات	

4-2 وظائف الاتصال التنظيمي: إن أهمية الاتصال والتنظيم تبدو من خلال الوظائف التي

يؤديها وتوجد ثلاثة تقييمات لوظائفه نوضح منها ما يخدم مجال دراستنا:

1-الاتصال التنظيمي من كوظيفة رقابية: في الوظيفة الأكثر شيوعاً في المنظمات هي

استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- ✓ توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة التي تستخدم لتقييم النتائج.
- ✓ توفير المعلومات الإدارة المؤسسة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية.

✓ توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

✓ إعطاء كفاءة المستويات الإدارية الاحساس بتقديم نشاط المؤسسة.

2-الدافعية: تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال التنظيمي من توجيه وتقويم أداء

العاملين في المؤسسة، فهو الوسيلة الرئيسية المتاحة لدافعية الرؤساء، وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر والمكافآت، تقويم الأداء والسلوك وتخصيص المهام والوظائف، تدريب وتنمية مهارات المرؤوسين.

3- المعلومات: إلى جانب الرقابة والدافعية يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير

المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية¹.

¹ - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

وتختلف وظائفه من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل كما يلي:

* من وجهة نظر المرسل: وتتمثل وظائفه فيما يلي:

- نقل الفكر.
- التعليم.
- الاقناع.
- الاعلام.
- الترقية.

* من وجهة نظر المستقبل: تتمثل وظائفه فيما يلي:

- فهم ما يحيط به من أحداث الظواهر.
- تعلم مهارات جديدة.
- الاستماع والهروب من مشاكل الحياة.
- الحصول على معلومات جديدة تساعد على انجاز قرارات صائبة¹.

ومما سبق يتضح الدور الذي تلعبه وظائف الاتصال التنظيمي حيث يساهم بشكل فعال في الحفاظ على السير الحسن للعمل داخل المنظمة، فمن خلال وظيفته الرقابية يسعى لتقويم السلوك الفردي والجماعي بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة، ويقاوم كل انحراف عن خط السير العادي كما تمثل عملية توفير المعلومات الأساس في اتخاذ القرارات الصائبة، فهي وظائف تتمثل دعامة أساسية للحركة الوظيفية للمورد البشري داخل التنظيم، إضافة إلى التعامل الذي تخلقه في توفير الاحتياجات الضرورية لكل من المرسل والمستقبل².

¹ - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، ط1، مؤسسة حوري الدولة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 23.

² - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 24-25.

5- خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي

1- خصائص الاتصال التنظيمي: إن العملية الاتصالية تمتاز بعدة خصائص أهمها:

- الاتصال عملية ديناميكية: تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة لعملية الاتصال تعني التغيير.
- الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا وما يحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.
- الاتصال عملية موضوعية وواقعية: فالاتصال يشهد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه¹.
- عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال.
- عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة وكذا توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- عملية تفاعل بين طرفين: سواء كان بين شخصين أو بين مجموعة والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال تنظيم عملية تفاعل لها فعل ورد فعل².
- عملية إنسانية: تؤدي دورًا بارزًا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم، يتصلون به

¹ - سمية سعدوان، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالحرفة، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، جامعة وهران، 2014، ص 19.

² - بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 128.

للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمى إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشتهم¹

2-أنواع الاتصال التنظيمي: تتحدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين الاتصالات الرسمية التي يتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة والاتصالات غير رسمية التي تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين إجراء التنظيم الإداري أو بين أعضاءه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواتهم الخاصة كما يلي:

1-الاتصال التنظيمي الرسمي.

- **تعريفه:** هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية غير خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعض، وبالتالي هو يمكن أن تتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات، وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة الانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعه للقوانين وقواعد تفرضها المنظمة، ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً أو محورياً، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة².

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية:

أ-الاتصالات النازلة: يتم هذا النوع من الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا وهي أكثر استخداماً في المنظمات، كما تعتبر من الرسائل التي تتبع من الإدارة العليا وتنقل للأسفل من خلال المستويات المداخلة للإشراف عبر الهيكل

¹ - محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

² - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

التنظيمي وصولاً إلى عمال الطبقات الدنيا في السلسلة، حيث تتناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء نحو المرؤوسين، وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها. وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف وتنفيذ الخطوط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمؤسسة، والغاية من هذه الاتصالات هو ضمان السير الحسن لأمر المؤسسة¹.

- الاتصالات الصاعدة: يقصد بها الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا ويكون في شكل اقتراحات وشكاوى وتقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، كلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة الإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين².

- الاتصالات الأفقية: يتم هذا النوع بين العاملين والادارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى التنظيمي بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للمنظمة، إذ يشيع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام ويساهم في خلق التعاون والتفؤل وبالتالي التلاحم الذي ساعد على تحقيق أهداف المنظمة وينظر الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم 03 أهداف:

- تنسيق الواجبات: حيث يجتمع المديرون لمناقشة كيف تساهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

¹ - محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 121.

² - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 161.

- حل المشكلات: حيث يجتمع المديرون لحل المشكلات.
- حل النزاعات: حيث يجتمع المديرون لحل نزاع ما¹.
- الاتصالات المقابلة والمحورية: هي الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات والتفاعلات الجارية بين مختلف التقييمات، وعادة لا يظهر هذا النوع في الخرائط التنظيمية².

2-الاتصال غير الرسمي

- تعريفه: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة، هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر فيها اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإن حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يعتذر كفته تماماً.

وتحدث الاتصالات التنظيمية غير رسمية بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أنّ الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب (هاوثرون) والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام التي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة³. ويسمى أيضاً غير المباشر الذي يحدث بين الأصدقاء والأفراد وتتميز العلاقات بينهم بالحد عن وظائف السلطة.

- أشكاله:

- ✓ اللقاءات العضوية بين زملاء العمل.

¹ - محمد عساف عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² - بلال خلاف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - بلال خلاف السكارنة، المرجع السابق، ص ص 56-57.

✓ الاتصال المباشر بين شخص آخر لنقل معلومات سرية في وقت سريع جدًا.

✓ الحوارات بين أفراد التنظيم أثناء المناسبات الاجتماعية¹.

6- قنوات الاتصالات التنظيمية والإدارية وعوائقها.

1- قنوات الاتصالات التنظيمية والإدارية: هناك تقسيمات عديدة الأنواع الاتصالات

التنظيمية والادارية، فمنه الرسمي وغير رسمي وأيضًا من أعلى الأسفل ومن أسفل الأعلى ونقترح التقسيم التالي:

- اتصالات لنقل المعلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل وهي من الأعلى للأسفل.

- اتصالات لنقل المعلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الادارية إلا على بشأن التقدم في الانجاز ومشاكل التنفيذ وهي بالطبع اتصالات من الأسفل الأعلى.

- اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة وخلق ولاء العاملين².

أولاً: اتصالات من منظمة إلى العاملين: تقوم المنظمة وما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى للأسفل وفيما يلي أمثلة لتمثل هذه الاتصالات:

1- بطاقات وصف الوظائف.

2- دليل الإجراءات.

3- لوحة الإعلانات.

4- المنشورات الدولية.

5- تقديم الموظف الجيد لعمله.

6- مجلة المنظمة.

7- دورات التدريب.

¹ - محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 60.

- 8- الخرائط الداخلية.
 - 9- التقارير.
 - 10- الشيك الشهري.
 - 11- مطبوعة المنظمة عن موضوعات محددة.
 - 12- الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.
 - 13- مكتبة المنظمة.
 - 14- إعلانات داخلية.
 - 15- خطوط المنظمة.
 - 16- جريدة الحائط.
 - 17- تقارير الأداء والإنجاز.
 - 18- لوحات وإرشادات ونصائح.
 - 19- سياسات العمل.
 - 20- أفلام وفيديوهات على المنظمة.
- ثانيًا: اتصالات من العاملين إلى المنظمة:** يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الانجاز، ومشاكل العمل، وغيرها وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأمثلة الشائعة هذا النوع:

- 1- نظام الاقتراحات.
- 2- صندوق الشكاوي.
- 3- الاجتماعات.
- 4- بحوث الاتجاهات والرضا عن العمل.
- 5- التقارير والمذكرات.

6- مقابلة ترك الخدمة.

7- الإشاعات.

8- الاستشارة.

9- إشراك العاملين في الإدارة.

10- إشراك العاملين في اللجان.

11- الباب المفتوح.

12- مجالس الإدارة المصغرة.

ثالثاً: اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها: تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصيه مميزة وفريدة الأسلوب العمل والإدارة والعلاقة داخل المنظمة، ورفع ولاء العاملين وانتمائهم لها.

ومن وسائل الاتصال في هذا المجال:

1- كتاب تاريخ الشركة.

2- كتب ومناسبات عن المنظمة.

3- ملصقات من زجاج العربات.

4- دليل تليفونات وعناوين بالمنظمة.

5- مجلة المنظمة.

6- الرحلات والمصاريف.

7- بدل وملابس، عينات محابة من إنتاج المنظمة، مصاريف التّعليم، عروض فنّية للعاملين.

8- مسابقات ومباريات، زيارات ميدانية.

9- خصم على المنتجات كروت باسم المنظمة والموظفين.

- 10- كروت معايدة وتهنئة، الاحتفال بالمواسم (رمضان - أعياد...)
 - 11- أدوات مكتبية عليها شعار المنظمة.
 - 12- المدح والشعر.
 - 13- نظام الاستشارات والنصح.
 - 14- تكريمات - خدمات للعاملين.
 - 15- اعلانات وملصقات عن ترقيات التغيرات الأساسية.
- **عوائق الاتصال التنظيمي:** يؤثر في العمليات الاتصالية داخل المؤسسة عوائق وصعوبات قسمت حسب طبيعتها إلى أربعة أصناف.
- أ- **عوائق شخصية:** تمثل إدراكات للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه وهو ما يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.
- ب- **عوائق ما بين الأشخاص:** وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل ودرجة اللغة والمصادقية، الجو المكهرب، التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على فعالية الاتصال¹.
- ج- **معوقات اجتماعية وثقافية:** ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم².
- د- **معوقات تنظيمية:** من بينها غموض في الأدوار وعدم تحديد صلاحيات ومركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة المركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كبيرًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي

¹ - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - المرجع نفسه.

يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة¹.

ويمكن حصر عوائق الاتصالات التنظيمية فيما يلي:

1- اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما هي ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العمل من رئيسه مثلاً، أو خجل منه وعدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

2- طريقة الاتصال: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل.

3- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذا كلما كان حجم الجماعة صغيراً، كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

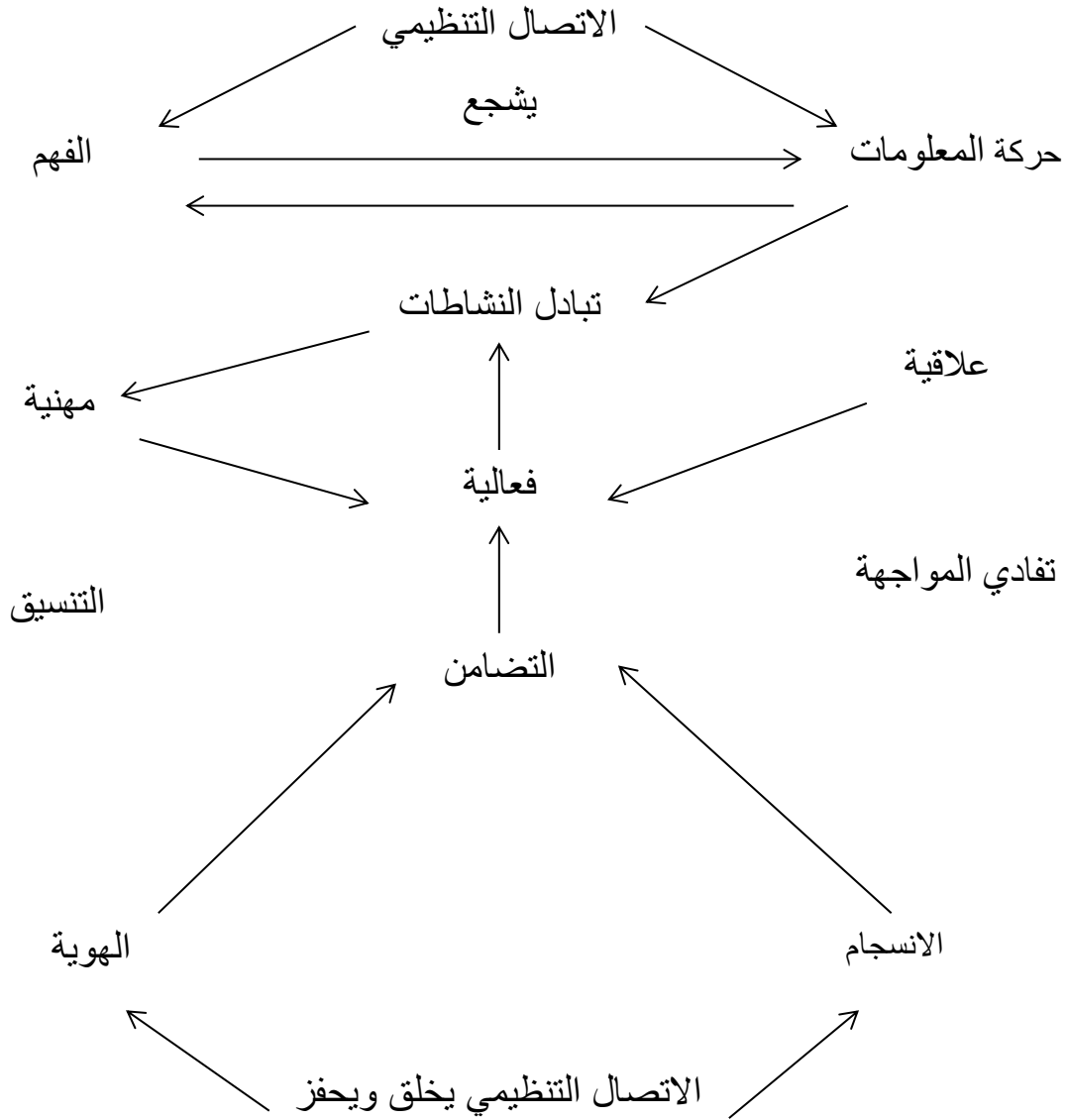
4- مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعاب للمعلومات.

5- عوائق تكنولوجية: نتيجة تعقد التنظيمات وتتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجاتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها، فكلما زادت وسائل الاتصال تطوراً ووضوحاً ودقة، كلما زادت الاتصالات وضوحاً ونجاحاً². ويتبين أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام

¹ - أمينة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماجستير، علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، 2013-2014، ص 94.

² - غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

اتصال وفقاً لهذه الخصائص، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسيطرة سلفاً¹.



شكل رقم (02): دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة².

¹ - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - بن زروق، جمال، "الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المؤسسات : منظور نسقي اتصالي"، مجلة التواصل، عدد 15، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، ديسمبر 2005، ص 227.

6- الاتصال الفعال داخل التنظيم: يتوجب على أي مؤسسة الاهتمام بالتواصل الداخلي

فيها، عمليا المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- أ- فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين.
- ب- بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات الاتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالموظفين.
- ج- اتصال توجه واضح وتركيز استراتيجي وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.

د- ضمان الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمة في نجاح المؤسسة المستمر.

هـ- تسهيل مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة.

ويرجع تطور الاتصال بين الموارد البشرية داخل التنظيم لعدة عوامل نوجزها في:

- المنافسة بين المؤسسات: لقد ازداد اهتمام المؤسسات بالاتصال بسبب ممارسته من طرف المؤسسات المنافسة، كما أن الهياكل المنظمة ترغب في اتصال أقوى وأسرع لكي تسمع صوتها وتتجز مصالحها مع أو قبل غيرها، فهي تعبر عن وجودها لأن المنافسين يقومون بذلك.

- تعود العاملين على هذا النوع من الاتصال: إن هذا النوع من الاتصال يتطور لأن العاملين بالمؤسسات تعودوا عليه وأصبحوا يطالبون به ما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، من خلال إيجاد القنوات للتواصل بين الإدارة والعمال للوقوف على مختلف الانشغالات والمطالب، الأمر الذي يدفع إلى تحفيز العمال لأداء مهامهم.

- تطور وسائل الاتصال: إن اعتماد المؤسسة على سائل الاتصال الحديثة (الأنترنت، الأنترانت) بالموازاة مع الوسائل المعتادة (هاتف، فاكس) من شأنه أن يحفز المورد البشري بالمؤسسة على إيصال جميع البيانات والمعلومات بالسرية والدقة المطلوبة وأيضاً في الوقت المناسب، فوسائل الاتصال أكثر فعالية وأكثر تأثيراً هي التكنولوجيا الجديدة للإعلام

والاتصال التي تعني أساساً¹ تلك الموصولة بالكمبيوتر: بنوك المعلومات، بريد إلكتروني، المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر الفيديو ديسك، (الأقراص التسجيلية) الأنترنت الأنترنت وكل التطبيقات المعلوماتية عن بعد (Télématique) وتعني به تلك التي تجمع بين استعمال كل الاتصالات عن بعد (Télécommunication) والمعلوماتية (Informatique)².

¹ - شريفي خيرة، (دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري)، Revue d'économie et de statistique appliquée، العدد 1، الجزء 7، جامعة المدية، 2010، ص 115.

² - شريفي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 10-09.

خلاصة الفصل:

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة بين مختلف المستويات والأقسام. يهدف إلى تحقيق التنسيق، دعم اتخاذ القرار، وبناء علاقات فعالة بين الأفراد. يشمل وسائل متعددة مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، والتقارير، ويتم عبر قنوات رسمية (إدارية) وغير رسمية (علاقات شخصية)، من خصائصه أنه مستمر، موجه نحو هدف، ويؤثر مباشرة على الأداء العام للمؤسسة. ويُعد من أهم عوامل نجاح التنظيم وفاعلية العمل الجماعي.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، التحديات

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أدوار إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: شبكات إدارة الموارد البشرية

المبحث السادس: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث السابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الثامن: نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى الحفاظ على استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني سياسات وإجراءات فعالة تمكّنها من مواجهة التغيرات المتسارعة في محيطها الداخلي والخارجي. ويُعد المورد البشري في صدارة هذه الموارد، باعتباره القوة المحركة لفعاليات المؤسسة، والعنصر الأساسي في توجيه نشاطها وضمان تطورها ونجاحها. وانطلاقاً من إدراك المؤسسات لأهمية المورد البشري وتأثيره المباشر في تحقيق الأهداف، توليه اهتماماً متزايداً وتسعى باستمرار إلى تحسين ظروف عمله، وتطوير كفاءاته، وتعزيز ولائه، بما يضمن انسجامه مع متطلبات العمل والمستجدات البيئية. وفي هذا الفصل، سنسلط الضوء على إدارة الموارد البشرية من خلال التعريف بها، واستعراض أبرز وظائفها، إلى جانب التطرق إلى العوامل المؤثرة في أدائها، وتحليل نقاط القوة والضعف المرتبطة بها داخل التنظيم.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد في إدارة الموارد البشرية وهذا أمر طبيعي ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال

يقول: (منصور أحمد منصور) هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع الذي يتضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعلمية وحثهم على المشاركة بولاءهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل في كل هذا توفر المزايا والحوافز المادية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية¹.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاطاته: "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية الموارد البشرية في المنظمة وترمى إلى تحقيق أهداف لأفراد والتنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كمًا ونوعًا، وتقسيم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمع معين"².

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على النواحي التنفيذية كحفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

¹ - منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1975، ص 32.

² - عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 06.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة ينظرون إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، تمويل المالية ...) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الانتاجية للمؤسسة¹.

كما يعرفها الدكتور (عبد الوهاب) على أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين ذوي الكفاءات وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفزهم وتقيم أعمالهم وتبحث في مشاكلهم وتقوى علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة².

- **التعريف الإجرائي:** يقصد بإدارة الموارد البشرية: «هي نشاط إداري فعال لتسيير شؤون العاملين وتوجيه القوى البشرية المتاحة في البنك داخل التنظيم أو في المؤسسة بشكل يضمن تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، وبلوغ رضاهم لخدمة الأحداث، وهو ما يحرص عليه مؤسسة سوناطراك، الجزائر دار البيضاء من خلال قواعد وقوانين وتعليمات تضبط السير الحسن للعمل وتضمن أداء المهام على أكمل وجه.

2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

2-1 أهمية الموارد البشرية:

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من تعدد أنشطتها كالاتي:

اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة، وتهتم بتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها، وكذلك تهتم بمشاكل الموظفين وتحد الحلول العلمية والناجعة لها، كما تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة³. إذ تعتبر مركز بحث مهم في المنظمة، وإن بواسطتها تتحدد نوعية الموارد

¹ - يوسف عبد الرحمان، تقديم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010، ص 19.

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، كلية التجارة، جامع الإسكندرية، 2001، ص 16.

³ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 26.

البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

2-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

– تعد إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دورًا حيويًا في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، إلى جانب دورها في وضع السياسات التي تضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة، ومن خلال التخطيط الفعال للقوى العاملة. تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة واستدامة.

– تعد إدارة الموارد من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة وتكمن في استقطاب الكفاءات، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على جذب الموظفين المؤهلين والموهوبين، مما يعزز من جودة الأداء العام للمؤسسة. تطوير المهارات وهذا من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني.

– تضمن الإدارة بقاء الموظفين على اطلاع بأحدث المهارات والعرفة، وكذا تحفيز الموظفين من خلال الحوافز والمكافآت وأنظمة التقييم العادلة، تساعد على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

– ومن أهمية إدارة الموارد البشرية نجد إدارة الأداء، إذ تضع أنظمة لقياس وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تكمن أيضًا في تحقيق الرضا الوظيفي، فتهتم بتحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة. مما يقلل من معدلات التوازن الوظيفي. مثال: قامت إحدى الشركات بتطبيق نظام مرّن لساعات العمل يسمح للموظفين باختيار وقت بدء وانتهاء دوامهم ضمن إطار زمني محدّد، مما يساعدهم على التوفيق

بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ونتيجة لذلك ارتفعت نسبة الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ، وانخفضت معدلات الغياب، وتحسّن أداء الموظفين مما ساهم في زيادة إنتاجية الشركة.

- ومن الأهمية نذكر أيضًا الامتثال للقوانين، إذ تضمن التزام المنظمة بقوانين العمل وحقوق الموظفين، مما يقلل من المخاطر القانونية.
- التخطيط للقوى العاملة إذ تتنبأ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين وتضع استراتيجيات لتلبيتها.

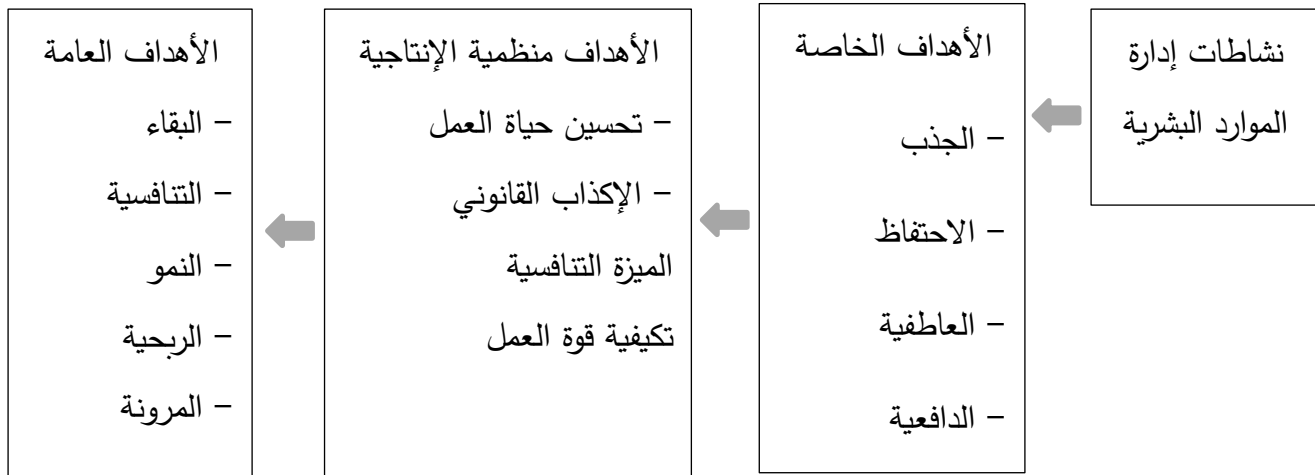
2-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية على أهداف المنظمة أيضًا، وعندما تحلّل أهداف المنظمات بصفة عامّة نجد تنضوي تحت هدفين هما الكفاءة والعدالة فتقاس الكفاءة بأداء المنظمة والعاملين بينما تتوقف العدالة على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية ومن ضوء هذين الهدفين الأساسيين يتم بلورة الأهداف على النحو التالي:
- الحصول على الأفراد كفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف¹.
 - كما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق أهداف تختلف باختلاف أنشطتها وهي كالآتي:

- 1- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام للعاملين فيها.
- 2- الحفاظ على العاملين الجدد للبقاء في المنظمة.
- 3- وضع نظام حوافر فعال ومشجع.
- 4- تطوير قدرات ومهارات العاملين.

¹ - حمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الرضوان لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 45-46.

- 5- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءاتهم وإطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم¹.
- 6- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها، وزيادتهم كلما أمكن ذلك.
- 7- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبه لمواجهة المتغيرات التقنية والإدارية في البيئة.
- 8- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- 9- توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة وأن تتاح لها الفرص للتقدم والرضي في التنظيم عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- 10- توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحة جيدة².



شكل رقم (03): يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيق، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 26.

² - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 26.

يلاحظ من أشكال المبين أعلاه تعدد الأهداف والمستويات التي تساهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذا يستلزم إعطاء أهمية خاصة لها في المنظمات¹.

3- أدوار و وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعدّ الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في منظمة، عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً نحو العولمة خلال تشجيع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة الاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتحقيق أهداف نوعية لحياة العمل وتحسين الإنتاجية وتصنف أنشطة إدارة الموارد البشرية خلال عدة أدوار.

- **دور الأعمال:** هو مشاركة إدارة الموارد البشرية المنظمة في تحديد حاجات العمال فيها فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توزيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة، وهو دور حديث لها.

- **الدور التشغيلي:** دورها في هذا المستوى صناعة قرارات التوظيف، ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقوم الأداء مما يساعد في ربطها بحاجات أعمال المنظمة².

وهناك وظائف أخرى تتعلق بمتابعة حالة العاملين وترقيتهم ومنحهم الإجازات، ومعاقبهم والاحتفاظ بمعلومات عنهم وإدراء البحث والمتابعة وخرن البيانات والمعلومات المتعلقة بهم في نظام معلومات موارد بشرية³.

ففعالية الموارد البشرية وكيفية الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال سلوك إدارات المؤسسات بطرفين:

¹ - خاد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 34.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق 2005، ص 45.

³ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي لعبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 49.

- وضع الأفراد والأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة.
- خلق الوظائف المناسبة بما يناسب وقدرات ومهارات الأفراد ومن الواضح أن تسفيد المؤسسات من اعتماد الطريقتين لكي تحقق أهداف المشاركة والفاعلية التي ترغب بهما وكل ذلك بهدف استمراريتهما ونجاحها¹.
- إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى، كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية.
- * **الدور الإداري:** ويسمى بالدور متوسط المدى، وأن تتمثل بنشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واكتشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.
- اعتماداً على التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن الإدارات البشرية التي تمارس دوراً وحيداً، أو أن تتحدد نشاطها ضمن الدور الواحد بنشاطات قليلة، لهذا نجد المنظمات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تبني إدارة مختصة للموارد البشرية فيها بينما تميل أخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة².
- تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدد من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:
- 1- توصيف الوظائف:** هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وتضمن هذه الخطوات توظيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختبار ثم التعيين، وتوصيف الوظائف

ص 24.

¹ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

² - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 38.

والبداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدّد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، فهو تحديد معالم كل وظيفة من وظائف المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها متطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيما يشغلها¹.

2- تخطيط الموارد البشرية: هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من أفراد تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات التي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تأمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات، فهو نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى (...). يستهدف تأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بشكل بسيط بأنه الأجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد على تحقيق أهدافها المنشودة².

3- الاستقطاب: وتعني هذه الوظيفة بالبحث عن هذه الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة على أكمل وجه، لذا من مسؤوليتها تحليل العمل على مستوى الوظيفة والمنظمات وتوصيف الأعمال، وتحديد الحاجة من العاملين كمًا ونوعًا والبحث عن أفضل المصادر للحصول عليهم تمهيدًا لاختبارهم وتعيينهم في مجموع نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن جذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.

4-الاختبار والتعيين (التوظيف): الأعمال والاختيار والتعيين تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بانتقاء المتقدمين كتصميم طلبات الاستخدام وإعداد الاختبارات النفسية وتنظيم المقابلات.

¹ - خالد عبد الرحيم المبني، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

² - رولا نايف المعاينة، صالح سليك العموري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

فسياسات الاختبار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً لا تعتمد على أسس الاستحقاق وجدارة والمنافسة، وتفقر الشفافية والمساءلة كونها تعمل وفقاً أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات بدلاً من معايير أداء دقيقة وأي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يضيف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف الموارد البشرية الأخرى¹.

5- التدريب والتطوير: يكون بعد توصيف الوظائف بمعرفة المهارات المطلوبة توافرها في الانفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة، وهو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، وله عدة مزايا لزيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخصيص حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وكذا تعزيز استقرار ومرونة التنظيم².

كما يستخدم التدريب والتنمية على أنهما مصطلحات لمعنى واحد، فالتدريب (التنمية) هو ذلك الجهد المنظم والمخطط للتزويد بالموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، وقد يكون التدريب طويل المدى أو قصير المدى وقد يقوم به مشرفون أو مدربون مختصون داخل المنظمة أو خارجها³.

6- تقسيم الوظائف: هو قياس الأداء الفعلي للأداء يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقسيم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية ونقسم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة ما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم

¹ - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

³ - عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية، في القرن 21 منحنى تنظيمي، ط1، دار وائل للنشر الأردن، 2008، ص 72.

كما يوفر تقسيم المعلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه فمن خلال التقسيم وبناءً على نتائجه يتخذ القرارات بكفاءة المجتهدين ومعاقبة المقصرين¹.

وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الادارية ومسؤولي إدارات الموارد البشرية والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية التقييم من نتائجها إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم، فالتقييم عملية معقدة تتشابك فيها الكثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين والمشرفين والمناخ السائد في التنظيم وبحضارة المجتمع ولها جوانب متعددة منها ما يلي:

- يرتبط نتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون في الوظيفة.
- يرتبط بسلوك العاملين سواء كان سلبياً أو إيجابياً وسواء قاموا بالعمل أو امتنعوا.
- ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه العاملون في الوظيفة وكذا الممارسات خارج النطاق الوظيفي.
- عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف، المقيم فقد يعتقد أنّ التقدير المتواضع يعكس عدم صلاحيته للعمل، وقد يغيب عن بال المشرف أنه إنسان يبدي تفوقاً في موقع آخر، فهي عملية متشابكة بعمليات أخرى في إدارة الموارد البشرية.

7-الأجور والحوافز: لقد عرفت الأجور بأنها ما يدفع الفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز². فبعد الحصول على القيمة النسبية لكافة الوظائف بالمنشأة بالنسبة لبعضهما البعض تأتي في مرحلة وضع بناء هيكل الأجور بناء على نتائج تفسير الوظائف، وهناك عدة معايير يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد معدل الأجور بالتركيز على مبادئ المساواة والعدالة والكفاءة³.

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، مرجع سبق ذكره، ص ص 259-260.

³ - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

وهناك عدة نظم للحوافز المادية جميعها تشجع الابداع في المنظمات بطرق مختلفة، ومن أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجه في الأعمال المهمة والتقييم السنوي، التخطيط الاستراتيجي تصميم البرامج والمشاريع والخدمات والحوافز المعنوية، أيضاً تلعب دوراً أما أساسياً فاعلاً مؤثراً في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس على زيادة الكفاءة والإنتاجية وأهم بند في الحوافز والمكافأة هو ربطهما بمعايير التفوق والامتياز والتقييم وارتباط الترقية بالكفاءة¹.

8- الترقية والنقل: إن تحديد وصف الوظائف والواجبات ومدى صعوبتها ومسؤولياتها وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات علمية ليمثل أساساً موضوعياً لترقية إلى الوظيفة الأعلى إذ أن اختلاف مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات، يساعد في تحديد الظروف من الدرجات المختلفة للوظائف وكذلك ندرج فئات الوظائف يوضح للمعاملين مدى فرص الترقى المتاحة لهم ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف التي يمكن الترقى إليها².

9- الرقابة والتقييم: لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، ومن منا يتبين أهمية مراقبة تنفيذ خطط الموارد البشرية والتأكد من خلال تقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وقراءة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ (....) بحيث ينتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية، وبالتالي تنصب الرقاب والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة³.

ولقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواءاً من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هدفها الرئيسي لابد أن تمارس مجموعة من الأنشطة والوظائف المدرجة أدناه والتي تعتبر وظائف أساسية والتي يمكن تلخيصها من خلال:

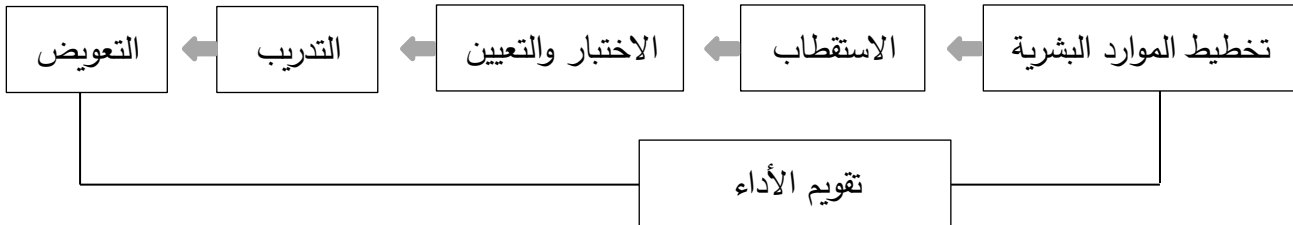
¹ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 63.

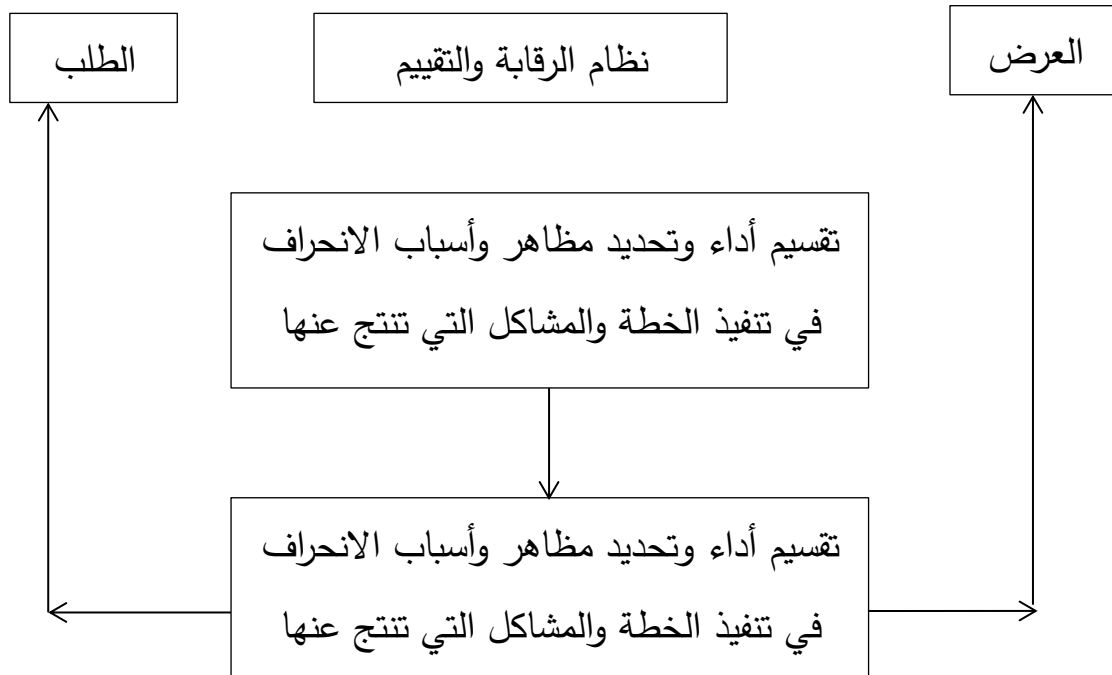
³ - المرجع نفسه، ص 25.

أ-الاستبار والتوظيف ب-التدريب ج-التعويضات والمنافع د-تقييم الأداء
هـ-قياس فاعلية أداء الموارد البشرية و- الاحتفاظ بالموظفين¹.

ويوضح الشكل التالي هذه الوظائف الأساسية:



شكل رقم (04): يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية²



شكل رقم (05): يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية³

10-وظيفة الأفراد: تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من

¹ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 25.
² - الخطيب محمود أحمد، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة البشرية للنشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مكتبة عين شمس الإسكندرية، 2000، ص 133.
³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم، الصبار، مرجع سبق ذكره، ص 190.

الأنشطة والبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتطوير أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

ولهذا تعتبر وظيفة الأفراد هامة، فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط العمالة لا داد و غيرها . والاختيار والتعيين، الترتيب والنقل، والترفيه والحوافز، وتقييم الأداء وغيرهما¹.

- قياس فعالية وظائف وأنشطة الموارد البشرية

من المعروف في مجال الإدارة أن ما لا يمكن إدارته لا يمكن قياسه وهذا يطابق الواقع الفعلي، الذي يؤكد بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن التحكم بإرادته أو تطويره بالشكل الأمثل الذي يقود إلى تحقيق أفضل النتائج وتنفيذا لهذا المفهوم أدرجت المنظمات على وضع نشاطات دائرة الموارد البشرية في قوالب رقمية، وربط المدخلات والمخرجات بمعدات رقمية تساعد الادارة العليا على وضع خطتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد تحولت عملية جمع و تحليل البيانات إلى الأداة فعالة وملموسة النتائج في مجال الموارد البشرية وبالرغم من ذلك فلا تزال عملية جمع المعلومات القيمة ذات المغزى، واستخدام القياسات في الموارد البشرية مسألة يكتنفها الغموض وبحاجة إلى دراسة لبيان أهميتها التي جعلتها من الأولويات في عالم إدارة الموارد البشرية².

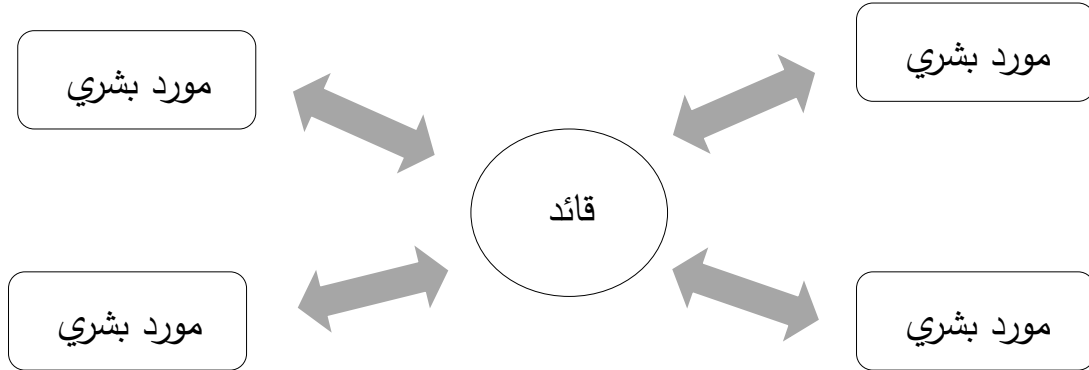
4- شبكات اتصال الموارد البشرية:

عند ما تشمل عملية الاتصال الاداري على أكثر من شخصين في منظمة ما يصبح هناك فرصة لظهور عدد من شبكات الاتصال والتي قد تتخذ أشكالاً متعددة كذلك تتوقف الاتصالات فرأي منظمة على شبكات الاتصال المتعددة منها:

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات إدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 198.

² - رولان نايف معاينة، سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

أ-شكل الدولاب "العجلة": تتميز هذه الشبكة بنمط القيادة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة فتفاعل القائد يكون مع التابعين دون توافر فرص التفاعل للتابعين مع بعضهم بعضا والشكل رقم () يوضح ذلك.



الشكل رقم (06): شبكة اتصال الموارد البشرية شكل دولاب

فالقائد هو المركز الوحيد للقرار وكل الاتصالات الإدارية وتمر عبره، وتصدر عنه إلى تابعيه أو إلى مراكز التنفيذ في المنظمة، ومن عمليات هذا الشكل في الاتصالات أنها تؤدي إلى ظهور حالة من العزلة بين الموظفين ومحاولة التقرب بشكل فردي من القائد، كذلك يؤدي إلى تكون علاقات سرية تأخذ شكل أفقيًا وإلى مجموعات قد تتعارض مصالحها مع مصالح المنظمة. ويؤدي هذا النوع من الاتصالات إلى تدني الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تدني إنتاجيتهم¹، فهنا لابد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل العديد أو المشرف بمركز الشبكة الذي يتصل به، والذي يقع على عائقه توزيع الرسالة إلى المواقع التي تتصل به في نفس المستوى².

ب-شكل السلسلة: هذا النوع يكثر في المنظمات الرسمية البيروقراطية وقد يكون الاتصال صاعدًا أو هابطًا ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بعد البناء الرسمي للتنظيم أو

¹ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة فالفكر الإداري، ط1، دار ثفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 196.

² - فريد زيادة، مبادئ أصول الإدارة والأعمال، ط5، أريد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 296.

المنظمة¹. حيث يرتبط الأعضاء من هذه الشبكة بشكل متسلسل، تنتقل الرسالة موضوع الاتصال فتمثل هذه الشبكة أسلوبًا مباشرًا للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب يكون تدفق المعلومات خلالها بطيئًا نسبيًا².

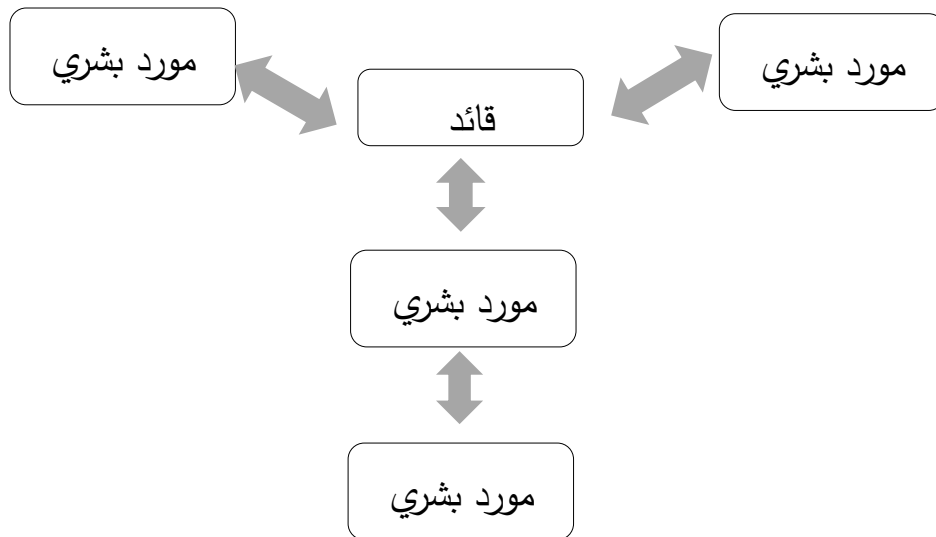


شكل رقم (07): شبكة اتصال الموارد البشرية

ج-شكل ٧: في هذا الشكل من الاتصال يكون الاتصال الإداري مع عدد معين من التابعين له، ومن ثم يتصل بالمستويات القيادية الأعلى وتمثل الشبكة حرف ٧ بالإنجليزية تحويل لشكل السلسلة حتى يتمكن الفرد فيها بالاتصال بثلاث أفراد.

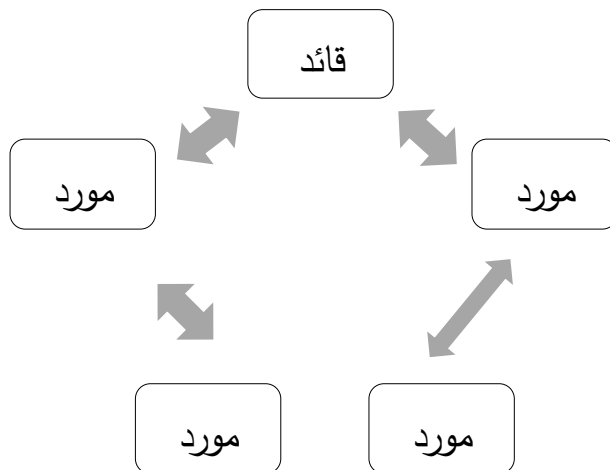
¹ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² - فريد زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 296.



شكل رقم (08): شبكة اتصال حرف Y للموارد البشرية¹

هـ- شكل دائري: شبكة الدائرة: يتمكن مل أعضاء من هذه الشبكة من الاتصال بعضوين اثنين فيها، فيمكن لكل عضو في الشبكة أن يكون هو مصدر الاتصال². حيث يتم مع الأشخاص المجاورين فقط دون أي مجال التجاوز ذلك.



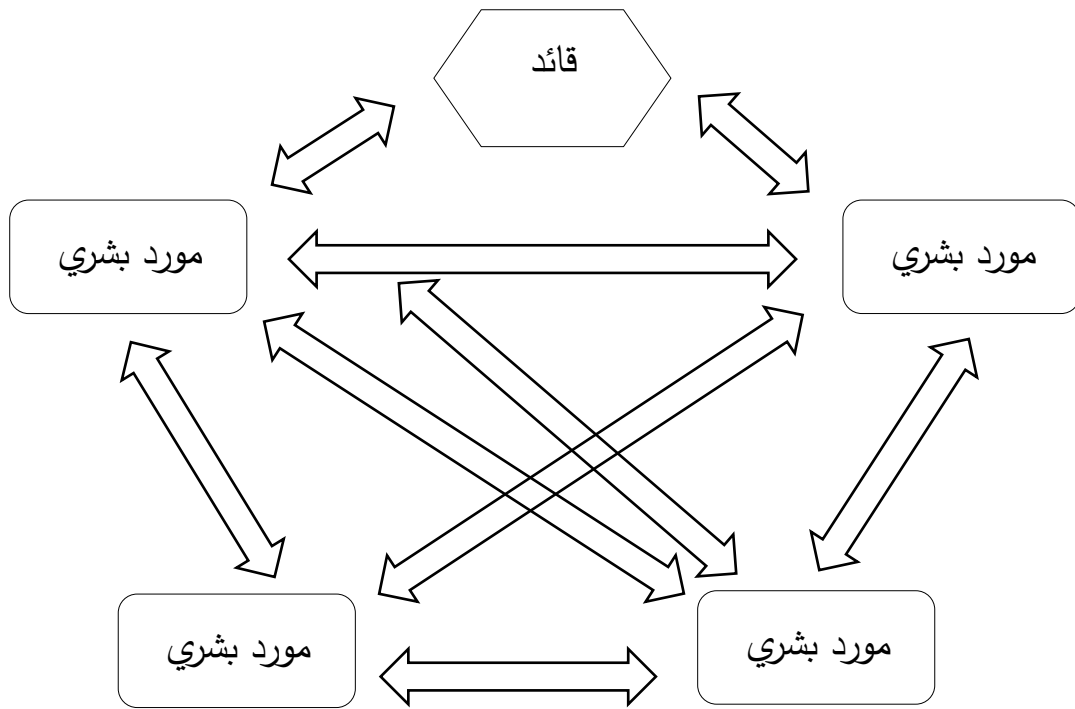
شكل رقم (09): شبكة الاتصال الدائرية للموارد البشرية³

¹ - يوسف الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² - فريدة زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ - يوسف الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

د. شكل النجمة: هذا النوع من الاتصالات القيادية تكون هناك فرص الاتصالات أعضاء المنظمة بعضهم بعضاً، ويستعمل هذا النوع من الاتصالات من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المشويات والإدارية الاسية والأفقية، ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف حيث تكون أمام كل فرد الحرية للتعبير عن رأيه الإنتاجية دائماً جيدة حيث لا تشترط هذا الشبكة قيوداً على مسارات الاتصال.



شكل رقم (10): شبكة نجمة الاتصال الموارد البشرية¹

¹ - فريد زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 298.

5- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من حيث النظرية أو من الناحية العلمية، يتطلب من التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم، فهناك العديد من الظروف والعوامل التي ساهمت وما زالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير هذه الإدارة وهذه الأخيرة يمكن اعتبارها أداة ناجحة من أجل التأقلم مع الاستراتيجيات سواء التنظيمية (الداخلية) أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات إقليمية ودولية، وهذه التأثيرات جعلت المؤسسة تطبق شروطاً معينة من أجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة والتحديات حتى لا تخسر مشروعها والعوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة، وسنوجها في النقاط التالية:

1- التطور السوسيوثقافي: إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجوده داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير¹. الأفكار وقدراتهم وانجازاتهم وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وتوفير جو تشويه العلاقات الاجتماعية، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم².

ومن نتائج التكنولوجيا:

- نقصان عدد الوظائف
- نقصان خدمات الوظيفة³.
- نقصان العمال المتخصصين
- الرقابة المستمرة للعمال
- إعادة توزيع السلطنة

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 40.

² - المرجع نفسه.

³ - هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 42.

– عزلة العمال

وأصبح من الضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

3-التطور الاقتصادي: إن التجربة اليابانية أصبحت محط إنصار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها:

– علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعاً قوياً للعمل، ومنه ظهور التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية، هذا بالإضافة إلى المنافسات الدولية التي أنت بظروف جديدة منها العولمة والتي هندست الاقتصاد الدولي. وهناك اعتبارات اقتصادية وجب مراعاتها نذكر منها:

أ-مدى توفر الموارد البشرية: يتوقف الاستخدام الأمثل لها على حجم القوى العاملة والتي يتوقف على حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي، العادات السائدة في المجتمع ومدى توفر القوى العاملة المؤهلة كالعلماء والأساتذة الجامعيين والباحثين والمهندسين.

ب-الأراضي الزراعية: يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشر هنا على مساحة الرقعة الزراعية درجة خصوبتها ونفقات استصلاحها، بالإضافة إلى توفر الخدمات الأساسية: كوسائل النقل، المياه – الكهرباء... الخ وأثر العوامل الطبيعية كالمناخ والأمطار وغير ذلك¹.

4- التنظيم القانوني: إنّ تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية والعلاقات الفردية والجماعية، أصبح أكثر تقنناً، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل.

¹ - هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

وبات على إدارات المؤسسات ألا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة اتجاه أفرادها¹.

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها نلخصها في الآتي:

- المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.
- المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض، وتوافر الأطباء والمرضى والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد على إنجاز المهام المركبة إليهم.
- مدى مساهمة المرأة العاملة حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولا شك أن العادات والتقاليد في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية².
- التطور التكنولوجي: تعيش المؤسسات تطوراً متسارعاً وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة، ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الاعلام الآلي، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف، وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة، منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، تغير ظروف العمل، تحقق نوع من الديناميكية وفي سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة.

¹- رأفت بوفرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص04
²- رأفت بوفرحانة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

6-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات العديد من التحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

أ- **التحديات الداخلية:** تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف أمام نمو المنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والتمثلة في:

- انخفاض رضا الأفراد في الأجود والمزايا الممنوحة لهم، مما ينعكس ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة.

- شعور الأفراد بنقص المعلومات اللازمة والمتاحة لهم لأداء العمل بالشكل المأمول.

- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.

- تعود الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقسيم أدائهم.

ب- **التحديات الخارجية:** تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ومن أهم تلك التحديات ما يلي:

- التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالمية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.

- حرية انتقال العمالة في ضل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة الأنشطة المنظمات المختلفة¹.

- زيادة في حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات.

- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغيير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين².

¹ - سلمى رزق الله، مساك أمينة، (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، ع07، مارس 2017، ص ص 307-308.

² - المرجع نفسه، ص 308.

- كذلك تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات في مثل تطور الأهداف من أهمها:

- إدارة الجودة الشاملة: انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان من خلال التركيز على العنصر البشري مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، تحقيق رضى المستهلكين والتحسين المستمر.

- العولمة التنافسية: لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلي في جميع الدول وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإقراراتها، بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية، خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة¹.

- التحديات التكنولوجية: لقد لعبت التطورات التكنولوجية تحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري بحيث أدت هذه التغيرات إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن العديد من العاملين².

- التحديات البيئية: إن البنية الخارجية التي تجسدت معانيها من خلال المتغيرات المشاركة أفرزت في الواقع العلمي بنية ديناميكية حيث أن الإطار العام للتعامل مع البنية يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية. هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل والقوى العاملة، لذا

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص ص 24-26.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 43.

فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركزت على ضرورة الاستجابة والنوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة.

- منتجاته والتوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالعروبة.
- التحديات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية: تتمثل هذه التحديات في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشري والتي تعد جزء من استراتيجية المؤسسة، أما الاقتصادية فتظهر في الظهور السائدة من رواج أو كساد كذلك الثقافية تمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمل، المهنة ...¹.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ تغيير في تركيب القوى العاملة الحالية لمختلف المنشآت خاصة الحكومية، ومن التغيرات في زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا ما ألقى عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية، فتزايدت معدلات النساء في المشاركة في العمل خلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص التلقي الوظيفي.
- كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهن الأمهات وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل، على إدارة الموارد البشرية أن يكون مستعدة لتوفير خطط فضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الآخر.
- العائد والتعويض المالي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجوراً أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام والبحث إن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.²

¹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 43.

² - زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة، مجمع طهراوي، بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2019، ص 41.

8-جدول رقم (03): يمثل نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشري¹.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- وجود مهارات وقدرات وخبرات ممتازة بين العاملين	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة بين العاملين
- وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفايات العاملين	- عدم وضوح قدرات ومهارات الإداريين
- وجود خطط واضحة المعالم للموارد البشرية	- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية
- التحديات المستمر لتحليل الوظائف	- سوء الانطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة
- ارتفاع معنويات العاملين	- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- وجود اتجاهات وقيم إيجابية بين العاملين تجاه المنظمة وأهدافها	- عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية
	- عدم وضوح أو الاستفادة من نتائج تقييم الأداء على مستوى المنظمة

أضف إلى ذلك أن فريق العمل البناء والأداء الجيد، لا يمكن الفصل بينهما حيق لا يمكن أن تحصل المؤسسة على الأداء الجيد دون فريق جيد ونادرا ما يكتب للمؤسسة النجاح دون فريق عمل مؤسستي جيد، من هنا نطرح المعادلة التالية:

مدراء ناجحون +		
أفراد ناجحون.	+ مؤسسة داعمة للنجاح	نجاح إدارة الموارد البشرية =

الجدول رقم (04): يمثل نجاح إدارة الموارد البشرية².

¹ - عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحنى نظمي ط1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

² - حسس إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 64.

خلاصة الفصل:

الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنظيم شؤون العاملين داخل المؤسسة، وتُعد من أهم عناصر نجاحها. تهدف إلى استقطاب الكفاءات، تدريبها، تطويرها، وتحفيزها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل وظائفها: التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، إدارة الرواتب، والعلاقات المهنية. تسهم في تحسين بيئة العمل، رفع الإنتاجية، وتعزيز الولاء المؤسسي. وتكمن قوتها في الاستثمار في العنصر البشري، بينما قد تواجه ضعفًا في حال غياب التخطيط أو ضعف التواصل داخل المؤسسة.

الجانِب التَطْيِيقِي

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد

البشرية

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونطراك

المبحث الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك

المبحث الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الموارد البشرية بالجزائر العاصمة

المبحث الرابع: النتائج الجزئية والعامة

المبحث الخامس: توصيات الدراسة

خاتمة

المصادر والمرابع

الملحق

تمهيد:

الجانب التطبيقي في دراستنا هو أحد أهم جوانبها، حيث نحاول من خلاله الاقتراب أكثر من الواقع التطبيقي، سعيًا منا للحصول على الدقة والوضوح كجانب مكمل لخطوات متناسقة مع ما طرح في الفصول السابقة من خلال عرض البيانات وقراءتها كمًا وكيفيًا والعمل على تحليلها وتفسيرها والتفصيل فيها لبلوغ النتائج، مستعينين بأسئلة المقابلة داخل المؤسسة بهدف التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائر العاصمة حيدرة.

1- بطاقة فنية عن مؤسسة سونطراك

تعتبر سونطراك من بين أكبر الشركات الوطنية في الجزائر، حيث تلعب دوراً استراتيجياً في قطاع الطاقة على المستوى المحلي والدولي باعتبارها الشركة الوطنية للمحروقات تعمل على استكشاف إنتاج، نقل وتسويق النفط والغاز، مما يجعلها محورياً رئيسياً في الاقتصاد الوطني. من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإطار العام للمؤسسة، بداية من نشأتها وتطورها مروراً بهيكلها التنظيمي، وصولاً إلى أهم نشاطاتها ودورها الاقتصادي.

1-1 ماهية مؤسسة سونطراك

- تاريخ مؤسسة سونطراك

تعتبر سونطراك من أهم الشركات الجزائرية والإفريقية في مجال المحروقات، يتمركز دورها في التنقيب، الإنتاج النقل بالقنوات، تكرير وبيع المحروقات ومشتقاتهم.

تتبنى شركة سونطراك الإستراتيجية التنويع أخذت الشركة تتقدم وتتطور في عدة نشاطات أبرزها توليد الطاقة، الطاقات الجديدة والمسترجعة، تحلية مياه البحر، البحث والتنقيب عن المناجم ومع سياسة التدويل المنتهجة، أصبح لسونطراك عدة فروع في العالم، في إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، في أوروبا إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى، في أمريكا اللاتينية: (البيرو)، في أمريكا الشمالية: (الولايات المتحدة).

وبذلك حققت صادراتها رقم أعمال قدر بـ 56.1 مليار دولار أمريكي سنة 2010م، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى كأكبر شركة في إفريقيا، والمرتبة 12 من بين أكبر الشركات في العالم.

لقد بدأ التنقيب عن البترول في الجزائر في أواخر القرن 19 بالمناطق الشمالية، وبالتحديد سنة 1877م بمنطقة زلفانة ولاية غليزان بالغرب الجزائري، ثم أكتشف البترول في الصحراء الجزائرية، حيث استغلها الاستعمار الفرنسي أبشع استغلال، في سنة 1963م تم

إنشاء الشركة الوطنية سوناطراك، وكان هدفها القيام بدراسات لإنشاء وسائل نقل برية وبحرية لنقل المحروقات وفي سنة 1969م أصبحت سوناطراك عضو في المنظمة الدولية لتصدير البترول، وفي سنة 1971م قامت الجزائر بقيادة الرئيس هواري بومدين بتأميم قطاع المحروقات، وعليه شهدت سنوات 70 نات تطور كل قطاعات الصناعة البترولية، وفي سنة 1981م تمركزت الشركة في مجال المحروقات وحددت لنفسها أهداف:

- البحث والتنقيب عن المحروقات.
- تطوير الإنتاج والتنقيب.
- تمويل إنتاج المحروقات خاصة النقل البحري.
- تسويق المحروقات.

وفي سنة 1982م تفرعت سوناطراك إلى 12 مؤسسة أخرى، حيث أصبحت سوناطراك المؤسسة الأم لهذه المؤسسات¹.

Sonatrach: Société Nationale pour la recherche le Transport la Commercialisation et la Production des Hydrocarbures.

سوناطراك: مسيرة ستة عقود من التكامل والابتكار في مجال الطاقة.

منذ 60 سنة، لعبت سوناطراك دورها على أكمل وجه كقاطرة للاقتصاد الوطني. وتتمثل مهمتها في تطوير احتياطات الجزائر الهامة من الهيدروكربونات. هذا اللاعب الرئيسي في صناعة النفط الملقب بالشركة الإفريقية الكبرى، يستمد قوته من قدرته على أن يكون مجموعة متكاملة تمامًا عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية بأكملها.

في مجال التنقيب تعمل سوناطراك بمفردها أو بالشراكة مع شركات النفط الأجنبية، على بعض أكبر الرواسب في العالم في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية

- حاسي مسعود

¹ - وثيقة داخلية، مؤسسة سوناطراك، 2025.

- حاسي الرمل
- حاسي بركين
- أورهود
- تين فوي تابانكورت
- ورورد نوس
- عين صلاح
- عين أميناس

في المصب، تمتلك سوناطراك ستة مصافي تكرير نشطة في المنطقة، ومجمعين للبتروكيماويات، وأربعة مجمعات لتسييل الغاز الطبيعي المسال، ومجمعين لفصل غاز البترول المسال.

توظف سوناطراك حوالي 50,000 موظف دائم على التراب الوطني، وأكثر من 200,000 شخص عبر المجموعة. تمتلك المجموعة 154 شركة تابعة ومشاركة، حوالي خمسة عشر منها مملوكة بنسبة 100%، وتعمل بشكل يومي لتعزيز سلسلة قيمة النفط والغاز في البلاد. ومن بين هذه الشركات أبرزها:

- الشركة الوطنية للجيوفيزياء "ENAGEO"
- الشركة الوطنية للحفر "ENAFOR"
- الشركة الوطنية للأعمال البترولية الكبرى "ENGTP"
- الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات "NAFTAL"

نسبة الاندماج الوطني 55%.

وفي إطار تحول الشركة، تظهر سوناطراك بوضوح طموحها لتصبح واحدة من أكبر خمس شركات نفط وطنية من بين أكثر الشركات كفاءة وربحية في صناعة الطاقة العالمية.

الكلمات الرئيسية لاستراتيجيتها الجديدة هي التميز التشغيلي والابتكار لتبقى معيار الاقتصاد الجزائري. وتهدف سوناطراك إلى تحقيق معدل اندماج وطني بنسبة 55% في أفق 2030. استثمارات كبيرة في الاقتصاد المحلي.

باعتبارها المستثمر الصناعي الرئيسي في الجزائر، تشارك سوناطراك بنشاط في دعم النسيج الصناعي المحلي. وتعتزم المجموعة القيام باستثمارات على التراب الوطني تتجاوز 59 مليار دولار في أفق 2030، منها 45.8 مليار دولار في نشاط التنقيب والإنتاج، و 8.6 مليار دولار في مجال التكرير والبتروكيماويات، و 2.3 مليار دولار في النقل عبر خطوط الأنابيب.

وبحلول عام 2030، تستهدف المجموعة تحقيق إيرادات إضافية تتجاوز 68 مليار دولار منها 50% ستساهم في الثروة الوطنية، و 50% سيتم استثمارها في تجديد الاحتياطات والقدرات الإنتاجية، وتدريب الموظفين، وتطوير الخبرات في الشركة.

في مجال النقل، تمتلك المجموعة شبكة كثيفة للغاية من خطوط الأنابيب التي تمتد اليوم على ما يقرب من 22,000 كيلومتر عبر التراب الوطني. كما قامت الشركة بتطوير أربعة موانئ نفطية لتحميل المحروقات:

- الجزائر العاصمة
- أرزيو
- بجاية
- سكيكدة

من أجل السماح بتحميل وتفريغ الناقلات الكبيرة بسعة 80,000 إلى 320,000 طن متري وناقلات الغاز الطبيعي المسال¹.

¹ - شركة سوناطراك 2025 سوناطراك مسيرة ستة عقود من التكامل والابتكار في مجال الطاقة تم الاطلاع عليه في 2025/01/27 من الموقع الرسمي لشركة سوناطراك <https://sonatrach.com>

1-2 أهداف ومهام شركة سوناطراك

شركة سوناطراك لها مجموعة من الأهداف والمهام التي تسعى للوصول إليها وهي

كالتالي:

أولاً: الأهداف

- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.
- المحافظة على مكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.
- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي وغازي لتحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية والاشتراك في رأس مال وفي القيم المنقولة.
- الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء، الأولى في الجزائر الأولى في أفريقيا وقائدة الصناعة الغازية في منطقة الأورو وفي الصدارة العالمية
- حفظ حق الأجيال القادمة في الثروة البترولية¹.

ثانياً: مهام الشركة

نصت المادة 07 من المرسوم الرئاسي 98-94 المعدل للقانون الأساسي للشركة التي تنص على أن تهدف سوناطراك سواء في الجزائر أو في الخارج إلى:

- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها والتتقيب عن المحروقات والبحث عنها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.

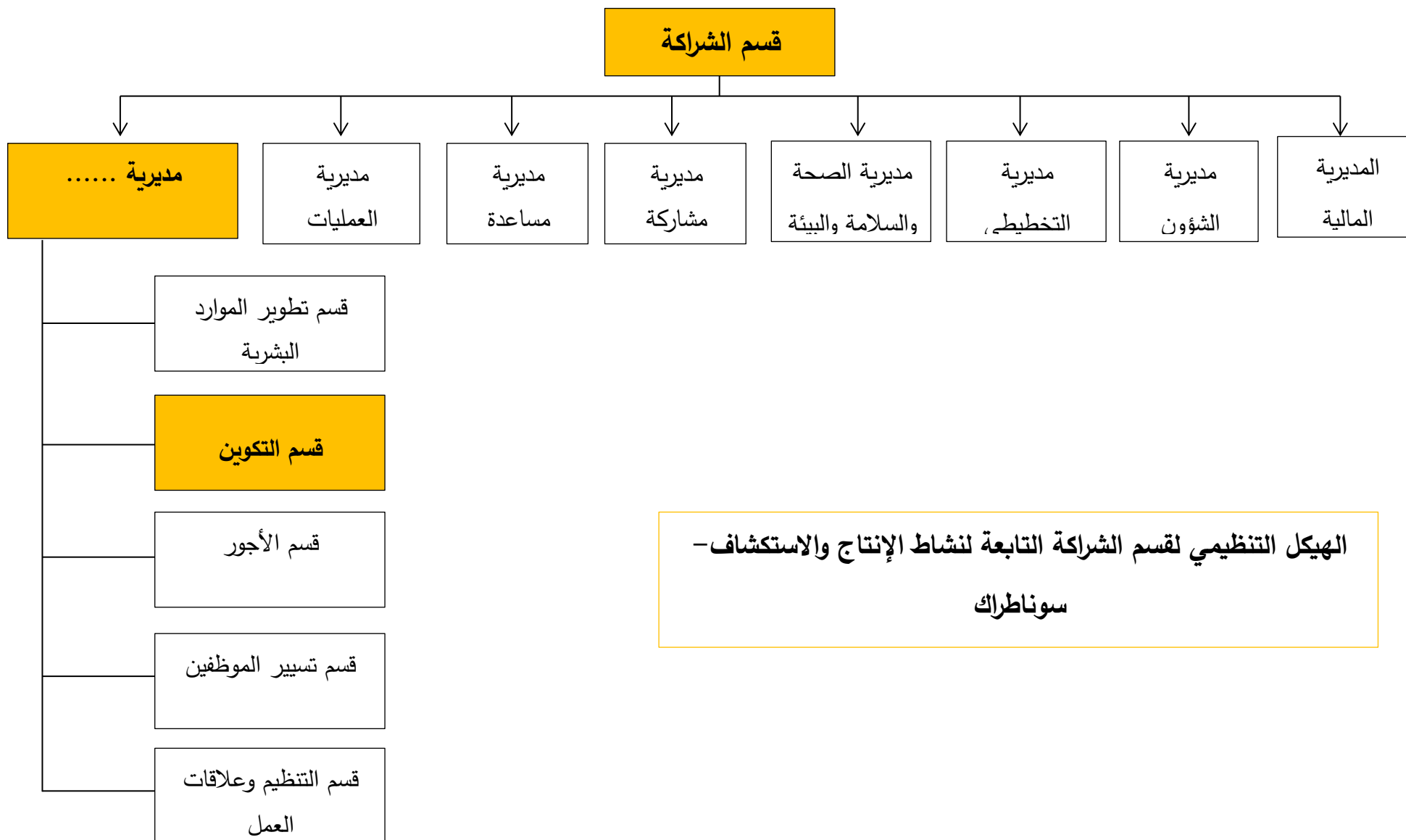
¹ - شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على تسيير الاستراتيجي لمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2016، ص 147.

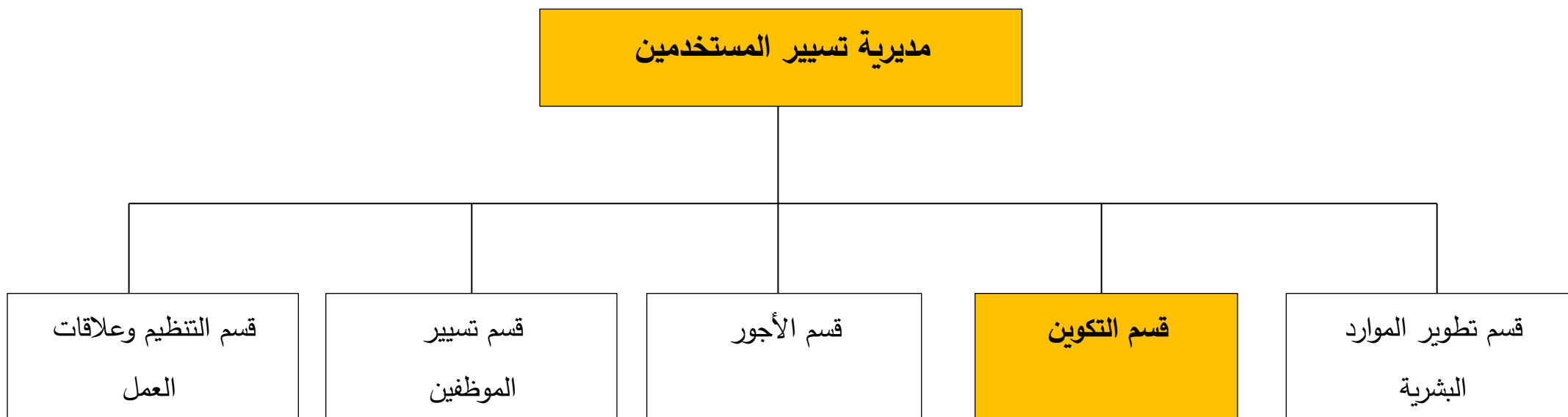
- تحويل المحروقات وتكرارها.
- تمويل المحروقات وتمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل أشكال مصادر الطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل ترتب عنه فائدة لسوناطراك¹.

1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك².

¹- المادة 07 من المرسوم 98/48، المؤرخ في 11/02/1998، يتضمن تعديل القانون الأساسي لشركة سوناطراك الجريدة الرسمية، العدد 07 الصادرة بتاريخ 18/02/1998.

²- شركة سوناطراك - فرع نشاط الإنتاج والاستكشاف - الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائر، 2025.

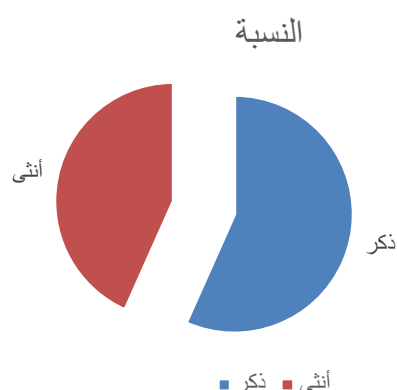




الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المستخدمين لقسم الشراكة

2- واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك

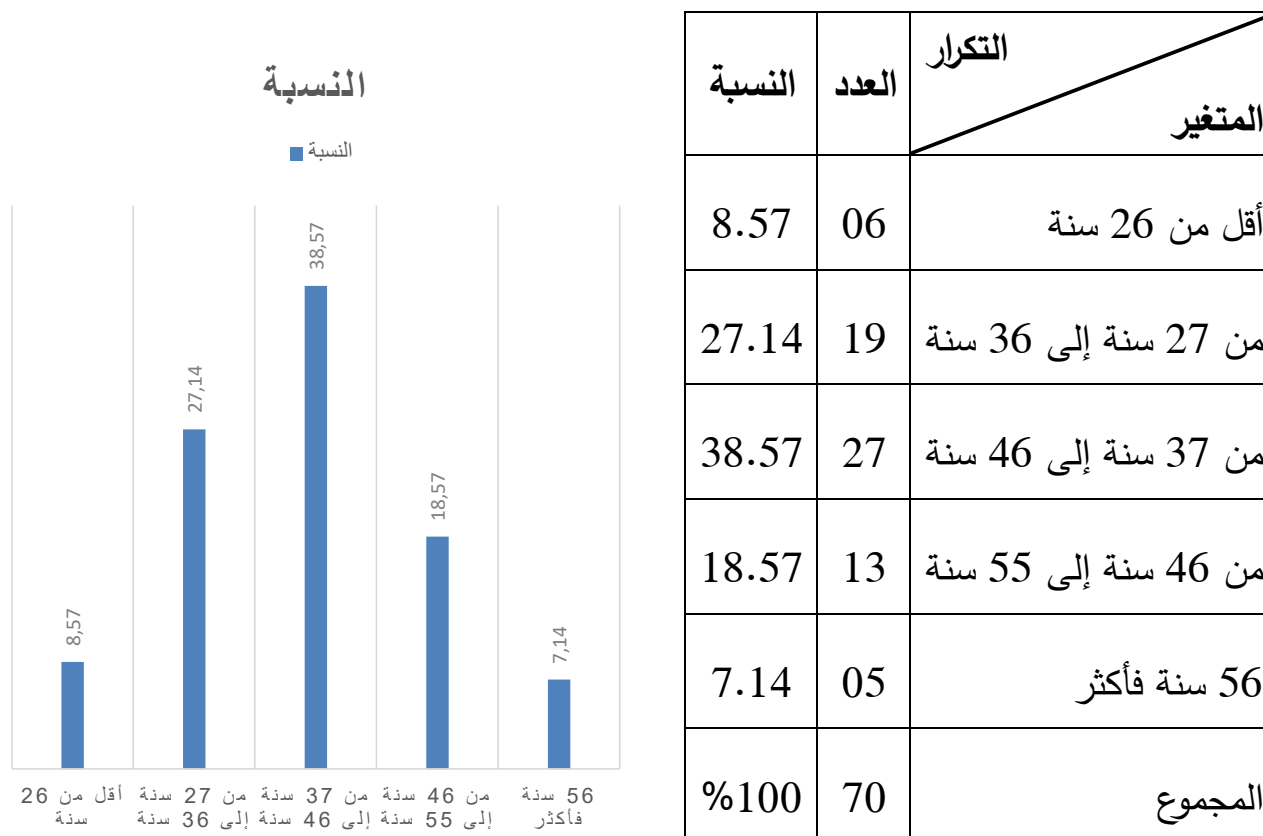
جدول رقم 05: توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس



النسبة	العدد	التكرار المتغير
45.71	32	ذكر
54.28	38	أنثى
%100	70	المجموع

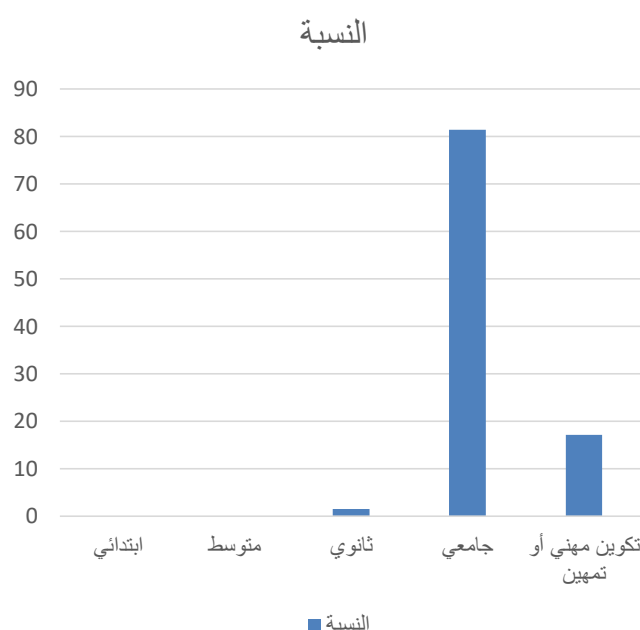
يُبين هذا الجدول التوزيع النوعي للعيينة المدروسة ويكشف توجهات المؤسسة في استقطاب القوى العاملة. فقد بلغت نسبة الإناث حوالي 54.28% متفوقة بذلك على نسبة الذكور التي قدرت بـ 45.71%، مما يدل بوضوح على أن مؤسسة سونطراك تحرص على تمكين المرأة وإدماجها الفعلي في بيئة العمل، وخاصة ضمن إدارات الموارد البشرية التي تتطلب مهارات تواصل عالية ودقة في التعامل مع احتياجات الأفراد. يعكس هذا التوزيع أيضاً مرونة الاتصال التنظيمي في استيعاب التنوع بين الجنسين وضمان وصول المعلومات والتعليمات للجميع دون تمييز، وهو ما يدعم العدالة الإدارية ويحفز الولاء الوظيفي. كما يمكن القول إن هذه النسبة تؤكد التزام المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص وتطوير كفاءات النساء في المناصب المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل ويعزز فعالية الاتصال في تحقيق الانسجام بين الزملاء داخل الفرق الوظيفية.

جدول رقم 06: توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن



يوضح هذا الجدول الفئات العمرية المهيمنة ضمن القوى العاملة المدروسة في سوناطراك، حيث تحتل الفئة العمرية من 37 إلى 46 سنة المرتبة الأولى بنسبة 38.57%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 27 و36 سنة بنسبة 27.14%، ثم الفئة من 46 إلى 55 سنة بنسبة 18.57%، فيما سجلت الفئات الأصغر من 26 سنة نسبة 8.57%، أما الفئة الأكبر (56 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتها 7.14%. هذا التوزيع يعكس أن غالبية الموظفين ينتمون إلى الفئة المتوسطة العمر، وهي الفئة التي تجمع بين الخبرة المكتسبة والديناميكية في الأداء، ما يعزز فعالية الاتصال التنظيمي نظرًا لقدرتهم على فهم التوجيهات وتنفيذها بسرعة وكفاءة. كما يدل تراجع نسبة الفئات الأكبر سنًا على توجه المؤسسة نحو ضخ دماء جديدة قادرة على التكيف مع التقنيات الحديثة وأساليب الاتصال الرقمي، وهو عامل أساسي في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم 07: توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي.



المتغير	العدد	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	01	1.42
جامعي	57	81.42
تكوين مهني أو تمهين	12	17.14
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلب فئة المبحوثين هم من مستوى جامعي وذلك بنسبة تقدر بـ 81.42% في حين أقل نسبة كانت لفئة المبحوثين من خرجي التكوين المهني أو التمهين وذلك بنسبة تقدر بـ 17.14% في حين أقل نسبة كانت لفئة المبحوثين من مستوى ثانوي وذلك بنسبة تقدر بـ 1.42%، في حين لم نسجل أي فئة المبحوثين بمستوى ابتدائي ومتوسط.

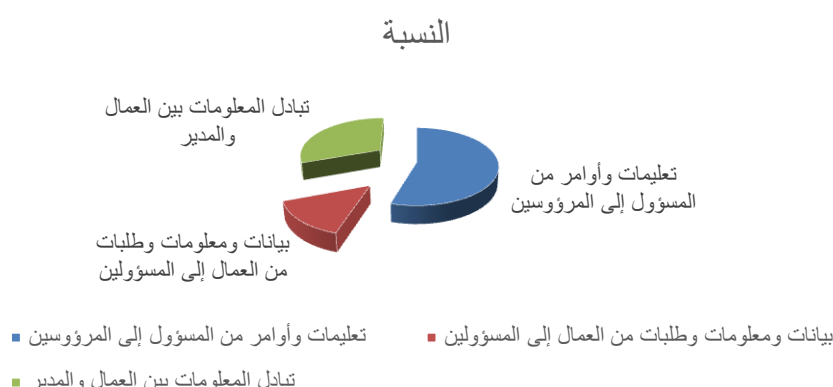
أغلب الموظفين من خريجي الجامعات، وهو ما يشير إلى اعتماد سوناطراك على كفاءات مؤهلة علمياً، مع نسبة محدودة من أصحاب التكوين المهني.

ارتفاع المستوى التعليمي يعزز فعالية الاتصال التنظيمي ويزيد من جودة استيعاب الرسائل الإدارية ويحفز الإبداع في إدارة الموارد البشرية.

يعكس هذا الجدول سياسة المؤسسة في توظيف الكفاءات ذات المستويات التعليمية العالية لضمان كفاءة الأداء والارتقاء بجودة العمل.

جدول رقم 08: المسار الذي تسلكه المعلومات في مؤسسة سوناطراك.

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
تعليمات وأوامر من المسؤول إلى المرؤوسين	59	54.62	
بيانات ومعلومات وطلبات من العمال إلى المسؤولين	16	14.81	
تبادل المعلومات بين العمال والمدير	33	30.55	
المجموع	108	100	%100

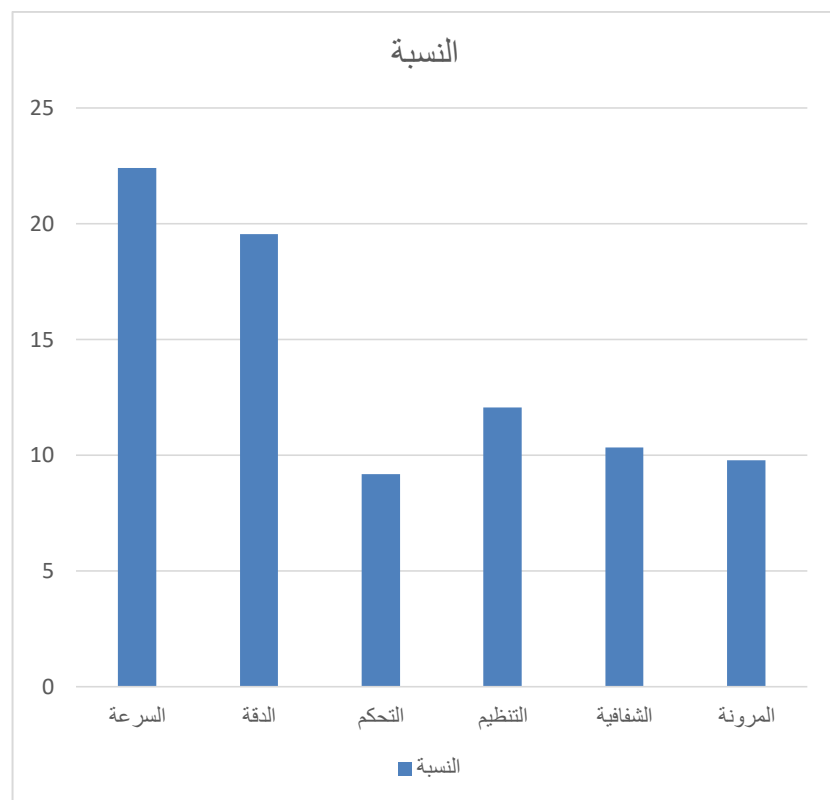


يكشف هذا الجدول عن النمط السائد في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث أشار أغلب الموظفين إلى أن الاتصال يسير في الغالب من المسؤول إلى المرؤوسين عبر التعليمات والأوامر بنسبة 54.62%، في حين احتلت عملية تبادل المعلومات بين العمال والمدير نسبة 30.55%، بينما جاءت بيانات العمال وطلباتهم الموجهة إلى المسؤولين في المرتبة الأخيرة بنسبة 14.81%.

هذا النمط يؤكد هيمنة الاتصال الهرمي الرسمي داخل المؤسسة مع وجود مساحة محدودة للتواصل التصاعدي والأفقي. من الناحية التنظيمية، يُظهر ذلك أن الاتصال التنظيمي في سوناطراك يخدم الهيكل الإداري المركزي الذي يضمن وضوح الأوامر وحسن تنفيذها، لكنه في الوقت ذاته يتطلب تطوير قنوات أكثر مرونة للتواصل العكسي الذي يسمح

للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويعزز من انخراطهم في حل المشكلات، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموارد البشرية

جدول رقم 09: مميزات الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.

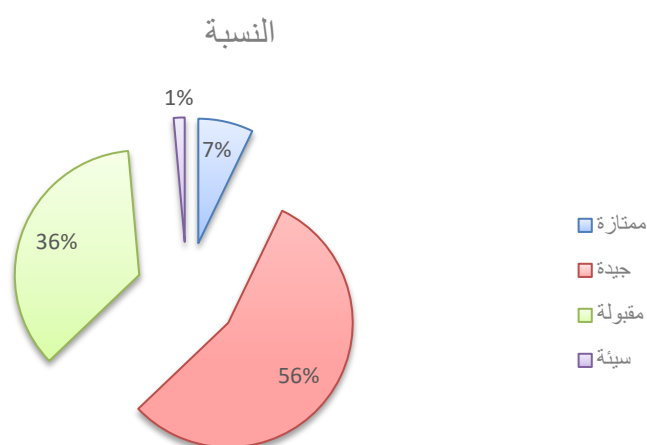


المتغير	العدد	النسبة
السرعة	39	22.41
الدقة	34	19.54
التحكم	16	9.19
التنظيم	21	12.06
الشفافية	18	10.34
المرونة	17	9.77
متنوع الوسائل	29	16.66
المجموع	174	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 المبين أعلاه الذي يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب متغير مميزات الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك، أن أغلب فئة المبحوثين يرون أن السرعة وذلك بنسبة 22.41% تليها المرتبة الثانية الدقة وذلك بنسبة تقدر بـ 19.54% تليها المرتبة الثالثة متنوع الوسائل وذلك بنسبة تقدر بـ 16.66%، تليها المرتبة الرابعة التنظيم وذلك بنسبة تقدر بـ 12.06%، تليها المرتبة الخامسة الشفافية وذلك بنسبة تقدر بـ 10.34% ثم تليها المرتبة السادسة المرونة وذلك بنسبة تقدر بـ 9.77% وكأقل قيمة التحكم وذلك بنسبة 9.19%. هذا الترتيب يشير إلى أن الاتصال في المؤسسة يتميز بالاستجابة السريعة والدقة في نقل المعلومات، مع اعتماد أساليب متنوعة تتلاءم مع طبيعة

الأنشطة البترولية المعقدة. كما يعكس التركيز على السرعة والدقة مدى وعي المؤسسة بأهمية الاتصال الفعال في تسريع إنجاز الأعمال وتقليل نسبة الأخطاء، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة إدارة الموارد البشرية ويضمن سير العمل بسلاسة بين مختلف الأقسام

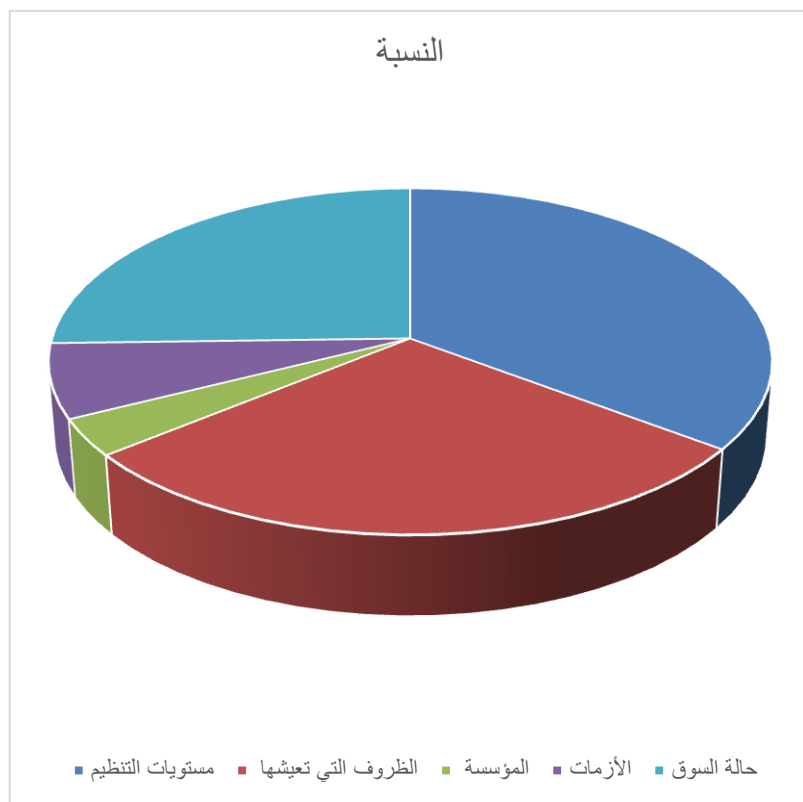
جدول رقم 10: تقييم الموظفين لجودة عملية الاتصال التنظيم في مؤسسة سوناطراك.



المتغير	التكرار	العدد	النسبة
ممتازة	05	7.14	
جيدة	39	55.71	
مقبولة	25	35.71	
سيئة	01	1.42	
المجموع	70	100	%100

يكشف الجدول أن ما يقارب 55.71% من الموظفين يعتبرون الاتصال التنظيمي جيداً، ما يعكس رضا الأغلبية عن مستوى تدفق المعلومات وتبادلها، في حين يرى 35.71% أنه مقبول، وهو مؤشر على وجود نقاط قصور تحتاج إلى تطوير. أما نسبة الممتازة (7.14%) فتشير إلى قلة قليلة ترى أن الاتصال يحقق درجة عالية من الشفافية والسرعة في حل المشكلات، بينما نسبة السيئة ضئيلة جداً (1.42%) تدل على محدودية القصور في بعض الإدارات أو الأقسام. يبرز هذا التوزيع أهمية تطوير قنوات الاتصال وتعزيزها بأنظمة تفاعلية لتعميم الرضا وتحقيق الفعالية القصوى في إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 11 العوامل المؤثرة في جودة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.



المتغير	التكرار	العدد	النسبة
مستويات التنظيم	36	33.13	
الظروف التي تعيشها المؤسسة	25	27.17	
الأزمات	03	3.26	
حالة السوق	06	6.52	
ملائمة وسائل الاتصال	22	23.91	
المجموع	90	100%	

يُبين هذا الجدول أهم العوامل التي يرى الموظفون أنها تتحكم في مستوى جودة الاتصال، حيث جاء في المرتبة الأولى عامل مستويات التنظيم بنسبة 33.13%، مما يبرز أهمية وضوح الهيكل الإداري وخطوط السلطة في ضمان تدفق المعلومات بشكل منظم. أما الظروف التي تعيشها المؤسسة فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 27.17%، ما يدل على تأثير البيئة الداخلية وظروف العمل على نفسية الموظفين وقدرتهم على التواصل بفعالية. جاءت ملائمة وسائل الاتصال في المرتبة الثالثة بنسبة 23.91%، وهو مؤشر على ضرورة تطوير الوسائط التكنولوجية المستعملة وتحسين وسائل الربط بين الأقسام. في المقابل، كانت الأزمات وحالة السوق أقل العوامل تأثيراً بنسبة لم تتجاوز 6.52% و3.26% على التوالي، ما يعني أن التحديات الخارجية أقل أهمية من الترتيبات الداخلية.

إن وضوح هذه العوامل يساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة بما يدعم جودة الاتصال التنظيمي ويضمن أداءً أكثر استقراراً وكفاءة.

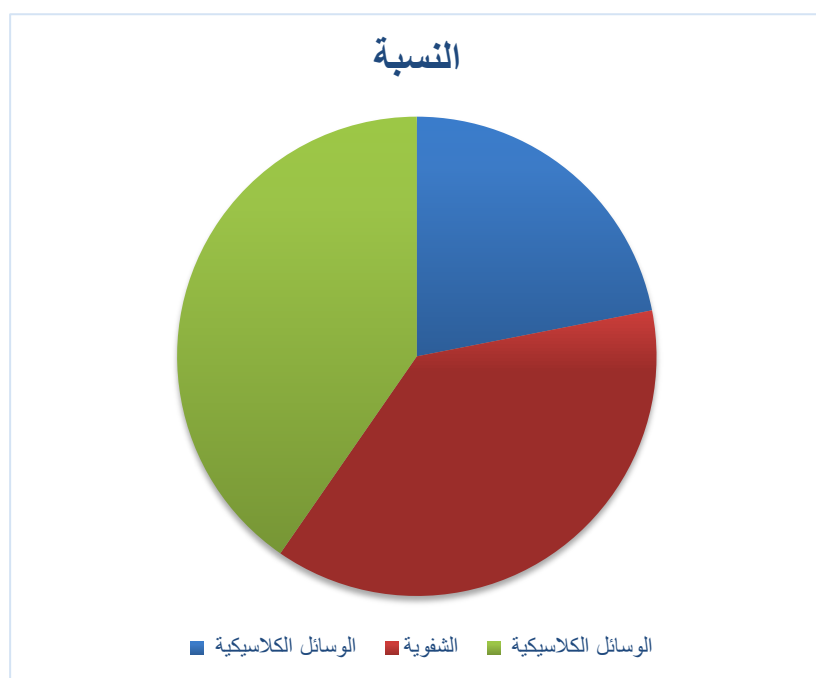
جدول رقم 12: أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
تحقيق أهداف المؤسسة	42	25.45	
المساعدة في اتخاذ القرارات (تقديم التغذية الراجعة)	15	9.09	
زيادة روح الفريق والتعاون	17	10.30	
تسيير تدفق المعلومات	24	14.54	
تجني سمعة المؤسسة والعشور بالانتماء	07	04.24	
تقدير الأداء	17	10.30	
تعزيز الالتزام والانتماء	07	4.24	
تعزيز التنسيق بين الأقسام	18	10.90	
إدارة الأزمات	18	10.90	
المجموع	165	100%	

يكشف الجدول عن أبرز الوظائف التي يؤديها الاتصال التنظيمي في سوناطراك وفق رأي الموظفين، حيث جاء تحقيق أهداف المؤسسة كالدور الأكثر أهمية بنسبة 25.45%، ما يؤكد دور الاتصال كأداة تنفيذ رئيسية لخطة العمل وضمان الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة الكبرى. يلي ذلك تسيير تدفق المعلومات بنسبة 14.54%، وهو ما يعكس أهمية الاتصال في تنظيم وتنسيق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. تتوزع بقية الأدوار بنسب متقاربة: مثل تعزيز التنسيق بين الأقسام وإدارة الأزمات بنسبة 10.90% لكل

منهما، وكذلك تقدير الأداء وزيادة روح الفريق والتعاون بنسبة 10.30%، ما يوضح أن الاتصال يؤدي وظيفة مزدوجة تنظيمية وتحفيزية. من جهة أخرى، فإن ضعف نسب الأدوار مثل تجني سمعة المؤسسة والشعور بالانتماء (حوالي 4.24%) يشير إلى ضرورة إعادة تفعيل الاتصال كوسيلة لتحسين الصورة المؤسسية وتعزيز الولاء المهني للموظفين.

جدول رقم 13: وسائل الاتصال التنظيمي التي يستخدمها الموظفون للاتصال بينهم.



المتغير	العدد	النسبة
الوسائل الكلاسيكية الشفوية	25	21.92
الوسائل الكلاسيكية الكتابية	43	37.71
الوسائل الكلاسيكية الرقمية	46	40.35
المجموع	114	100%

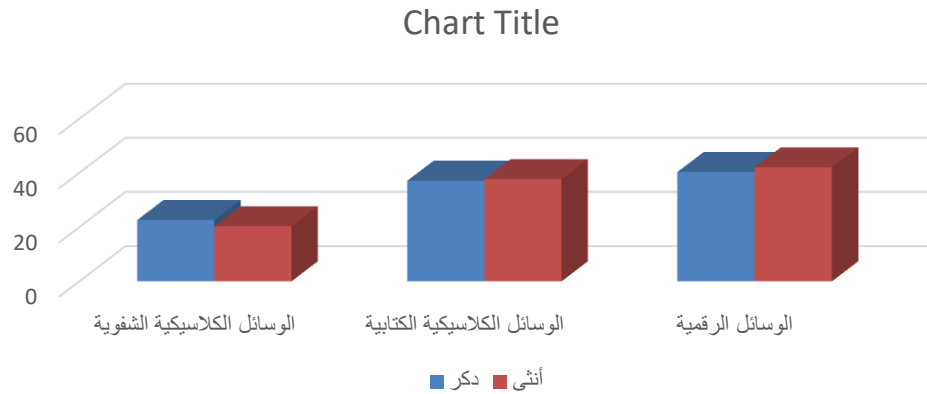
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب متغير وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظفون للاتصال بينهم في مؤسسة سونطراك أن أعلى قيمة كانت لفئة المبحوثين الذين يرون أنها الوسائل الرقمية وذلك بنسبة تقدر بـ 40.35 بينما متوسطة القيمة كانت لفئة المبحوثين الذين يرون أنها الوسائل الكتابية وذلك بنسبة تقدر بـ 37.17% في حين أقل قيمة كانت لفئة المبحوثين الذين يرون أنها الوسائل الشفوية وذلك بنسبة تقدر بـ 21.92% وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العوامل وقد يرجع ذلك حسب رأي المبحوثين إلى أن الوسائل الاتصالية المناسبة لإعلامهم هي الوسائل الرقمية ويعود ذلك

لرغبة المبحوثين في تسيير مؤسساتهم وفق مواكبة التطورات التكنولوجية وتفضيلهم للوسائل الرقمية لسرعة تدفق المعلومات والبيانات عبرها وسريتها وهذا ما يتناسب نشاط مؤسسة سونطراك فوسائل الاتصال الأكثر فاعلية والأكثر تأثيراً في التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال التي تعنى أساساً تلك الموصولة بالكمبيوتر، وكل تطبيقات المعلوماتية عن بعد (télématique) وهي التي تجمع بين استعمال كل الاتصالات عن بعد (Télécommunication) والمعلوماتية (Informatique) كما أن للوسائل الكتابية أهمية لا يمكن الاستغناء عنها وهو ما بينته الفئة الثانية، فالوسائل الكتابية لها مصداقيتها لحفظ الحقوق والرجوع إليها عند الحاجة، إضافة إلى الوسائل الشفوية فهي التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل روتيني.

ومنه نستنتج أن الوسائل الاتصالية المناسبة لإعلام الموظفين بنشاط المؤسسة هي الوسائل الرقمية مع دعم الوسائل الكتابية عند الحاجة. وعدم التخلي عن الوسائل الشفوية.

جدول رقم 14: علاقة متغير الجنس ونوعية الوسائل المستخدمة في الاتصال

المجموع		أنثى		ذكر		المتغير
						الإجابة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
26.92	25	21.91	16	21.95	09	الوسائل الكلاسيكية الشفوية
37.71	43	36.98	27	39.02	16	الوسائل الكلاسيكية الكتابية
40.35	46	41.09	30	39.02	16	الوسائل الرقمية
%100	131	%100	73	%100	41	المجموع



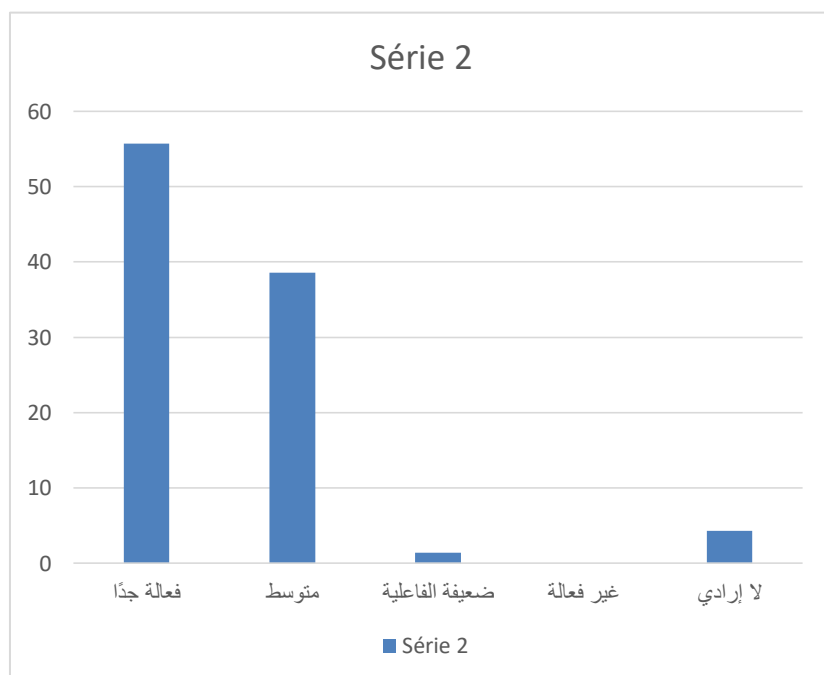
يُبين هذا الجدول المركب التوزيع المشترك بين جنس الموظف ونوع الوسائل التي يعتمد عليها في الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك، حيث يتضح أن الوسائل الرقمية تمثل الخيار الأكثر استخدامًا لدى الذكور والإناث على حد سواء، إذ بلغت نسبة الذكور الذين يستخدمونها 39.02% مقابل نسبة أعلى نسبيًا لدى الإناث بلغت 41.09%، ما يعكس وعيًا عامًا بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التبادل المعلوماتي وتقليص الوقت والجهد. في المقابل، تظهر الوسائل الكلاسيكية الكتابية في المرتبة الثانية، إذ يعتمد عليها 39.02% من الذكور و36.98% من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة البيئة البترولية التي تتطلب توثيق المراسلات الرسمية لحفظ الحقوق وضبط الإجراءات الإدارية بدقة. أما الوسائل الكلاسيكية الشفهية فتتمثل الخيار الأقل تفضيلًا نسبيًا لدى الجنسين بنسبة 21.95% عند الذكور و21.91% عند الإناث، ما يشير إلى أن الاتصال الوجيه المباشر يُستخدم غالبًا في المهام اليومية السريعة لكنه ليس القناة الأساسية لتدفق المعلومات في المؤسسة.

إن هذا التوزيع يعكس انسجامًا في السلوك الاتصالي بين الموظفين بغض النظر عن جنسهم، إذ يتضح أن التوجه العام نحو الرقمنة يشمل الجميع ويؤكد توجه سوناطراك نحو عصرة قنوات الاتصال وتحقيق المرونة في التعامل بين مختلف المستويات الإدارية. من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن مثل هذه النتائج تحفز على الاستثمار في المزيد من الحلول التقنية وتكثيف الدورات التدريبية لجميع الموظفين دون تمييز لضمان الاستخدام

الأمثل للوسائل الرقمية بما يعزز فعالية الاتصال التنظيمي ويزيد من كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

يبرز الجدول المركب أن الجنس لا يشكل عامل اختلاف جوهري في تفضيل وسائل الاتصال، إذ يعتمد الموظفون عموماً على الوسائل الرقمية والكتابية أكثر من الشفهية، ما يعكس بيئة عمل حديثة تدمج التوثيق الرسمي والتكنولوجيا لدعم تدفق المعلومات بفعالية بين الذكور والإناث على حد سواء.

جدول رقم 15: تحديد فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.



المتغير	العدد	النسبة
فعالة جداً	39	55.71
متوسط	27	38.57
ضعيفة الفاعلية	01	1.42
غير فعالة	0	0
لا إرادي	03	4.28
المجموع	70	100%

بين هذا الجدول مستوى تقييم الموظفين لمدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة، حيث يرى غالبية الموظفين بنسبة 55.71% أن الاتصال فعال جداً ويحقق الغرض المرجو منه في توجيه العمل وتسيير النشاطات، بينما اعتبر 38.57% أن فعاليته متوسطة وهو ما يشير إلى وجود بعض النقاط التي قد تعرقل سلاسة الاتصال أحياناً مثل البيروقراطية أو ضعف الاستجابة السريعة لبعض الطلبات. نسبة قليلة جداً (1.42%) ترى أن الاتصال

ضعيف الفعالية، ما يعد مؤشراً إيجابياً بشكل عام لكنه يدعو إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز قنوات الاتصال المفتوح وتحفيز الموظفين على المشاركة دون تردد أو خوف. إن هذه النسبة الغالبة من الرضا تدعم فكرة أن الاتصال التنظيمي في سوناطراك ركيزة محورية لضمان الانسجام في بيئة العمل وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري.

جدول رقم 16: المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

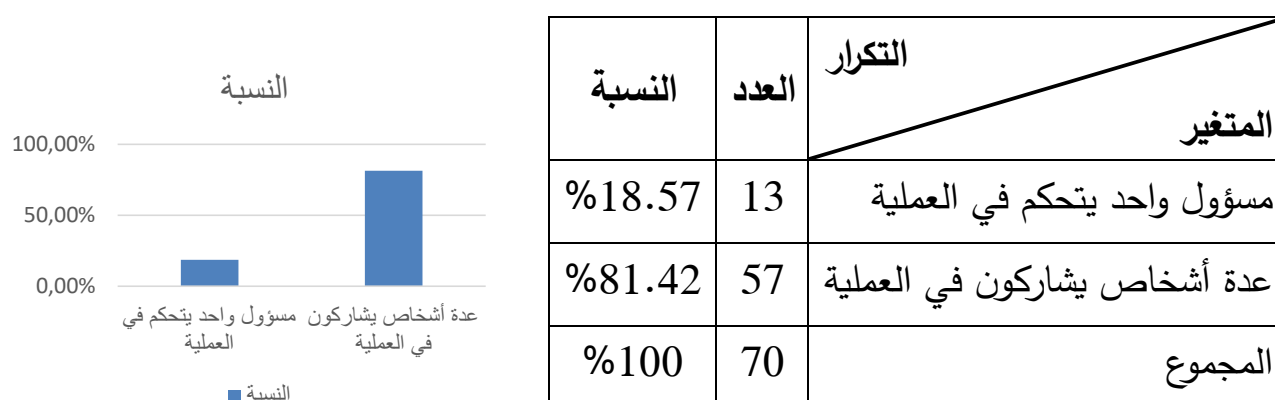
المتغير	التكرار	العدد	النسبة
عدم إعطاء أهمية العمليات الاتصال التنظيم	04	4.59	
عدم استغلال الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات المناسبة	29	33.33	
هدم تكييف الاتصال مع الوسائل الحديثة الاتصال	12	13.79	
التنوع الثقافي و الاجتماعي الكبير لعمال المؤسسة	12	13.79	
تنوع الأقسام وكثرتها	30	34.48	
المجموع	87	100%	

كشف هذا الجدول عن أبرز العراقيل التي يمكن أن تحدّ من فعالية الاتصال التنظيمي داخل سوناطراك، حيث جاءت «تنوع الأقسام وكثرتها» كأكثر عائق بنسبة 34.48%، مما يدل على أن تشعب الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية قد يؤديان أحياناً إلى إبطاء انتقال المعلومات أو تشويشها. تليها مشكلة «عدم استغلال الاتصال في اتخاذ القرارات» بنسبة 33.33%، وهو مؤشر على أن بعض الإدارات قد لا تستثمر إمكانيات الاتصال بشكل استراتيجي، ما يضعف مشاركة الموظفين في القرارات. بينما جاء «عدم تكييف الاتصال مع الوسائل الحديثة» و«التنوع الثقافي والاجتماعي» في مرتبة وسطى بنحو 13.79% لكلٍ منهما، موضحين أهمية مراعاة الفروق الشخصية وتحديث

الوسائل التكنولوجية. أما «عدم إعطاء أهمية للاتصال» فجاء أقل العوامل بنسبة 4.59%، ما يدل على وعي نسبي بأهمية الاتصال، لكنه يحتاج إلى مزيد من تفعيل لتخطي العقبات. توضح هذه النتائج ضرورة تبسيط الهياكل وتحديث الوسائل وتحفيز مشاركة الموظفين لضمان اتصال فعال يدعم إدارة الموارد البشرية.

3- علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الموارد البشرية بالجزائر العاصمة

جدول رقم 17: نمط الاتصال التنظيمي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك



بين هذا الجدول الاتجاه السائد في أسلوب تسيير الموارد البشرية عبر الاتصال، إذ يرى غالبية الموظفين بنسبة 81.42% أن العملية تُدار بمشاركة عدة أشخاص، ما يعكس طابعًا تشاركيًا ويقلل من المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات. بالمقابل، يرى 18.57% فقط أن مسؤولًا واحدًا يتحكم في العملية، وهو ما يوضح أن بعض الأقسام لا تزال تعتمد النمط الهرمي التقليدي. إن هيمنة النمط التشاركي يعكس إدراك المؤسسة لأهمية إشراك الأطراف المختلفة في معالجة قضايا الموظفين، ما يعزز من جودة القرارات الإدارية ويقوي ولاء الموارد البشرية ويزيد من رضاهم الوظيفي، كما يُسهم في خلق بيئة اتصال مفتوحة وتفاعلية.

جدول رقم 18: نمط تسيير الموارد البشرية حسب الفئات العمرية في مؤسسة سوناطراك

المتغير	أقل من 26 سنة		من 27 إلى 36 سنة		من 37 سنة إلى 46 سنة		من 46 إلى 55 سنة		56 سنة فأكثر		المجموع	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
مسؤول واحد يتحكم في العملية	2	33.33	1	5.26	6	22.22	4	30.76	0	0	13	18.57
عدة أشخاص يشاركون في العملية	4	66.66	18	94.73	21	77.77	9	69.23	5	100	57	81.42
المجموع	6	100	19	100	27	100	13	100	05	100	70	100

يُبرز هذا الجدول المركب طبيعة تسيير الموارد البشرية حسب الفئات العمرية المختلفة داخل مؤسسة سوناطراك، حيث تشير الأرقام إلى أن الغالبية في جميع الفئات تقريباً تفضل أو تعين نمط التسيير التشاركي القائم على مشاركة عدة أشخاص في العملية. ففي الفئة العمرية الأصغر (أقل من 26 سنة) يرى 66.66% أن عدة أشخاص يشاركون في تسيير الموارد البشرية مقابل 33.33% فقط يعتقدون أن العملية محتكرة من قبل مسؤول واحد. أما في الفئة العمرية من 27 إلى 36 سنة، فتقفز نسبة المشاركة الجماعية إلى 94.73% مقابل 5.26% فقط لمن يرونها فردية، وهو ما يعكس توقعات الفئات الشابة ببيئة عمل تشاركية ومنفتحة على النقاش وتبادل الرأي.

في الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً (37 إلى 46 سنة)، ورغم ميلها أيضاً للنمط الجماعي بنسبة 77.77%، إلا أن 22.22% يرون أن مسؤولاً واحداً ما زال يتحكم في العملية، ما قد يدل على استمرار بعض التقاليد الإدارية القديمة في بعض الوحدات التي يشرف عليها موظفون أكثر خبرة وميلاً للهيكلية الرسمية. الفئات الأكبر سناً (46 إلى 55 سنة و56 سنة فأكثر) أظهرت اتفاقاً تاماً على التسيير الجماعي بنسبة 69.23%، و30.76% للرأي

القائل بتحكم فردي، الأمر الذي يعكس اقتناع الموظفين ذوي الخبرة بأهمية التعاون الجماعي في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

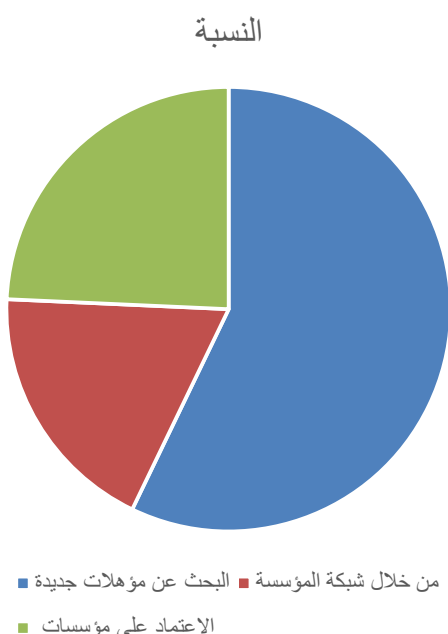
هذا النمط العام يوضح أن الاتجاه نحو التسيير الجماعي يغلب في جميع الفئات لكنه يكون أقوى لدى الأجيال الأصغر والأكبر سنًا مقارنة بالفئة المتوسطة التي لا تزال تحمل بعض الممارسات الهرمية في التسيير.

من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذه المؤشرات تدعم الحاجة إلى تكريس ثقافة العمل الجماعي عبر برامج تدريبية وتشريعات داخلية تحفز المسؤولين على إشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير شؤون الموظفين.

تؤكد هذه النتائج أن نمط التسيير الجماعي هو التوجه السائد في مؤسسة سوناطراك عبر مختلف الفئات العمرية، مع تفاوت طفيف لدى الفئات المتوسطة التي ما تزال تحمل بعض الممارسات الهرمية. ويعكس هذا النمط الحاجة الملحة إلى تكريس ثقافة العمل الجماعي من خلال التشريعات الداخلية وبرامج التدريب، بما يعزز التشاركية ويضمن استقرار وفعالية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 19: أسس التوظيف في مؤسسة سوناطراك

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة	40	57.14	
الاعتماد على مؤسسات خاصة	13	18.57	
وضع الإعلانات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي	17	24.28	
المجموع	70	100	%100



يتضح من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين توزيع إجابات المبحوثين حول أسس التوظيف في مؤسسة سوناطراك أن الغالبية العظمى من المبحوثين أفادوا بأن التوظيف يتم أساساً عبر البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، وذلك بنسبة بلغت 57.14%، مما يعكس اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على رأس مالها البشري الداخلي واستثمارها في تنمية الكفاءات القائمة.

وتأتي في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أشاروا إلى أن وضع الإعلانات من خلال شبكات الاتصال والتواصل يشكل أحد أسس التوظيف، بنسبة قدرها 24.28%، وهو مؤشر على انفتاح المؤسسة على أساليب التوظيف الحديثة والتقنيات الرقمية لجذب كفاءات جديدة من خارج الشبكة الداخلية.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها الإجابات التي تفيد بالاعتماد على مؤسسات خاصة للتوظيف، بنسبة 18.57%، وهو ما يشير إلى أن اللجوء إلى هذا الخيار يظل محدوداً مقارنةً بالأساليب الذاتية والتوظيف المباشر عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة.

تعكس هذه النتائج أن مؤسسة سوناطراك تولي أهمية أكبر لتوظيف الكفاءات من داخل شبكتها الخاصة والاعتماد على مواردها البشرية الداخلية، مع تبني بعض الأساليب الحديثة عبر الإعلانات الإلكترونية، بينما يبقى الاعتماد على الوكالات الخاصة في التوظيف أقل انتشاراً، مما يدل على سياسة انتقائية تعتمد على تكوين الثقة والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول 20: العلاقة بين متغير المستوى وطريقة استخدام شبكة الاتصال في استقطاب الموارد البشرية

المجموع		تكوين مهني أو تمهين		جامعي		ثانوي		المتغير
								الإجابة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
57.14	40	75	9	52.63	30	100	1	البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة
18.57	13	0	0	22.80	13	0	0	الاعتماد على المؤسسات الخاصة
24.28	17	25	3	24.56	14	0	0	وضع الإعلانات من خلال شبكات الاتصال والتواصل
100	70	100	12	100	57	100	1	المجموع

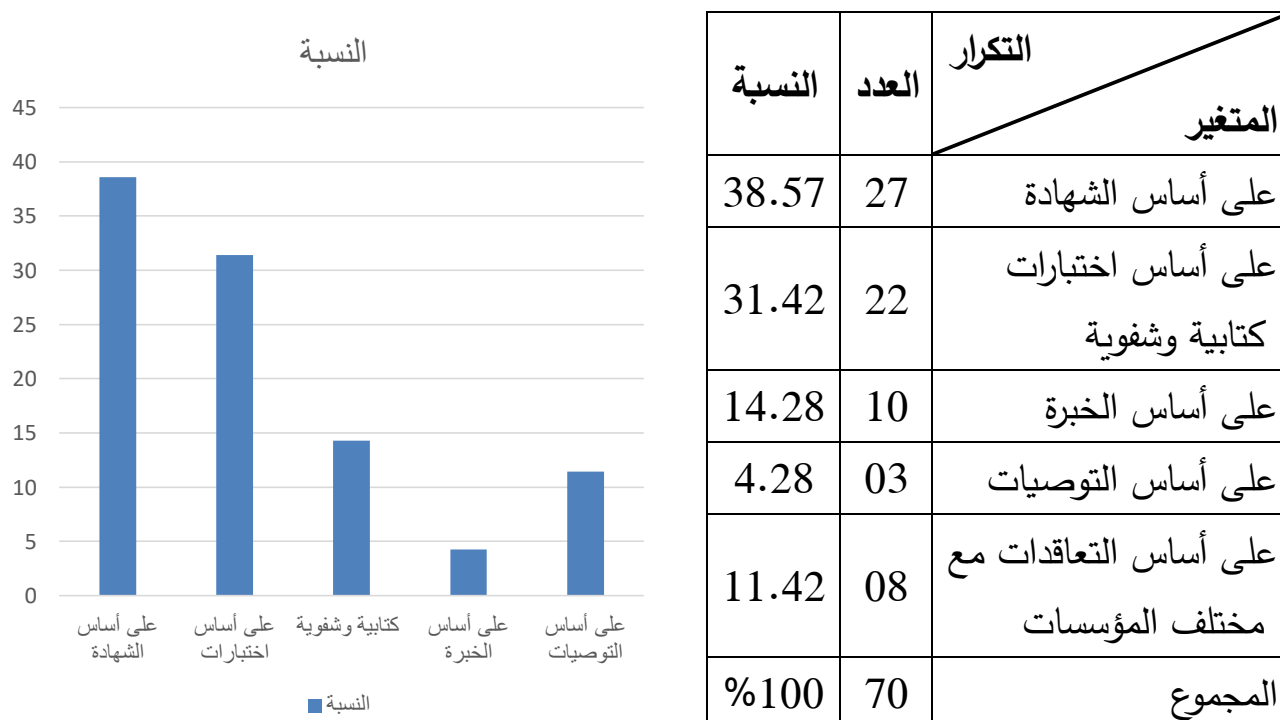
يكشف هذا الجدول المركب كيفية مساهمة العاملين في مؤسسة سوناطراك في استقطاب الموارد البشرية الجديدة عبر شبكة الاتصال الداخلية ووسائل التوظيف الأخرى، وذلك وفقاً لمستوياتهم التعليمية.

يتضح من البيانات أن الفئة ذات المستوى الثانوي لها دور شبه رمزي في هذه العملية، حيث سجلت مشاركة فردية بنسبة 100% في «البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة»، في حين غابت تماماً عن خانتي «الاعتماد على المؤسسات الخاصة» و«وضع الإعلانات». وهو ما يؤكد أن هذه الفئة تؤدي أدواراً تنفيذية مباشرة أكثر من مشاركتها في مهام التوظيف والاستقطاب.

أما الموظفون من حملة الشهادات الجامعية فقد تحمّلوا القسط الأكبر من مسؤولية استقطاب الموارد البشرية عبر مختلف القنوات: إذ بلغت مساهمتهم 52.63% في البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة، و 22.80% في الاعتماد على المؤسسات الخاصة، و 24.56% في وضع الإعلانات عبر شبكات الاتصال والتواصل المؤسسي. وتُبرز هذه الأرقام أن الجامعيين يُمثلون العنصر المحوري في تسيير عمليات التوظيف داخل المؤسسة بفضل تأهيلهم الأكاديمي وقدرتهم على التعامل مع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية بفعالية. أما حملة شهادات التكوين المهني أو التمهين فقد ساهموا بنسبة معتبرة بلغت 75% في البحث عن مؤهلات جديدة عبر الشبكة الداخلية، و 25% في وضع الإعلانات، بينما لم تُسجّل أي مساهمة لهم في التعامل مع المؤسسات الخاصة كقناة بديلة للتوظيف. وهو ما يدل على أن هذه الفئة تلعب دوراً عملياً مكماً إلى جانب الفئة الجامعية في دعم عمليات البحث عن الكفاءات، خاصة في المجالات التقنية والميدانية التي تتطلب خبرات تطبيقية.

تُبرز نتائج هذا الجدول أن عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعتمد بشكل رئيسي على الموظفين ذوي المستوى الجامعي، يليهم العاملون من ذوي التكوين المهني الذين يُساهمون بدرجة ملموسة في عمليات البحث ووضع الإعلانات. بينما يظل دور الفئة ذات المستوى الثانوي محدوداً للغاية ويقتصر على حالات استثنائية. من منظور إدارة الموارد البشرية، يؤكد هذا التوزيع ضرورة تكثيف برامج التكوين المستمر لجميع الفئات بهدف توسيع دائرة الكفاءات القادرة على المساهمة في عمليات الاستقطاب وضمان استدامة فعالية شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم 21): أسس ومعايير التوظيف المعتمدة في مؤسسة سوناطراك حسب آراء المبحوثين



يتضح من خلال الجدول رقم (14) الذي يبين توزيع إجابات المبحوثين حول المقومات التي تعتمد عليها مؤسسة سوناطراك في التوظيف أن نسبة معتبرة من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تعتمد بدرجة أولى على الشهادة العلمية كمعيار رئيسي للتوظيف، وذلك بنسبة بلغت 38.57%، مما يدل على أهمية المؤهل الأكاديمي في انتقاء المترشحين وتحديد مدى ملائمتهم لمتطلبات المنصب. وتأتي في المرتبة الثانية الاختبارات الكتابية والشفوية بنسبة 31.42%، مما يعكس حرص المؤسسة على التحقق من كفاءة المترشح وقدرته العملية والنظرية قبل التوظيف النهائي. أما المرتبة الثالثة فقد نالتها الخبرة المهنية بنسبة 14.28%، وهو مؤشر على تقدير المؤسسة للرصيد المهني السابق للمترشح رغم أن ذلك لا يشكل الأساس الأهم مقارنةً بالشهادة والاختبارات. في المرتبة الرابعة يأتي التوظيف عبر التعاقدات مع مؤسسات أخرى بنسبة 11.42%، وهو ما يعكس لجوء المؤسسة أحياناً إلى التعاون مع شركات أو هيئات وسيطة لتلبية بعض احتياجات التوظيف المؤقت أو التخصصي. وأخيراً،

تأتي التوصيات الشخصية في المرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة جدًا بلغت 4.28%، ما يشير إلى أن مؤسسة سوناطراك تعتمد في سياستها التوظيفية على معايير موضوعية أكثر من اعتمادها على التزكيات أو التوصيات غير الرسمية.

يتضح من خلال هذه النتائج أن سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك تستند بدرجة أساسية إلى الشهادات الأكاديمية والكفاءة العملية المؤكدة بالاختبارات، مع إعطاء وزن متوسط للخبرة والتعاقدات المحددة، في حين تقلل من الاعتماد على التوصيات الشخصية، مما يعكس توجهًا نحو الشفافية والانتقاء الموضوعي.

جدول رقم 22: طريقة الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
المسؤول هو الذي يتصل بالآخرين	32	45.71	
كل شخص له الحق بالاتصال بالشخص الذي تربطه علاقة عمل فقط	07	10	
كل شخص لديه الحق بالاتصال بشخص أو شخصين حسب وظيفته	10	14.28	
كل شخص لديه حرية الاتصال بمن يشاء	21	30	
المجموع	70	100%	



يتضح من خلال الجدول رقم (15) الذي يعرض توزيع إجابات المبحوثين حول طريقة الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك أن أكبر نسبة من المبحوثين أفادت بأن المسؤول هو الذي يتولى الاتصال مع الآخرين، وذلك بنسبة بلغت 45.71%، مما يشير إلى مركزية الاتصال داخل الهيكل الإداري للمؤسسة واعتماد الموظفين بدرجة كبيرة على الرؤساء المباشرين في تمرير المعلومات والتعليمات.

وتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي ترى أن لكل شخص حرية الاتصال بمن يشاء داخل المؤسسة، بنسبة قدرها 30%، وهو ما يعكس وجود هامش من المرونة والانفتاح في بعض المستويات التنظيمية. أما المرتبة الثالثة فقد نالتها الفئة التي ترى أن الاتصال يتم وفق حدود وظيفية، حيث يُسمح لكل شخص بالاتصال بشخص أو شخصين حسب طبيعة مهامه، بنسبة 14.28%، ما يدل على وجود قواعد تنظيمية تضبط قنوات الاتصال في بعض الحالات. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة التي ترى أن الاتصال محصور مع الأشخاص الذين تربطهم علاقة عمل مباشرة فقط، بنسبة منخفضة بلغت 10%، مما يؤكد أن هذا النمط من الاتصال يعتبر الأقل انتشاراً داخل المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى.

يتبين من النتائج أن الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك يغلب عليه الطابع المركزي، إذ يكون المسؤول هو الطرف الأساسي في تمرير المعلومات، مع وجود قدر محدود من المرونة والانفتاح في بعض المستويات، مما يستدعي العمل على تطوير قنوات اتصال أكثر تفاعلية لتسهيل تدفق المعلومات وتحفيز التعاون بين الموظفين.

جدول 23: العلاقة بين الفئة العمرية وحرية الاتصال داخل المؤسسة

المتغير / الإجابة		أقل من 26 سنة		من 27 إلى 36 سنة		من 37 سنة إلى 46 سنة		من 46 إلى 55 سنة		56 سنة فأكثر		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
المسؤول هو الذي يتصل بالآخرين		3	27.27	8	53.33	11	47.82	8	61.33	2	25	32	25.92
كل شخص له الحق بالاتصال بالشخص الذي تربطه علاقة عمل فقط		4	36.36	3	20	0	0	0	0	0	0	7	41.97
كل شخص لديه حرية الاتصال بمن يشاء		0	0	0	0	64	17.39	3	23.07	3	37.5	10	17.28
كل شخص لديه الحق بالاتصال بشخص أو شخصين حسب وظيفته		4	36.36	4	26.66	8	34.78	2	15.38	3	37.5	21	14.81
المجموع		11	100	15	100	23	100	13	100	8	100	70	100

يُوضّح هذا الجدول المركب تصورات الموظفين من مختلف الفئات العمرية بشأن مدى حرية الاتصال في بيئة عمل مؤسسة سوناطراك، حيث أظهرت البيانات وجود تفاوت ملحوظ في أنماط حرية الاتصال باختلاف السن، ما يعكس أثر الخبرة والثقافة الإدارية على سلوكيات التواصل داخل المؤسسة. وقد بيّنت النتائج أن أغلب الموظفين، على اختلاف فئاتهم

العمرية، يرون أن الاتصال يتم في إطار قواعد تنظيمية مضبوطة أكثر مما يتم في بيئة مفتوحة بالكامل.

فعند التدقيق في التفاصيل، تبين أن غالبية الموظفين من الفئة العمرية «أقل من 26 سنة» يعتبرون أن الاتصال يكون غالباً مرتبطاً بعلاقة العمل المباشرة، حيث صرح 36.36% بأن لكل موظف الحق في الاتصال فقط بالشخص الذي تربطه به علاقة عمل، بينما يرى 27.27% أن الاتصال محصور عبر المسؤول وحده، مع غياب شبه كلي للحرية المطلقة في الاتصال لدى هذه الفئة.

أما في الفئة العمرية من 27 إلى 36 سنة، فقد أشار 20% إلى أن الاتصال يكون مرتبطاً بعلاقة العمل، بينما اعتبر 53.33% أن المسؤول هو الطرف الأساسي في تمرير المعلومات، و 26.66% فقط يرون أن الاتصال مقيد بشخص أو شخصين حسب الوظيفة، مع غياب التصور للحرية المطلقة أيضاً.

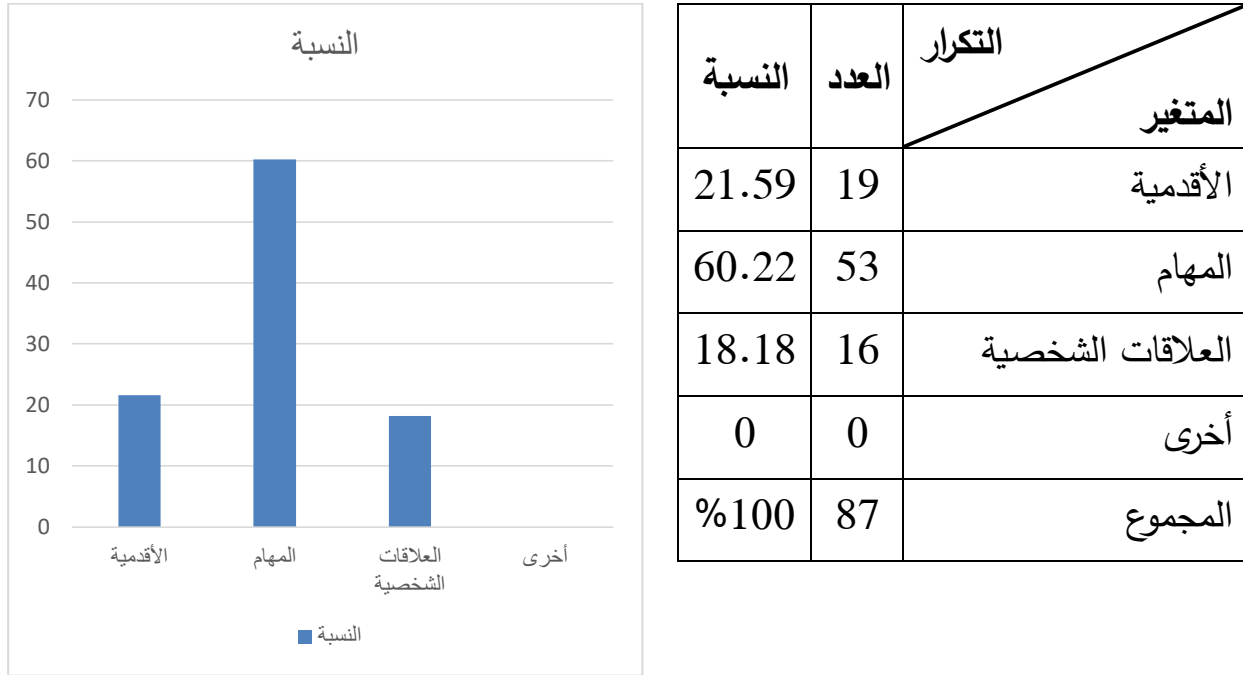
وفي الفئة الأكثر تمثيلاً (37 إلى 46 سنة)، ارتفعت نسبة الاعتماد على المسؤول إلى 47.82%، تليها نسبة 34.78% ممن يرون أن الاتصال يكون مقيداً بعدد محدود من الأشخاص، بينما يرى 17.39% فقط أن الاتصال يتم بحرية نسبية، دون تسجيل نسبة للربط المباشر بعلاقة العمل فقط.

وبالنسبة للفئة من 46 إلى 55 سنة، فقد أظهرت النتائج أن 61.53% يعتبرون أن الاتصال يتم بشكل رئيسي عبر المسؤول، في حين يرى 23.07% أن هناك حرية نسبية، و 15.38% أقرّوا بأن الاتصال مقيد بشخص أو شخصين فقط، مع غياب أي نسبة للحرية المطلقة أو للربط بعلاقة العمل.

وأخيراً، في الفئة العمرية الأقدم (56 سنة فأكثر)، أفاد 25% من المبحوثين أن المسؤول يحتكر الاتصال، بينما غابت النسب لباقي أنماط الاتصال في هذه الفئة، ما يعكس التزامها الكبير بالقنوات الرسمية وتجنبها المبادرات الاتصالية غير المهيكلية.

تشير هذه النتائج إلى أن الاتصال في مؤسسة سوناطراك يميل بدرجة كبيرة إلى الطابع الرسمي والمركزي، إذ يحتكر المسؤولون دور الوسيط الرئيسي في تبادل المعلومات، بينما تبقى الحرية التامة في الاتصال محدودة للغاية لدى جميع الفئات العمرية. ويبرز هذا النمط تحديًا حقيقيًا أمام إدارة الموارد البشرية، يتمثل في ضرورة إيجاد توازن بين إحكام السيطرة على قنوات الاتصال للحفاظ على دقة المعلومات، وبين تعزيز قدر من الانفتاح والمرونة الذي يتيح للموظفين التواصل الفعال فيما بينهم، وهو ما من شأنه تحفيز روح التعاون والإبداع وتحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة

جدول رقم 24: المعايير المعتمدة في عملية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.



يظهر هذا الجدول المعايير التي يعتمد عليها الموظفون في بناء اتصالاتهم الداخلية، حيث تحتل «المهام» الصدارة بنسبة 60.22%، ما يعني أن طبيعة العمل هي الموجه الأساسي للعلاقات التواصلية بين الأفراد داخل المؤسسة. تليها «الأقدمية» بنسبة 21.59%، ما يعكس احترام الموظفين للتراتبية والخبرة في تمرير المعلومات والقرارات. ثم تأتي «العلاقات الشخصية» بنسبة 18.18%، ما يدل على أن البعد الإنساني لا يزال حاضرًا لكنه ليس الأساس. يعكس هذا الترتيب توازنًا بين الطابع الرسمي والمرونة الإنسانية في الاتصال،

ويمكن إدارة الموارد البشرية من تنظيم الأدوار بوضوح وضبط قنوات الاتصال لضمان وصول المعلومات دون تحيز أو تشويش.

جدول رقم 25: تكرار الاتصال بين الموظفين في مؤسسة سونطراك

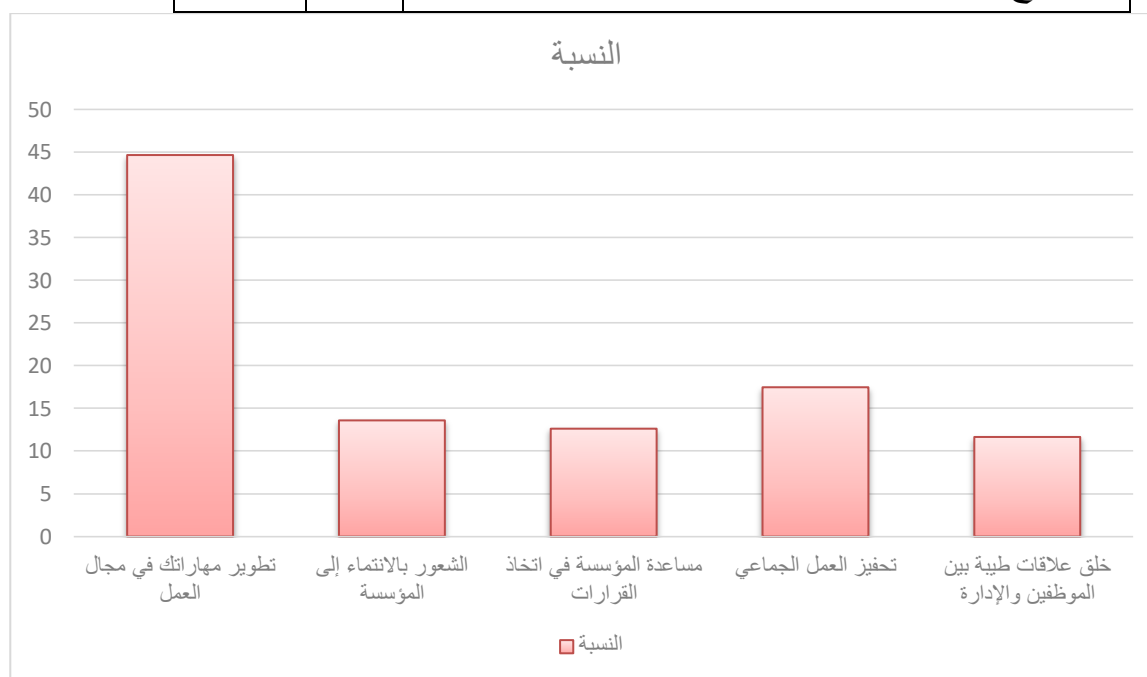


المتغير	التكرار	العدد	النسبة
دائمًا	16	22.85	
أحيانًا	49	70	
نادرًا	05	7.14	
المجموع	70	100%	

يوضح الجدول مدى تكرار الاتصال بين الموظفين، إذ أفاد 70% من المشاركين أنهم يتواصلون أحيانًا فقط، بينما ذكر 22.85% أنهم يتواصلون دائمًا، في حين بلغت نسبة من يتواصلون نادرًا 7.14% فقط. هذه النتائج تشير إلى أن الاتصال ليس روتينيًا بشكل كافٍ بين الزملاء، وإنما يحدث غالبًا عند الحاجة أو في سياقات عمل محددة. من منظور تنظيمي، فإن هذا النمط قد يحد من تدفق المعلومات غير الرسمية التي تسهم في توطيد العلاقات وتعزيز الانسجام. بالتالي، يُنصح إدارة الموارد البشرية بتشجيع بيئة تواصل مستمر ومنتظم بين الموظفين لتعزيز روح الفريق وتقليل العزلة المهنية.

جدول رقم 26: تأثير الاتصال على أداء الموظفين في مؤسسة سونطراك

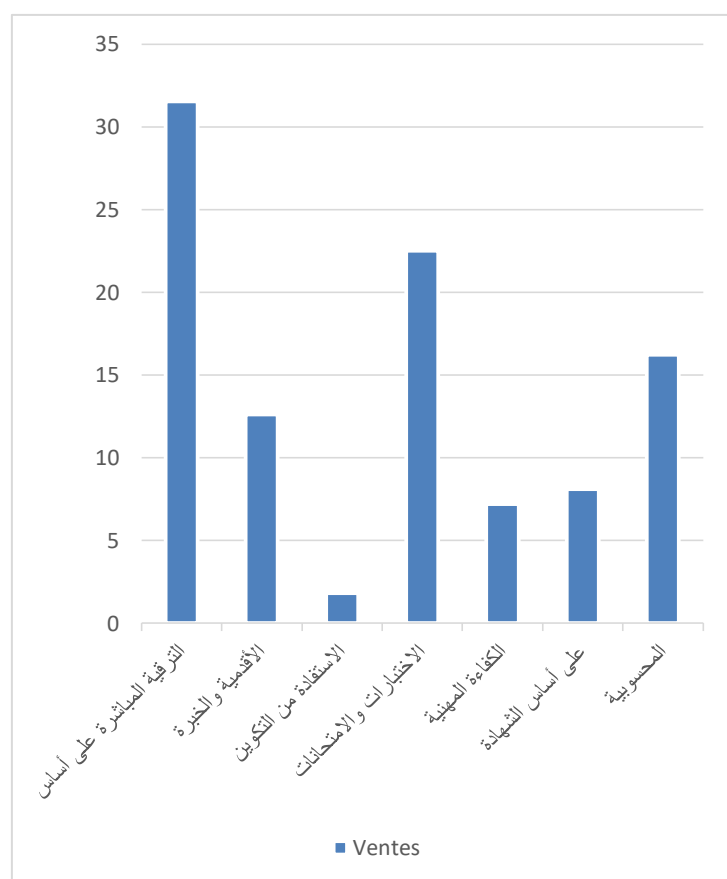
المتغير	التكرار	العدد	النسبة
تطوير مهاراتك في مجال العمل	46	44.66	
الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	14	13.59	
مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات	13	12.62	
تحفيز العمل الجماعي	18	17.47	
خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة	12	11.65	
المجموع	103	100%	



يكشف هذا الجدول الأثر الإيجابي للاتصال التنظيمي على الجوانب المرتبطة بأداء الموظفين، حيث جاء «تطوير مهارات العمل» في المقدمة بنسبة 44.66%، مما يدل على أن الاتصال الجيد يسهم مباشرة في نقل الخبرات وتبادل المعرفة بين الزملاء. ثم حلّ «تحفيز العمل الجماعي» في المرتبة الثانية بنسبة 17.47%، تليه «الشعور بالانتماء» بنسبة 13.59% و«مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات» بنسبة 12.62%، وأخيراً «خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة» بنسبة 11.65%.

توضح هذه النتائج أن الاتصال الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل هو رافد أساسي لتطوير الكفاءات وتعزيز التماسك الاجتماعي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة إدارة الموارد البشرية وقدرتها على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي في مؤسسة سونطراك.

جدول رقم 27: الأساليب المتبعة في الترقية في مؤسسة سونطراك



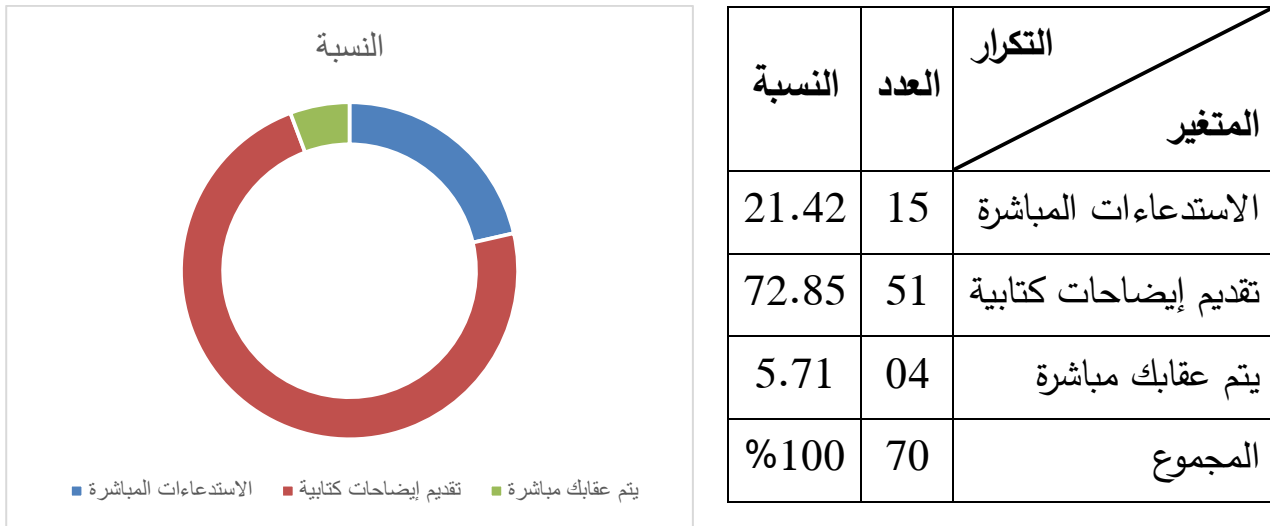
المتغير	العدد	النسبة
الترقية المباشرة على أساس الأقدمية والخبرة	35	31.53
الاستفادة من التكوين	14	12.61
الاختبارات والامتحانات	02	1.80
الكفاءة المهنية	25	22.52
على أساس الشهادة	08	7.20
المحسوبة	09	8.10
المفاصلة	18	16.21
المجموع	103	%100

يبين هذا الجدول طرق الترقية المعتمدة في سوناطراك من وجهة نظر الموظفين، حيث احتلت الترقية المباشرة على أساس الأقدمية والخبرة المرتبة الأولى بنسبة 31.53%، تليها الكفاءة المهنية بنسبة 22.52%، ثم أسلوب المفاضلة بين الموظفين بنسبة 16.21%، بينما حلت الاستفادة من التكوينات بنسبة 12.61%، وجاءت المحسوبة في مرتبة أدنى بنسبة 8.10%، يليها أسلوب الترقية على أساس الشهادة بنسبة 7.20%، وأخيراً

الاختبارات والامتحانات بنسبة ضئيلة جدًا بلغت 1.80%. هذا الترتيب يعكس أن سوناطراك ما تزال تعتمد على معايير تقليدية كالأقدمية والخبرة كأساس رئيسي للترقية، مع اهتمام معتبر بالكفاءة والتكوين، فيما يشير ضعف الاعتماد على الامتحانات إلى غياب التقييم الموضوعي التنافسي أحيانًا. إن وضوح هذه المؤشرات يسمح لإدارة الموارد البشرية بمراجعة سياسات الترقية لجعلها أكثر عدلاً وموضوعية وتحفيزاً للأداء.

إذن تعتمد المؤسسة على معايير تقليدية للترقية لكنها تحتاج لتحديث أساليب التقييم لتشجيع المنافسة والابتكار المهني.

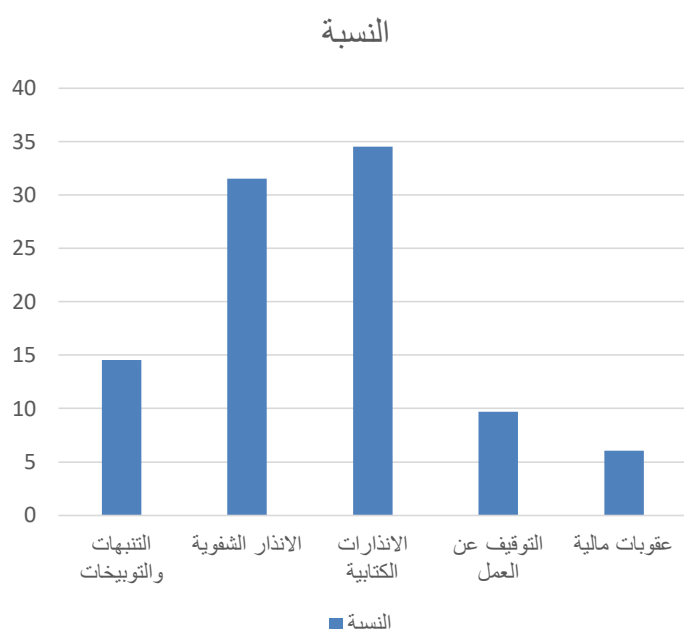
الجدول رقم 28: طريق إعلام الموظفين في حالة الإخلال بالأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك.



يظهر الجدول أن أسلوب «تقديم إيضاحات كتابية» يُعد الأكثر اعتمادًا عند إخلال الموظف بالأداء بنسبة 72.85%، تليه «الاستدعاءات المباشرة» بنسبة 21.42%، في حين جاءت «العقوبات المباشرة» في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.71%. يعكس ذلك تفضيل المؤسسة اتباع أسلوب التواصل الكتابي الرسمي لتوثيق المخالفات وتفاذي القرارات العقابية المباشرة، ما يُبرز الدور الإيجابي للاتصال التنظيمي في معالجة الأخطاء بأسلوب مهني يراعي حقوق الموظف ويشجعه على التعديل الذاتي قبل اتخاذ إجراءات صارمة. من الناحية الوظيفية، يضمن هذا النهج الاستقرار النفسي للموظف ويعزز مناخ العمل القائم على الشفافية.

منه نقول أن الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك يعتمد في معالجة الإخلال بالأداء على التدرج والموضوعية قبل اللجوء إلى العقوبات، مما يدعم بيئة عمل مرنة ومنصفة.

الجدول رقم 29: أنواع العقوبات التأديبية التي تعتمد عليها مؤسسة سونطراك.

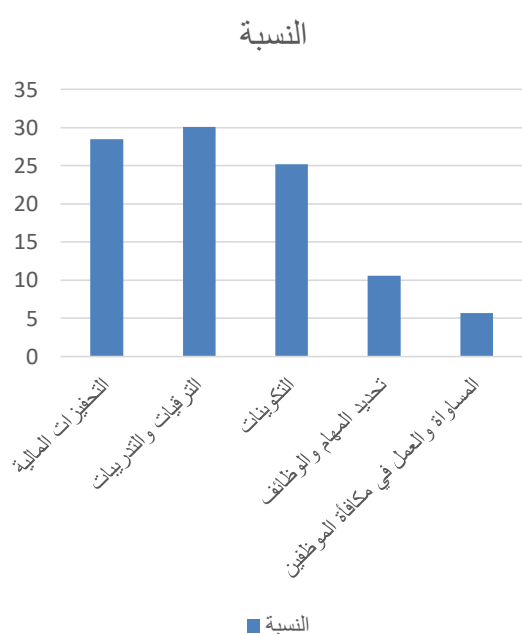


المتغير	العدد	النسبة
التنبيهات والتوبيخات	24	14.54
الإنذار الشفوية	52	31.51
الإنذارات الكتابية	57	34.51
التوقيف عن العمل	16	9.69
عقوبات مالية	10	6.06
المجموع	70	100%

يوضح الجدول أن «الإنذارات الكتابية» تأتي في المقدمة بنسبة 34.51%، تليها «الإنذارات الشفوية» بنسبة 31.51%، ثم «التنبيهات والتوبيخات» بنسبة 14.54%، بينما جاء «التوقيف عن العمل» بنسبة 9.69% و«العقوبات المالية» في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.06%. يشير هذا الترتيب إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على العقوبات الإدارية غير المباشرة كأداة لتقويم السلوك قبل تطبيق الإجراءات القاسية. يعكس ذلك فعالية الاتصال التنظيمي في نقل رسالة الانضباط للموظفين عبر مسار تصحيحي تدريجي بدلاً من الصدمات العقابية المباشرة. إن مثل هذا النظام التأديبي المتدرج يعزز الانضباط الوظيفي ويقلل من النزاعات الداخلية.

يبرز نظام العقوبات في المؤسسة مدى اعتمادها على الاتصال الكتابي كأساس للتأديب، مع التركيز على التصحيح قبل الردع الحاسم

جدول رقم 30: العوامل التي ساهم بتطوير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.



الإجابة	العدد	النسبة
التحفيزات المالية	35	28.45
التقنيات والتدريب	37	30.08
التكوينات	31	25.20
تحديد المهام والوظائف	13	10.56
المساواة والعمل في مكافأة الموظفين	07	5.69
المجموع	70	%100

يكشف الجدول أن «التقنيات والتدريب» جاءت كأهم عامل لتطوير الموارد البشرية بنسبة 30.08%، تليها «التحفيزات المالية» بنسبة 28.45%، ثم «التكوينات» بنسبة 25.20%، بينما جاء «تحديد المهام والوظائف» بنسبة 10.56% و«المساواة ومكافأة الموظفين» بنسبة 5.69%. هذه النتائج توضح أن الموظفين يعتبرون فرص الترقية والتدريب والتحفيز المالي المحرك الرئيسي لتطوير أدائهم وصقل كفاءاتهم، بينما تبقى الممارسات الإدارية الأخرى ذات أثر محدود إذا لم تُدعم بعوامل تحفيزية مباشرة.

بالنسبة للاتصال التنظيمي، يساهم وضوح المعلومات حول فرص الترقية والتكوين في رفع الرضا الوظيفي وتقوية الثقة بالإدارة.

يعتمد تطوير الموارد البشرية بشكل كبير على الحوافز والفرص التدريبية، ويعزز الاتصال التنظيمي هذا التوجه عبر الشفافية وإيصال المعلومات بدقة.

جدول رقم 31: الأساليب الحديثة التي يتبعها الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	31	25.83	
تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف	39	32.5	
الاهتمام بخلق علاقات اجتماعية بين موظفين	14	11.66	
تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي	36	30	
المجموع	70	100%	

يوضح الجدول أن «تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف» تصدرت الترتيب بنسبة 32.5%، تليها «تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي» بنسبة 30%، ثم «استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي» بنسبة 25.83%، وأخيراً «خلق علاقات اجتماعية» بنسبة 11.66%. يعكس هذا الترتيب اهتمام المؤسسة بتقوية الروابط الإنسانية كأولوية إلى جانب استغلال الأساليب التكنولوجية. يعزز ذلك مكانة الاتصال التنظيمي كأداة لتقوية العلاقات الداخلية وتحفيز الموارد البشرية على الأداء المستدام، كما يشير إلى سعي سوناطراك لمواكبة الابتكارات الرقمية لدعم نظم الاتصال الوظيفي بشكل فعال.

يجمع الاتصال التنظيمي في المؤسسة بين البعد الإنساني والتكنولوجي لتطوير إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة ومستدامة.

جدول رقم 32: توزيع اقتراحات الموظفين لتفعيل الاتصال التنظيمي حسب المستوى التعليمي في مؤسسة سوناطراك

المجموع		تكوين مهني أو تمهين		جامعي		ثانوي		المتغير
								الإجابة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
25.83	31	41.17	7	22.54	23	100	1	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي
32.5	39	35.29	6	32.35	33	0	0	تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف
11.66	14	0	0	13.72	14	0	0	الاهتمام بخلق علاقات اجتماعية بين موظفين
30	36	23.52	4	31.37	32	0	0	تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي
100	120	100	17	100	102	100	1	المجموع

يكشف هذا الجدول المركب تصورات الموظفين من مختلف المستويات التعليمية حول أهم السبل المقترحة لتفعيل الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك .وتوضح البيانات أن الاهتمامات والتوجهات تختلف نسبياً باختلاف مستوى التأهيل الأكاديمي أو المهني.

تُظهر الفئة ذات المستوى الثانوي مساهمة رمزية جداً، حيث اقترح فرد واحد فقط (100%) فكرة «استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي» دون أن تسجل أي مساهمة في باقي المحاور، مما يعكس محدودية مشاركتها في تقديم مقترحات تطوير الاتصال المؤسسي.

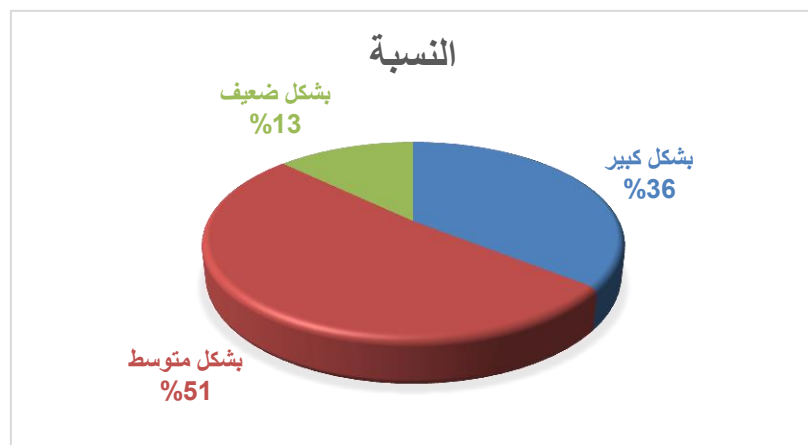
أما حملة الشهادات الجامعية فقد شكّلت النسبة الأكبر في جميع المحاور تقريباً: حيث بلغت مساهماتهم 22.54% في اقتراح استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي كوسيلة لتفعيل الاتصال، و 32.35% في تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف، و 13.72% في خلق علاقات اجتماعية بين الموظفين، إضافة إلى نسبة 31.37% في محور تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي. تعكس هذه الأرقام وعياً أكاديمياً بأهمية توظيف الحلول التقنية والإنسانية معاً لتحقيق فعالية الاتصال.

وبالنسبة لحملة شهادات التكوين المهني أو التمهين، فقد أبدوا اهتمامًا مرتفعًا نسبيًا باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بنسبة 41.17%، وهو ما يفوق نسبة الجامعيين في هذا المحور تحديدًا، ما يدل على إدراكهم لأهمية التكنولوجيا في تحسين انسيابية المعلومات والعمليات اليومية. كما ساهموا بنسبة 35.29% في تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف، و 23.52% في تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي، بينما لم يسجلوا أي مساهمة في محور خلق العلاقات الاجتماعية، وهو مؤشر على تركيزهم الأكبر على الجوانب التقنية والعملية.

يُبرز هذا الجدول أن الفئات ذات المستوى الجامعي تساهم بشكل متوازن في اقتراح حلول متنوعة تشمل التقنيات الحديثة، العلاقات الإنسانية والتحفيز، مما يؤكد دورهم المحوري في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. كما أظهرت فئة التكوين المهني توجهًا ملموسًا نحو الحلول التقنية وتدعيم العلاقة المباشرة مع المسؤولين، مع إهمال نسبي للجوانب الاجتماعية غير الرسمية. أما الفئة ذات المستوى الثانوي فتظل مساهمتها شبه معدومة، ما يستدعي ضرورة إشراك هذه الفئة تدريجيًا عبر التكوين وتحفيزها على التعبير عن آرائها ومقترحاتها.

من منظور إدارة الموارد البشرية، توصي هذه النتائج بضرورة الاستفادة من الوعي التكنولوجي والمهاري لدى الفئات الجامعية والمهنية لبناء حلول مبتكرة في الاتصال التنظيمي، مع العمل على تأطير الفئات الأدنى تعليميًا لتكون جزءًا من هذا التطوير.

جدول رقم 33: مدى دعم الاتصال المؤسساتي للعمل الجماعي في مؤسسة سونطراك



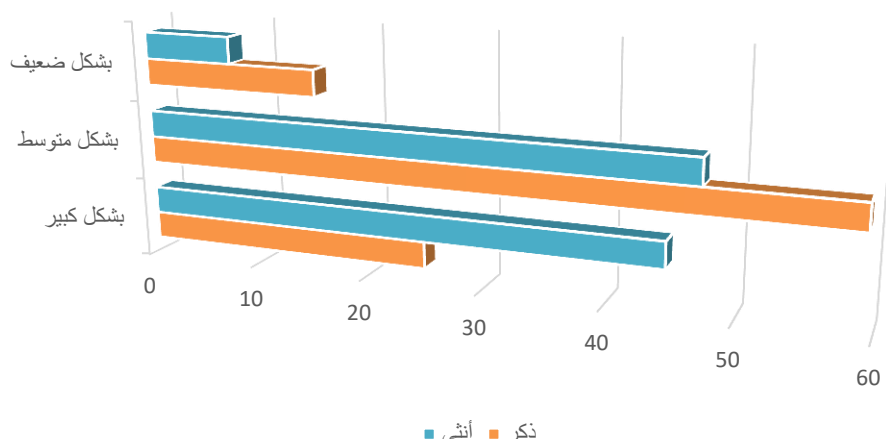
النسبة	العدد	المتغير
35.71	25	بشكل كبير
51.42	36	بشكل متوسط
12.85	09	بشكل ضعيف
100%	70	المجموع

يُبين هذا الجدول درجة إسهام الاتصال المؤسساتي في دعم روح العمل الجماعي داخل مؤسسة سونطراك، حيث يرى أغلبية الموظفين بنسبة بلغت 51.42% أن الاتصال المؤسساتي يدعم التعاون بشكل متوسط، في حين يرى 35.71% أن هذا الدعم كبير وفعال للغاية، أما نسبة 12.85% فقط فقد اعتبرت أن تأثير الاتصال المؤسساتي على العمل الجماعي ضعيف نسبياً. تُظهر هذه النتائج أن الاتصال المؤسساتي يُسهم بدرجة معتبرة في تعزيز التنسيق بين الأقسام وبناء الثقة المتبادلة بين الأفراد، الأمر الذي يُسهل عملية تبادل المعلومات ويحفّز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يشير التفاوت النسبي في الآراء إلى وجود تفاوت بين الوحدات الإدارية في استغلال إمكانيات الاتصال الجماعي، ما يستوجب من إدارة الموارد البشرية تعزيز آليات الاتصال الأفقي وتكريس ثقافة الفريق.

يعكس الجدول أن الاتصال المؤسساتي يُعدّ ركيزة مهمة لتعزيز العمل الجماعي، إلا أن المؤسسة بحاجة إلى إجراءات إضافية لتعميم هذه الميزة وتحقيق توازن أكبر بين مختلف الإدارات

جدول رقم 34: علاقة متغير الجنس وتقييمه لدور الاتصال المؤسسي في دعم العمل

المتغير الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
بشكل كبير	08	25	17	44.73	25	35.71
بشكل متوسط	19	59.375	17	47.73	36	51.42
بشكل ضعيف	05	15.62	4	10.52	09	12.85
المجموع	32	%100	38	%100	70	%100

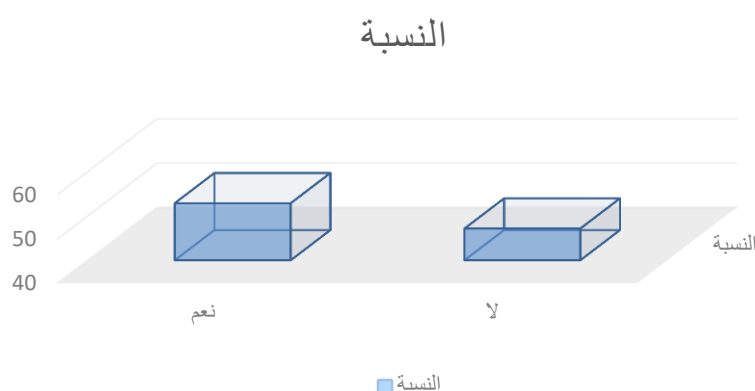


يوضح هذا الجدول المركب كيف يقدّر الموظفون من الجنسين مستوى مساهمة الاتصال المؤسسي في دعم العمل داخل مؤسسة سوناطراك، حيث يلاحظ أن نسبة كبيرة من الذكور (59.375%) يعتبرون أن الاتصال المؤسسي يدعم العمل بشكل متوسط، مقابل 47.73% من الإناث يشاطرونهم هذا الرأي. في المقابل، ترى نسبة معتبرة من الإناث (44.73%) أن هذا الدعم يتم بشكل كبير وفعال، وهو ما يفوق نسبة الذكور الذين عبّروا عن نفس الرأي والتي لم تتجاوز 25%. أما بالنسبة للرأي الذي يرى أن الدعم ضعيف، فقد سجّل نسبة أقل عند الجنسين مع اختلاف طفيف، إذ بلغت 15.62% لدى الذكور و10.52% لدى الإناث.

إن هذا التوزيع يعكس بعض الفروقات النوعية في تصورات الموظفين الذكور والإناث لدور الاتصال المؤسسي، إذ تبدو الإناث أكثر ميلاً للاعتراف بفعالية الاتصال المؤسسي في دعم العمل وتحفيز روح التعاون مقارنة بالذكور الذين يميلون أكثر لتقييمه في المستوى المتوسط. قد يُعزى هذا الفارق إلى اختلاف مواقع العمل أو طبيعة المهام التي تؤديها كل فئة، حيث قد تحظى بعض الأقسام التي تضم نسبة أكبر من الإناث بقنوات اتصال أكثر انفتاحاً ومرونة في تدفق المعلومات.

من جهة أخرى، يُشير هذا التباين إلى ضرورة مراعاة الخصائص النفسية والتنظيمية للجنسين عند تصميم وتطوير سياسات الاتصال المؤسسي، بما يضمن استفادة جميع الفئات من فرص تواصل فعّالة تدعم الأداء وتزيد من رضا الموظفين داخل بيئة العمل. يبرز الجدول أن الإناث أكثر تقديرًا لدور الاتصال المؤسسي في دعم العمل مقارنة بالذكور الذين يميلون لوصفه بالمستوى المتوسط، ما يوضح الحاجة إلى سياسات تواصل متوازنة ومرنة تراعي مختلف الفئات وتضمن تحقيق فعالية قصوى في الاتصال ودعم الأداء الوظيفي.

جدول رقم 35: تشجيع مؤسسة سوناطراك الموظفين على مشاركة المعلومات حول المؤسسة والعمل.



التكرار / المتغير	العدد	النسبة
نعم	37	52.85
لا	33	47.14
المجموع	70	%100

يُظهر هذا الجدول مدى حرص مؤسسة سوناطراك على تشجيع موظفيها على تبادل المعلومات حول المؤسسة والعمل، إذ يرى 52.85% من الموظفين أن المؤسسة تشجعهم بوضوح على ذلك، مقابل 47.14% اعتبروا العكس، بفارق طفيف يدل على انقسام في

الآراء. تعكس هذه النسبة الإيجابية التوجه العام لإدارة الاتصال نحو تعزيز الشفافية وإشراك الموظفين في تدفق المعلومات، ما يساهم في خلق جو من الثقة والدعم النفسي ويقوي الانتماء المؤسسي. في المقابل، تُظهر نسبة الرفض القريبة ضرورة بذل جهود أكبر لتشجيع الفئات الأقل مشاركة من خلال تطوير قنوات الاتصال الداخلية وتحفيز الموظفين على تبادل المعلومات بمرونة وحرية أكبر.

يعكس الجدول ميلاً إيجابياً لدى المؤسسة لتشجيع تبادل المعلومات، إلا أنه من الضروري تعميم ثقافة المشاركة لدى جميع الموظفين لضمان اتصال أكثر فعالية وشفافية.

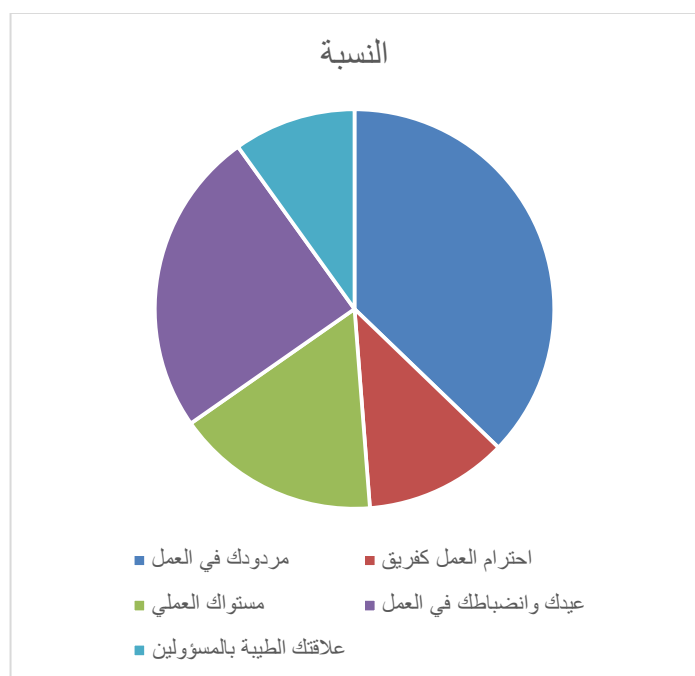
جدول رقم 36: نوع المعلومات التي يشاركها الموظفون حول العمل والمؤسسة.

المتغير	التكرار	العدد	النسبة
طريقة التسيير	08	13.11	
معلومات حول العمل	29	47.54	
معلومات حول العمال	0	0	
معلومات لتطوير الإنتاج	16	26.22	
معلومات حول المنافسين	05	8.19	
المشاكل والعوائق التي تعاني منها المؤسسة	03	4.91	
المجموع	61	100%	

كشف الجدول رقم 23 طبيعة المعلومات الأكثر تداولاً بين الموظفين، حيث جاءت المعلومات المتعلقة بالعمل في الصدارة بنسبة 47.54%، تليها معلومات تخص تطوير الإنتاج بنسبة 26.22%، ثم طريقة التسيير بنسبة 13.11%، بينما انخفضت نسب مشاركة المعلومات عن المنافسين والمشكلات الداخلية إلى 8.19% و 4.91% على التوالي، مع

غياب تام لمشاركة معلومات عن زملاء العمل. يعكس هذا التوزيع وعي الموظفين بأهمية المعلومات المرتبطة بالإنتاجية وتحقيق الأهداف التشغيلية، وحرصهم على تبادل المعلومات الفنية والمهنية أكثر من المعلومات الشخصية أو الحساسة. من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذا النمط يُعتبر صحيحاً ويُعزز ثقافة المسؤولية المهنية، لكنه يتطلب تطوير سياسات حماية المعلومات الحساسة وتحديد أطر المشاركة بشكل واضح. تركز مشاركة المعلومات في المؤسسة على جوانب العمل والإنتاج، مما يضمن استفادة مباشرة في تحسين الأداء، مع ضرورة ضبط مشاركة المعلومات الاستراتيجية وفق ضوابط الأمن المعلوماتي.

جدول رقم 37: تقييم أداء العمل في مؤسسة سوناطراك.



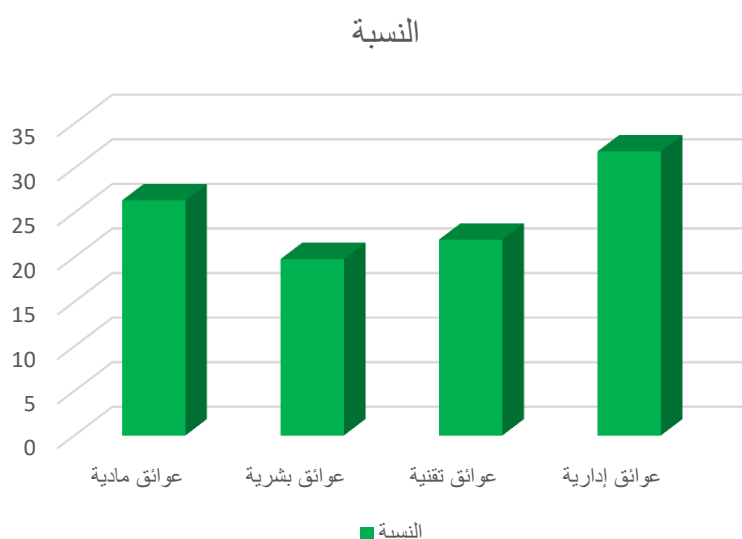
المتغير	العدد	النسبة
مردودك في العمل	45	37.19
احترام العمل كفريق	14	11.57
مستواك العملي	20	16.52
عبدك وانضباطك في العمل	30	24.79
علاقتك الطيبة بالمسؤولين	12	9.91
المجموع	121	%100

يبرز هذا الجدول الأسس التي يعتمد عليها الموظفون لتقييم أدائهم الذاتي، حيث جاء «المردود في العمل» في المرتبة الأولى بنسبة 37.19%، ما يعكس أهمية الإنتاجية كعنصر أساسي لتقدير قيمة العامل. تلاه «التقيد والانضباط» بنسبة 24.79%، ثم «المستوى العملي» بنسبة 16.52%، بينما احتل «احترام العمل كفريق» نسبة 11.57%، وجاءت «العلاقة الطيبة مع المسؤولين» في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.91%. تعكس هذه

المؤشرات إدراك الموظفين أن الأداء يقاس أولاً بمدى تحقيق النتائج الملموسة ثم الالتزام التنظيمي، مع بقاء البعد الجماعي والجانب العلاقي في مرتبة ثانوية نسبياً. من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذه النتائج تدعو إلى تعزيز ثقافة الفريق وتقدير الجوانب السلوكية والاجتماعية كجزء من تقييم الأداء وليس الاقتصار فقط على الجوانب الإنتاجية.

يعكس الجدول أن الأداء في المؤسسة يُقدّر أساساً من خلال الإنتاجية والانضباط، مع الحاجة لتقوية أساليب التحفيز الجماعي والعلاقات الإنسانية لرفع جودة العمل الجماعي.

جدول رقم 38: العوائق التي تعاني منها الموارد البشرية.



المتغير	التكرار	العدد	النسبة
عوائق مادية	24	26.37	
عوائق بشرية	18	19.78	
عوائق تقنية	20	21.97	
عوائق إدارية	29	31.86	
المجموع	70	100%	

يُبين هذا الجدول ملخص الاقتراحات العملية التي يطرحها الموظفون لتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية. تضمنت هذه الاقتراحات إنشاء قاعدة بيانات محدثة لأرقام الاتصال الخاصة بالموظفين، وتأسيس شبكات اتصال واضحة وفعالة تربط بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، وتشجيع الشفافية في تبادل المعلومات. كما أوصى الموظفون بضرورة تنظيم دورات تدريبية في الاتصال للمسؤولين والموظفين ورفع مستوى المؤهلات الضرورية لشغل وظائف الموارد البشرية. تؤكد هذه الاقتراحات إدراك الموظفين لأهمية البنية التحتية الرقمية، ووضوح الأدوار

والمسؤوليات في دعم تدفق المعلومات بمرونة وكفاءة. وتعتبر هذه التوصيات مرشدًا عمليًا لإدارة الموارد البشرية لتطوير برامج وسياسات تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

تعكس الاقتراحات وعي الموظفين بضرورة الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والتكوين البشري لتحسين الأداء وتحقيق تواصل فعال ودائم بين جميع الأطراف.

السؤال رقم (29): اقتراحات موظفي سوناطراك لتنفيذ عملية الاتصال التنظيمي في فعالية أداء إدارة الموارد البشرية

من خلال قراءة الاقتراحات المفتوحة التي قدمها موظفو مؤسسة سوناطراك، يتضح أن جلّها يدور حول تحسين بيئة الاتصال الداخلي وتطوير البنية التحتية التقنية والبشرية لدعم إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر. فقد تركزت أهم المقترحات في ضرورة إنشاء قاعدة بيانات محينه تشمل أرقام هواتف الموظفين الخاصة والرسمية، الأمر الذي يسهل الوصول إليهم بسرعة ويعزز التواصل الفوري عند الحاجة. كما أوصى الموظفون بإنشاء شبكات اتصال واضحة وفعالة تربط بين الإدارة وكافة الموظفين، وهو ما يساهم في تقليل الحواجز البيروقراطية ويضمن تدفق المعلومات بسلاسة عبر المستويات الإدارية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، أظهر الموظفون وعيًا بأهمية التحول الرقمي من خلال دعوتهم إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل وتبادل الوثائق والمعلومات، مما يوفر الوقت ويقلل من الأخطاء البشرية. أما من الناحية الثقافية والسلوكية، فقد برزت مطالب الموظفين بتكريس الشفافية في العمل وإرساء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وهو بعد أساسي لتحفيز روح الفريق والانتماء. كما أكد المبحوثين على أهمية المشاركة في دورات تكوينية متخصصة في الاتصال، مع ضرورة تدريب المسؤولين أنفسهم على مهارات الاتصال الإداري الفعال، الأمر الذي يعزز مهارات القيادة التشاركية. أخيرًا، شدد الموظفون على ضرورة رفع مستوى المؤهلات المهنية التي ينبغي أن تتوفر في الموظف والمسؤول على حد

سواء عند تعيينهم ضمن مجال إدارة الموارد البشرية، بهدف ضمان قدرة الكفاءات البشرية على مواكبة التطورات ومواجهة التحديات بأساليب اتصال حديثة ومنفتحة.

تعكس اقتراحات الموظفين وعيًا مرتفعًا بضرورة الاستثمار المتوازن في تحديث الوسائل التكنولوجية وتطوير القدرات البشرية وتحسين الممارسات الإدارية، وهو ما يشكل قاعدة قوية لتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي ودعم الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناطراك.

4- النتائج الجزئية والعامة

• أ: النتائج الجزئية

1. يتسم الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بمجموعة من الخصائص الإيجابية مثل السرعة والدقة وتنوع الوسائل، غير أن هذه الخصائص التقنية وحدها لا تكفي لتحقيق رضا الموظفين بشكل تام، إذ يظل غياب المشاركة الواسعة والمرونة في تدفق المعلومات عائقًا أمام فعاليته الكاملة.
2. يظهر من المقارنة بين الجداول أن وضوح الهيكل التنظيمي وتبسيط مستويات السلطة يعدان عاملين حاسمين في تعزيز جودة الاتصال، حيث إن كثرة الأقسام وتشعب المستويات الإدارية يؤديان إلى إبطاء تدفق المعلومات ويحدان من سرعة الاستجابة لمتطلبات الموارد البشرية.
3. يساهم المستوى التعليمي العالي لغالبية الموظفين في رفع مستوى الوعي بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يتجسد في تفضيل الوسائل الرقمية على الوسائل الشفهية والتقليدية، مما يواكب توجه المؤسسة نحو التحول الرقمي في عمليات الاتصال الإداري.
4. رغم أن أغلب الموظفين يقرون بوجود نمط تسيير جماعي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن نمط الاتصال السائد لا يزال يغلب عليه الطابع المركزي، حيث يحتفظ المسؤولون بدور رئيسي في تمرير المعلومات، ما يكشف عن فجوة بين فلسفة التسيير الجماعي وممارسات الاتصال اليومية.

5. يتضح أن خصائص الاتصال التنظيمي وممارساته تؤثر بشكل مباشر على مستوى التعاون وروح الفريق، إذ أظهرت النتائج أن الاتصال المؤسسي يساهم بدرجات متفاوتة في دعم العمل الجماعي، مع وجود تفاوت بين الإدارات يستدعي توحيد سياسات الاتصال الأفقي.
6. تؤكد البيانات أن التحديات الاتصالية الداخلية مثل كثرة الأقسام وضعف استغلال الاتصال في اتخاذ القرار تتقاطع مع العوائق التي تعيق إدارة الموارد البشرية، بما يعني أن معالجة اختلالات الاتصال تمثل مدخلاً أساسياً لتقوية الأداء الإداري والوظيفي.
7. يكشف الربط بين بيانات أساليب التوظيف والجداول المتعلقة باستخدام الشبكة الداخلية أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً جوهرياً في استقطاب الكفاءات وضمان انسياب المعلومات حول فرص العمل والتطور المهني داخل المؤسسة.
8. أظهرت النتائج أن الترقية ما تزال تركز أساساً على الأقدمية والخبرة مع ضعف الاعتماد على الكفاءة التنافسية والاختبارات الموضوعية، ما يدعو إلى إعادة النظر في سياسات الترقية وتطوير الاتصال لزيادة الشفافية وتقليل فرص المحاباة.
9. بوجه عام، تبرز العلاقات المتداخلة بين الجداول أن فعالية الاتصال التنظيمي هي عنصر محوري يربط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن الاستثمار في تحديث قنوات الاتصال وبناء ثقافة تواصل منفتحة يعد أولوية لضمان استدامة الأداء المتميز للمؤسسة

ب: النتائج العامة

- (1) فيما يخص واقع الاتصال التنظيمي التساؤل الفرعي الأول: أظهرت البيانات أن الاتصال التنظيمي في سوناطراك يغلب عليه الطابع الرسمي والهرمي، حيث تسلك المعلومات مساراً من المسؤول إلى المرؤوس بنسبة عالية (54.62%) مع ضعف الاتصال التصاعدي والأفقي. كما بينت النتائج تميز الاتصال بالسرعة والدقة وتنوع الوسائل، بيد أن أغلب الموظفين يرونه «جيداً» أكثر منه «ممتازاً»، مما يعكس وجود

هامش للتطوير. كما يوضح تفضيل الوسائل الرقمية والكتابية على الشفوية ميلاً نحو العصرية التقنية.

(2) **العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال التساؤل الفرعي الثاني:** بيّنت الجداول أن العوامل الداخلية كوضوح مستويات التنظيم وظروف العمل الداخلية هي الأكثر تأثيراً، في حين تلعب الأزمات وحالة السوق دوراً ثانوياً. وأبرزت بعض العراقيل مثل كثرة الأقسام وعدم استغلال الاتصال في صنع القرار وغياب التكيف مع الوسائل الحديثة.

(3) **دور الاتصال في إدارة الموارد البشرية التساؤل الفرعي الثالث:** أظهرت النتائج أن الاتصال يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، تسيير تدفق المعلومات، دعم التوظيف والترقية والتقييم، وتحفيز العمل الجماعي. ومع ذلك، فإن أساليب الترقية لا تزال تقليدية نسبياً وتعتمد على الأقدمية والخبرة أكثر من الكفاءة التنافسية، بينما يعتمد التوظيف أساساً على الشبكة الداخلية والإعلانات بدرجة أقل.

(4) **التحديات والمقترحات التساؤل الفرعي الرابع:** كشفت الجداول عن معوقات إدارية وتقنية وبشرية، وعن انقسام الآراء بخصوص تشجيع المؤسسة لتبادل المعلومات. وفي المقابل قدم الموظفون اقتراحات عملية هامة، منها تعزيز استخدام التكنولوجيا (كالذكاء الاصطناعي)، وتدعيم العلاقة بين المسؤولين والموظفين، وتحفيز بيئة العمل الجماعي، مع الحاجة إلى تنظيم دورات تكوينية وتقنين حرية الاتصال.

النتيجة العامة للدراسة

في إطار الدراسة الموسومة بـ «فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية: دراسة وصفية تحليلية على الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك»، سعت هذه المذكرة للإجابة عن الإشكالية المحورية التالية: ما مدى تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة؟

ومن خلال التحليل الدقيق لمجمل الجداول والبيانات الإحصائية، أمكن الوصول إلى نتيجة عامة مفادها أن فعالية الاتصال التنظيمي تُعدّ عاملاً أساسياً وحاسماً في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. إذ أظهرت البيانات أن الاتصال في سوناطراك يتميز بعدة خصائص إيجابية أبرزها السرعة والدقة وتنوع الوسائل، إضافة إلى ميل واضح نحو استخدام التقنيات الحديثة مثل الوسائل الرقمية والذكاء الاصطناعي. غير أن فعالية هذا الاتصال لا تتحقق بالكامل بسبب بعض العراقيل المرتبطة بكثرة المستويات الإدارية وتشعب الأقسام وضعف المشاركة الفعلية للموظفين في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

وقد بيّنت الدراسة أن مستوى التعليم المرتفع للموظفين ووعيهم بأهمية التكنولوجيا يدعمان توجه المؤسسة نحو التحول الرقمي، لكن يبقى توظيف هذه الإمكانيات مرهوناً بتبسيط الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات الاتصال التصاعدي والأفقي لتعزيز الشفافية وروح الفريق. كما كشفت النتائج عن علاقة وثيقة بين فعالية الاتصال وبين نجاح عمليات التوظيف والترقية والتحفيز والتقييم، مما يؤكد أن الاتصال التنظيمي لا يقتصر دوره على نقل المعلومات فقط، بل يشكل أداة استراتيجية لدعم استقرار المورد البشري وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحقيق أعلى مستويات فعالية الاتصال التنظيمي يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على معالجة التحديات الإدارية والتقنية والبشرية التي تعيق انسياب المعلومات، مع اعتماد سياسات تواصل تفاعلية ومفتوحة تدعم المشاركة الفعلية وتحفز على الابتكار الجماعي، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية ويضمن استدامة التنافسية والنجاح في بيئة العمل الديناميكية لمؤسسة سوناطراك.

6- توصيات الدراسة وآفاقها

- 1- العمل على تطوير قنوات الاتصال التصاعدي والأفقي لضمان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على تقديم التغذية الراجعة.
- 2- تبسيط الهيكل التنظيمي للحد من التعقيد وكثرة المستويات الإدارية التي تعيق انسياب المعلومات.
- 3- تعزيز التحول الرقمي بتعميم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (الذكاء الاصطناعي، منصات التعاون الرقمية).
- 4- تحديث سياسات التوظيف والترقية وربطها بمعايير الأداء والكفاءة التنافسية إلى جانب الخبرة، مع تقليل الاعتماد على الطرق التقليدية.
- 5- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في الاتصال الإداري والقيادة التشاركية لجميع الفئات مع تحفيز الموظفين على المبادرة والتواصل الفعال.
- 6- تفعيل سياسة تشجيع تبادل المعلومات من خلال خلق مناخ من الثقة والشفافية وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة.
- 7- إعادة النظر في نظام العقوبات والتقييم بتركيز أكبر على التصحيح والتوجيه قبل الردع، للحفاظ على بيئة عمل داعمة ومحفزة.

استنادًا إلى ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ونظرًا لأهمية موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته المباشرة بفعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، يقترح الباحثان في ختام هذا العمل فتح المجال أمام دراسات مستقبلية لتوسيع المعالجة العلمية لهذا الموضوع من زوايا مكملية. ومن أبرز المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي نذكر ما يلي:

- 1- تعميم نطاق البحث ليشمل مختلف الفروع والوحدات الإنتاجية الميدانية لسوناطراك في مناطق أخرى من الوطن، بهدف مقارنة واقع الاتصال التنظيمي بين المقرات المركزية والوحدات الميدانية، واستخلاص الفوارق والتحديات الخاصة بكل بيئة عمل.
 - 2- إنجاز دراسات نوعية تركز على تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية على طبيعة الاتصال الداخلي، مع دراسة كيفية التكيف مع التعددية الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة.
 - 3- تعميق البحث في دور التحول الرقمي والتقنيات الذكية (مثل الذكاء الاصطناعي) في تطوير قنوات الاتصال الداخلية وتحقيق التكامل بين الإدارات، مع دراسة التحديات التقنية والبشرية التي قد تواجه هذا التحول.
 - 4- اقتراح بحوث مستقبلية تتناول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المؤسسي الشامل، بما في ذلك الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا المتعاملين الخارجيين، وسمعة المؤسسة في السوق.
 - 5- القيام بدراسات مقارنة بين مؤسسة سوناطراك ومؤسسات اقتصادية أخرى في القطاع نفسه أو في قطاعات صناعية مختلفة، بغرض استكشاف الاختلافات في أساليب الاتصال التنظيمي وتحديد عوامل النجاح المشتركة.
 - 6- تصميم دراسات تطبيقية ميدانية لقياس أثر برامج التكوين المستمر في مجال مهارات الاتصال الإداري والقيادي، وتحليل مدى إسهامها في تحسين جودة التواصل الداخلي وتحقيق الانسجام بين الفرق الوظيفية.
- إن هذه التوجهات المستقبلية من شأنها أن تُغني الرصيد العلمي وتدعم صانعي القرار في المؤسسة من خلال تقديم رؤى أعمق وأساليب مبتكرة لتنفيذ الاتصال التنظيمي كأداة استراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية وضمان نجاح المؤسسة في مواجهة التحديات الحديثة.

خلاصة الفصل

انطلقت دراستنا هذه من هدف أساسي سعت إليه تمحور حول معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونطراك، حيدرة.

ولقد تطرقنا خلال دراستنا للموضوع إلى جزئيات متعددة انبثقت عنها عدة استنتاجات مكنتنا من استنباط أن الاتصال التنظيمي سياهم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سونطراك، من خلال دعمه ودوره الفاعل فيها، والذي يخلق التعاون والتكامل يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، إذ تبين أن فعالية الاتصال التنظيمي تمكن من خلق بيئة عمل يسودها الانسجام وتعزز من الروح الجماعية، كما تساهم في الحد من النزاعات وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وعليه فإن الاستثمار في تطوير قنوات الاتصال ورفع كفاءة العاملين في هذا المجال يعد ضرورة ملحة لضمان استمرارية التميز والتطور داخل مؤسسة سونطراك.

خاتمة

تبرز نتائج هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك يُعدّ ركيزة أساسية في دعم إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فقد أثبتت المعطيات الميدانية أن جودة الاتصال وانسيابية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين عمليات التوظيف، الترقية، التقييم، والتحفيز، وهو ما يعكس التأثير الإيجابي الواضح للاتصال التنظيمي على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. غير أن هذه الفعالية تظل نسبية، إذ كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من التحديات التنظيمية والبنوية التي تحدّ من تحقيق الاتصال بكامل إمكاناته، لا سيما التعقيد الإداري، ضعف استغلال الأدوات التكنولوجية الحديثة، وبعض أنماط التواصل التقليدية التي لم تعد تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الراهنة.

وانطلاقاً من هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الاتصال التفاعلي المفتوح، القائم على الشفافية والمشاركة، بما يعزز ثقة العاملين ويقوي روابط التعاون بينهم. كما أن تبسيط البنية الإدارية واعتماد استراتيجيات أكثر مرونة في نقل المعلومات من شأنه أن يقلّل من المعوقات البيروقراطية ويضمن سرعة الاستجابة لاتخاذ القرار. إلى جانب ذلك، يظل الاستثمار في التحول الرقمي وتدريب المورد البشري على أحدث أدوات وتقنيات الاتصال شرطاً محورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، بما يتيح تحسين كفاءة الأداء وضمان التكيف المستمر مع التغيرات.

إن تبني هذه التوصيات كخطة عمل استراتيجية لا يسهم فقط في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي، بل يجعل منه أداة للتغيير الإيجابي وضمان استدامة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة. وبذلك، فإن تطوير الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة سوناطراك لا يُعتبر مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة التنافسية المتغيرة، بما يعزز مكانة المؤسسة على الصعيدين الوطني والدولي، ويضمن قدرتها على مواصلة ريادتها في قطاع المحروقات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد بدوي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب، المصري، القاهرة، 1985.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
3. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
5. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
6. بن زروق جمال، الإتصال التنظيمي، ومسار التغيير داخل المؤسسات (منظور نسفي إحصالي)، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، التواصل، عدد 15، ديسمبر 2005.
7. تامر دادي، عدوان الاتصال ودوره في كفاؤة المؤسسة الاقتصادية، ط3، المحمدية، 2001.
8. حامد جهاد الكبسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار عيذاء للنشر والتوزيع، 2014.
9. حسين إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

10. حضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
13. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
14. الخطيب محود أحمد، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية للنشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مكتبة عين شمس الإسكندرية، 2000.
15. رشيد القاضي، معجم لسان العرب، ج6، دار الاتحاد، الجزائر، 2008.
16. رضا إبراهيم الملحي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
17. رولانيف المعايط ، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، ط1، المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. سي مصطفى عليان، عثمان، محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000.
19. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
20. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
21. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية، في القرن 21 منحنى تنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
22. عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

23. عبد الرحمن عدس، أسس البحث العلمي، من هناجه وإجراءاته، ط5، عمان: دار الفكر، 2014.
24. عبد الله عبد الرحمن، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
25. علي غربي، إسماعيل قبرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
26. فريد زيادة، مبادئ وأصول الإدارة والعمال، ط5، أريد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. فضيل دليل، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
28. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
29. مجيد العرفي، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
30. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
31. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، ط1، مؤسسة حوري الدولة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
32. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الرضوان لنشر والتوزيع عمان، 2014.
33. محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
34. محمد عبد الجبار قندولي، نواف عبد الجبار قدلجي، مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر)، ط1، عالم الكتب الحديث الأردن، 2012.

35. محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
36. محمد عساف عبد العطي، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات العاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
37. محمد منير حجاب، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، ط1، دار إثراء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
38. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار متعز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
39. محمود أحمد فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
40. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
41. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1975.
42. مؤيد سعيد سالم، أساسيات إدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005.
43. يوسف حليم الطائي، هشام فوزي لعبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
44. يوسف لازم كماش، البحث العلمي مناهجه، أسسه الإحصائية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 2- الكتب باللغة الأجنبية.

1. Benois Dinformation, Communication, Edition organisation, Paris, 1992.

3- المجلات والمقالات العلمية:

- المجلات:

1. رجب الطاهر مسعود الختروتي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد 24، ج2، ديسمبر 2017.
2. سلمى رزق الله مساك أمينة، (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، ع0، مارس 2017.
3. شريفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، جامعة المدية، 2016/03/14.

- المقابلات:

1. مقابلة مع "دلابي سعيد"، رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
2. مقابلة مع "محمد مقري"، مسؤول قسم التكوين في مؤسسة سوناطراك.

الرسائل الجامعية:

1. أمينة عتاب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ماجستير، علم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية 2013-2014.
2. سمية سعدوان، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2013-2014.
3. طبوشي مولود، الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2010.

الملاحق



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



استمارة الاستبيان حول موضوع:

فعالية الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية
دراسة وصفية تحليلية على الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
سونطراك

تحت إشراف

د. عبد العزيز جودي

من إعداد الطالبتين

- كهينة سامي

- ريمة يحيوي

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، ونحيطكم علماً أن الأسئلة الواردة في الاستبيان لن تستغل إلاّ لأغراض علمية وأن الإجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن آراء شخصية كما أنها تحظى بكامل السرية ولا تضر بمصالحكم وأهدافها لن تستثمر إلا في إطار البحث العلمي.

وعليه نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن الأسئلة بكل صدق وأمانة وتتعهد لكم الحفاظ على السرية التامة لهذه المعلومات شاكرين تعاونكم معنا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.
المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال

2- وضع العلامة (x) داخل إطار الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية لعينة المبحوثين.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 26 سنة ☐ من 27 إلى 36 سنة ☐ من 37 إلى 46 سنة ☐
من 46 إلى 55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني أو تمهين ☐

المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونطراك.

1- ما هو مسار واتجاه المعلومات عادة في مؤسستكم؟

تعليمات وأوامر من المسؤول إلى المرؤوسين ☐

بيانات ومعلومات وطلبات من العمال إلى المسؤولين ☐

تبادل المعلومات بين العمال والمديريات ☐

أخرى اذكرها.....

2- ماذا يميز الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟ يمكن اختيار أكثر من إجابة.

السرعة ☐ الدقة ☐ التحكم ☐ التنظيم ☐

الشفافية ☐ المرونة ☐ متنوع الوسائل ☐

3- ما هو تقييمك لجودة عملية الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

4- ما هي العوامل التي تتحكم في جودة الاتصال التنظيمي؟

- ☐ مستويات التنظيم ☐ الظروف التي تعيشها المؤسسة ☐ الأزمات ☐ حالة السوق ☐ ملائمة وسائل الاتصال ☐ أخرى

5- ما هي أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟

- ☐ تحقيق أهداف المؤسسة ☐ المساعدة في اتخاذ القرارات (تقديم التغذية الراجعة) ☐ زيادة روح الفريق والتعاون ☐ تسيير تدفق المعلومات ☐ تجني سمعة المؤسسة والشعور بالانتماء ☐ تقدير الأداء ☐ تعزيز التزام والانتماء ☐ تعزيز التنسيق بين الأقسام ☐ إدارة الأزمات

6- ما في الوسائل الاتصالية المستخدمة لتبادل المعلومات في مؤسساتكم؟

- ☐ الوسائل الكلاسيكية الشفوية ☐ الوسائل الكلاسيكية الكتابية ☐ الوسائل الرقمية

أخرى أذكرها.....

7- ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟

- ☐ فعالة جدا ☐ متوسطة ☐ ضعيفة الفاعلية
- ☐ غير فعالة ☐ لا أدري

8- إلى ماذا يعود ذلك في كل حالة؟

- ☐ عدم إعطاء أهمية لعمليات الاتصال التنظيمي
- ☐ عدم استغلال الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات المناسبة
- ☐ عدم تكييف الاتصال التنظيمي مع الوسائل الحديثة الاتصال
- ☐ التنوع الثقافي والاجتماعي الكبير لعمال المؤسسة
- ☐ تنوع الأقسام وكثرتها

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك.

9- من يتحكم في عملية الاتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟

- ☐ مسؤول واحد يتحكم في العملية
- ☐ عدة أشخاص يشاركون في العملية

10- ما هي الأسس التي يتم الاعتماد عليها في عملية التوظيف في مؤسساتكم؟

- ☐ البحث عن مؤهلات جديدة من خلال شبكة المؤسسة
- ☐ الاعتماد على مؤسسات خاصة
- ☐ وضع الإعلانات من خلال شبكات الاتصال والتواصل

11 ما هي مقومات التوظيف في مؤسساتكم؟

☐ على أساس الشهادة

☐ على أساس إختبارات كتابية وشفوية

☐ على أساس الخبرة

☐ على أساس التوصيات

☐ على أساس التعاقدات مع مختلف المؤسسات

أخرى أذكرها.....

12- ما هو نمط الاتصال التنظيمي لتسيير الموارد البشرية في مؤسستكم؟

☐ المسؤول هو الذي يتصل بالآخرين

☐ كل شخص له الحق بالاتصال بالشخص الذي تربطه علاقة عمل فقط

☐ كل شخص لديه حرية الاتصال بمن يشاء

☐ كل شخص لديه الحق بالاتصال بشخص أو شخصين حسب وظيفته

13- ما هي المعايير التي تعتمد عليها في عملية الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

☐ الأقدمية ☐ المهام ☐ العلاقات الشخصية ☐ أخرى

أخرى أذكرها.....

14- هل تقوم المؤسسة بتوفير معلومات كافية حول طريقة أداء مهامك؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً

15- هل هذه المعلومات تسمح لك؟

☐ تطوير مهاراتك في مجال العمل

☐ الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة

☐ مساعدة المؤسسة في إتخاذ القرارات

☐ تحفيز العمل الجماعي

☐ خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة

أخرى أذكرها.....

16- ما هي أساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الترقية؟

☐ الترقية المباشرة على أساس الأقدمية والخبرة

☐ الإستفادة من التكوينات

☐ الإختبارات والإمتحانات

☐ الكفاءة المهنية

☐ على أساس الشهادة

☐ المحسوبية

☐ المفاضلة

أخرى أذكرها.....

17- كيف يتم إعلامك في حالة الإخلال بالأداء الوظيفي من طرفكم؟

☐ الاستدعاءات المباشرة

☐ تقديم إيضاحات كتابية

☐ يتم عقابك مباشرة

أخرى أذكرها.....

18- ما هي العقوبات التأديبية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

- ☐ التنبيهات والتوبيخات
- ☐ الإنذارات الشفوية
- ☐ الإنذارات الكتابية
- ☐ التوقيف عن العمل
- ☐ عقوبات مالية
- ☐ عقوبات التنزيل
- ☐ التشريح

19- ما هي العوامل التي تساهم بتطوير الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

- ☐ التحفيزات المالية
- ☐ الترقيات والتدريبات
- ☐ التكوينات
- ☐ تحديد المهام والوظائف
- ☐ المساواة والعمل في مكافأة الموظفين

20- ما هي الأساليب الحديثة التي يجب أن يتبعها في إدارة الموارد البشرية الاتصال التنظيمي؟

- ☐ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي
- ☐ تحسين جودة العلاقة بين المسؤول والموظف
- ☐ الاهتمام بخلق علاقات اجتماعية بين موظفين
- ☐ تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي

21- هل يسعى الاتصال المؤسساتي لدعم العمل الجماعي ؟

☐ بشكل كبير

☐ بشكل متوسط

☐ بشكل ضعيف

22- هل تشجعك مؤسستك على مشاركة المعلومات حول العمل والمؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة نعم ما نوع المعلومات التي تشاركها؟

☐ طريقة التشغيل

☐ معلومات حول العمل

☐ معلومات حول العمال

☐ معلومات لتطوير الانتاج

☐ معلومات حول المنافسين

☐ المشاكل والعوائق التي تعاني منها المؤسسة

23- هل تقييم أدائك في العمل يتم على أساس؟

☐ مردودك في العمل

☐ إحترام العمل كفريق

☐ مستواك العملي

☐ تقيدك وانضباطك في العمل

☐ علاقتك الطيبة بالمسؤولين

أخرى أذكرها.....

24- ما هي العوائق التي تعاني منها الموارد البشرية؟

☐ عوائق مادية

☐ عوائق بشرية

☐ عوائق تقنية

☐ عوائق إدارية

25- ما هو اقتراحك لتفعيل عملية الاتصال التنظيمي في فعالية أداء إدارة الموارد البشرية؟

.....

.....

دليل المقابلة:

- مقابلة مع رئيس الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك

السؤال الأول: هل الامكانيات الاتصالية التي تملكها مؤسسة سونطراك كافية لضمان الفعالية في تعزيز أنشطة الموارد البشرية؟

السؤال الثاني: ما هي أهم الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسسة سونطراك للتعامل مع الجمهور الداخلي مع التطور التكنولوجي والرقمي المعاصر؟

السؤال الثالث: ما هي أنواع عقود العمل؟

- مقابلة مع مسؤول قسم التكوين بمؤسسة سونطراك.

السؤال الأول: كيف يؤثر ضعف الاتصال التنظيمي على إتخاذ القرار في ادارة الموارد البشرية؟

السؤال الثاني: هل يتم إشترك الموظفين في عمليات التواصل واتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

السؤال الثالث: على ماذا تعتمد مؤسستكم في التوظيف؟