



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة: علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: اتصال و علاقات عامة

الموضوع:

دور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية -قالمة-

إشراف الأستاذ(ة):

- مبارك زودة

إعداد الطلبة:

- مكاسة بشينة

- قرفي بشرى

- حمدي محمد أمين

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار دربنا للعلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل ونحن على بعد خطوات قليلة في الحياة الجامعية التي كلفت بإنجاز أعمال وبذل جهود كبيرة في بناء إطارات وجيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

كما نتقدم بأسمى عبارات ومعاني التقدير والاحترام إلى جميع أساتذتنا الأفاضل والذين كانوا بمثابة مرآة تعكس عالم الجامعة وفي ضوء نضائهم وتوجيهاتهم حتى نيلنا للشهادة وأخص بالتقدير والشكر من تفضل بالإشراف على هذا العمل فله منا كل التقدير والامتنان "مبارك زودة"، لقوله تعالى: (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات).

و في الأخير نشكر كل زملاء الدراسة وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

إلى جميع من يعرفني واعرْفهم،
وإليك أنت من تقرأ مذكرتي...

بثينة

اهدي عملي المتواضع هذا إلى كل من:

أمي وأبي الغاليين " رابح وربيحة " أطال الله في عمرهما

إلى كل فرد من إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم

إلى الكتاكيت الصغار: سيرين، جيهان، أمين، أسمى، أية، إسلام، عبد الرحيم، سيف الدين، أنيس،

إيناس، وائل، وئام، أسيل.

إلى جميع صديقاتي بالأخص مكاسة بشينة

إلى زوجي الغالي كمال

إلى كل من علمني حرفاً وأوصلني إلى هنا

إلى كل من يقرأ مذكرتي ...

بشرى

الحياة أفراح وأحزان التي تحاول نسيانها، أما الأفراح فهي خالدة في الذاكرة
وفرحتي أنا اليوم لطالما انتظرتها فالحمد لله الذي أعانني ووقفني في انحاز عملي هذا

الذي أهديه إلى اعز الناس

إلى من رعنتي بعينها وكستني بعطفها... إلى أحب الناس إلى أمي وإلى من أحسن تربيتي أبي العزيز

حفظه الله وأطال في عمره

إلى أغلى الناس وأقربهم إلى قلبي إخوتي

إلى الذين كانوا معي في كل كلمة إلى أغلى الناس في قلبي إليكم أيها الأعزاء، تحية ملئها عطر
وياسمين، إخوتي الأعزاء إيمان وزوجها إبراهيم وإكرام وأبو بكر، وإلى الكتكوت وسيم، إلى الأصدقاء
والأحباب وإلى جميع أفراد العائلة كبير وصغير وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي

وإلى زميلتي بثينة وبشرى.

محمد أمين

الفهرس:

الصفحة	العنوان:
	الإهداء والشكر
	قائمة الجداول
	الملخص
ذ.....	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:	
2.....	الإشكالية.....
4.....	التساؤلات الفرعية.....
4.....	منهج البحث.....
5.....	أسباب اختيار الموضوع.....
5.....	أهداف الدراسة.....
5.....	أهمية الدراسة.....
6.....	تحديد المفاهيم.....
8.....	المجتمع وعينة البحث.....
11.....	الدراسات السابقة.....
16.....	أدوات جمع البيانات.....
الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:	
18.....	مقدمة الفصل.....
19.....	المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي.....

21.....	المبحث الثاني: نشأة الاتصال المؤسسي
22.....	المبحث الثالث: أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي
24.....	المبحث الرابع: أنواع الاتصال المؤسسي ووسائله
29.....	المبحث الخامس: معوقات الاتصال المؤسسي
30.....	المبحث السادس: الإستراتيجية الاتصالية
36.....	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

38.....	مقدمة الفصل
39.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
41.....	المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
43.....	المبحث الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
44.....	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
47.....	المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
51.....	خاتمة الفصل

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

53.....	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن ولاية قلمة
55.....	المبحث الثاني: تنظيم مهام مديرية الإدارة المحلية
55.....	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية
60.....	المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة (مديرية الإدارة المحلية)
63.....	المبحث الخامس: تحليل نتائج الاستبيان

112.....	النتائج العامة
117.....	خاتمة
118.....	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	متغير الجنس	1
9	متغير الفئة العمرية	2
9	متغير المستوى التعليمي	3
10	متغير مدة العمل بالمؤسسة	4
63	نوع الوسائل الشفوية المستخدمة للاتصال بالمسؤولين	5
64	نوع الوسائل الكتابية المستخدمة للاتصال بالمسؤولين	
65	الوسائل المناسبة لإعلام العمال بنشاطات المؤسسة	6
66	تقييم سيولة المعلومات	7
67	عملية تقييم وضع الإعلانات على اللوح	8
68	مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لموضوع الرسالة	9
69	مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية	10
70	إمكانية تقديم شكوى في حالة مواجهة مشكلة	11
71	في حالة الإجابة بنعم	12
72	إمكانية إعطاء المؤسسة فرصا عادلة لشكاوى العمال	13
73	في حالة الإجابة بلا	14
74	إمكانية مواجهة مشكلات أثناء عقد الاجتماعات الرسمية	15
75	إمكانية مواجهة مشكلة سببها عدم نشر الإعلان في الوقت المناسب	16

76	انتشار الإشاعات في المؤسسة	17
77	في حالة الإجابة بنعم ما هو مصدرها	18
78	كيفية الالتحاق بالعمل	19
79	تكيف الموظفين مع طبيعة العمل	20
80	في حالة الإجابة بلا يعود السبب إلى	21
81	إمكانية وجود مجالات لتطوير المهارات داخل المؤسسة	22
82	في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى	23
83	إمكانية وجود مجالات لتطوير مهارات خارج المؤسسة	24
84	في حالة الإجابة بنعم يتم ذلك في	25
85	أساس اختيار زملاء العمل	26
86	تعاون الزملاء مع بعضهم البعض	27
87	الالتقاء مع الزملاء خارج العمل	28
88	إمكانية مساعدة العمال بعضهم أثناء مواجهة مشكلة	29
89	سعي الإدارة لجعل العمل جماعي	30
90	رد فعل الإدارة في حالة اكتشافها تعاون العمال	31
91	طبيعة علاقة الموظفين مع الإدارة	32
92	تشجيع المؤسسة العاملين لتقديم أفكار جديدة	33
93	منح المؤسسة مكافأة للعامل المبدع	34
94	وجود تستر على بعض المعلومات في المؤسسة	35
95	في حالة الإجابة بنعم	36

96	تكوين العمال وتنمية قدراتهم	37
97	التحفيز الاتصالي للعاملين	38
98	إتباع المعلومات للمسار التنظيمي يعيق وصولها في الوقت المناسب	39
99	مدى الرضا على أساليب الاتصال في المؤسسة	40
100	دور الاتصال الفعال في إشاعة روح الفريق والتعاون	41
101	استغلال العامل للمواد المتاحة لديه	42
102	الالتزام بأوامر الإدارة	43
103	أمكانية تنقل الموظف إلى مؤسسة أخرى إذا طلب منه ذلك	44
104	السبب وراء الإجابة بلا	45
105	إمكانية وجود مشرف يقيم أداءك	46
106	معرفة الموظف بوجود طريقة لتقييم أدائه	47
107	منح المؤسسة اهتمام بتطبيق نظام التقييم	48
108	المصلحة المسؤولة عن المتابعة في حالة الإجابة بنعم	49
109	إمكانية معرفة الموظف أهداف التقييم	50
110	الهدف الأساسي من التقييم في حالة الإجابة بنعم	51
111	طريقة التعرف على نتائج التقييم	52

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن قرب عن الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة والهدف الاستراتيجي للاتصال من خلال توظيف أساليب هذا الأخير في الإدارة المثلى للموارد البشرية، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استمارة استبيان بأربعة محاور لجمع البيانات حول أفراد العينة وقد قمنا بتوزيعها على عينة مكونة من 30 موظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة.

حيث أن توفير مختلف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يهدف في مجموعه إلى تحسين مروية الموارد البشرية فيها، ولم يتأتى ذلك إلا بوضع شبكة اتصال تعمل على توفير المناخ الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف الموظفين من خلال تنظيم هيكل مناسب، أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها:

إن الوسائل الاتصالية المستخدمة تتلاءم مع موضوع الرسالة، تكيف أغلبية المبحوثين مع طبيعة العمل، وجود تعاون بين الموظفين داخل التنظيم، التحفيز الاتصالي للموظفين يكون عن طريق التوعية المعرفية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الاتصال المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، مديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة.

Study Summary:

The aim of this study to learn more about the role of institutional communication in human resources management in the state of Guelma. This study also aimed at highlighting the importance of communication in the institution and the strategic objective of communication through employing the latter methods in the optimal management of human resources. In order to achieve the above objectives, a questionnaire was prepared in four axes to collect data about the sample. We distributed it to a sample of 30 employees in the Directorate of Local Administration in the state of Guelma.

As the provision of different conditions and good social relation in the enterprise is aimed at the total to improve the cost-effectiveness of resources, and it was only through the establishment of a network that provides the appropriate climate and psychological satisfaction of various staff through the organization of an appropriate structure, and the most important results obtained :

The communication means used correspond to the subject of the message, the majority of the respondents adapt to the nature of the work, the existence of cooperation between the employees within the organization, and the communication motivation of the employees through awareness raising.

Keywords :

Communication, Organizational Communication, Human resource Management, Directorate of Local Administration of Guelma state.

مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن كثب عن الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة والهدف الاستراتيجي للاتصال من خلال توظيف أساليب هذا الأخير في الإدارة المثلى للموارد البشرية، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استمارة استبيان بأربعة محاور لجمع البيانات حول أفراد العينة وقد قمنا بتوزيعها على عينة مكونة من 30 موظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة.

حيث أن توفير مختلف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة يهدف في مجموعته إلى تحسين مردودية الموارد البشرية فيها، ولم يتأتى ذلك إلا بوضع شبكة اتصال تعمل على توفير المناخ الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف الموظفين من خلال تنظيم هيكل مناسب، أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها:

إن الوسائل الاتصالية المستخدمة تتلاءم مع موضوع الرسالة، تكيف أغلبية المبحوثين مع طبيعة العمل، وجود تعاون بين الموظفين داخل التنظيم، التحفيز الاتصالي للموظفين يكون عن طريق التوعية المعرفية.

حتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المنشودة فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية حيث تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة، فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء الموظفين لها، مما ينعكس على أدائهم داخل كل نسق من الأنساق العامة.

ومن هنا تطفو ملكة الإبداع والرغبة في كسب وتعزيز المكانة أمام الرئيس وتنمو بذلك مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا الموظف، وبالتالي يعيش هذا الأخير بكل مشاعره وأفكاره وسلوكياته من دون شك فان هذا الموظف سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي.

حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول بين النظري والتطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل الثاني تضمن مدخل عام للاتصال المؤسسي، ليكون الفصل الثالث بعنوان ماهية إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الجانب الميداني حيث احتوى على الدراسة التطبيقية التي قمنا فيها بتوزيع استمارة استبانة لجمع البيانات حول المبحوثين والمقدر عددهم ب 30 مفردة، ثم تنظيم وتبويب وجدولة هذه البيانات ثم استخلاص النتائج، وفي الأخير الوصول إلى خاتمة دراستنا.

الفصل الأول: الإطار المنهجي:

*الإشكالية.

*التساؤلات الفرعية.

*منهج البحث

*أسباب اختيار الموضوع.

*أهداف الدراسة.

*أهمية الدراسة.

*تحديد المفاهيم.

*مجتمع وعينة البحث.

*الدراسات السابقة.

*أدوات جمع البيانات.

1. الإشكالية:

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف للمؤسسة ككل، عليه يعتبر الاتصال العمود الفقري للمؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين الموظفين والعامل الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر صيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

ومن هنا أصبح الاتصال المؤسسي بمثابة جزء من الاتصال الشامل الذي يعمل على تكوين صورة قوية تحوي قيم تمكن المؤسسة من المنافسة، وقد عمم اليوم في مختلف المؤسسات نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم في جميع الأصعدة.

ورغم ما حدث من تغير في نظام التسيير فهناك البعض من المؤسسات لم تولي اهتمام بالاتصال المؤسسي ولا بمختلف تقنياته، مع أن هذا النوع من الاتصال يعتبر وسيلة فعالة لبناء صورة مؤسسية والتي تمثل جوهر وجودها وفي نفس الوقت ثمن مشاركتها الاجتماعية قصد خلق تيار لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، واعتبار المؤسسة جزءا من النظام العام فهي تتأثر بمختلف التطورات على مستوى الاتصال وهذا ما دفعها إلى الاتصال وفق سياسة تعكس أهداف التنظيم وتحدد الوسائل لتحقيقها.

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها ببعض فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة وفي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد والجماعات لذلك يشار إليه على انه شبكة تربط كل أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض.

لذلك تنبثق أهمية الاتصال المؤسسي في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات وتظهر هذه الأهمية من خلال فهم العاملين لطبيعة العمل، تنمية العلاقات الإنسانية، تحقيق التنسيق في العمل، وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها، الإحاطة بمشاكل العمال، تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة وتوطيد العلاقة مع المجتمع.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

كذلك لا بد لنا من القول أن التنافس اليوم ليس على من يبيع أكبر قدر من السلع، وإنما على من يكسب أكبر قدر ممكن من الجماهير الوفية، ويتحقق هذا عند تحديد المؤسسة إستراتيجية واضحة للتعريف بجويتها والتي ستضمن حتما بقاء منتجاتها عن طريق الاتصال المؤسسي والاستغلال الأمثل لوسائله وكذا تقنياته.

وان نجاح أي مؤسسة كانت يعتمد أساسا على زيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات سواء من الناحية العددية أو الكمية، حيث أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة.

أن الاهتمام بالموارد البشرية لم يكن بالصدفة بل ترجع جذوره إلى عصور تاريخية بعيدة فالدراسات تؤكد أن الحضارة الصينية القديمة تعتبر أول من اشترط التعيين في الوظائف الهامة بعد اجتياز اختبارات معينة، كما أكد الفكر اليوناني أسلوب الاختيار عن طريق تكافؤ الفرص أمام شاغلي الوظائف، كذلك نجد بعض الاتجاهات التي ظهرت والتي تم من خلالها إيجاد علاقة مباشرة بين العامل وإنتاجه وفي هذا السياق يقول أحد المفكرين إلى الذين يشغلون الدور القيادي: " فلنوجه خيالنا و عقول علمائنا نحو إيجاد بيئة يستطيع فيها الكائن البشري أن يكون سعيدا ومتكيفاً مع التغيرات ويسمح له بالتعبير الكامل عن نفسه...".

وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن تقسيم هذه المهام إلى: وظائف فنية، استقطاب واختيار وتعيين المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة، معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، تقييم أداء العمال والتخطيط هذا إلى جانب مهام أخرى.

فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة من الأجور كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة نظرا لتطور المنافسة الداخلية والدولية بين المؤسسات، ونلاحظ أن لمختلف هذه العناصر علاقة مباشرة بالأفراد في المؤسسة حيث تظهر أهميته البالغة في الدور الذي يلعبه للعامل البشري في حركة المؤسسة واستمرارها المرتكز على كفاءتها وأدائها العام الذي يظهر من خلال إدارة وتسيير هذا العامل بطريقة إستراتيجية وكذا ربط هذا الدور بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لأنه يحدد لها اتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات.

مما سبق يمكننا القول انه وعلى مر العصور سعى أرباب المؤسسات والمصانع لاستغلال عوامل الإنتاج الأحسن، بما في ذلك العامل البشري وقد بدا ذلك واضحا في استخدام طرق عديدة للتأثير على الموارد البشرية، حيث تم استخدام الأجور في السابق كوسيلة فعالة لكن مع تطور الدراسات تم اعتماد الأساليب السلوكية لتجنيد العامل البشري، غير إن الاتجاهات الحديثة تجاوزت هذه النظرة الضيقة مطالبة بإشراك العامل في مختلف جوانب نشاط المؤسسة وإشاعة جو من الانسجام والتآلف في الأوساط المهنية والمسؤول عن تنفيذ هذا المطلب هو الاتصال فهو أساسي لبناء الثقة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

والارتكاز على قيم المؤسسة و قدراتها و بناءها المنسجم مما يجعل المؤسسة محل اختيار وإقبال كما يؤهلها للدفاع نفسها، من هذا المنطلق برزت أهمية البعد الاتصالي داخل المؤسسة فقد بات من المؤكد انه يلعب دورا بالغا في إعداد و تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة لكونه يعمل على إشراك كافة شرائح الموارد البشرية باستخدام العديد من الإمكانيات المتاحة.

هذا وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة انطلاقا من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة ومن هنا نطرح التساؤل التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة؟

2. التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم وسائل وأساليب الاتصال المؤسسي بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة؟
- ما هي التقنيات والمهارات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة؟
- كيف ساهم الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة؟

3. منهج الدراسة:

لوصف وتشخيص ظاهرة الاتصال المؤسسي واختبار دوره في إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث تخصصها، أشكالها، علاقتها، والعوامل المؤثرة فيها كما يقوم على الرصد الدقيق لظاهرة ما بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات للتعرف عليها من حيث المضمون، والوصول في أعقاب ذلك إلى نتائج وتعديلات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

ويعتبر المنهج الوصفي من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي في ظل وجود معرفة مسبقة ومعلومات كافية حول الظاهرة محل الدراسة.

**أما بالنسبة لنوع الدراسة فهي دراسة وصفية: باعتبار دراستنا هذه من البحوث التي تعتمد المنهج الوصفي في تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

إلى وصف علمي دقيق متكامل لدور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية بولاية قلمة، وهذا من خلال الاعتماد على الحقائق المرتبطة بها.¹

4. أسباب اختيار الموضوع:

أ. أسباب موضوعية:

بروز أهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة للمؤسسات في ظل انفتاح السوق على المنافسة خصوصا وهو من الوسائل الانجح لمواجهة الأزمات وكسب السمعة والتي كانت ضرورة لا بد منها للوصول إلى مكانة مرموقة في السوق.

ب. أسباب ذاتية:

. الفضول والرغبة في إثارة النقاش حول هذا الموضوع.

. الاطلاع على تقنياته وبعض جوانبه.

. الميل الشخصي نحو الموضوع المدروس.

5. أهداف الدراسة:

. بلورة أبعاد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في تموضعها وبقائها والمساهمة في تحقيقه من خلال صياغة

استراتيجيات اتصالية تتناسب معها.

. إظهار أهمية وضرورة الاتصال المؤسسي للمؤسسة.

. الإدارة المثلى للموارد البشرية.

6. أهمية الدراسة:

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع دور الاتصال المؤسسي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده العالم من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات.

فالالاتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم صناعي، إداري، خدمات...، يمثل أحد الأسس الهامة التي

يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة

تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة.

¹ محمد أحمد السريتي، منهج البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والمالية والإسلامية، جامعة أم القرى، 1436 هـ - 1437 هـ، ص ص 22، 33.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

أن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

7. تحديد المصطلحات:

الاتصال:

* لغة: ورد مدلول الاتصال في المعجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولا ووصل الشيء وعليه وصلا واتصل به اتصالا، وان المدلول اللفظي لكلمة اتصال يدل على أن أصلها في اللغة العربية (صل) فيقال وصل فلان لشيء بمعنى وصل للخبر.¹

* اصطلاحا: 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 مواقفه وسلوكه، وهذا ما قامت بذكره مدارس الإعلام الأمريكية التي شرحت خصائص وشروط هذا التأثير، بل أنها توسعت في الكشف عما تعتبره أسلوبا تقوم به وسائل الدعاية والإعلام.²

* إجرائيا:

هو عملية إدارية تنظيمية تتم في سياقين داخلي وخارجي ضمن إطار تسلسلي بالاعتماد على وسائل الاتصال الطبيعية والتكنولوجية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المؤسسة:

* لغة: المؤسسة جمع مؤسسات، وهي عبارة عن معهد أو شركة أسس لغاية ما هدفها إما تحقيق ربح مادي أو تحقيق خدمة عمومية.

* اصطلاحا: يعرف مكتب العمل الدولي للمؤسسة بأنها مكان لمزاولة أي نشاط ولهذا المكان سجلات مستقلة.³

* إجرائيا:

¹ رشيد القاضي، معجم لسان العرب، ج 6، دار الأبحاث، الجزائر، 2008، ص 41.

² تامر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط 3، المحمدية، 2001، ص 74.

³ تامر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

المؤسسة هي جهاز أو مكان لمزاولة عدة نشاطات لها هياكل وإدارات مختلفة تعكف وتسهر على تقديم خدمات مختلفة للعمال.

إدارة:

*لغة: مصدر أدار، يدير، أدر، إدارة، فهو مدير، والمفعول مدار.

أدار على الأمر طلب منه أن يفعله، والإدارة هي القيام بخدمة الآخرين.

*اصطلاحاً: هي ذلك النشاط الواسع الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام، وهي وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع.¹

*إجرائياً:

الإدارة هي تنظيم وتوجيه الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف مرغوبة.

أو هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات وأفراد ومواد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

الموارد البشرية:

**الموارد:

*لغة: جمع موردة، مورد، والمورد هو المصدر والمنبع، مورد أي باب الرزق.

*اصطلاحاً: مصطلح عام يشمل على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والبشر، والمال، أو أي شيء آخر يمكن إن يساعد في توصيل خدمة تكنولوجيا المعلومات، والموارد تعتبر أصولاً في أية مؤسسة.

**البشرية: الجنس البشري، البشر عامة.²

**إجرائياً:

الموارد البشرية هي مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات.

¹ أحمد محمود فريز الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض، ص 44.

² قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، قاموس عربي عربي.

8. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع الدراسة:

تهدف دراستنا إلى معرفة دور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية وذلك بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة. ومنه فمجتمع بحثنا يتكون من الموظفين داخل التنظيم حيث نهدف إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في إدارة وتسيير الموارد البشرية.

ب. العينة:

نقصد بها مجموعة الذين تجري عليهم البحث لذلك فالعينة في البحث العلمي تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة لتمثيل مجتمع البحث.¹

ولهذا فضلنا حصر دراستنا على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية باعتبارها تتناسب مع طبيعة وخصوصيات الدراسة وهي في اعتقادنا تمثل المجتمع المتناول في الدراسة والبحث والإطار المرجعي للعينة في هذه الدراسة هو موظفون في مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية قلمة، حيث ذهب تمثيل الفئات المختلفة في العينة حيث كانت العينة بإجمالي 30 مفردة أي 30 استمارة.

1*تعريف العينة المتوافرة:

تتكون العينة المتوافرة من مجموعة من الأفراد يسهل الوصول إليهم كمجموعة من الطلاب المتحقيين بقسم الإعلام والاتصال أو موظفي الولاية والدائرة.²

2*توصيف العينة:

الجدول الأول: يمثل متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	8	27%
أنثى	22	73%

¹ عامر ابراهيم قندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 26.

² محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص 36.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

المجموع	30	%100
---------	----	------

التحليل:

يتبن لنا من خلال الجدول الممثل لمتغير الجنس أن نسبة الإناث كانت 73%، ونسبة الذكور 27%. ويرجع هذا التباين إلى أن الاستمارة تم توزيعها بما توافر أمامنا من العينة حيث كان عدد النساء الذين توفروا أكبر من عدد الرجال.

الجدول الثاني: يمثل متغير الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	%3
من 31 إلى 40 سنة	20	%67
من 41 إلى 50 سنة	8	%27
أكثر من 50 سنة	1	%3
المجموع	30	%100

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمتغير السن أن عينتنا تشمل مختلف المفردات باختلاف فئتهم العمرية.

الجدول الثالث: يمثل متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	/	0
متوسط	2	%7

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

ثانوي	5	17%
جامعي	23	76%
المجموع	30	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل للمستوى التعليمي أن مستوى جامعي تحصل على أكبر تكرار بنسبة 76%، ثم المستوى ثانوي بنسبة 17%، ليحل المتوسط في الأخير بنسبة 7%.

ويعود السبب في ذلك إلى أن شروط التوظيف التي أقرتها المؤسسة أن يكون المستوى جامعي.

الجدول الرابع: يمثل مدة العمل بالمؤسسة:

مدة العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13%
من 5 إلى 10 سنوات	14	47%
أكثر من 10 سنوات	12	40%
المجموع	30	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمدة العمل بالمؤسسة أن العينة شاملة لمختلف سنوات الخبرة.

3* تبرير نوع العينة:

بما أن الموضوع المعالج هو دور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية يخص الموظفين بالدرجة الأولى ونظرا لعدم إمكانية تطبيقه مع أي كان لزاما علينا اختيار العينة المتوافرة باعتبارها تتلاءم والأنسب لهذا الموضوع.

9. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمخاريف عين السمارة قسنطينة-

*دراسة العربي بن داود، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

*تعتبر هذه الدراسة مهمة حيث تطرق الباحث إلى إبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة وسلط الضوء على مختلف أساليب وطرق الاتصال داخل المؤسسة لما له من ارتباط وثيق بقضايا ومشاكل المؤسسة الجزائرية والتي حاول من خلالها الباحث التعمق وتشخيص هذه المشكلات ومحاولة معالجتها من منظور اتصالي هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة إبراز أهمية الاتصال المؤسسي في المجالات والعمليات الإدارية من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والتي تشكل إحدى ركائز سياسة الاتصال داخل المنظمة وهذا بتوفر عدة شروط تضمن الاتصال الجيد ومدى إسهامه في التأثير على الإنتاجية وزيادة فعاليته.

*وتمحورت إشكالية الدراسة على تساؤل جوهري مفاده: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها؟

*وكان هدف الدراسة أساسا في الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية ومدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، وإبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

*ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بصياغة بعض الفروض أهمها:

- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال،

- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات العمال،

- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

*نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى: بعد تفرغ البيانات وتحليلها اتضح أن أغلبية المبحوثين محل الدراسة بنسبة 50% أقروا بان الإدارة لا تهتم أحيانا بالاتصال بكافة المستويات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

كذلك 67% من المبحوثين أقرّوا بعدم وصول المعلومات والقرارات من الإدارة بل أنّها أحيانا لا تصل والسبب في ذلك طول السلم الهرمي.

و65% أقرّوا بعلاقتهم المقبولة مع رؤسائهم وذلك نتيجة احتكاك العمال بالإدارة، وبالتالي عدم صدق الفرضية الأولى لأن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات لفئات معينة.

**الفرضية الثانية: تشير المعطيات إلى أنّ 53% من العمال يقرون باتصالهم بالرؤساء.

يشير أغلبية العمال المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 66% أنّ أفضل الطرق المستعملة في الاتصال بمن هم أعلى منهم تتمثل في إتباع التسلسل الإداري، وتشير الشواهد الكمية أنّ نسبة 58% يؤكّدون أنّ الوسيلة فعالية في الاتصال بالرؤساء هي المقابلة الشخصية.

ومما سبق يمكن القول أنّ الفرضية الثانية لم تتحقق نتيجة صعوبة الاتصال بين الموظفين والإدارة.

**الفرضية الثالثة: أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 48% يقرون بأن وسيلة الاتصال بين العمال في مختلف الأقسام تتم باستشارة المشرف والرئيس بدرجة أولى.

أغلبية العمال بنسبة 64% يكفون بأن العلاقات بين العمال حسنة وهذا راجع إلى الوظائف والمصالح المشتركة.

أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم 72% يؤكّدون بأن جو العمل يساعد على أداء العمل على أكمل وجه.

دراسة العربي بن داود ركزت على مستويات الاتصال في المؤسسة وكذا أنواع الاتصال ودورها في تحقيق التوازن ونقص ذلك انسياب المعلومة من الرئيس إلى المرؤوس وهذا من خلال الاعتماد على العديد من الأساليب والطرق والتي نخص بالذكر وسائل الاتصال، كما ركز الباحث على أهمية الاتصال داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في التنسيق بين مختلف المصالح.

*جوانب الاستفادة:

من خلال تطرق الباحث إلى الاتصال المؤسسي بصفة عامة استفدنا من الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية وهذا راجع إلى ضعف قنوات الاتصال النازل وكذا العلاقة بين العمال والإدارة علاقة غير مقبولة. ومن خلال هذه الدراسة التي قام بها الباحث بمركب الجحرف والرافعات بعين سمارة قسنطينة فقد بينت دراسته الميدانية حقيقة مفادها أنّ المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الأداة والعمال.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

**لم يتطرق الباحث إلى أهم الاستراتيجيات الاتصالية داخل المنظمة لما لهذه الأخيرة دور في توضيح معالم الرسالة الإعلامية المراد إيصالها، كما لم يتطرق الباحث إلى أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للتعريف والتسويق بمختلف خدماتها.

– الدراسة الثانية: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة بالمؤسسة سوناريك فرجيوة–

*دراسة هشام بوكفوس، رسالة ماجستير لتخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005. 2006.

*تعتبر هذه الدراسة كمنطلق لدراستنا أين عرج الباحث إلى ذكر تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية بالنسبة للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة كما أبرز تكامل في أنشطة هذه المؤسسة من منظور جديد لإدارة الموارد البشرية حيث سلط الضوء على أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال أساليب تنمية العاملين، أي تقييم فعالية التدريب داخل وخارج العمل وكذا أساليب تنمية المسيرين والإطارات، كما وتمحورت إشكالية الدراسة على تساؤل مفاده: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

*ونظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل وبكفاءة عالية من هذا المورد، ومن أجل التحكم في التكنولوجيا وإحداث التغيير.

*وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

*ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بصياغة فرضيتين:

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

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

*نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى: من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا يتضح لنا أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها حيث يمكن القول أن العامل في المؤسسة بتوظيفه بالطريقة الصحيحة مع إمكانية تدريبه على الآلات التي يعمل عليها يساهم بشكل كبير في إتقان عمله.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

فيما يخص العلاقة بين العمال فإن التقسيم الدقيق لعملية العمل فتح المجال لعلاقات صناعية امتدت خارج المؤسسة ليكون هناك تواصل بين العمال في مناقشة القضايا التي تهم عملهم ومشاكلهم.

**الفرضية الثانية: من خلال النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها لمديري المؤسسة يتضح أن طريقة شغل الوظائف قد تمايزت بين مسابقات ونقل من مؤسسات أخرى وترقيات.

علاقة المديرين بالمؤسسة أيضا تمايزت فمنهم من يرغب في ترك المؤسسة ومنهم من يريد البقاء فيها، ويؤكد المسيريون أن نظام اقتصاد السوق يفرض عليهم عدم التهور في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت تتعلق بالخطط الاستثمارية.

دراسة هشام بوكفوس ركزت على تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمسيريين والعمال على حد سواء عبر كافة المستويات التنموية الخاصة بالمنشأة ومحاوله إسقاط النظري على الواقع، فقدره التحكم في الموارد البشرية تستدعي معرفة اتجاهات وسلوكيات وأنماط تفكير ورغبات الأفراد، والإحاطة ولو بنسبة معينة بظروف العمل والتي تعرف اختلاف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

*جوانب الاستفادة:

من خلال تعمق الباحث في البحث وإبراز مختلف طرق تنمية الموارد البشرية اتضح لنا أن المؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة صعبة، إذ عليها أن تتكيف مع الظروف الاقتصادية الراهنة، وبهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا، مع تعيين مسيرين وإطارات أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتلاءم مع التوجه الجديد.

**فيما يتعلق بالتساؤل الرئيسي الذي اعتمد عليه الباحث فهو لا يرقى لان يكون تساؤلا رئيسيا حيث يمكن الإجابة عنه في الجانب النظري للدراسة.

– الدراسة الثالثة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف.

دراسة رقام ليندة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013. 2014.

تطرت الباحثة في خضم حديثها على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى مع العلم أن هذا الدور كان محل نقاش فترة طويلة بين الباحثين.

كما عرجت الباحثة إلى الدور المطلوب الذي تلعبه في إدارة مختلف العمليات الإدارية باعتبارها مكون أساسي وفعال في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر والتي عرفت عدة تغييرات.

*حيث تمحور سؤال الإشكالية حول: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية والعمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

*ونظرا لأهمية الموضوع كانت أهداف الدراسة تتعلق ب:

- محاولة توضيح نوع العلاقة الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة خاصة ف فترات التغيير، مع العلم أن التغيير أصبح دائم الحضور في حياة المؤسسة.
- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري في سيرورة التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

*ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بوضع عدد من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- هل تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطلق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
 - هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بولاية سطيف؟
 - هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- *كذلك تطرقت الباحثة لمجموعة فرضيات أهمها:
- تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.
 - تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطلق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف.
- *نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى: تبين من خلال الفرضية أن لمديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات جزء من سلطة اتخاذ قرار التغيير ولكنها يغلب عليها جوانب التحضير لحدوث تغيير من خلال تسهيل عملية تكيف المؤسسات مع التغيرات المحيط.

**الفرضية الثانية: بالنسبة لهذه الفرضية فقد أكد مديرو إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى على أنهم [موظفون على أساس المهارة ثم الشهادة العلمية، ويبقى مرجعهم الأساسي في ممارسة أنشطتهم هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

دراسة ليندة رقام ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم العلاقة مع مختلف العاملين في المؤسسة سالفه الذكر وكذا دور متخذ القرار في مشاركة الموظفين في مختلف الاجتماعات اللجان الإدارية.

*جوانب الاستفادة:

من خلال تعمق الباحثة في البحث اتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية لا بد لها أن تتكيف مع تطلعات الموظفين بغية إدارة العلاقة مع العاملين ومدير الموارد البشرية.

** لم تتطرق الباحثة إلى ذكر أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما لم تتطرق الباحثة إلى إبراز الدور الفعال لمصلحة الموظفين.

10. الأدوات المستخدمة:

1* استمارة الاستبيان:

هي أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم واتجاهاتهم.

أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المحييب.

2* تبرير سبب استخدام الاستبيان:

تم اللجوء إلى الاستبيان باعتباره الأداة الأنسب لموضوعنا والتي ستمكننا من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال طرح عدد كبير من الأسئلة، كذلك باعتباره يتيح وقتا كافيا للمحييب للتفكير في إجاباته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه للتدقيق في معلوماته.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي

*مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي

المبحث الثاني: نشأة الاتصال المؤسساتي

المبحث الثالث: أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي

المبحث الرابع: أنواع الاتصال المؤسساتي ووسائله

المبحث الخامس: معوقات الاتصال المؤسساتي

المبحث السادس: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

*خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثن ذلك الاتصال في المؤسسة، فالمؤسسة بدورها دججت أساليب الاتصال داخلها حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام.

وان نجاح أي مؤسسة كانت يعتمد أساسا على الاتصال باعتباره العصب الرئيسي لمختلف الأنشطة التي تقوم به، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم ونبذة حول نشأة الاتصال المؤسساتي، وأهمية وأهداف الاتصال في المؤسسة، كما تطرقنا إلى أهم أنواعه وكذا أساليب ووسائل الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي:

حسب احمد خاطر: «هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي».

ويضيف أيضا: "انه تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري".

وإذا كان احمد خاطر قد اعتبر الاتصال المؤسساتي عملية إدارية تنظيمية للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية المختصة في ذلك فإن أليكس مكايلي يعتبره: "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو للمختصين الآخرين الذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين لإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة"، وعلى كل - هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقيمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك باستخدام عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات...

وحسب محمد العطروري: "فهو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل، والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير"¹.

ويعرف الاتصال المؤسساتي على انه: "كل ما يتم باسم المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو نشاطاتها أو بتأكيد حضورها والتعريف بأمضائها أو بتقديم نشاطها أو إبداء رأيها ومواقفها اتجاه حدث يمس نشاطها الخارجي"².

¹ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص ص 139، 141.

² تامر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسسي:

ويهدف الاتصال المؤسسي إلى تقديم المعلومات والإخبار لرجال الإعلام والجمهور حول ما يجري من أحداث في المؤسسة وكذا إبراز نفسها بين المؤسسات العمومية والخاصة للآخرين، والالتزامات المكثفة في الحياة الاجتماعية، وإظهار مساهمتها في الإبداع والتضامن عن طريق عمليات السبونسورينغ والرعاية، وفي الوقت الحاضر يعتبر الاتصال المؤسسي إحدى العمليات الأساسية سواء كانت إنتاجية أو خدمية على جميع الأصعدة والمستويات الوظيفية.

وللاتصال المؤسسي 3 مستويات تتمثل فيما يلي:

1. عناصر الهوية: الاسم، الجنسية، الحجم، نشأة المؤسسة، مكان التموقع، الحالة المالية، الشكل الفيزيائي، سنوات التواجد.
2. مقياس النتائج: الإنتاج، الكفاءة، المنتجات أو الخدمات المقدمة، مشاريع مستقبلية، التسيير للكفاءات، العلاقات المالية الحسنة.
3. الروابط: التعاطف، القدرة على قول الحقيقة، ثروات الوطن، المراقبة، القدرة على اجتناب مشاكل التلوث والمحافظة على الطاقة.¹

¹ تامر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المبحث الثاني: نشأة الاتصال المؤسساتي :

الاتصال المؤسساتي هو جزء من الاتصال الشامل يعمل على تكوين صورة قوية تحوي قيم تمكن المؤسسة من المنافسة.

ظهر هذا الاتصال في سنوات 1920 بالولايات المتحدة الأمريكية (فورد) وبسرعة بدأ في فرنسا من طرف ميشلان، وقد عمم اليوم في مختلف المؤسسات عن طريق الإشهار والتي تهدف إلى تحسين صورتها، وتبحث عن التعريف بإمضائها تحت غطاء رسالة إخبارية مؤسساتية محددة.

وهناك أسباب عديدة ومختلفة دفعت المؤسسة إلى مخاطبة جماهيرها فالبعض من هذه الأسباب مرتبطة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي الذي يجب أن تتكيف معه المؤسسة، وأسباب أخرى ناتجة عن التغيرات التي مست المؤسسة وتطور متطلبات الجماهير.

1. أسباب اقتصادية واجتماعية:

ونقصد بها الأوضاع والصعوبات الاقتصادية والاجتماعية فهناك مشاكل ميزت القرن 20، هذه الأخيرة دفعت بالمؤسسة إلى البحث عن شرعية تتجاوز هذه الغاية الاقتصادية، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم المؤسسة المواطنة الذي يعكس سعي المؤسسة إلى إيجاد شرعية، فالمؤسسة اليوم لم تكنف بتحقيق أهدافها، بل تريد أن تعطي إنتاجها مغزى آخر غير الإنتاج وتحقيق الأرباح كالمساهمة في تطوير المجتمع، كما تبحث عن طريق المساهمة في حل مشاكل المجتمع، كانتشار استعمال المخدرات، وكل هذه المشاكل هي انشغالات المواطنين الذين يطلبون من المؤسسة احترام قيم المجتمع، وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل الراهنة.

2 التغيرات التي تعرفها المؤسسة:

تغيرات جذرية مست المؤسسات في هيكلتها، ألزمت المؤسسة بأخذ الكلمة للتعريف بنفسها، فكل مصلحة في مكان مما يؤدي إلى تباعد الوظائف وانفصالها عن بعضها، ومن جهة أخرى ظهور ظاهرة شراء المؤسسات، ف شراء هذه المؤسسات يزيد في اختلاف النشاطات، مثلاً مؤسسة لديها أموال تستطيع شراء شركة أخرى لا تمارس نفس نشاطها هذا سيزيد من نشاطها واختلافها وبالتالي يزيد تسييرها تعقيدا، فالالاتصال المؤسساتي هنا يجب ان يدمج كل مكونات المؤسسة.¹

¹ رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 24، 25.

المبحث الثالث: أهمية الاتصال المؤسساتي وأهدافه:

أولاً: أهمية الاتصال المؤسساتي:

تتلخص أهمية الاتصال المؤسساتي في النقاط الآتية:

. يمكن للاتصال المؤسساتي فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة والتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.

. يساعد على تكوين الشخصية المستقلة والناضجة في المجتمع.

. كما يمكن النظر إلى أهمية الاتصال المؤسساتي في المؤسسات التربوية من نظر المرسل والمستقبل.

و إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وبهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.

ونجد عملية التخطيط والتنسيق والتقييم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال كما تبرز أهمية الاتصال المؤسساتي في العديد من المجالات الآتية:

*اتخاذ القرارات: إذ وعن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

*التوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له، أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات في سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

*التنسيق: التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.¹

هناك أهمية أخرى للاتصال المؤسساتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

¹ حورية بالعويدات، الاتصال المؤسساتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص 68، 70.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

1. للاتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والاتحاد.
 2. يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.
 3. الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب ان تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب ان يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالهم على القمة.
 4. ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا قد يؤثر سلبا على نشاطهم بالمؤسسة، وعليه فالاتصال هو الأداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة.
 5. يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها حيث انه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.
- تبين مما سبق أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القاعدة او القمة او بين الموظفين وهذا لا يتم الا بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الحسن لنشاط المؤسسة.¹

ثانيا: أهداف الاتصال المؤسساتي:

ان الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة او في الآخرين، كما يهدف إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك في الفكرة او المفهوم او العمل، كما يهدف الى التأثير في أحد الأطراف، كذلك يهدف الى:

. خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة.

¹ Carl Duerr, * la cénétique de la direction* édition public union, n 72, paris, 1972.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

. تسيير العلاقات في المؤسسة.

. فهم نظام العمل في المؤسسة.¹

المبحث الرابع: أنواع الاتصال المؤسساتي ووسائله:

أولاً: أنواع الاتصال المؤسساتي:

1. الاتصال الداخلي في المؤسسة:

من الواضح ان الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده عصرنا، فنجد هناك عدة تعاريف له وهذا يعود الى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو "عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق".

ويعرفه إبراهيم عبد العزيز شبحا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"، أي ان تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

كذلك نستنتج من هذا التعريف ان الاتصال الداخلي هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى الى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من اجل بلوغ الهدف الذي تسعى اليه وهو ازدهارها ورفيها.

* أنواعه:

أ. الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب ان تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الإدارة، وكانوا يعتبرونه النوع الوحيد الذي يجب اعتباره وإقراره، باعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون الى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.²

¹ حورية بالعويدات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص 35، 38.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

ومنه فالاتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي، وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل ونوع العلاقات التي تربط بين أفراد النسق ومن ثم بطبيعة الاتصال التي تسعى المؤسسة الى تحقيقه.

ويحدث هذا النوع من الاتصالات عن طريق الموثيق، المنشورات، التقارير والاجتماعات الرسمية، الخطابات والأوامر المكتوبة، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية:

. الاتصال النازل: من الأعلى إلى الأسفل (من الرئيس إلى عامل الإنتاج)،

. الاتصال الصاعد: من الأسفل الى الأعلى (من عمال الإنتاج الى الرئيس)،

وهو وسيلة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد وتغييره بما يتوافق مع الأهداف المسطرة للتنظيم، كما يندرج ويتطابق الاتصال الاجتماعي مع المنحنى الديمقراطي الذي تسلكه المجتمعات الحديثة فلا يكاد الاتصال يخلو من هيئة متخصصة في الاتصال الاجتماعي تتولى تخطيط ووضع برامج مختلفة لمعالجة المشاكل والآفات التي يمكن ان يكون الاتصال الاجتماعي وسيلة ناجحة في حلها.

ويعد الجانب الاجتماعي في المؤسسات من الجوانب التي لا يمكن إغفال أهميتها، فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما اتسع حجم جمهورها، وكلما زادت مسؤوليتها الاجتماعية نحو ذلك المجتمع وذلك الجمهور.

ب . الاتصال الخارجي المؤسساتي:

هو تقديم وعرض دور المؤسسة وتثبيت صورتها وهويتها وتفسير كافة نشاطاتها بصفة اعم، تقوم بمصاحبة سياسة المؤسسة فيتعلق الأمر هنا باتصال شامل والتي لا يمكن ان تتحكم فيه جديا، إلا إذا تضمنت انشغالات الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي فأهمية الاتصال المؤسساتي تكمن في توضيح وتثمين سياسته التي تحمل 3 أوجه:

*الوجه الأول: الخاص بالإستراتيجية والتي تغطي الإستراتيجيات العلاقية (تنافسية، نسبة النمو...)

*الوجه الثاني: خاص بالأمن (تنمية علاقات امتيازيه، إدماج...)، فالمؤسسات العمومية تتوافق مع المهمة المتعلقة بالمصلحة العامة لرصد أهدافها وإعداد برامج عمل تبعا لمهامها.¹

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 47.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

*الوجه الثالث: يساهم في تحليل وضعية الميدان والمحيط المتخصص والمتعلق بالموارد المالية، التقنية، البشرية، تقييم الأعمال، التخطيط وتقييم السياسة العمومية، فالاتصال يأخذ مكانة هامة للإصغاء لحاجات ورغبات الجمهور المنتظرة من طرف المؤسسة والإعلان عن مجموع الخدمات المقدمة.

فالاتصال المؤسساتي يكون في صحة جيدة عندما يكون صادق ويناسب القيم المضافة وان يهتم بالانسجام مع الجمهور المعلن عنه.

ج . الاتصال التجاري:

هو جزء من الاتصال الخارجي يهدف إلى الترويج لصالح المؤسسة وذلك عن طريق ما تبثه المؤسسة من رسائل ومعلومات والتي تتعلق بمنتج او خدمة، فالاتصال التجاري يهتم بدراسة السوق وصناعة المنتج وتوزيعه، إذ لا تكتفي المؤسسة بالاتصال الشخصي للتعريف بمنتجاتها وخدماتها للمحيط الخارجي، بل تتخذ عدة وسائل كالإذاعة والصحافة.

وتبقى الغاية الأساسية من الاتصال التجاري هو الرقاء بالمؤسسة وبأهدافها التسويقية وكسب ثقة الجمهور وبذلك إرضاء جميع أطراف السوق.¹

ثانيا: وسائل الاتصال المؤسساتي:

عرفنا ان عملية تبادل المعلومات او الآراء او الأفكار بين شخصين او أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل فمنها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

أ . الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل الى المستقبل، ويمكن القول بأنها القنوات الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد ان يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم ذلك بوسائل أهمها:²

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص ص 47، 56.

² محمد مزبان، الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط، جامعة الجزائر، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998، ص 74.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

**التقرير: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

**الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن لمصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا.

**المذكرة (المدونة الإعلامية): هي المعلومات او التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور والحوافز الاجتماعية وعمامة المدونة الإعلامية في كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

**الجريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسي أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات.

**دليل المنظمة: يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والإنجازات وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

**لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة او في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال، ...

**علبة الأفكار او صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات المؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة.

ب . الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل متبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا، وما يعاب عليه انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم اذ لم تستخدم بشكل مناسب نذكر من بينها:

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

**الاجتماعات: وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ومن أبرز وأهم الاجتماعات نلمس:

_ اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤولين في المؤسسة سواء مدير او رئيس فرع من خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

_ الاجتماع الإعلامي: هو اجتماع لعدد من الأعضاء او الممثلين عن إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

**المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.

**اللجان وجماعات الدراسة: عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فاعلية واسعة.

**المحاضرات.

**الإذاعة.¹

ج . الوسائل التكنولوجية:

_ هي التي تجمع بين الصورة والصوت بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الاعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات ومن ضمن الوسائل نجد:

**الانترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.

** البريد الالكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر وهو يحل محل الاتصال الشخصي اذ يمكن لمسؤول المؤسسة ان يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

**الصحيفة الالكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية تتكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.²

¹ محمد مزيان، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص 70.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

— ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها بعدد من العوامل:

*سرعة الوسيلة،

*درجة سرية المعلومات،

*تكلفة الوسيلة،

*نوعية الرسالة.¹

المبحث الخامس: معوقات الاتصال المؤسساتي:

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجه عدة صعوبات أهمها:

1. كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع، كلما تشابكت قنوات الاتصال وهذا يؤدي الى الفوضى داخل المؤسسة، فالحتمية التنظيمية الناتجة عن الترابط الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى يجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة، لان كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي الى عرقلة الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية.
2. يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها، والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة الى فوضى في عملية سريان المعلومات، وبالتالي ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.
3. السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي الى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة الى الموظفين او في عدم تقبل المسؤولين الاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين.
4. تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة الى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.
5. يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما

¹ فؤاد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسسي:

علمنا ان الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة.¹

*مما سبق يمكن الخلوص الى ان هناك عاملين أساسيين قد يعرقلان الاتصال داخل المؤسسة هما:

- طبيعة إدارة المؤسسة ومدى ممارستها الديمقراطية والحوار مع باقي شركائها دون تمييز او تفرقة سواء في المعلومات او في المعاملات،

- تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين وعدم توافقها مع الهدف العام للمؤسسة وهذا ما يؤدي الى حدوث تضارب في الأهداف والمصالح وبالتالي يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.²

المبحث السادس: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال كآلية لازمة من اجل تفعيل الأهداف التي حددتها، حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في التنسيق بين المؤسسة ومحيطها وترقية العلاقة بينهما، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها فإنه وجب عليها اعتماد إستراتيجية اتصالية.

1. تعريف الإستراتيجية الاتصالية:

هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه، حسب بيير قريقوري يمكن تعريف الإستراتيجية أنها: "مجموعة متناسقة من رسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة او المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الزبائن ذوي القدرة الشرائية".

تمتد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من سنتين الى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين، الوسائل، الوسائط والتكاليف المتعلقة بها، والحدود او القيود الممكن ان تواجهها العملية الاتصالية.³

2. أهداف وضع الإستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

¹ علي محمد عبد الوهاب ، * إدارة الأفراد* المنظمة الإدارة والناس، ط 2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص ص 327، 329.

² علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 329.

³ تامر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

- __ الصورة التي ترغب المؤسسة ان تكون عليها، أي الى ماذا تريد ان تصل اليه من خلالها،
- __ تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل¹،
- __ التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

لكي تحظى إستراتيجية الاتصال بالقبول من طرف المؤسسة او المنظمة عليها ان تجيب على المبادئ الثمانية التالية:

- *الوجود: يجب على المؤسسة تعريف استراتيجياتها الاتصالية وزوايا اهتمامها بحيث تكون لها أهداف (التعريف الحقيقي للمنافسة، أشغال السوق الإعلانية بفضل ميزانية قوية، البحث عن مستهلكين جدد...)
- *الاستمرار: يجب ان تكون إستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة.
- *التميز: ان واقع الأسواق المالية يتميز غالبا بعروض خاصة، من اهم الأدوار الاتصال هو إضفاء التميز للمنتوج الذي لا يوجد في العرض القاعدي، وان نوعية الاتصال تختلف عن بعضها في نوعية التميز الذي تخافه كل المؤسسات.
- *الوضوح: حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب ان يكون واضحا، بسيطا وسهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات وان تكون الرسالة مفهومة لدى الجماهير المستهدفة.
- *الواقعية: يجب ان يكون الاتصال معبرا عن حقيقة المنتوج لكي يقبل من طرف الجمهور لان الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتوج.
- *الاستغلال: يجب على الاتصال ان يشغل مجموعة من التقنيات كالإشهار، وسائل الإعلام، العلاقات العامة... وهذا بدون فقدان قوتها وهويتها.
- *التلاحم: يجب ان يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق.
- *القبول الداخلي: يجب ان يكون مستخدمى المؤسسة متوافقين مع الاتصال الخارجي والا فإن نشاطهم يولد عدم

¹ عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 64.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

التوافق او رفض الرسالة من الجمهور.¹

4. الإستراتيجية والخطة الاتصالية:

نقصد بالإستراتيجية الاتصالية ذلك التصور العام الذي على أساسه يجتاز كل الوسائل الضرورية لتحقيق أهداف الاتصال في تعامل المنشأة او المنظمة مع المحيط الخارجي، وبعد تحديد التصور العام أي الإستراتيجية تأتي مرحلة الإعداد ووضع خطة اتصالية تركز على معايير الانسجام والتنسيق والتلاؤم مع الأهداف الإستراتيجية المحددة.

أ_ مرحلة إعداد إستراتيجية اتصالية:

*مرحلة البحث: وتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة الى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة له، فتشخيص وضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها، تساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

*مرحلة التفكير: والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموضع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها او خدماتها او اتصالاتها، بالإضافة الى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليه.

*مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.

*الخطة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: تعد الخطة الاتصالية لأي مؤسسة بمثابة تجسيد الإستراتيجية الاتصالية وذلك من خلال سلسلة من العمليات القابلة للتعديل والمناقشة حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي والخارجي في المؤسسة.²

_ ان إعداد الخطة الاتصالية تعد بمثابة مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في إطار تحسين وتطوير الاتصال في المؤسسة، وتكمن الوظيفة الأساسية للخطة الاتصالية في مختلف العمليات التي تتخذ من اجل الاتصال في المؤسسة والمساهمة في خلق جو ملائم للعمل وتشجيع روح التعاون والتضامن والمبادرة فيها، فالخطة

¹ عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² تامر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

الاتصالية هي بمثابة وسيلة إستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بكل الأوساط التي تتفاعل مع المؤسسة وهذا حسب الأهداف المسطرة.¹

اما التخطيط الاستراتيجي للاتصال فهو عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري، لكل قطاعات المجتمع غايات متكاملة لتحقيق أهداف متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المجتمع وجماهيره ومن اجل قيام إدارة إستراتيجية ناجحة ينبغي التأكيد على حقيقتين نلخصها فيما يلي:

* ان تكون الإدارة الإستراتيجية المصدر الأساسي لتحديد العلاقات بين ما تقوم عليه من تخطيط استراتيجي إداري واتصالي.²

* ان يكون مضمون كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال متوافقا مع متطلبات الخطوة المماثلة في التخطيط الاستراتيجي الإداري.³

5. أهمية وضع الخطة الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي:

- التأكد من ان العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة،
 - التأكد ان تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف لمختلف فئاته،
 - تسمح عملية إعداد خطة اتصالية من إدخال عمليات جديدة يفرضها حدث طارئ او غير متوقع.
- ومقومات التخطيط الاستراتيجي التي يجب التفكير بها قبل بدء العملية الإستراتيجية هي:
- وجوب وضع نظام تخطيط استراتيجي: يجب ان يتضمن النظام الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي
 - كما يجب تعديل هذه الخطوات لتكون ملائمة لطبيعة المؤسسة، كما ان على المؤسسة او الإدارة الموازنة وبإشراك المدراء من داخل المؤسسة وخبراء استشاريين خارجيين لضمان توافر أكبر كم من الأفكار تساعد على عملية

² محمد الطائي، هدى عبد الرحيم وآخرون، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار الميسرة، عمان، 2007، ص 86.

³ محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة، مصر، 2005، ص ص 104.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

التخطيط الاستراتيجي كما يجب ان يتميز هذا النظام نوعا ما بالمرونة ليستطيع مواجهة الأخطار والتهديدات الطارئة على المؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة.¹

- دراسة رسالة وأهداف المؤسسة: بما ان رسالة وأهداف المؤسسة هي تحديد الحالة المستقبلية المراد ان تكون عليها المؤسسة وجب دراسة هذه الأهداف والرسالة العامة للمؤسسة والإطاحة بجميع جوانبها لكيلا يحدث تناقض بين السياسات والأهداف من جهة، وبينها وبين الإستراتيجية من جهة أخرى في مرحلة التطبيق.

- دراسة سياسات المشروع: تعتبر السياسة الموجه الرئيسي لتصرفات المؤسسة واصل جميع القرارات الإدارية والتشغيلية لذا وجب التنسيق بين الإستراتيجية والسياسة في مستوياتها الثلاث بما فيها المستوى ككل، والمستوى الوظيفي والتشغيلي.²

6. عراقيل التخطيط الاستراتيجي الاتصالي:

أ. معوقات خاصة بنظم الاتصال: بمعنى عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة نقص او ضعف وسائل الاتصال.

ب. معوقات تنظيمية: عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق، جهل اغلب العمال بتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم، عدم وجود قنوات اتصال واضحة لتسر فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات، النقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

ج. معوقات نفسية واجتماعية: كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقرب منهم، ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة العليا في المؤسسة مما يؤدي الى سوء الفهم في استعمالها، نقص الفهم لدى افراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي.

كما يمكن حصر اهم هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة في المؤسسة في النقاط التالية:

* سرعة وتقلب البيئة:

ان سرعة التحول والتقلب هي اهم ميزة للبيئة الحالية اذ انها تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي متقدمة قبل ان

¹ نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 24.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: مدخل عام للاتصال المؤسساتي:

تتم، حيث انه يتزايد الطلب على التخطيط الاستراتيجي كلما تميزت البيئة بالتقلب وهذا الأخير يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي صعبة للغاية مما يلي ضرورة متابعة ومسايرة التقلبات الحاصلة في البيئة عن كثب لرصدها والتأقلم معها سريعاً.¹

*تردد المدراء عن عملية التخطيط:

وهذا لأنهم يرون انه مضيعة للوقت، في حقيقة الامر انهم يحتاجون الى نوع من تفويض السلطة للقيام ببعض الاشغال الروتينية لمرؤوسيههم للتفرغ الى عملية التخطيط الاستراتيجي.

*تعارض بعض السياسات مع الاستراتيجية:

مما يترك انطباع سيئ لدى المدراء حول التخطيط الاستراتيجي، مما يجعلهم يعتقدون ان التخطيط الاستراتيجي لن يأتي بفائدة على المؤسسة وفي الحقيقة يجب إعادة النظر في بعض السياسات والإجراءات التي لا تتماشى والإستراتيجية.

*كمية المواد المتاحة:

اذ تؤدي وفرة وندرة الموارد الدور الرئيسي في وضع الإستراتيجية فلا يمكن تبني إستراتيجية تفوق موارد المؤسسة وإمكانياتها.

*كلفة ووقت التخطيط الاستراتيجي:

حيث ان وضع وتحديد رسالة المؤسسة يستلزم مناقشات طويلة وعميقة تقوم على كم هائل من المعلومات قد لا تستطيع المؤسسة الحصول عليها او تخصيص الموارد لجمعها لأنها غير متأكدة من ربحيتها.²

¹ محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

خاتمة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فالمؤسسة التي تطمح للرفي والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وكذا الخارجي، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية لان إهمال الاتصال في المؤسسة قد يؤثر على مردوديتها لهذا فإن بالاتصال حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

*مقدمة الفصل

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

*خاتمة الفصل

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

مقدمة الفصل:

تحتل إدارة الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة، كما ان إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية جد صعبة. هذا لان نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد نظام خاص، وهذا بوضع ميكانيزمات تحكم الموارد البشرية والتي تعتبر أداة مساعدة على تحسين الأداء وليس الحكم عليه.

وبتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية خصصنا هذا الفصل لإدارة الإطار المفاهيمي الخاص بها.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

*"مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات من الكفاءة".¹

*"هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".²

*يعرف Bélanger ;L إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من الأنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقلة وراضية".

*كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف لتسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية الإستراتيجية والأهداف التنظيمية".

*في حين يضيف Céteau J_P بعدا آخر لنشاط الموارد البشرية: "فهي تسعى الى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة، وتفعل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل، فهي تشارك في تحقيق نع من المصلحة بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة".³

*يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي، الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36.

² الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012، ص 3.

³ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 18.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 16.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

*كما يعرفها E; Flippo بأنها: "تخطيط، تنظيم، وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة".¹

*كذلك تعرف على أنها: "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات او نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح المصلحة العامة ونجاحهم ونجاحها".²

** من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة الى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات من اجل تحفيزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها".³

** كذلك هي نشاط من أنشطة التسيير، وتمثل أحد فروع إدارة الأعمال، وإذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي، وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها ومقترحاتها لكل المديرين والعاملين، ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى واهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية، من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدراتها ورغباتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فعالية ممكنة.⁴

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ زكّال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 2.

⁴ رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية الى 3 فترات لكي نوضح مراحلها وذلك حسب كتاب إدارة الموارد البشرية لمحمد سعيد سلطان، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها بتطور أكثر تعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية.¹

1. مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن 20، فقبل 1900 م²، وبالرغم من وجود حالات تم الاستعانة فيها بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب، والنواحي الصحية، إلا ان عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا.

ويمكن القول ان المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

ونجد انه في أواخر القرن 19، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العلمي.³

2. مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو، في التطور النظري والعلمي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 و1946، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى ب "السكرتير الاجتماعي" او أخصائي شؤون المعيشة للأفراد، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضروة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتدريب والترقية والمكافآت وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار⁴،

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 41.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، ص 14.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ عبد الفتاح بومخيم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001، ص 9.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات وتطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة.¹

وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية والفرق بينها يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات.²

3 مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بفرص عمل ملائمة، ويعتد بالتوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات.

الخاصية الأساسية والرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا، وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم الى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد، وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية، وتجدر الإشارة الى أن التطور لم يشمل الأنشطة والمفهوم فقط بل امتد الى التسميات الخارجية التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها، فالتسمية التي كانت شائعة أكثر بهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد وهذه التسميات لازالت مستخدمة الى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو الوحدات التابعة لها، ولكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة وأصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى.³

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 58.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة مع الأفراد العاملين وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في:

1. كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
2. انها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
3. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى الى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغبتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى الى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والخاصة والعامة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلي رغبات واحتياجات المؤسسة فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها الى تحقيق عدة أهداف أهمها:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.¹

¹ أكنم عبد المجيد الصراييرة، رويده خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الأردن، 2010، ص 502.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

2. تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من اجل الاستفادة من جهودهم بالإضافة الى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
3. كما تهدف إدارة الموارد البشرية الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة.¹
4. توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
5. توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل جهود ممكنة.
6. تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
7. إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.²

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

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

¹ أكثم عبد الحميد الصراييرة، رويدة خلف الغريب، مرجع سبق ذكره، ص 502.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

1. التطور السوسيوثقافي:

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير¹ الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم، وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضاً كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جو تشويبه العلاقات الاجتماعية، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم.²

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها لنخصها في الآتي:

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على انتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.

المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض، وتوافر الأطباء والمرضين والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة 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 البشرية.³

2. التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطوراً متسارعاً وتغيراً من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة، ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام 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، تحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ رأفت بوفرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة مقدمة لنيل الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص 4.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

ومن نتائج تطور التكنولوجيا:

- نقصان عدد الوظائف،

- نقصان ضمان الوظيفة،¹

- نقصان العمال المتخصصين،

- الرقابة المستمرة للعمال،

- إعادة توزيع السلطة،

- 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:

ان التجربة اليابانية أصبحت محط انظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي او البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها:

علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل، ومنه ظهور التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية، هذا بالإضافة الى المنافسة الدولية التي أتت 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 والذي يتوقف على حجم السكان، توزيعهم العمري والجنسي، العادات السائدة في المجتمع، ومدى توفر القوى العاملة المؤهلة كالعلماء والأساتذة الجامعيين، والباحثين والمهندسين، ...

¹ هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 42..

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

ب. الأراضي الزراعية: يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هنا على مساحة الرقعة الزراعية درجة خصوبتها، ونفقات استصلاحها، بالإضافة الى توفر الخدمات الأساسية في الريف: كوسائل النقل، المياه، الكهرباء، ...، وأثر العوامل الطبيعية كالمناخ والأمطار وغير ذلك.¹

4. التنظيم السياسي القانوني:

ان تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية والعلاقات الفردية والجماعية أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل. وبات على إدارات المؤسسات ان لا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة اتجاه أفرادها.²

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

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

**التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف أمام نمو المنظمة، ويرجع السبب في ذلك الى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والمتمثلة في:

__ انخفاض رضا الأفراد في الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم الى المنظمة.

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

__ اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.

__ شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أداءهم.

**التحديات الخارجية:

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

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

² رأفت أبو فرحانة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

- __ التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.
- __ حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.¹
- __ زيادة في حدة المنافسة لدرجة انها أصبحت عالمية مما أدى الى إعادة تنظيم المنظمات.
- __ البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.²
- كذلك تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات في ظل 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.

هذه المنطلقات جعلت المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة في الاستجابة لمتطلبات التغير نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

** العولمة التنافسية:

لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وافرازاتها، بحيث ان سبيل الحصول على الموارد البشرية خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية، كما ان التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبيل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.³

¹ سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 7، مارس 2017، ص ص 307-308.

² سلمى رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص 308.

³ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص ص 24-26.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

**التحديات التكنولوجية:

لقد لعبت التطورات التكنولوجية تحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في احداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري بحيث أدت هذه التغيرات التكنولوجية الى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا الى الاستغناء عن العديد من العاملين.¹

**التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معانيها من خلال المتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية حيث ان الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل والقوى العاملة، لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الاستجابة والنوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة.

**التحديات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية:

تتمثل هذه التحديات في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزءا من إستراتيجية المؤسسة، اما الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج او كساد، كذلك الثقافية تتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود الى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمل، المهنة،...²

**التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ تغير 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 عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية فتزايدت معدلات النساء في المشاركة في العمل خلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص التلقّي الوظيفي.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 43.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهم خاصة للأمهات وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل، وعلى إدارة الموارد البشرية ان يكون مستعدة لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الآخر.

** العائد والتعويض المالي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين أجورا أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وقد يؤدي ذلك الى عدم الانتظام والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.¹

¹ زكلال يمينية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

خاتمة الفصل:

كما سبق الذكر فإن إدارة الموارد البشرية حقا تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه ان السعي لكسب الرهان أصبح مشروعاً، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن ولاية قلمة

المبحث الثاني: تنظيم مهام مديرية الإدارة

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية

المبحث الرابع: وسائل الاتصال في مديرية الإدارة المحلية

المبحث الخامس: نتائج الدراسة

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن ولاية قالمة:

الولاية كهيئة جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة.

****نشأتها:**

ظهرت ولاية قالمة على إثر التقسيم الإداري الجديد سنة 1974 بموجب القانون رقم 147/74 المؤرخ في 17 . 07 . 1974 وقد عرفت هذه الولاية تعديلات في إقليمها بحيث تفرغت عنها ولايتي الطارف وسوق اهراس وذلك بموجب القانون 09/84 المؤرخ في 4 . 02 . 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.¹

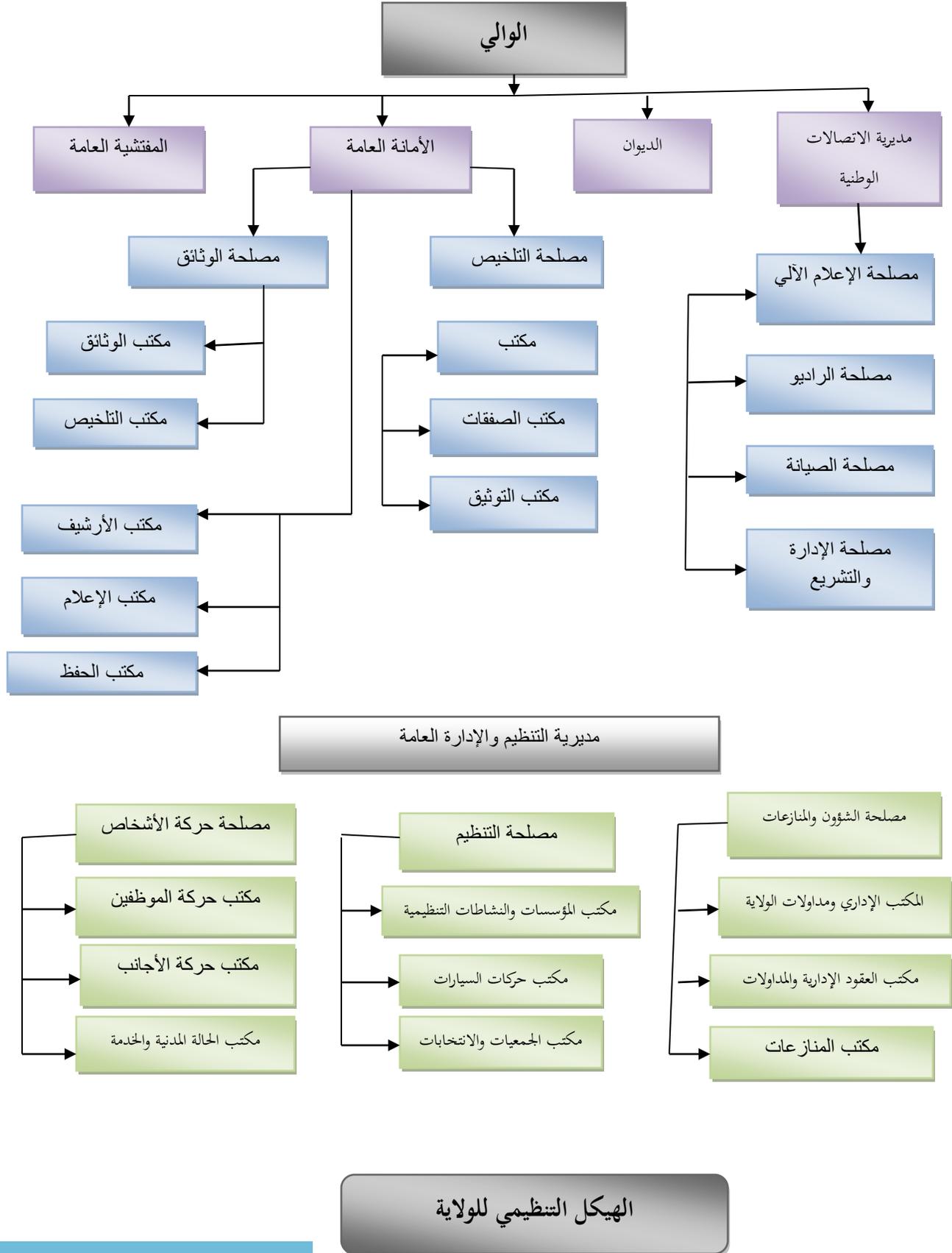
****مميزاتها:**

- تضم ولاية قالمة 34 بلدية موزعة على 10 دوائر وهذا حسب التقسيم الإداري الجديد لسنة 1999 تتميز هذه الولاية بالطابع الفلاحي حيث تبلغ المساحة الصالحة للزراعة المستغلة حوالي 18941 هكتار بنسبة 49% من المساحة الاجمالية.

- للولاية هيكل خاص وضع بموجب مرسوم تنفيذي رقم 215/94 الصادر في 23 جويلية 1994 المحددة لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها حيث نص في مادته الثانية على أنه تشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت نص في مادته على انه تشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي كما يلي: الأمانة العامة - المفتشية العامة - الديوان ورئيس الدائرة - أضيف الى ذلك للولاية مجلس تنفيذي يضم جميع المديريات التنفيذية.

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 251.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:



المبحث الثاني: تنظيم مهام مديرية الإدارة:

تتكون مديرية الإدارة المحلية من 3 مصالح:

- مصلحة الموظفين،

- مصلحة الميزانيات والممتلكات،

- مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج والإعلام الآلي.

وتكلف كل هذه المصالح حسب المرسوم 265/95 المؤرخ في 06.05.1995 بما يلي:

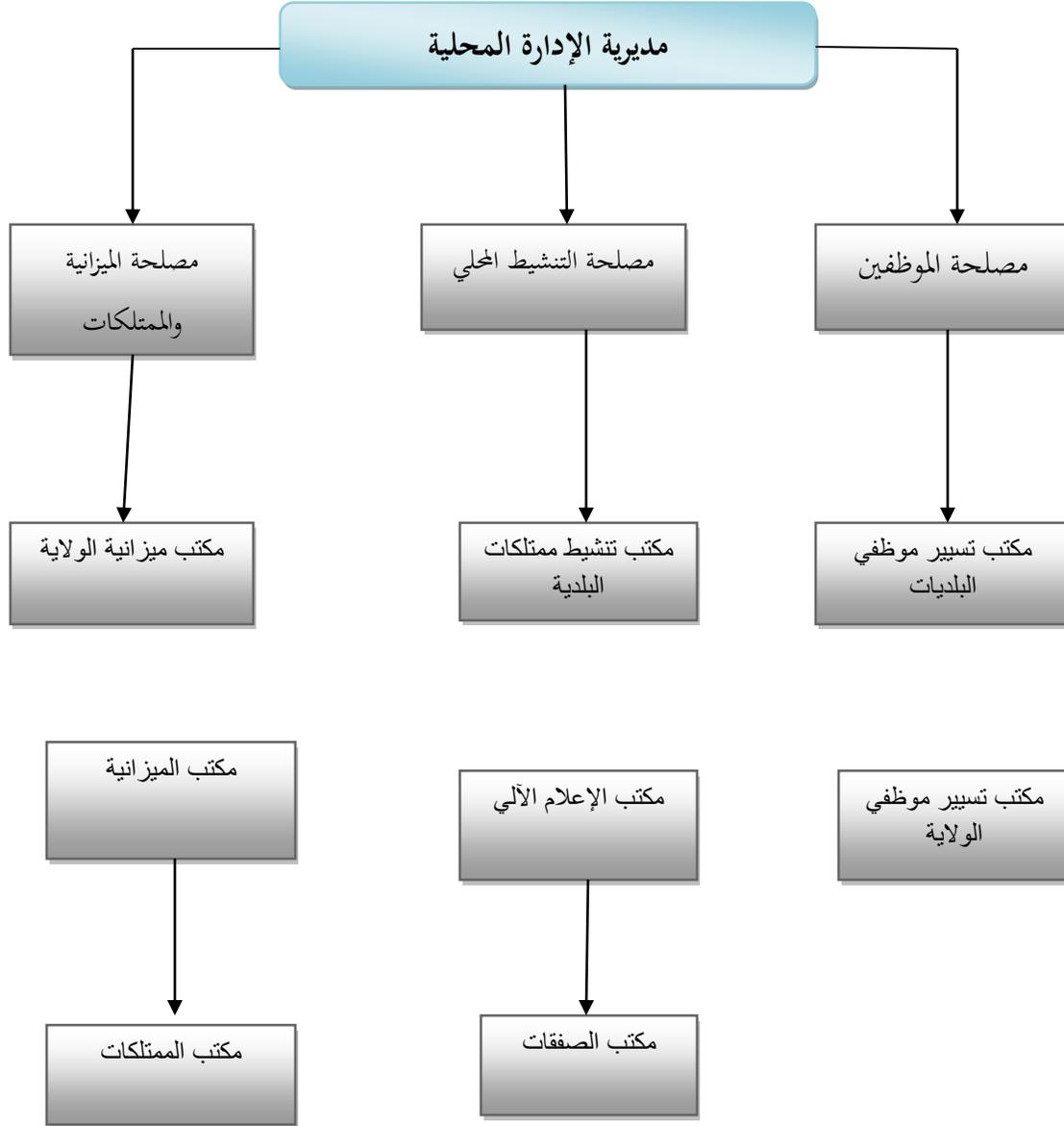
— تقديم ميزانية التسيير والتجهيز مع المصالح الأخرى،

— دراسة واقتراح ووضع الكيفيات لتسيير المستخدمين لدى المصالح الثلاثة،

— جمع الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحليلها وتوزيعها،

— ضبط الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية عن طريق دراسة الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية والموافقة عليها.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية:



الهيكل التنظيمي وفقا للمرسوم التنظيمي 103/95 المؤرخ في 19 افريل 1995
المتضمن التنظيم العام للولاية

1. مصلحة الموظفين:

من مهام هذه المصلحة اقتراح وخلق ميكانزمات لتسيير المستخدمين لكل المصالح الداخلية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، كما تقوم أيضا بدراسة وتوفير كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم، وتتكون هذه المصلحة من مكاتب:

أ. مكتب الموظفين الإداريين: ويمكن تعريفه على انه المحرك الأساسي لتسيير مصلحة الموظفين بحيث يضم كل الفروع المكلفة بمتابعة ملفات المستخدمين مقسمة كالتالي:

— فرع الوظائف والمناصب العليا،

— فرع سلك المتصرفين الإداريين والمهندسين التطبيقيين والمستشارين التقنيين الولائيين،

— فرع المساعدين الإداريين والمعاونين الإداريين،

— فرع أعوان المكاتب وأعوان الرقن،

— فرع الأعوان المؤقتين،

— فرع العمال المهنيين وسائقي السيارات والأعوان التقنيين،

— فرع الحرس البلدي وأعوان الوقاية والأمن،

— فرع خاص بمتابعة لجان المستخدمين،

— فرع خاص بالعطل والعقوبات.

بالإضافة الى ذلك يضم مكتب الموظفين مكاتب:

— مكتب مخصص للإعلام الآلي،

— مكتب مخصص لأعوان الرقابة.

** مهام مكتب الموظفين الإداريين:

- التعيين او التوظيف،

- التنصيب والتثبيت،
 - الترقية في السلك وفي الدرجة،
 - إعداد المخطط السنوي لإدارة وتسيير المستخدمين،
 - فتح مسابقات التوظيف (داخلية، خارجية)،
 - إعداد القوائم الاسمية للمستخدمين،
 - ترتيب الملفات الإدارية،
 - الإحالة للاستدعاء والتقاعد.
- ب . مكتب الموظفين البلديين: يعتبر المنسق والمراقب لمختلف عمليات تسيير المستخدمين للبلديات ومن بين مهامه الأساسية:
- مراقبة صحة القرارات البلدية قبل إرسالها لصالح التوظيف العمومي لتأشيرها من الناحية الشكلية او المطابقة مع جدول تعداد المستخدمين لكل بلدية، يقوم كذلك بعملية الإحصائيات الخاصة بتأطير البلديات ومعرفة احتياجاتها والسهر على السير الحسن والنظم للجان المتساوية الأعضاء.

2. مصلحة الميزانيات والممتلكات:

وتكلف هذه المصلحة بتحضير وتنفيذ مختلف الميزانيات التابعة للولاية وتسيير وصيانة الممتلكات الثابتة والمتحركة، ومكلفة أيضا بالتجهيز بمختلف العتاد وتتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب:

أ . مكتب ميزانية الولاية: مقسم الى قسمين:

قسم التسيير - قسم التجهيز ويتكون من أربعة فروع:

*فرع التعهدات: يقوم بتصفية كل المصاريف ومراقبة سندات الطلب التي تأتي من كل مصالح الولاية وكذا مراقبة الاعتمادات المسجلة والمقسمة الى الفصول الرئيسية والفصول الفرعية وكذا المواد.

*فرع الحوالات: يقوم بتصفية كل الحوالات ومراقبة الاعتمادات المسجلة والمقسمة الى الفصول الرئيسية والفصول الفرعية وكذا المواد.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

*فرع الأجور: يقوم هذا المكتب بمخالصة المستخدمين الدائمين والمؤقتين وضبط الاعتمادات السنوية.

*فرع التجهيز والاستثمار: وهو مكتب له أهمية كبيرة من حيث المشاريع والبرامج المسجلة لفائدة الولاية حيث يقوم بإجراء الالتزامات الخاصة بالولاية كما يقوم بمتابعة برامج التجهيز ومسك المحاسبة العامة، وكذا يتابع الاعتمادات المسجلة داخل البرامج وهي مفصلة الى فصول رئيسية وفصول فرعية، كما يقوم بإجراءات التحقيق الخاص بإصدار رخص النفقات المالية وإنشاء الحساب.

*مهام مكتب ميزانية الولاية:

- تحضير وتنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز للولاية،

- إجراء التزامات من أجل تصفية نفقات التسيير والتجهيز للولاية،

- محاسبة الالتزامات والدوافع،

- إجراء التحقيق الصادر من رخص النفقات المالية،

- إنشاء الحساب الإداري.

ب. مكتب ميزانية الدولة: يكلف بتنفيذ وثيقة الميزانية الصادرة عن وزارة الداخلية التي تتكون من مصاريف مخصصة للتسيير وتشمل أجور الموظفين ومختلف العلاوات ودفع فاتورة الماء والكهرباء والهاتف ومصاريف التجهيز وتسيير الجهاز الإداري.

كما يتم فتح ملفات خاصة بالمحاسبة على مستوى كل موظف مكلف بدفع الأجور وذلك لتمكين من مراقبة مراحل الترقية وضبط الحساب الإداري السنوي وترتيب جميع الحوالات المدفوعة وحفظها في الأرشيف.

ج. مكتب ممتلكات الولاية: يتكون من فرع مكلف بتقويم أملاك الولاية وتسجيلها في سجل خاص، وفرع خاص بصيانة هذه الممتلكات وتنظيفها، ويوجد بها مخازن خاصة مخصصة للصيانة وتموين الإدارة بالوسائل العامة المادية للعمل مثل مخزن مخصص لقطع الغيار وتجهيز المكاتب.

3 مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج والإعلام الآلي:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

أ. مكتب الممتلكات والميزانيات البلدية والمؤسسات العمومية: يدرس ويراقب الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية.

كذلك دراسة المداولات من الناحية القانونية وإعداد الإحصائيات المطلوبة من مختلف الجهات.

ب. مكتب النفقات والبرامج: دراسة الصفقات العمومية والمصادق عليها،

وتحضير الصفقات الخاصة بالولاية وتقديمها الى اللجنة الولائية للصفقات المصادقة عليها.

ج. مكتب الاعلام الآلي: تلبية كافة احتياجات الولاية في مجال الاعلام الآلي كالانتخابات والأجور وكذلك له عدة مهام منها: متابعة صيانة الأجهزة، تكوين أعوان في مجال الاعلام الآلي والعمل على تحسين مستواهم.

المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة (مديرية الإدارة المحلية):

تقوم الإدارة المحلية بتحرير مراسلات الى الأشخاص قصد افادتهم بالنجاح في مسابقات التوظيف والقيام بالإجراءات الضرورية والتقرب من الإدارة لتوضيح بعض المسائل.

أ. المراسلات الإدارية فيما بين المصالح: للرسالة الإدارية أهمية بالغة كما تم التطرق إليها في الجانب النظري والتي يمكن تقسيمها الى ما يلي:

*رسالة تذكير: وهي من أهم الرسائل الإدارية المستعملة بمديرية الإدارة المحلية ومن خلالها تذكر جهة معينة او موظفا تابعا لمصلحة من مصالحها ووجهت اليه مراسلة سابقة حتى يجيب على رسالة، فتذكره بأنه قد تأخر في الرد وعليه الالتزام به في أقرب الآجال، وإلا فالإدارة ستتخذ إجراءات قانونية بنص النظام العام الأساسي الداخلي عليها.

*رسالة تنبيه: هذه الرسالة غالبا تأتي رسالة تذكير في حالة عدم الإجابة عليها وتضطر الإدارة المحلية الى ضرورة تنبيه الجهة المرسل إليها والمقتصرة حتى ترد او الموظف الذي لم يستجب للتذكير.

ب. جدول ارسال: عبارة عن وثيقة تسجل فيها مختلف الوثائق والأوراق الرسمية المرسلة عددها والملاحظات المتعلقة بها والمرسلة الى جهة أخرى.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

لجدول الارسال أهمية بالغة في عملية الاتصال في الإدارة المحلية حيث انه سجل فيه جميع الوثائق من مصلحة الموظفين بالإدارة المحلية لولاية قلمة فبواسطته يمكنها ان ترسل العديد من الوثائق كأن ترسل مجموعة من القرارات وغيرها، لذلك فهو وسيلة اتصالية داخل المديرية الواحدة او بينهما وبين إدارات أخرى.

ج. الإعلان: يمكن التحدث عن الإعلانات بكونها وثيقة موجهة من الإدارة المحلية لفائدة الأشخاص المستخدمين عندها او الجمهور الخارجي، نعلمهم فيها عن مسائل تهم الموظفين.

والاعلان يساعد الإدارة المحلية في عملية الاتصال فهو تلك الوثيقة التي توجه الى الموظفين لإعلامهم بأمر جديدة، حيث ان الإدارة المحلية تلجأ اليه لغرض نشر مواضيع متعددة تهم مصالح الموظفين او الجمهور الخارجي، فهو يسهل العلاقة بين الموظفين والإدارة وتختصر فيه الوقت والجهد أي انه يحقق الهدف بفاعلية جيدة وبدون تكلفة.

****أنواع الإعلانات:** ان الإدارة المحلية تستعمل الأنواع التالية:

- إعلانات التوظيف الداخلي،

- إعلانات التوظيف الخارجي بالصحافة الوطنية،

- الإعلانات عن مواقيت استقبال الموظفين من قبل الإدارة.

د. التقرير: هو وثيقة إدارية تستعمل داخل مديرية الإدارة المحلية، تحرر من طرف الموظفين وترفع الى الرئيس الإداري المسؤول عن الموظف ويتضمن عرضا لوضعية موظف او مشكلة.

اما أهميته من حيث عملية الاتصال فهو يأتي خامسا بعد جدول الارسال من حيث ضمانه لنقل المعلومات والحالات التي تحدث للموظف او سلوكه وصفاته أثناء أدائه للعمل، فهو يضمن اتصالا دائما بين الرؤوس والرئيس فهو يطور عملية الاتصال ويخلق قناة صاعدة بين الموظف ورئيسه.

****أنواع التقارير:**

التقارير الأسبوعية، التقارير الشهرية والتقارير السنوية.

هـ. الاستدعاء: عبارة عن مراسلة تتضمن طلب حضور توجه الى جهة او شخص معين ليحضر اجتماع، ندوة او محاضرة في مكان معين وتاريخ محدد.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

تستعمل الإدارة المحلية الاستدعاء لكونه يحقق لها الهدف الاتصالي المرجو بأقل تكاليف وهذا ما تبحث عنه أي إدارة او منظمة لان اختصار الوقت والجهد لتحقيق أهداف الإدارة شيء يطمح اليه الجميع ويسعى الى تحقيقه.

و . البرقية: تتعامل مديرية الإدارة المحلية بنوعين من البرقيات كما تمت ملاحظته فهناك البرقيات الصادرة وهناك البرقيات الواردة، فالصادرة هي تلك الوثيقة التي تحمل رسائل بشكل مستعجل سواء لمصالح معينة كالمبلدية او الدائرة او رسائل معينة تتضمن اعتذارات او رسائل انذار لموظف قام بالتغيب لفترة ما عن عمله.

اما البرقية الواردة فهي تحمل رسائل معينة تم إرسالها لمديرية الإدارة المحلية تخص شأن من اختصاصاتها.

المبحث الخامس: نتائج الدراسة:

1. تحليل الجداول:

الجدول الخامس: يمثل نوع الوسائل المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين:

1. الوسائل الشفوية:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات
	انثى		ذكر		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	33%	10	17%	05	المقابلة
4	10%	03	3%	01	الهاتف
11	30%	09	7%	02	الاجتماعات
30	73%	22	27%	08	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لنوع الوسائل الشفوية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين ان خيار المقابلة حاز على أكبر نسبة وهي 50% لدى كلا المتغيرين انثى وذكر ليليه متغير الاجتماعات بنسبة 37% لدى كلا المتغيرين كذلك ليحل متغير الهاتف في المرتبة الأخيرة بنسبة 13%.

ويعود السبب في ذلك الى ان كل من المقابلة والاجتماعات تتم بصورة مباشرة أكثر من الهاتف باعتبار ان الموضوع المراد مناقشته يتم بصفة مباشرة أكثر مما يعطي فاعلية أكبر وإمكانية استماع أكبر، كذلك يمكن اعتبار سبب حلول الهاتف في المرتبة الأخيرة هو اعتباره شخصي أكثر من الويلتين السابقتين وبحكم موقع العامل في المؤسسة قد لا يتمكن من استعماله للتواصل مع المسؤول عنه.

2 الوسائل الكتابية:

المجموع		الجنس				المتغيرات
		أنثى		ذكر		الخيارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%33	10	%26	8	%7	02	رسائل عادية
%57	17	%40	12	%17	05	تقارير
%10	3	%7	2	%3	01	بريد الكتروني
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لنوع الوسائل الكتابية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين ان خيار التقارير حاز على المرتبة الأولى لدى كلا المتغيرين بنسبة %57، ليأتي بعده خيار الرسائل العادية بنسبة %33، لتكون وسيلة البريد الالكتروني هي الأخيرة بنسبة %10. ويعود السبب في ذلك الى كون التقارير هي الوسيلة الأكثر اعتمادا وثقة في الإدارات بصفة عامة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السادس: يمثل الوسائل المناسبة للإعلام العمال بنشاطات المؤسسة:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات	
	انثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%10	3	%7	2	%3	1	المحاضرات
%53	16	%36	11	%17	5	الاجتماعات
%37	11	%30	9	%7	2	الاتصال الشخصي
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل للوسائل المناسبة للإعلام العمال بنشاطات المؤسسة ان الأغلبية حسب متغير الجنس اجابوا الاجتماعات بنسبتي %36 و %17 ليليه اختيار الاتصال الشخصي بنسبتي %30 و %7 لكل من الاناث والذكور على التوالي ليحيل اختيار المحاضرات أخيرا.

وهذا التباين راجع الى فعالية الاتصال الشخصي في إيصال المعلومة وكذلك الحال بالنسبة للاجتماعات والتي لديها هي الأخرى فعالة مقبولة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السابع: يمثل تقييم سيولة المعلومات في المؤسسة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%30	9	%10	3	%17	5	%3	1	سيئة
%69	18	%23	7	%30	9	%7	2	مقبولة
%10	3	%7	2	0	0	%3	1	جيدة
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول الممثل لتقييم سيولة المعلومات في المؤسسة ان نسبة الخيار مقبولة تحصل على النسبة الأكبر حسب متغير الخبرة ب 30% لأصحاب العمل من 5 الى 10 سنوات و 23% لأصحاب العمل لأكثر من 10 سنوات ليكون التقارب بين كل من الخيارين سيئة ومقبولة.

وهذا راجع الى حكم الاسبقية في العمل من حيث الوصول للمعلومات ومعرفة طرق الوصول او الحصول عليها وبالتالي التعامل معها.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثامن: يمثل عملية تقييم وضع الإعلانات على اللوح:

المجموع	الخبرة						المتغيرات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات
	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10	33%	4	17%	5	3%	1	منتظمة
20	77%	8	30%	9	10%	3	غير منتظمة
30	100%	12	47%	14	13%	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لعملية تقييم وضع الإعلانات على اللوح ان أصحاب الخبرة من العمل من 5 الى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات كانت لديهم النسبة الأكبر في الخيار غير منتظمة ب 30% و 27% على التوالي ليكون المجموع 77% بينما نسبة منتظمة فقد كانت متقاربة هي الأخرى بين جميع أصحاب سنوات العمل لتكون على التوالي من اقل من 5 سنوات الى أكثر من 10 سنوات كالتالي: 3%، 17%، 13% وليكون مجموعها 33%.

وهذا راجع الى الاشهر العشوائي عبر مختلف مصالح المؤسسة في غياب أماكن مخصصة لهذا الغرض.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول التاسع: يمثل مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لموضوع الرسالة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7%	2	0	0	7%	2	0	0	دائما
60%	18	20%	6	30%	9	10%	3	أحيانا
33%	10	20%	6	10%	3	3%	1	ابدا
100%	30	40%	12	47%	14	13%	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمدى ملائمة الوسائل المستخدمة لموضوع الرسالة ان النسبة الأكبر كانت للخيار أحيانا لدى مختلف المتغيرات الخاصة بالخبرة من اقل من 5 سنوات الى من 5 الى 10 سنوات ثم أكثر من 10 سنوات بنسب 10% ثم 30% ثم 20% على التوالي ليكون المجموع بنسبة 60%، ثم يليه اختيار أبدا بمجموع نسبة 33% لدى جميع المتغيرات.

ويعود السبب في ذلك الى ضعف فهم الرسالة هذا الى جانب ربما عدم وجود عدد كافي من الوسائل التي تساعد على نقل الرسالة الى مختلف العمال باختلاف مناصبهم.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول العاشر: يمثل مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير بحرية عن اقتراحاتهم:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		أكثر من 5 سنوات			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
دائما	0	0%	1	33%	0	0%	1	3%
أحيانا	1	33%	8	27%	4	13%	13	43%
أبدا	3	10%	5	17%	8	27%	16	54%
المجموع	4	13%	14	47%	12	40%	30	100%

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل لمدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن آرائهم بكل حرية ان خيار ابدا حاز على أكبر نسبة بمجموع 54% لدى جميع المتغيرات الخاصة بالخبرة، ليلها الخيار أحيانا بمجموع نسبة 43% لدى كل المتغيرات ليحل الخيار دائما في الأخير بنسبة 3%.

ويعود السبب في ذلك الى ان المديرية لا تقوم بمد جسور التواصل والاتصال مع موظفيها نظرا لثقل وزن بعض الملفات التي تخص الوزارة الوصية ونقصد بها الوزارة الداخلية والجهات المحلية والتهيئة العمرانية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الحادي عشر: يمثل امكانية تقديم شكوى في حالة مواجهة مشكلة:

المجموع		الجنس				المتغيرات الخيارات
		انثى		ذكر		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%57	17	%43	13	%13,5	4	نعم
%43	13	%30	9	%13,5	4	لا
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول الممثل لإمكانية تقديم العمال شكوى في حالة مواجهة مشكلة ان الإجابة نعم حازت على أكبر نسبة ب %57 لدى كلا الجنسين، ولتحل الإجابة بلا في المرتبة الثانية بنسبة %43 كذلك لكلا الجنسين.

وبالتالي نجد ان الأغلبية يقدمون شكوى في حالة مواجهة مشكلة وذلك حتى لا تتكرر هذه المشكلات ولا تتفاقم وبالتالي تتحول الى أزمات وتؤثر على العمل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثاني عشر: في حالة الإجابة بنعم:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات	
	انثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
70%	12	%53	9	%17	3	اتصال مباشر
30%	5	%18	3	%12	2	طلب خطي
/	/	/	/	/	/	صندوق الشكاوى
%100	17	%71	12	%29	5	المجموع

التحليل:

أولاً وقبل القيام بأي تحليل لابد من ذكر ان مجموع العينة في هذه الإجابة قد تغير من 30 مفردة الى 17 وهذا نظرا الى عدد الإجابة بنعم.

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يمثل العاملين الذين أجابوا بنعم كيفية تقديمهم لشكاويهم ان الاتصال المباشر حاز على أكبر مجموع بنسبة 70%، ثم خيار طلب خطي بنسبة 30% لدى كلا الجنسين لينتهي صندوق الشكاوى بون أي خيار.

ويرجع السبب في اختيار الاتصال المباشر الى ان الاتصال المباشر بالمسؤول له فعالية كبيرة من حيث نقل الشكاوى وكذلك من حيث ضمان وصولها.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثالث عشر: يمثل إمكانية إعطاء المؤسسة فرصا عادلة لشكاوى العمال:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	الخيارات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			
	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%27	8	%7	2	%17	5	%3	1	نعم
%73	22	%33	10	%30	9	%10	3	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإمكانية تقديم المؤسسة فرصا عادلة للعمال لتقديم شكاويهم ان الإجابة بلا تحصلت على الحصة الأكبر بمجموع نسبته 73% لدى جميع متغيرات الخبرة، لتكون نسبة الإجابة بنعم 27% كذلك لدى الجميع حسب متغير الخبرة.

ويرجع هذا التباين الى عدد من الاعتبارات سنطلع عليها في الجدول الذي يليه.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الرابع عشر: يمثل في حالة الإجابة بلا:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	النسبة	التكرار	ن	ك		
%46	10	%23	5	%23	5	0	0	طبيعة وظيفة العامل
%54	12	%17	4	%32	7	%5	1	العلاقات الشخصية
%100	22	%40	9	%55	12	%5	1	المجموع

التحليل:

قبل المباشرة في تحليل الجدول لابد من الذكر ان العينة هنا تغيرت لتصبح 22 مفردة بدل 30 وهذا بسبب أصحاب الإجابة بلا.

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يمثل سبب عدم تساوي فرص تقديم شكاوى لدى جميع العمال ان العلاقات الشخصية هي السبب بنسبة 54% حيث انه إذا كان للعامل علاقات شخصية جيدة مع الإدارة او المكان المخصص لتقديم شكاوى فلديه فرص أفضل في الاستماع لمشاكله وحلها، نلاحظ كذلك ان إجابة طبيعة وظيفة العامل تحصلت على نسبة جيدة ب 46% ويعود السبب في ذلك الى ان العمال البسطاء لا يتم الاهتمام بمشاكلهم ويمكن القول كذلك ان حقوقهم اقل من أصحاب الرتب الإدارية العالية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الخامس عشر: يمثل إمكانية مواجهة مشكلات أثناء عقد الاجتماعات الرسمية:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
20%	6	%7	2	%7	2	%6,5	2	دائما
57%	17	%23	7	%27	8	%6,5	2	أحيانا
23%	7	%10	3	%13	4	0	0	أبدا
100%	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل لإمكانية مواجهة مشكلات أثناء عقد الاجتماعات الرسمية ان اغلبية الموظفين اتفقوا على الإجابة أحيانا بنسبة 57%، ليكون هناك تقارب بين الاجابتين دائما وابدا بنسبتي 20% و23% على التوالي.

ويرجع السبب في هذا التباين الى جملة من الاعتبارات يمكن ايجازها في ان قاعة الاجتماعات لا تتلاءم مع تطلعات الموظفين والمديرين على حد سواء، هذا الى جانب قدم هياكلها وعدم التحضير الجيد من طرف العمال للمواضيع المراد مناقشتها قبل الاجتماع.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السادس عشر: يمثل إمكانية مواجهة مشكلة سببها عدم نشر الإعلان في الوقت المناسب:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات	
	انثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%17	5	%7	2	%10	3	دائما
%60	18	%50	15	%10	3	أحيانا
%23	7	%16	5	%7	2	أبدا
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول السادس عشر الممثل لإمكانية مواجهة مشكلة سببها عدم نشر الإعلان في الوقت المناسب ان الأغلبية اجابوا بأحيانا بنسبة 60%، ليكون هناك تقارب بين الاجابتين دائما وابدأ بنسبتي 17% و23% على التوالي.

ويرجع السبب في هذا التباين الى ان أحيانا فقط ما يتم التأخر في نشر الإعلان وبالتالي تكون هناك مشكلات.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السابع عشر: يمثل انتشار الاشاعات في المؤسسة:

المجموع		المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
17	57%	13	43%	2	7%	2	7%	/	/	نعم
13	43%	10	33%	3	3%	/	/	/	/	لا
30	100%	23	76%	5	5%	2	7%	/	/	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لانتشار الاشاعات في المؤسسة الى ان أكثر من نصف مفردات البحث كانت اجابتهم نعم بنسبة 57%، ونسبة الإجابة بلا كانت 43%.

ويرجع السبب في ذلك الى انه في أي مؤسسة مهما كان نوعها هناك اشاعات يتم نشرها فيها وسنعرف من المسؤول عنها في الجدول الذي يليه.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثامن عشر: يمثل في حالة الإجابة بنعم ما هو مصدرها:

المجموع		المتغيرات								
		المستوى التعليمي								
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	الخيارات
%6	1	/	/	/	×	%6	1	/	/	
%29	5	%11	2	%12	2	%6	1	/	/	النقابة
%65	11	%47	8	%12	2	%6	1	/	/	العمال
%100	17	%58	10	%24	4	%18	3	/	/	المجموع

التحليل:

قبل البدء في قراءة الجدول وتحليله لابد من التنوع الى ان مفردات العينة قد تغيرت من 30 مفردة الى 17 مفردة وذلك حسب الإجابة بنعم.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمصدر الشائعات ان الإجابة العمال تحصلت على النسبة الأكبر ب 65%، ثم النقابة بنسبة 29%، لتكون الإدارة العليا في الأخير بنسبة 6%.

ويعود السبب في ذلك ان العمال هم من يجوبون نشر اشاعات قد تكون بسبب المشكلات التي تواجههم او رغبتهم في تغيير وضعية معينة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول التاسع عشر: يمثل كيفية الالتحاق بالعمل:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات	
	انثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
16	53%	13	43%	3	10%	مسابقة
10	33%	7	23%	3	10%	طلب مباشر
/	/	/	/	/	/	علاقات شخصية
4	14%	2	7%	2	7%	عقد ما قبل التشغيل
30	100%	22	73%	8	27%	المجموع

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول الممثل لطريقة الالتحاق بالعمل في المؤسسة ان الأغلبية اتفقوا على الإجابة مسابقة بنسبة 53%، ثم طلب مباشر بنسبة 33%، ليحل الجواب عقد ما قبل التشغيل في الأخير بنسبة 14%.

ويعود السبب في ذلك الى قانون الوظيفة العمومية والتي ألزمت مختلف الهيئات العمومية والمديريات التنفيذية الى ضرورة وضع وتسطير برنامج يخص تسيير مخطط الموارد البشرية من خلال فتح مناصب توظيف وفق شروط محددة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول العشرون: يمثل تكيف العمال مع طبيعة العمل:

المجموع	الجنس				المتغيرات الخيارات	
	انثى		ذكر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%60	18	%43	13	%17	5	نعم
%40	12	%30	9	%10	3	لا
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لتكيف العمال مع طبيعة العمل ان الأغلبية كانت اجابتهم بنعم بنسبة %60، لتكون نسبة الإجابة بلا %40.

ويعود السبب في ذلك الى تعود العمال على الجو العام للعمل وكذلك الى تعود العمال على بعضهم البعض، اما بالنسبة للأشخاص الذين اجابوا بلا فسوف نعرف السبب في الجدول الذي يليه.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الحادي والعشرون: في حالة الإجابة بلا هل يعود ذلك الى:

المجموع		الجنس				المتغيرات
		انثى		ذكر		الخيارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	6	%42	5	%8,25	1	المعارف حول العمل ناقصة
%25	3	%8	1	%16,5	2	اهتمامك ضعيف
%25	3	%17	2	%8,25	1	كثافة العمل
%100	12	%67	8	%33	4	المجموع

التحليل:

أولاً لا بد من التطرق الى ان عدد مفردات العينة قد تغير من 30 مفردة ليصبح 12 مفردة وذلك هو عدد الأشخاص الذين أجابوا بلا.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لسبب عدم تكيف العمال مع طبيعة العمل ان الأغلبية قد أجابوا بأن المعارف حول العمل ناقصة بنسبة 50%، ليكون هناك تساوي بين نسب الاجابتين ضعف الاهتمام وكثافة العمل ب 25%.

ويرجع السبب في ذلك الى عدم قدرة العمال الى الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها لإنجاز العمل وبالتالي على الإدارة العمل على حل هذا المشكل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثاني والعشرون: يمثل إمكانية وجود مجالات لتطوير المهارات داخل المؤسسة:

المجموع		المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
9	30%	6	20%	3	10%	/	/	/	/	نعم
21	70%	17	56%	2	17%	2	7%	/	/	لا
30	100%	23	76%	5	23%	2	7%	/	/	المجموع

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل لإمكانية وجود مجالات لتطوير المهارات داخل المؤسسة ان الأغلبية اجابوا بلا بنسبة 70%، بينما نسبة الإجابة بنعم كانت 30%.

ويرجع السبب في ذلك الى عدم اهتمام الإدارة بتطوير مهارات عمالها داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثالث والعشرون: في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك الى:

المجموع	المتوسط التعليمي								المتغيرات الخيارات	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%19	4	%15	3	%4,75	1	0	0	/	/	عدم وجود وسائل
%67	14	%52	11	%9,5	2	%5	1	/	/	عدم اهتمام الإدارة
%14	3	%4	1	%4,75	1	%5	1	/	/	ضيق الوقت
%100	21	%71	15	%19	4	%10	2	/	/	المجموع

التحليل:

أولا وقبل الانطلاق في تحليل هذا الجدول لابد من ذكر ان مفردات العينة قد تغيرت من 30 مفردة لتصبح 21 مفردة وهذا بسبب عدد الأشخاص الذين أجابوا بلا.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل للسبب وراء عدم وجود مجالات لتطوير المعارف داخل المؤسسة ان الأغلبية أجابوا بسبب عدم اهتمام الإدارة بنسبة 67%، وبالتالي على الإدارة منح أهمية أكبر لهذا الجانب باعتباره سيحسن من العمل المنجز.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الرابع والعشرون: يمثل إمكانية وجود مجالات لتطوير المهارات خارج المؤسسة:

المجموع	المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
18	60%	13	43%	3	10%	2	7%	/	/	نعم
12	40%	10	33%	2	7%	0	0%	/	/	لا
30	100%	23	76%	5	17%	2	7%	/	/	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لوجود مجالات لتطوير المهارات خارج المؤسسة ان الأغلبية الساحقة كانت اجابتهم بنعم بنسبة 60%، اما نسبة الإجابة بلا فكانت 40%.

ويعود السبب في ذلك الى اهتمام الفرد بتطوير مهاراته والبحث عن أماكن تساعد على ذلك وسنعرّفها من خلال الجدول الذي يليه.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الخامس والعشرون: في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك الى:

المجموع	المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%29	5	%22	4	%7	1	0	0	/	/	فروع تابعة للمؤسسة
%71	13	%50	9	%10	2	%11	2	/	/	مراكز التكوين
%100	18	%72	13	%17	3	%11	2	/	/	المجموع

التحليل:

أولاً لا بد من التطرق الى الاختلاف الذي طرأ على عدد مفردات العينة حيث أصبح 18 مفردة بدل 30 مفردة والسبب في ذلك ان هذا الجدول يهتم فقط بعدد الأشخاص الذين كانت اجاباتهم بنعم.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لاماكن تطوير المهارات خارج المؤسسة ان الإجابة مراكز التكوين تحصلت على 71% وهي النسبة الأكبر، بينما الخيار فروع تابعة للمؤسسة فنسبته 29%.

ويرجع السبب في ذلك الى قلة الفروع التابعة للمؤسسة والتي تعتم بتكوين عمالها وبالتالي على العامل ان يبحث عن أماكن أخرى لتطوير مهاراته والسييل الوحيد هي المراكز الخاصة بالتكوين.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السادس والعشرون: يمثل أساس اختيار زملاء العمل:

المجموع	الجنس				المتغيرات
	انثى		ذكر		الخيارات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2	0	0	2	7%	السن
11	33%	10	1	3%	العلاقات الخاصة
17	40%	12	5	17%	التقارب الوظيفي
30	73%	22	8	27%	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لأساس اختيار زملاء العمل ان الأغلبية كانت اجابتهم التقارب الوظيفي بنسبة 57%، لتكون العلاقات الخاصة في المرتبة الثانية بنسبة 36%، ليحل خيار السن في المرتبة الأخيرة بنسبة 7%. ويعود السبب في اختيار التقارب الوظيفي الى ان العمال تجمعهم علاقة أكبر إذا كانوا يمارسون نفس العمل حيث يحتاجون ويساعدون بعضهم أكثر وبالتالي تنشأ بينهم نوع من الصداقة، كذلك إجابة العلاقات الخاصة فهي الأخرى تلعب دوراً مهماً في اختيار الزملاء.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السابع والعشرون: يمثل تعاون زملاء العمل مع بعضهم البعض:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%30	9	%10	3	%13	4	%6,5	2	نعم
%70	21	%30	9	%34	10	%6,5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لتعاون زملاء العمل مع بعضهم البعض ان الإجابة لا تحصلت على أكبر تكرار بنسبة 70%، بينما نعم فقد تحصلت على 30%.

ويرجع السبب في عدم تعاون العمال فيما بينهم هو بسبب وجود منافسة بينهم ورغبة كل شخص في إنجاز عمله أحسن من زميله.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثامن والعشرين: يمثل الالتقاء مع الزملاء خارج العمل:

المجموع	الجنس				المتغيرات	
	انثى		ذكر		الخيارات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%53	16	%40	12	%13,5	4	نعم
%47	14	%33	10	%13,5	4	لا
%100	30	%73	22	%27	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لالتقاء العمال مع بعضهم خارج العمل ان الإجابة نعم تحصلت على أكبر نسبة ب %53، بينما الإجابة بلا فتحصلت على %47.

ويعود السبب في ذلك الى انه نظرا لساعات العمل الطويلة التي يقضيها العمال مع بعضهم ذلك يجعلهم يكونون صداقات وعلاقات بينهم وهذه العلاقات يحملونها الى خارج المؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول التاسع والعشرون: يمثل إمكانية مساعدة العمال بعضهم في حالة وجود مشكلة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%23	7	%10	3	%10	3	%3	1	إدارة المؤسسة
%77	23	%30	9	%37	11	%10	3	الزملاء
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمن يساعد العامل في حالة وجود مشكلة ان الإجابة الزملاء تحصلت على أكبر مجموع بنسبة 77%، وإدارة المؤسسة كانت نسبة اجابتها 23%. ويعود السبب في ذلك الى مساعدة العمال بعضهم البعض نظرا للتقارب فيما بينهم.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثلاثون: يمثل سعي الإدارة لجعل العمل جماعي:

المجموع	الخبرة						المتغيرات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5	17%	1	7%	2	6,5%	2	نعم
25	83%	11	40%	12	6,5%	2	لا
30	100%	12	47%	14	13%	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لسعي الإدارة لجعل العمل جماعي ان الأغلبية كانت اجابتهم بلا بنسبة 83%، اما نسبة الإجابة بنعم فكانت 17%.

ويرجع السبب في ذلك الى ذهنية المسؤولين بدرجة الأولى ثم يليه ضعف قنوات الاتصال بين المباشر والموظفين بالإضافة الى اعتبارات أخرى يتقدمها مدى معرفة والمام المسؤول بالثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الواحد والثلاثون: يمثل رد فعل الإدارة في حالة تعاون العمال:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
21	70%	10	33%	8	27%	3	10%	تقوم بإنذارهم
9	30%	2	7%	6	20%	1	3%	لا تهتم
30	100%	12	40%	14	47%	4	13%	المجموع

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل لردة فعل الإدارة في حالة تعاون العمال ان قيام الإدارة بإنذارهم تحصلت على أكبر مجموع بنسبة 70%، والإجابة لا تهتم فتحصلت على نسبة 30%.

ويعود السبب في ذلك الى انه ان لم تقم بإنذارهم فسوف يتعودون على التهاون في العمل ولن يقوموا بإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم وبالتالي فسوف يكون هناك العديد من المشاكل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثاني والثلاثون: يمثل طبيعة علاقة الموظف مع الإدارة:

المجموع		المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%10	3	%3	1	%3	1	%3,5	1	/	/	جيدة
%73	22	%63	19	%7	2	%3,5	1	/	/	حسنة
%17	5	%10	3	%7	2	0	0	/	/	سيئة
%100	30	%76	23	%17	5	1%7	2	/	/	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لطبيعة علاقة العامل مع الإدارة ان الإجابة حسنة تحصلت على أكبر مجموع بنسبة %73، ثم الخيار سيئة بنسبة %17، ليحل الخيار جيدة في الأخير بنسبة %10.

ويعود السبب في هذا التباين الى ان علاقة العامل مع الإدارة تكون محصورة فقط في نطاق العمل الموكل اليه والذي لا بد له من إنجازة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثالث والثلاثون: يمثل تشجيع المؤسسة العاملين لتقديم أفكار في العمل:

المجموع	المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%30	9	%20	6	%10	3	/	/	/	/	نعم
%70	21	%56	17	%7	2	%7	2	/	/	لا
%100	30	%76	23	%17	5	%7	2	/	/	المجموع

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول الممثل لتشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار في العمل ان الأغلبية الساحقة كانت إجابتهم بلا بنسبة 70%، لتكون نسبة نعم 30%.

ويرجع السبب في ذلك الى عدم فتح المؤسسة المجال امام العمال لتقديم أفكار جديدة من أجل تحسين العمل كذلك نظرا لمركزية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الرابع والثلاثون: يمثل منح المؤسسة مكافأة للعامل المبدع:

المجموع	المستوى التعليمي								المتغيرات الخيارات	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	ن	ك	ن	ك	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	0	0	0	0	0	0	/	/	نعم
%100	30	%76	23	%17	5	%7	2	/	/	لا
%100	%30	76	23	%17	5	%7	2	/	/	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإمكانية منح المؤسسة مكافأة للعامل المبدع ان الجميع كانت اجابتهم بلا بنسبة 100%، لتكون نسبة الإجابة بنعم 0%.

ويرجع السبب في ذلك الى ضعف الموارد المالية للمؤسسة بالتنسيق مع لجنة الخدمات الاجتماعية للولاية، كذلك عدم اهتمام المؤسسة بإبداع العمال نظرا لكونها عمومية أكثر منها اقتصادية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الخامس والثلاثون: يمثل ما هناك تستر على بعض المعلومات في الشركة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	الخيارات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%77	20	%33	10	%27	%8	6,5	2	نعم
%23	10	%7	2	%20	%6	6,5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	%14	13	4	المجموع

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول الممثل لحالة لوجود تستر على بعض المعلومات في الشركة ان أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرها 77% أجابوا بنعم، فيما أجاب ما يعادل 23% بلا.

ويرجع السبب في ذلك الى سلوكيات المسؤولين ومناصبهم الإدارية التي تخول لهم الاحتفاظ بالمعلومات.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السادس والثلاثون: يمثل في حالة الإجابة بنعم:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%25	5	%10	2	%5	1	%10	2	الحفاظ على النفوذ
%50	10	%5	1	%40	8	%5	1	عدم الثقة في تصرفات العمال
%25	5	%10	2	%5	1	%10	2	نقص في المركز الوظيفي للعمال
%100	20	%25	5	%50	10	%25	5	المجموع

التحليل:

قبل الانطلاق في تحليل الجدول لابد من لتطرق الى ان عينة البحث قد تغيرت من 30 مفردة الى 20 مفردة وذلك لان هذا الجدول يخص أصحاب الإجابة بنعم فقط.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل للإجابة بنعم عن الجدول أعلاه ان الخيار عدم الثقة في تصرفات العمال حاز على أكبر نسبة ب 50%، ليتعادل كلا الخيارين الباقيين بنسبة 25%.

ويعود السبب في ذلك الى ان الإدارة تخشى ان يسرب الموظفين بعض المعلومات الهامة مما يوقعهم في مشاكل وبذلك فهي تستر عليها.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السابع والثلاثون: يمثل تكوين العمال وتنمية قدراتهم:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
/	/	/	/	/	/	/	كافية جدا	
%63	19	%23	7	%34	10	%6,5	2	كافية نسبيا
%37	11	%17	5	%13	4	%6,5	2	غير كافية
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يبين لنا الجدول الممثل لتكوين العمال وتنمية قدراتهم ان الخيار بدرجة كافية نسبيا تحصل على أكبر نسبة ب 63%، ليكون الخيار بدرجة غير كافية ثانيا بنسبة قدرت ب 37%، اما بالنسبة للخيار ككافية جدا فقد كانت الإجابة عليه منعدمة.

وهذا راجع الى ان الإدارة لا تقوم بإعداد مخطط اتصالي يتضمن القيام بدورات تكوينية لتنمية قدرات الموظفين او لتحسينها بالدرجة اللازمة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثامن والثلاثون: يمثل التحفيز الاتصالي للموظفين:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%43	13	%7	2	%33	10	%3,25	1	المساعدة المالية
%57	17	%33	10	%14	4	%9,75	3	التوعية المعرفية
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح طريقة التحفيز الاتصالي للعاملين ان الخيار التوعية المعرفية تحصل على أكبر نسبة 57%، بينما الخيار المساعدة المالية تحصل على نسبة قدرها 43%.

وهذا راجع للجهود المبذولة للجهات الوصية والرامية من خلالها الى تحسين الأداء الوظيفي ورفع قدراتهم وكذا تحسين ظروف المعيشة بما يتلاءم مع المتطلبات الاقتصادية الراهنة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول التاسع والثلاثون: يمثل إتباع المعلومات للمسار التنظيمي يعيق الوصول للمعلومات في الوقت المناسب:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
/	/	/	/	/	/	/	دائما	
%77	20	%27	8	%34	10	%6,5	2	أحيانا
%23	10	%13	4	%13	4	%6,5	2	أبدا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والممثل لإتباع المعلومات للمسار التنظيمي أن الخيار أحيانا تحصل على أكبر نسبة ب %77، فيما تحصل الخيار أبدا على نسبة قدرت ب %23، أما بالنسبة للخيار دائما فلم يختاره أي من الباحثين وبالتالي كانت نسبته معدومة.

ويعود السبب في ذلك الى ضعف في قنوات الاتصال وانحصار المعلومة في أعلى مستويات الإدارة وانسيابها بشكل ضعيف الى المستويات الدنيا.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الأربعون: يمثل مدى الرضا على أساليب الاتصال في المؤسسة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%70	21	%30	9	%34	10	%6,5	2	نعم
%30	9	%10	3	%13	4	%6,5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يمثل الجدول أعلاه والممثل للرضا على أساليب الاتصال في المؤسسة حيث أن الإجابة بنعم كانت لها النسبة الأكبر ب 70%، مقارنة بالإجابة بلا التي تحصلت على 30%.

وهذا راجع الى أقدمية أغلبية الموظفين في العمل من جهة، ومختلف الأساليب والتقنيات الاتصالية الإدارية المعتمدة في المديرية كالتقارير والإعلانات والمذكرات...، وغير ذلك من وسائل الاتصال المؤسسي.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الحادي والأربعون: يمثل دور الاتصال الفعال في إشاعة روح الفريق والتعاون:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	الخيارات	
20	77%	8	27%	10	34%	2	6.5%	نعم
10	23%	4	13%	4	13%	2	6.5%	لا
30	100%	12	40%	14	47%	4	13%	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال أعلاه والممثل لدور الاتصال الفعال في إشاعة روح الفريق والتعاون أن معظم إجابات الموظفين كانت بنعم بنسبة 77%، مقارنة بالإجابة بلا والتي تحصلت على نسبة 23%.

ويعود ذلك الى المبادرات التي يقوم بها الموظفين من وقت لآخر والمتمثلة في عقد اجتماعات دورية وكذا التنسيق والقيام بإلقاء محاضرات حول القضايا التي تم تسيير المالية المحلية أو قانون الصفقات العمومية وكذا تقديم شروحات واقتراحات تتجلى في غرس وبعث روح الفريق الواحد.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثاني والأربعون: يمثل استغلال العامل للموارد المتاحة لديه:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	الخيارات	
%57	17	%40	12	%13	4	%3	1	نعم
%43	13	0	0	%34	10	%10	3	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في استغلال العامل لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء القيام بمختلف وظائفه على أكمل وجه، انه تم تسجيل ما نسبته 57% بالإجابة بنعم فيما تحصلت الإجابة بلا على نسبة قدرت ب 43%.

ويرجع السبب في ذلك لمدى ارتفاع وعي الموظفين بمختلف الالتزامات الملقاة على عاتقهم من خلال الاستثمار الكامل لمختلف مهاراتهم الاتصالية وكذا الخبرة في العمل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثالث والأربعون: يمثل الالتزام بأوامر الإدارة:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	الخيارات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
11	37%	2	27%	8	3%	1	دائما	
14	46%	8	13%	4	7%	2	أحيانا	
5	17%	2	7%	2	3%	1	أبدا	
30	100%	12	47%	14	13%	4	المجموع	

التحليل:

يمثل الدول أعلاه الموضح لالتزام الموظفين بأوامر الإدارة أين حازت الإجابة بأحيانا على نسبة 46%، ثم تلتها الإجابة دائما بنسبة 37%، فيما تحصلت الإجابة أبدا على نسبة 17%.

وهذا راجع الى حصر المسؤول الأول والمباشر على المؤسسة بالقيام بتنفيذ مختلف التعليمات والأوامر الواردة من الجهات العليا الى المستويات الدنيا.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الرابع والأربعون: يمثل إمكانية تنقل العامل الى مؤسسة أخرى في حالة طلب ذلك:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	المتغيرات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%40	12	%7	2	%27	8	%6.5	2	نعم
%60	18	%33	10	%20	6	%6.5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	مجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه الممثل لإمكانية تنقل الموظف الى مؤسسة أخرى بناء على اقتراح وطلب الجهات الوصية كانت النسبة الأكبر %60 بالإجابة بلا فيما تحصلت الإجابة بنعم على نسبة %40.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الخامس والأربعون: يمثل السبب وراء الإجابة بلا:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%72	13	%11	2	0	0	%61	11	الاقدمية في العمل
%17	3	0	0	%11	2	%5,5	1	تربطك علاقة وطيدة بزملائك
%11	2	0	0	%6	1	%5,5	1	المؤسسة تلبي جميع رغباتك
%100	18	%11	2	%17	3	%72	13	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه والممثل لسبب الإجابة بلا أن الخيار الاقدمية في العمل تحصل على أكبر نسبة ب %72 فيما تحصل خيار تربطك علاقة وطيدة مع زملاءك على نسبة %17 فيما كانت آخر نسبة للخيار المؤسسة تلبي جميع رغباتك على نسبة %11 وهذا راجع الى الخبرة المهنية في العمل التي مكنته من إعطاء الأولوية للبقاء في المنصب والمكان على حد سواء.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السادس والأربعون: يمثل إمكانية وجود مشرف يقيم الأداء:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%53	16	%33	10	%13	4	%6,5	2	نعم
%47	14	%7	2	%34	10	%6,5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه والممثل لوجود مشرف مباشر يقيم أداء الموظفين في المؤسسة كانت معظم الإجابات بنعم حيث قدرت نسبتها ب 53%، فيما تحصلت الإجابة بلا على نسبة 47% وهذا يعود الى وجود إشارات وكفاءات تسهر وتحرص على توجيه وإرشاد وتقديم المعلومات الكافية حول مختلف فروع التكوين التي تمنحها المديرية قصد ترقية الخدمة العمومية والعمل الإداري.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول السابع والأربعون: يمثل معرفة الموظف بوجود طريقة لتقييم أداءه :

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
26	78%	11	36%	13	44%	2	6,5%	نعم
4	13%	1	4%	1	3%	2	6,5%	لا
30	100%	12	40%	14	47%	4	13%	المجموع

التحليل:

يبين الجدول أعلاه الممثل لوجود علم مسبق بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة اين كانت أكبر إجابة بنعم بنسبة 87% فيما كانت الإجابة بلا بنسبة 13%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الثامن والأربعون: يمثل منح المؤسسة اهتمام بتطبيق هذا النظام:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%60	18	%20	6	%34	10	%6,5	2	نعم
%40	12	%20	6	%13	4	%6,5	2	لا
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

يمثل الجدول أعلاه والممثل لاهتمام المؤسسة بتطبيق نظام التقييم والمتابعة كانت معظم الإجابة بنعم بنسبة 60% فيما تحصلت الإجابة بلا على نسبة قدرت ب 40%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول التاسع والأربعون: المصلحة المسؤولة عن المتابعة في حالة الإجابة بنعم:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
/	/	/	/	/	/	/	/	المدير
%100	%18	40	6	%48	8	%13	4	رئيس مصلحة الموظفين
%100	%18	40	6	%48	8	%14	4	المجموع

التحليل:

يمثل الجدول أعلاه والممثل للمصلحة المعنية والتي تقوم بمتابعة الموظفين أن خيار رئيس مصلحة الموظفين حاز على النسبة الكاملة 100% وهذا يتضح جليا من خلال الدراية والعلم المسبق للموظفين بمختلف الإجراءات القانونية والتي يتخذها رئيس مصلحة الموظفين.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الخمسين: يمثل إمكانية معرفة الموظف أهداف تقييمه:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
18	6	12	4	10	2	2	نعم
12	6	6	10	6,5	2	2	لا
30	12	12	14	13	4	4	المجموع

التحليل:

يمثل الجدول رقم 50% الممثل لمعرفة الموظف لأهداف التقييم أن أكبر نسبة تحصلت عليها الإجابة بنعم حيث قدرت ب 60% فيما قدرت الإجابة بلا بنسبة 40%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الجدول الحادي والخمسين: يمثل الهدف الأساسي من التقييم في حالة الإجابة بنعم:

المجموع	الخبرة						المتغيرات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخيارات	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%17	3	%7	1	%10	2	0	0	حساب العلاوات والمكافئات
%55	10	%13	2	%37	8	0	0	تحسين مستوى أداء العاملين
%11	2	0	0	0	0	%13	2	الكشف عن الاحتياجات التدريبية
%17	3	%20	3	0	0	0	0	اختيار الأعضاء المؤهلين للترقية
%100	18	%40	6	%47	10	%13	2	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه والممثل للهدف الرئيسي من وراء تقييم الأداء الوظيفي للموظفين أن أكبر نسبة تحصلت عليها الإجابة بتحسين مستوى أداء العاملين بنسبة 55% فيما تليها الإجابة بحساب العلاوات والمكافئات واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية بنفس النسبة والمقدرة بنفس النسبة والمقدرة ب 17% وفي الأخير

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

الإجابة بالكشف عن الاحتياجات التدريبية بنسبة 11% وذلك لاعتبارات عديدة أبرزها سعي الجهات المعنية لمتابعة إطاراتها وموظفيها لتطوير الكفاءة المهنية.

الجدول الثاني والخمسين: يمثل طريقة التعرف على نتائج التقييم المتحصل عليها:

المجموع	الخبرة						المتغيرات الخيارات	
	أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	مقابلة مباشرة مع الرئيس
0	0	0	0	0	0	0	0	رئيس مصلحة الموظفين
%100	30	%40	12	%47	14	%13	4	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الممثل لكيفية التعرف على نتائج التقييم المتحصل عليها تبين أن الإجابة بالمقابلة المباشرة مع الرئيس حازت على نسبة المطلقة 100% لكونه الجهة المخولة والمسؤولة على مختلف القرارات الإدارية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة والبحث في موضوع دور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية وذلك بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة بجانبه النظري والتطبيقي، والتي من خلالها خلصنا الى النتائج التالية:

1. يؤكد ما يقارب نصف المبحوثين أن المقابلة هي أحسن الوسائل الشفوية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين داخل التنظيم.
2. يؤكد ما يفوق النصف من المبحوثين أن التقارير من أحسن الوسائل الكتابية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين.
3. تحصل متغير الاجتماعات على ما يفوق النصف من إجابات المبحوثين على أنها الوسيلة الأنسب لإعلام الموظفين بنشاطات المؤسسة.
4. يؤكد أكثر من نصف المبحوثين أن سيولة المعلومات في المديرية مقبولة.
5. تشير الإحصائيات أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين يرون أن عملية وضع الإعلانات على اللوحات المخصصة لذلك تتم بطريقة غير منتظمة.
6. تبين الإحصائيات أن ما يفوق النصف من المبحوثين يرون أنه أحيانا ما تتلاءم الوسائل المستخدمة مع موضوع الرسالة.
7. ينفي ما يفوق النصف من أفراد العينة أن المديرية تسمح لهم بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم.
8. يعبر ما يفوق النصف من أفراد العينة عن استعدادهم لتقديم شكوى في حالة مواجهة مشكلة والوسيلة الأنسب لذلك هي الاتصال المباشر.
9. يؤكد الأغلبية الساحقة من المبحوثين أن المؤسسة لا تعطيهم فرصا عادلة لتقديم الشكاوى وذلك بسبب العلاقات الشخصية مع الإدارة.
10. يرى ما يفوق النصف من أفراد العينة انه أحيانا ما تواجههم مشكلات أثناء عقد الاجتماعات.
11. تشير الإحصاءات الى ان ما يفوق نصف المبحوثين يرون انه أحيانا ما يواجهون مشكلات سببها عدم نشر الإعلانات في الوقت المناسب.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

12. يؤكد ما يفوق نصف المبحوثين من أفراد العينة على انتشار إشاعات في المؤسسة وعادة ما يكون المصدر الأساسي لانتشارها هو الموظفين.
13. تبين الإحصاءات ان ما يفوق النصف من أفراد العينة ان طريقة التحاقهم بالعمل كانت عن طريق مسابقة توظيف.
14. يؤكد ما يفوق النصف من المبحوثين عن تكيفهم مع طبيعة العمل.
15. ينفي الأغلبية الساحقة من المبحوثين عن وجود إمكانية لتطوير مهاراتهم داخل المديرية ويعود السبب في ذلك الى عدم اهتمام الإدارة.
16. يؤكد ما يفوق النصف من أفراد العينة أنهم يقومون بتطوير مهاراتهم خارج المديرية وذلك في مراكز التكوين.
17. تشير الإحصائيات الى ان ما يفوق نصف المبحوثين يختارون زملاء العمل على أساس التقارب الوظيفي.
18. ينفي الأغلبية الساحقة من المبحوثين عن وجود تعاون بين الموظفين داخل التنظيم.
19. أكد ما يفوق النصف من المبحوثين عن إمكانية التقاءهم خارج العمل.
20. يؤكد الأغلبية الساحقة من أفراد العينة أن الزملاء هم من يساعدون بعضهم في حالة وجود مشكلة.
21. ينفي الأغلبية الساحقة من المبحوثين عن عدم سعي الإدارة الوصية لجعل العمل جماعي.
22. يشير ثلاثة أرباع المبحوثين أن الإدارة تقوم بإنذار العمال في حالة اكتشاف تهاونهم في العمل.
23. يرى ثلاثة أرباع المبحوثين أن علاقاتهم حسنة مع الإدارة.
24. تؤكد الأغلبية الساحقة من المبحوثين أن المديرية لا تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل.
25. تؤكد النسبة المطلقة للمبحوثين أن المديرية لا تقوم بمنح مكافآت للموظف المبدع.
26. يؤكد أغلبية المبحوثين عن وجود تستر عن بعض المعلومات المتداولة في المؤسسة وذلك بسبب عدم الثقة في تصرفات العمال.
27. يرى ما يفوق النصف من المبحوثين أن تكوين العمال وتنمية قدراتهم تتم بدرجة كافية نسبياً.
28. يرى ما يفوق النصف من المبحوثين أن التحفيز الاتصالي للموظفين يكون عن طريق التوعية المعرفية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

29. يؤكد ثلاثة أرباع الباحثين أنه أحيانا عند إتباع المعلومات للمسار التنظيمي يعيق الوصول لها في الوقت المناسب.
30. يؤكد أغلبية أفراد العينة عن وجود رضا على أساليب الاتصال في المؤسسة.
31. تشير الإحصائيات ان الأغلبية الساحقة للباحثين على الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في إشاعة روح الفريق والتعاون.
32. يرى ما يفوق النصف من الباحثين أ، الموظف يستغل الموارد المتاحة لديه لأداء مهامه على أكمل وجه.
33. ينفي ما يفوق النصف من الباحثين عن إمكانية نقلهم الى مؤسسة أخرى وهذا يعود الى حكم الاقدمية في العمل.
34. يؤكد نصف الباحثين عن وجود مشرف يقيم أدائهم.
35. يؤكد الأغلبية الساحقة من الباحثين على معرفتهم بوجود طريقة لتقييم أدائهم.
36. تشير الإحصائيات الى أن ما يفوق النصف من أفراد العينة يؤكدون على اهتمام المؤسسة بتطبيق هذا النظام (تقييم الأداء)، والجهة المسؤولة عن ذلك هي رئيس مصلحة الموظفين.
37. يؤكد ما يفوق النصف من الباحثين على درايتهم بالأهداف من وراء تقييمهم حيث الهدف الأساسي من ذلك هو تحسين مستوى أداء الموظفين.
38. تؤكد النسبة المطلقة من أفراد العينة ان طريقة التعرف على نتائج التقييم المتحصل عليها تكون عن طريق مقابلة مباشرة مع المدير.

نتائج الدراسة على ضوء التساؤلات:

*التساؤل الأول: ما هي أهم وسائل وأساليب الاتصال المؤسسي في مديرية الإدارة المحلية بولاية قلمة؟

تمت الإجابة على السؤال الأول من خلال الجداول التالية مرفقين بنتائجها:

*الجدول الخامس: الذي يمثل نوع الوسائل الشفوية والكتابية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين والتي كانت نتائجها كالتالي:

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

- المقابلة من أحسن الوسائل الشفوية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين بنسبة إجابة قدرها 50%.
- التقارير من أحسن الوسائل الكتابية المستخدمة في الاتصال بالمسؤولين بنسبة إجابة قدرها 57%.
- *الجدول السادس: الذي يمثل الوسائل المناسبة لإعلام العمال بنشاطات المؤسسة والذي كانت نتائجه بإجماع أكثر من نصف المبحوثين على الإجابة بان الاجتماعات من أحسن الوسائل بنسبة 53%.
- الجدول التاسع: يمثل مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لموضوع الرسالة حيث كانت إجابة المبحوثين هنا بأحيانا بنسبة 60%.
- وبالتالي نجد أن ما يفوق نصف المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة مقبولة وتخدمهم بشكل جيد مما يسهل عليهم أداء أعمالهم.
- *التساؤل الثاني: ما هي التقنيات والمهارات المعتمدة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية بولاية قلمة؟
- تمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال الجداول التالية مرفقة بنتائجها:
- *الجدول التاسع عشر: الذي يمثل كيفية الالتحاق بالعمل لتكون الإجابة عن طريق مسابقة بنسبة 53%.
- *الجدول العشرين: يمثل تكييف العمال مع طبيعة العمل والتي كانت إجابة ما يفوق نصف المبحوثين عنه بنعم بنسبة 60%.
- *الجدول الثاني والعشرين: يمثل إمكانية وجود مجالات لتطوير المهارات داخل المؤسسة كانت الإجابة عنه بالنفي بنسبة 70%، ويرجع السبب في ذلك حسب إجابات المبحوثين الى عدم اهتمام الإدارة بذلك بنسبة 67%.
- *التساؤل الثالث: كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تفعيل إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية بولاية قلمة؟
- تمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال الجداول التالية مرفقين بنتائجهم:
- *الجدول السابع والثلاثون: يمثل تكوين العمال وتنمية قدراتهم حيث كانت إجابة المبحوثين عنه بكافية نسبيا بنسبة قدرت ب 63%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

*الجدول الثامن والثلاثين: يمثل التحفيز الاتصالي للعاملين وكانت إجابة ما يفوق النصف من المبحوثين بالتوعية المعرفية بنسبة 57%.

*الجدول الأربعين: يمثل مدى الرضا على أساليب الاتصال في المؤسسة وكانت الإجابة عنه بنعم بنسبة 70% أي ما يفوق ثلاثة أرباع المبحوثين.

*الجدول الثاني والأربعين: يمثل استغلال العامل للموارد المتاحة لديه وكانت نسبة الإجابة بنعم بنسبة 57%.

*الجدول الحادي والخمسين: يمثل معرفة إذا ما كان الموظف على دراية بالهدف من التقييم وكانت الإجابة بنعم بنسبة 60%، أما بالنسبة للهدف الأساسي من هذا التقييم فكانت إجابة المبحوثين عنه بتحسين مستوى أداء الموظفين بنسبة 55%.

— ومن هنا وبعد الإجابة على التساؤلات الفرعية خلصنا الى نتيجة مفادها أن الاتصال المؤسسي يلعب دورا هاما ورئيسيا في إدارة الموارد البشرية من خلال الأساليب والوسائل الاتصالية الفعالة ومن خلال التحفيز الاتصالي الذي من شأنه أن ينمي قدرات الموظفين ويكونهم، كذلك استغلال الموظف للموارد المتاحة لديه بما يخدم توجهات الإدارة كل هذا يؤدي الى خلق جو مناسب لتقديم الأحسن.

الخاتمة:

في الأخير يمكننا أن نستشف من ثانيا هذه المذكرة الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كونه القلب النابض وجسر التواصل بين جميع أطرافها لذا أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية وان تحيط بكل ما من شأنه ان يعيق هذه العملية سواء من حيث نفسية الموظف أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تحقيق أهدافها بما يضمنديمومتها واستمراريتها في ظل الظروف والتحديات الراهنة التي تفرضها الإدارة الحديثة من جهة والتأقلم وعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية من جهة أخرى، ومن شأن هذه التدابير أو الإجراءات ضمان التكيف مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الحالية.

ومن هنا يتضح جليا أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالأساس على استراتيجيات اتصالية فعالة وعلى وضع مخطط إدارة الموارد البشرية ليتلاءم مع الأهداف المسطرة للمنظمة، وكذا باعتبار الاتصال الذي يعتبر عملية إدارية محضة تهدف الى إحداث تغيير في آراء وسلوكيات الموظفين بما يتماشى مع اهتمامات الإدارة المعاصرة، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب أهمها: المقابلات والاجتماعات والتقارير والشكاوي.

فالاتصال الناجح الذي يأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين، كما تستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية السلوكية للموظفين ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية الى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيههم بهدف إحداث تغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها وهي أداة لضبط سلوك الموظفين وتحقيق نظام متجانس بينهم.

قائمة المراجع:

1. أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعية الحديث، القاهرة، 1982.
2. احمد محمود فريز الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض.
3. أكثم عبد المجيد صرايرية، رويده خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الابداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 4، الأردن، 2010.
4. الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
4. تامر داداي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط3، المحمدية، 2003.
5. تامر داداي عدوان، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. حورية بلعويدات، الاتصال المؤسسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
9. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
10. رأفت بوفرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995.
11. رشيد القاضي، معجم لسان العرب، الجزء 6، دار الأبحاث، الجزائر، 2008.
12. رضوان بلخيري، مدخل الى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
13. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبي في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

14. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
15. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخلفة، العدد 7، مارس، 2017.
16. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. عامر إبراهيم قندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
19. عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
20. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد المنظمة الإدارة والناس، ط 2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1995.
21. عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
22. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967.
23. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
25. محمد أحمد السريتي، منهج البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والمالية والإسلامية، جامعة أم القرى، 1437.1436 هـ.
26. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم وآخرون، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار الميسرة، عمان، 2007.
27. محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي، دار المهندس للطباعة، مصر، 2005.
28. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، 1993.
29. محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2009.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة:

30. محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الانمائي والانواع، جامعة الجزائر، دار الحكمة، الجزائر 1992.
31. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
32. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
33. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2005.
- Carl duerr ; la cinétique de la direction ; édition public union ; 34
.n72 ; paris ; 1972

الملاحق:

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول:

دور الاتصال المؤسسي في إدارة الموارد البشرية
- بمديرية الإدارة المحلية لولاية قلمة -

تحت إشراف الأستاذ:
مبارك زودة

من إعداد:
* مكاسة بثينة
* قربي بشرى
* حمدي محمد أمين

ملاحظة: في إطار إنجاز هذه المذكرة، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث، والهدف من هذه الاستمارة هو إثراء البحث العلمي.
* المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

السنة الجامعية: 2017 . 2018

المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 30 (31 الى 40 سنة) (41 الى 50 سنة) أكثر من 50 سنة
- (3) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) مدة عملك بالمؤسسة: أول من 5 سنوات من 5 . 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أساليب ووسائل الاتصال المؤسساتي المعتمدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية قالمة:

- (5) ما هي الوسائل التي تستعملها في اتصالك بالمسؤولين؟
- * وسائل شفوية: المقابلة الهاتف اجتماعات
- * وسائل كتابية: رسائل عادية تقارير بريد الكتروني وسائل أخرى
- (6) ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟
- المحاضرات الاجتماعات الاتصال الشخصي
- (7) كيف تقيم سيولة المعلومات في مؤسستك؟
- سيئة مقبولة جيدة
- (8) كيف تقيم عملية وضع الإعلانات على اللوح؟
- منتظمة غير منتظمة
- (9) هل ترى ان الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية ملائمة لموضوع الرسالة؟
- دائما أحيانا أبدا
- (10) هل تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم؟
- دائما أحيانا أبدا
- (11) عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكاوى؟
- نعم لا
- * في حالة الإجابة بنعم بأي طريقة تقدم شكاويك؟
- الاتصال المباشر طلب خطي صندوق الشكاوى

12) هل تعطي مؤسستك فرصا عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال؟
نعم لا

*في حالة الإجابة بلا هل يعود ذلك الى:

طبيعة وظيفة العامل العلاقات الشخصية

13) أثناء عقد الاجتماعات الرسمية هل واجهتكم مشكلات؟
دائما أحيانا أبدا

14) هل سبق وأن واجهتكم مشكلة سببها عدم نشر إعلان في الوقت المحدد؟
دائما أحيانا ابدا

15) هل سبق ان انتشرت بعض الإشاعات في مؤسستكم؟
نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم ما هو مصدرها في رأيك؟

الإدارة العليا النقابة العمال

المحور الثالث: التقنيات والمهارات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية
قائمة:

16) كيف التحقت بالعمل هل عن طريق؟

مسابقة طلب مباشر العلاقات الشخصية عقد ما قبل التشغيل

17) هل تجد نفسك متكيف مع طبيعة العمل؟
نعم لا

*في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع الى:

المعارف حول العمل ناقصة اهتمامك ضعيف كثافة العمل

18) هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك داخل معارفك داخل المؤسسة؟
نعم لا

*في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك الى:

عدم وجود وسائل عدم اهتمام الإدارة ضيق الوقت

19) هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم هل يكون ذلك:

فروع تابعة للمؤسسة مراكز التكوين

20) هل تختار زملائك في العمل على أساس؟

السن العلاقات الخاصة التقارب الوظيفي

21) هل زملائك في العمل متعاونون مع بعضهم البعض؟

نعم لا

22) هل تلتقي مع زملائك خارج العمل؟

نعم لا

23) إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة من يقوم بمساعدته؟

إدارة المؤسسة زملائه مجلس الإدارة

24) هل تسعى الإدارة لجعل العمل جماعي؟

نعم لا

25) إذا اكتشفت الإدارة ان بعض العمال يتهاونون في العمل ماذا تفعل؟

تقوم بإنذارهم لا تهتم

26) كيف هي علاقتك مع الإدارة؟

جيدة حسنة سيئة

27) هل تشجع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة في العمل؟

نعم لا

28) هل تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع؟

نعم لا

المحور الرابع: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمديرية المحلية بولاية قالمة:

29) - هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في المؤسسة؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى:

رغبة المسؤول في الحفاظ على النفوذ عدم الثقة في تصرفات العمال نقص في المركز الوظيفي للعمال

30- هل يتم تكوين العمال وتنمية قدراتهم بدرجة:

كافية جدا كافية نسبيا غير كافية

31- كيف يتم التحفيز الاتصالي للعاملين عن طريق:

المساعدة المالية التوعية المعرفية

31- هل ترى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي يعيق الوصول لها في الوقت المناسب؟

دائما أحيانا أبدا

32- هل أنت راض على أساليب الاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

33- هل ترى أن للاتصال دور فعال في إشاعة روح الفريق والتعاون؟

نعم لا

34- هل يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي؟

نعم لا

35- هل ترى ان زملاءك ملتزمون بأوامر الإدارة؟

دائما أحيانا أبدا

36- لو طلب منك التنقل الى مؤسسة أخرى هل تقبل؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بلا هذا راجع الى:

الاقدمية في العمل تربطك علاقة وطيدة مع زملاءك المؤسسة تلبى جميع رغباتك

37- هل يوجد مشرف مباشر يقيم أداءك؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بلا هل يعود ذلك الى:

بساطة العمل عدم مبالاة المسؤول

38- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟

نعم لا

39- هل تولى مؤسستك اهتمام بتطبيق ومتابعة هذا النظام؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم ما هي المصلحة التي تقوم بالمتابعة:

المدير رئيس مصلحة الموظفين أخرى تذكر

40- هل تعرف أهداف تقييم أداءك؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟

حساب العلاوات والمكافئات تحسين مستوى أداء العاملين الكشف عن الاحتياجات التدريبية

اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

41- كيف يتم التعرف عن نتائج التقييم المتحصل عليها؟

مقابلة مباشرة بينك وبين الرئيس رئيس مصلحة الموظفين