

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



عنوان المذكرة:

فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

نوال وسار

انجاز الطالبين:

إيمان بركان

سمية مراس

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أسماء بوعنان	أستاذ محاضر - ب-	رئيسة
نوال وسار	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
صليحة الوافي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا

نوقشت بتاريخ:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



عنوان المذكرة:

فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

نوال وسار

انجاز الطالبين:

إيمان بركان

سمية مراس

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أسماء بوعنان	أستاذ محاضر - ب -	رئيسة
نوال وسار	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
صليحة الوافي	أستاذ مساعد - أ -	عضوا

نوقشت بتاريخ:



شكر وتقدير

بعد الحمد لله - سبحانه وتعالى -
وشكره والصلاة والسلام على نبيه
"محمد" - صلى الله عليه وسلم -
نتقدم بخالص الشكر وعظيم تقديري إلى:
الأستاذة الفاضلة الدكتورة: "نوال وسار"
التي تعاهدنا بنصائحها وتوجيهاتها الثمينة
ومعارفها القيمة في انجاز هذا البحث
إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل
إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد
أو قريب على انجاز هذا البحث
بجهد ووقته ودعائه ودام معنا معه أوفياء.





الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الفخر والاعتزاز أن اهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين

(شواف زهية وبركان صالح) حفظهما الله ورعاهما لي

إلى أفراد أسرتي وسندي في الدنيا (العيد، ناديا، العربي) ولا أحصى لهم فضل حفظهم الله ليا

إلى رفيقات دربي: (م.سمية، م.إيناس، ع.أمال، ب.خضراء، ب.رانيا، ش.سارة)

إلى كل الصديقات اللواتي عشت معهن أجمل الأيام ورفقاء الدراسة من دون استثناء

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي

إلى كل الذين يحبوني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

إيمانات



الحمد لله الذي وفقنا على لنجاز هذا العمل

اهدي ثمرة نجاحي إلى من حملتني تسعة أشهر وهنا على وهن إلى مدرستي ومهندسة خطواتي الأولى ، أمي...أمي...

(سعيدة) حفظها الله لي وأطال في عمرها

إلى رئيس جمهوريتي الذي احني ظهره ليكون سلما اصعد عليه نحو النجاح إلى من نجحت بفضل دعواته ،

أبي...أبي (عمارة) حفظه الله وأدامه فخرا لي

إلى قرة عيني وتاج راسي أخي (سيف الدين)

إلى من شاركوني بطن أمي وسندي بعدها أخواتي (خولة ومديحة) وزوجها يونس

إلى نور عيناى : (سجى أريج ، حاتم جود) حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد العائلة (مراس وكواشي) دون استثناء

إلى من بعث فيا روحي ودفعني إلى الإصرار وحتى الوصول للنجاح إلى سني (عبد الحكيم)

إلى من شاركتني في انجاز هذا العمل زميلتي (إيمان)

إلى كل صديقاتي (أحلام ، رميسة، ليندة)

إلى فوج التخرج 2020 فوج علوم الإعلام والاتصال

سعيدة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
26 - 4	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
5 - 4	1- تحديد إشكالية الدراسة وتساولاتها
6	2- أسباب اختيار موضوع الدراسة
7 - 6	3- أهمية الدراسة وأهدافها
10 - 7	4- تحديد مصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة
17 - 10	5- الدراسات السابقة ومناقشتها
18 - 17	6- نوع الدراسة والمنهج المستخدم
19 - 18	7- أدوات جمع البيانات
22 - 20	8- مجتمع البحث وعينة الدراسة
24 - 23	9- مجال الدراسة
26 - 24	10- البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة
51 - 28	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
28	تمهيد
44 - 29	I / ماهية إدارة الموارد البشرية
32 - 29	1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
35 - 32	2- وظائف الموارد البشرية

37 - 35	3- أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشري
39 - 37	4- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
42 - 39	5- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
44 - 43	6- المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية
51 - 44	II / دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الجامعية
45 - 44	1- الدور التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
48 - 45	2- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة الجامعية
50 - 48	3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
51	خلاصة
68 - 53	الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية
53	تمهيد
62 - 54	I / ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
55 - 54	1- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة وخصائصه
59 - 55	3- أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
60 - 59	4- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
67 - 61	5- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
67 - 63	II / مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية
63	1- الجامعة في المحيط الاجتماعي(الجامعة في المجتمع الجزائري)
64	2- دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة الجامعة الجزائرية
67 - 64	3- تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعة
68	خلاصة
73 - 70	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
71 - 70	1- وضع تصور عن الإطار الميداني

71	2- النتائج العامة المفترضة للدراسة
72	3- التوصيات ومقترحات الدراسة
73	4- الصعوبات التي واجهت الدراسة
75	خاتمة
82 - 77	قائمة المصادر والمراجع
91 - 84	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	التنظيم الخطي لإدارة الموارد البشرية	01
66	التنظيم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة	02
67	التنظيم الخطي الاستشاري لإدارة الموارد البشرية	03

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة بعنوان: **فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي** - إلى تسليط الضوء على شبكة واقع الاتصال الداخلي في جامعة أم البواقي في تعزيز فعالية الموظفين وتحقيق الرضا لديهم، وانعكاس ذلك على مكانة الجامعة ورقبها من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفيها، خاصة وان الاتصال الداخلي بأدواته ووسائله يلعب دورا هاما في المستويات الإدارية باعتباره القلب النابض للعملية الإدارية، كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة أدوات الاتصال الداخلي في زيادة تلك الفعالية بين الموظفين والتي تتضح في سلوكهم، خاصة وان العمل الإداري يستلزم وجود علاقات وتدخلات بين الموظفين، ومن هنا يمكن القول أن العنصر البشري من ابرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي أهمية، من اجل تحسين أداءها وتحقيق الجودة من خلال تعزيز شبكة الاتصالات الداخلية في جميع هياكل التنظيمات الإدارية، وعليه لم اختيارنا لموضوع الدراسة اعتباطيا وإنما يعود لعدة أسباب كثيرة اجتمعت لتجعل منه موضوعا جديرا بالاهتمام والبحث والمتابعة، هذا البحث ينتمي إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول دور الاتصال في إدارة المورد البشري في الجامعة، ولتشخيص تلك العلاقة بشكل أكثر وضوحا **التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يساهم الاتصال الداخلي بوسائله في فعالية إدارة العنصر البشري في جامعة أم البواقي؟ وللاجابة عليه وضعنا مجموعة من التساؤلات الفرعية: منها معرفة مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية؟ وهل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية، وكيف يتم ذلك؟ وما هي المعايير التي يستعملها الاتصال الداخلي عند إدارته للعنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟ وهل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة تظهر من خلال أداء العنصر البشري؟** وللإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها قمنا باعتماد **المنهج الوصفي التحليلي**، القائم على **المسح بالعينة** على أفراد مجتمع البحث العاملين بجامعة أم البواقي (893 موظف). أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على كل من **المقابلة واستمارة الاستبيان**، لجمع المعلومات الكافية حول الموضوع.

جاءت الدراسة في أربعة فصول تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة من إشكالية وتساؤلات وكذا أهمية وأهداف الدراسة كما وضحنا بعض المفاهيم والمصطلحات والتعريفات الإجرائية، ثم الدراسات السابقة والمشابهة للموضوع بعدها منهج البحث وأدوات جمع البيانات ثم مجال الدراسة والعينة. **الفصل الثاني** من البحث تناولنا فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. أما **الفصل الثالث**: تطرقنا فيه إلى الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة الجامعية. وجاء **الفصل الرابع** تطبيقيا حيث خصص لوضع التصور الميداني لنتائج الدراسة والتوصيات، الصعوبات.

*تتمثل أهم **النتائج** المفترض الوصول إليها بناء على المكتسبات القبلية والنظرية:

- ✓ يشكل الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين، متعلقة بسيرورة العمل من اجل نقل المعارف والخبرات فيما بينهم عبر مختلف الوسائل.
- ✓ يتطلب تحسن مستوى الأداء داخل جامعة أم البواقي تنوع وسائل الاتصال الداخلي.
- ✓ للمورد البشري دور جد فعال في تحسين أداء جامعة أم البواقي وتحقيق أهدافها.
- ✓ إن عدم تقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات المورد البشري (الإداريين) وكفاءته، تخفض من الأداء.
- ✓ جامعة أم البواقي لازالت تقتصر على وسائل اتصالية تقليدية نسبيا في التعاملات وإرسال مختلف المعلومات، كالمصقات والإعلانات والمراسلات الكتابية... مقارنة لما وصلت إليه التطورات التكنولوجية اليوم.
- ✓ ضعف المنظومة الاتصالية (الوسائل) داخل الكليات وبينها (غياب الانترنت وضعف تدفقها وقدم الوسائل المستخدمة...).
- ✓ معظم الموظفين يتصلون مع المسؤول بصفة دائمة لطرح انشغالاتهم وإصدار الأوامر.

This study entitled: The Effectiveness of Internal Communication in Human Resources Management in the University Institution, “A Field Study on a Sample of Employees of Al-Arabi Bin Muhidi University – Umm Al-Bouaghi–” sought to shed light on the reality of the internal communication network at Umm Al-Bouaghi University in enhancing employee effectiveness and achieving satisfaction They have, and its reflection on the position of the university and its advancement through a field study on a sample of its employees, especially since internal communication with its tools and means plays an important role at the administrative levels as it is the beating heart of the administrative process, and the importance of this study is reflected in knowing the extent of the contribution of internal communication tools to increasing That effectiveness among employees, which is evident in their behavior, Especially since the administrative work requires the existence of relationships and interactions between employees, hence it can be said that the human element is one of the most important elements that many institutions nowadays give importance to, in order to improve their performance and achieve quality by strengthening the internal communication network in all administrative organizational structures. Our choice of the subject of study was not arbitrary, but rather due to many reasons that combined to make it a topic worthy of attention, research and follow-up. This research belongs to descriptive studies that aim to obtain accurate and sufficient information about the role of communication in managing the human resource at the university. To diagnose that relationship more clearly, we asked the following main question: How does internal communication, through its means, contribute to the effectiveness of managing the human element at Umm Al-Bouaghi University? To answer it, we put together a set of sub-questions: One of them

is knowing the status of internal communication in the university institution?
Does internal communication help working individuals achieve interaction and cohesion between them and the university's components, and how is this done? What are the criteria used by internal communication when managing the human factor in order for its results to coincide with the set goals? And does the relationship between internal communication and performance in the university institution appear through the performance of the human factor?
In order to answer the problem and its questions, we have adopted the descriptive approach, based on a sample survey of members of the research community working at Umm Al-Bouaghi University (893 employees).

As for data collection tools, we relied on both the interview and the questionnaire, to collect sufficient information on the subject.

The study came in four chapters. In the first chapter, we dealt with the methodological and conceptual framework of the study from problems and questions, as well as the importance and objectives of the study. We also explained some concepts, terms and procedural definitions, then previous studies similar to the topic, after which the research method and data collection tools, then the field of study and the sample. In the second chapter of the research, we dealt with the essence of human resource management in an organization. As for the third chapter, we dealt with internal communication and its role in the university institution. The fourth chapter was applied, where it was devoted to developing a field visualization of the study results and recommendations, difficulties.

* The most important results that should be reached based on tribal and theoretical gains are:

Internal communication constitutes a vital process that takes place between workers, related to the work process, in order to transfer knowledge and experience between them through various means.

- ✓ The improvement in the level of performance within Umm Al-Bouaghi University requires a variety of internal communication methods.
- ✓ The human resource has a very effective role in improving the performance of Umm El-Bouaghi University and achieving its goals.
- ✓ Failure to provide material incentives and make them compatible with the needs and efficiency of the human resource (administrators) reduces performance.
- ✓ Umm El Bouaghi University is still limited to relatively traditional means of communication in dealing and sending various information, such as posters, advertisements and written correspondence ... compared to what technological developments have reached today.
- ✓ Weakness of the communication system (means) within and between colleges (the absence of the Internet, its weak flow, and the old methods used ...).
- ✓ Most of the employees contact the responsible person on a permanent basis to raise their concerns and issue orders.

هفك هفنة

يعتبر الاتصال الداخلي من المواضيع التي اهتم بها الباحثين منذ القدم لأنه يمثل أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد والجماعات في المنظمة، حيث انه يعد من الوسائل الأساسية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز سرعة والتطور المستمر، والتدفق السريع للمعلومات، فنقل هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة يعتبر من الضروريات الجوهرية لمسيرة ونجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها.

كذلك بالنسبة للمؤسسات أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المسيرين لهذه المؤسسات كونه احد العوامل التي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها، وعلى رأسهم إنشاء روابط بين الأفراد داخل المؤسسة وصولاً إلى حل مختلف مشاكلها المتعلقة بالعنصر البشري الذي يقوم بتسيير هذه المؤسسة ضمن ما يسمى بإدارة الاتصال الداخلي للعنصر البشري فيها، لذلك يعتبر هو العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر من عناصر التسيير الحسن لها، وعلى غرار المؤسسات نجد المؤسسة الجامعية التي تنظر للاتصال الداخلي على انه احد مقوماتها خاصة وان الجامعة تنظيم يحتوي على أفراد لا بد من عنصر الاتصال الداخلي للتواصل فيما بينهم، ولإدراك أهمية الاتصال داخل الجامعة وللإلمام بجوانب الموضوع سنقوم بهذه الدراسة للتعرف على: **فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية**، حيث كانت عينة دراستنا على موظفين جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بوضع خطة كالاتي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المنهجي والذي يحتوي على الإشكالية وتساؤلاتها، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة،

الدراسات السابقة، نوع الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث وعينة الدراسة، مجال الدراسة، والبنائية الوظيفية كمنظور للدراسة.

أما الإطار النظري تناولنا فيه فصلين:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يحتوي هذا الفصلين على عنصرين، الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية، تناولنا فيه تحديد مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية، أما العنصر الثاني يحتوي على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة، تناولنا فيه الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية، يحتوي هذا الفصل أيضا على عنصرين، الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة، تناولنا فيه، أنواع، خصائص، أهمية، أهداف، وسائل، معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما العنصر الثاني تضمن المؤسسة الجامعية، حيث تناولنا فيه الجامعة في المحيط الاجتماعي، دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة الجامعة الجزائرية، تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

الفصل الرابع: تضمن الإطار التطبيقي المتمثل في وضع تصور عن الإطار الميداني، النتائج المفترضة للدراسة، النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ونختتم دراستنا هذه بتقديم مجموعة من التوصيات للأخذ بها، والصعوبات التي صادفناها في انجاز عملنا هذا.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة

3- أهمية الدراسة وأهدافها

4- تحديد مصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

5- الدراسات السابقة ومناقشتها

6- نوع الدراسة والمنهج المستخدم

7- أدوات جمع البيانات

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة

9- مجال الدراسة

10- البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة

1/ تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية ذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، فهو يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان سواء كان ذلك داخل الإطار المؤسساتي أو خارجه.

و يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها بالنظر لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة و حل مختلف مشاكلها إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، وازدادت أهميته كوظيفة من الوظائف و العناصر الرئيسية في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. إذ يعتبر احد مقوماتها نظرا لما له من تأثير على أداء الأفراد وعلاقاتهم أو ما يسمى بالعنصر البشري الذي يمثل جمهور المؤسسة الداخلي مهما كانت طبيعة النشاط الذي يقوم به نحو ما يسمى بإدارة الاتصال الداخلي لها، فالمدبر كقائد في عملية تسيير وإدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر والفعال مع مختلف الأقسام والفروع في المنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وكل هذا يحتاج إلى شبكات اتصالية مناسبة واستخدام مختلف الوسائل لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تعزيز قدراتهم، فالعمليات الاتصالية التي تحدث بين المستويات الإدارية هي القلب النابض للعملية الإدارية التي يتضح من خلالها سلوك الموظفين فيما بينهم، فوجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة. ومن هنا يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة، حيث يتضح لنا مدى حاجة المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى استغلال الاتصال الداخلي الفعال بمختلف أدواته وأشكاله في فع وتحفيز المورد البشري لتحقيق الأداء الجيد على غرار هذه المؤسسات الجامعية، التي يعد فيها الاتصال الداخلي أهم ركائز تميزها ونجاحها ويتحقق ذلك من خلال رضا الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على

خلق شبكة علاقات إنسانية جيدة، كما انه أساس قيام العلاقات الوظيفية بين عمالها وموظفيها أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يلتزم بها كل مسؤول من اجل تحقيق التكامل الوظيفي بين أوجه نشاط المؤسسة الجامعية وأعمال أفرادها.

وبما أن الموظفين يمارسون مهامهم في مؤسسة عملية وأكاديمية فان لهم الحق أيضا في المشاركة بصفة فعلية في تحقيق مكاسب هذه المؤسسة، وهذا الوضع يقتضي تحديد واجبات هائلة يقوم بها الفرد داخل المؤسسة الجامعية كما أن له حقوق الإداري من طرح مشاكله وتقديم طلباته المشروعة بالوسائل الاتصالية المناسبة لممارسة الأعمال وأداء المهام الإدارية.

ومما سبق ذكره جاءت إشكالية هذه الدراسة الموسومة بـ **فعالية الاتصال الداخلي في أداء الجامعة الجزائرية من خلال المورد البشري فيها لتسلط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تحقيق التفاعل والتماسك و جودة الأداء بين الموظفين خاصة وأنهم يشكلون عصب المؤسسة و رقيها.**

وللإمام بجوانب الموضوع سنقوم بدراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الموزعين بين كليات ومعاهد والإدارة المركزية في مختلف الأصناف محاولين الإجابة على التساؤل التالي: **كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في إدارة العنصر البشري في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟**

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح **التساؤلات الفرعية** التالية:

- هل يحظى الاتصال الداخلي بمكانة في المؤسسة الجامعية؟
- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية، وكيف يتم ذلك؟
- ما هي المعايير التي يستعملها الاتصال الداخلي عند إدارته للعنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟
- هل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة الجامعية تظهر من خلال أداء العنصر البشري فيها؟

2/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

الأسباب الذاتية:

- التطورات التكنولوجية الراهنة في قطاع الاتصال التي نعيشها اليوم وحتمية مواكبة الجامعة لذلك .
- ملاحظة الباحث باعتباره جزء من مكونات المؤسسة الجامعية بوجود اختلالات في توظيف مختلف وسائل الاتصال الداخلي في الممارسات الإدارية من جهة وفي العلاقات بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين في الإدارة ككل من جهة أخرى.

الأسباب الموضوعية:

- تدعيم البحث العلمي بدراسة أكاديمية حول الاتصال الداخلي وإدارته المورد البشري في جامعة العربي بن مهيدي.
- المكانة الهامة التي يحظى الاتصال كأحد الأدوات المساهمة في تعزيز تصنيف الجامعات اليوم خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية.
- إبراز أهمية ودور الاتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة الجامعية تساهم في الرقي بالجامعة.
- كشف مكانة الاتصال الداخلي في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة وما مدى انعكاس ذلك على علاقة موظفي الإدارة الجامعية برؤسائهم وأداء عملهم.

3/ أهمية الدراسة وأهدافها:

*أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع في حد ذاته و هو فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية التي تعد مؤسسة مهمة تتخللها شبكة من العلاقات الإنسانية المتمثلة في مختلف التعاملات بين أفراد هاته المنظمة، من خلال عملية الاتصال الذي يعد ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة، وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، إذا أصبح الاتصال من أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها، وذلك من خلال أهمية في تفعيل أداء العنصر البشري وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا، وهذه الدراسة تساعدنا في إثراء رصيد المكتبة

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

بمراجع إضافي حول الاتصال الداخلي وإدارة المورد البشري والتقنيات المطبقة في ذلك حتى يسهل على الأفراد التعامل مع الجديد.

*أهداف الدراسة:

- التعرف على المكانة التي توليها الجامعة للاتصال الداخلي.
- توضيح كيف يساعد الاتصال الداخلي عبر وسائله المتعددة للأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية.
- الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة الجامعية؛ تظهر من خلال أداء العنصر البشري فيها.
- كشف أهمية المنظومة الاتصالية كأحد العناصر الأساسية في تعزيز مكانة المؤسسة الجامعية اليوم.

4/ تحديد مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

4-1- الفعالية:

*اصطلاحاً:

هو الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بفصل الشرط.¹ وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول الفعالية والفاعلية، وتداخل كبير بينهما في أغلب الأحيان، فالفاعلية تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بعض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى الجودة، المهم أن تتحقق الأهداف وحسب.²

*التعريف الإجرائي:

نقصد في دراستنا هذه بالفعالية هي تطبيق عناصر ذلك الاتصال بشكل سليم بين موظفي الجامعة مما يؤدي إلى مسار الرسالة الاتصالية بالشكل المرغوب والخادم للجمهور المستقبل.

1- صبرينة رماش: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دكتوراه منشورة في علم الاجتماع)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص21.

2- عبد المعطي محمد عساف: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص17.

4-2- الاتصال الداخلي:

*اصطلاحاً:

يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيجا "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".
أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.¹

الاتصالات الداخلية تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات من أعلى لأسفل التنظيم أو شكل صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو طلب معلومات.²
يرى فضيل دليو " بأنه النقل الاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات".³

*التعريف الإجرائي:

هو مختلف المعلومات والوسائل التي يستخدمها الموظفون في المستويات الإدارية بجامعة أم البواقي لتحقيق أهداف المؤسسة.

4-3- الإدارة:

*اصطلاحاً:

تعريف هنري فايول "الإدارة هي عملية تتبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة".⁴
يعرفها فريديريك تايلور رائد الإدارة العلمية "أنها المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".⁵

1- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص72.
2- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص59.
3- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص17.
4- محمد مدحت أبو النصر: الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص21.
5- هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص17.

الإدارة في مفهومها العام لها صفة الشمولية حيث أن إدارة الأعمال التجارية أو إدارة المستشفيات أو الفندق أو الجامعة تعتمد على الكفاية الإدارية والتي ترقى لتقود المشروع إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف.¹

*التعريف الإجرائي:

نقصد في دراستنا أن العملية الإدارية هي ذلك النشاط المستمر والمتفاعل الذي يهدف إلى توجيه جهود موظفي المؤسسة الجامعية من أعلى مستوى إلى أقل مستوى للوصول إلى أهداف مشتركة.

4-4- إدارة الموارد البشرية:

*اصطلاحاً:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالية.²

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي يعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.³

هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق أهداف الفرد في المؤسسة والمجتمع كما تعد من إحداث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها احد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية.⁴

*التعريف الإجرائي:

نقول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الممارسة العملية الإدارية اليومية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه... للموظفين داخل جامعة أم البواقي.

1- عبد الكريم درويش وآخرون: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص04.

2- انس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، 2011، ص22.

3- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ص25.

4- احمد مندور: اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص626.

4-5- المؤسسة الجامعية:

اصطلاحاً:

يعرفها محمد العربي بن خليفة: بأنها المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور فيه حوار النشاط الثقافي في الآداب والفنون والعلوم، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فالمهمة الأولى في الجامعة ينبغي أن تكون دائماً التواصل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية بدونها لا يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في باقي الميادين.¹

تعرف المؤسسة الجامعية هي إحدى المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية التي تساهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة ولها وظائف متعددة هي العملية التعليمية زيادة المعرفة، إجراء البحوث المتنوعة للمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي الذي توجد فيه.²

هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي وممارستها للإشعاع الثقافي والفكري تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك وهي كل تفاعل للعناصر، وهي مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي.³

*التعريف الإجرائي:

هي فضاء علمي مهمته تكوين الطلبة والباحثين وتخريج رأس مال بشري فاعل، فهي المصانع التي تنتج بدورها الأجيال الحديثة أين يتم صناعة المستقبل لكل بلد.

5/ الدراسات السابقة ومناقشتها:

من أهم الأشياء التي يجب أن تميز بها الباحث هو اطلاعه على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه فهي التي قام بها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزود هذه الدراسات الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وهي من الدعامات الأساسية لطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق، وفي بحثنا هذا حاولنا الحصول على دراسات

¹ مروان طاهر الزغبي: الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص17.

² عبد الله عبد الرحمان: دراسات في علم الاجتماع (ج2)، دار النهضة العربية، لبنان، 2000، ص25.

³ احمد محمود الخطيب، احمد سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات، جدارة للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص17.

سابقة مشابهة أو مطابقة لهذه الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية الجزائرية ووصولاً إلى الدراسات الجديدة.

❖ الدراسة الأولى: المتمثلة في دراسة الطاهر اجعيم عن: "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنموية بجامعة منتوري بقسنطينة، للسنة الجامعية 2005-2006.¹

وتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في "هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟" وتندرج جملة من التساؤلات الفرعية تحت هذا التساؤل الرئيسي تمثلت في:

✓ ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم انه اتصال أحادي مغلق؟

✓ هل لهذا الاتصال بإشكاله تأثير (دور) ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

✓ أين يظهر هذا التأثير أو الدور الايجابي للاتصال؟

✓ وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة المباشرة واستمارة الاستبيان، تم توزيعها على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي وهم الأساتذة، موظفين، طلاب، عمال من جامعة منتوري و باجي مختار وتوصل الباحث إلى نتائج نذكر منها:

* إن الاتصال الفعال الذي من خصائصه تسهيل نقل المعلومات وزيادة سرعة تدفقها بين الأفراد والمستويات الإدارية والتنظيمية إلى دور حاسم في تفعيل أنشطة الإدارة وتدعيم مهام المؤسسة الجامعية الجزائرية.

* الاتصال في المؤسسة يبقى من العوامل الأساسية في عملية اجتماعية أو تنظيمية.

* إن الاتصال الداخلي تحكمه عدة قواعد وشروط إنسانية وتنظيمية ومادية.

¹- الطاهر اجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (مذكرة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع)، جامعة قسنطينة، 2006-2005.

*مساهمة الاتصال في الحد من عوامل التكدس والصراع وتدعيم مظاهر التعاون والعمل الجماعي.¹

❖ الدراسة الثانية: للباحث قادري محمد بعنوان: "الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قدمه عام 2010، بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.²

أقام الباحث هذه الدراسة بغية معرفة الدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، من خلال طرح التساؤل التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في مجاعة وحسن تسييرها؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي:

- ✓ ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
 - ✓ لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟
 - ✓ ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما اثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
 - ✓ ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
 - ✓ ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية؟
- وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:
- الفرضية الأولى: لا يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص بمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء سلبيا وإيجابيا.
- الفرضية الثانية: وان استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة.

¹- الطاهر اجعيم: المرجع نفسه.

²- محمد قادري: الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، (مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير)، جامعة تلمسان، 2010.

وقد اعتمد في تناول هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملاءمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة الحالة أما أدوات جمع البيانات فاعتمد الباحث على الاستبيان والنسبة للعينة فقد تم اختيار 87 عاملا من العدد الإجمالي 435 عاملا بالمؤسسة.

استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

* انه لا يعطي المسئولون للاتصال أهمية وغير فعال لحد بعيد.

* الجهل بوجود خلية اتصال وهو ما يكرس نقص المعلومات في المؤسسة.

* وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم

* عدم إفراد المنظمة من اتخاذ القرارات وبالتالي فهذا يؤثر على استقلاليتهم وهو ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة داخل المؤسسة المعنية بالدراسة.¹

❖ الدراسة الثالثة: للباحثة بن عثمان هدى بعنوان "اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم -دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية بام البواقي- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية، قدمتها الباحثة سنة 2011-2012.²

طرحنا التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما مدى قوة العلاقة بين اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

وقد صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات:

* هناك علاقة بين اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

➤ يوجد اتجاه موجب لدى العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية.

➤ يوجد رضا وظيفي مرتفع لدى عمال البنك.

➤ توجد علاقة ارتباطية قوية بين اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لديهم.

¹ محمد قادري: المرجع نفسه.

² هدى بن عثمان: اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، (مذكرة ماستر منشورة في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية)، جامعة ام البواقي، 2011-2012.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوظيفي مع المنهج الوصفي، وطبقت أدوات جمع البيانات كالأتي: الملاحظة، المقابلة، وكذا الاستمارة.

من خلال ما تم تناوله في الفرضيات والأهداف لهذه الدراسة فقد توصلت الباحثة للنتيجة العامة التالية:

*إن إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تعليمية لها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.¹

❖ الدراسة الرابعة: للباحثة غنام نعيمة بعنوان "أثر تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والكبيرة، دراسة عينة من المؤسسات بحاسي مسعود"، وهي مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قدمتها الباحثة سنة 2017، بجامعة العربي بن مهيدي لام البواقي.²

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى اثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العمال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى مجموعة التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والكبيرة؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية وتلك الخاصة؟
- ✓ هل هناك اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
- ✓ ما هي نوع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - هدى بن عثمان: المرجع نفسه.

² - نعيمة غنام: اثر تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والكبيرة، (مذكرة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية)، جامعة أم البواقي، 2017..

حيث صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات أهمها:

-الفرضية الأولى: تتم ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة رسمية.

-الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تغرى إلى حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وملكيته عند مستوى معنوية 0.01.

-الفرضية الثالثة: هناك اثر شو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.01.

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فاعتمدت الباحثة على الملاحظات، المقابلة، الاستبيان، والسجلات والوثائق.

أما العينة هي القدر المختار من المؤسسات حتى نصل إلى وصف توضيح قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة قصد تعميمها.

على ضوء الأهداف و تساؤلات الدراسة فقد وصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

*اتفقت الأدبيات على اعتبار الموارد البشرية بمجموع الأفراد، المعارف، المهارات، والخبرات التي تمتلكونها.

*تطور مفهوم إدارة هذا المورد من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية والتي تعبر عن الممارسات التي تمكن من تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة والتي تتعلق بالتوظيف ومراحلها، التدريب، التعويضات، التحفيزات، تقييم الأداء، جودة حياة العمل وغيرها.

*أصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي في المؤسسة.¹

❖ الدراسة الخامسة: المتمثلة في دراسة بسمة بوقبرين عن دور الاتصال الداخلي في

ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام

والاتصال بجامعة العربي التبسي بتبسة ، للسنة الجامعية 2015-2016.²

وتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات

جامعة تبسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

¹- نعيمة غنام: المرجع نفسه.

²- بسمة بوقبرين: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، (مذكرة ماستر منشورة في علوم الإعلام والاتصال)، جامعة تبسة، 2015-2016.

➤ ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في جامعة تبسة؟

➤ هل يضمن توفير المعلومة اتخاذ قرارات رشيدة في جامعة تبسة؟

➤ ما هي التقنيات الاتصالية التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة؟

➤ ما هي المعوقات التي تحول دون اتخاذ قرارات رشيدة في جامعة تبسة؟

واعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي ، أما أدوات جمع البيانات اعتمدت على الاستبيان موزعة على عدة كليات عن طريق توزيعه باليد للإداريين المعنيين باتخاذ القرارات. أما العينة المعتمدة هي العينة القصدية باختيار 6 كليات من جامعة تبسة حيث وزعت على 83 مفردة.

استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج العامة هي:

*لوحظ أن المؤسسة الجامعية تبسة واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات وان توليه اهتمام في ارض الواقع على حسب حاجتها الماسة لعملية اتخاذ القرارات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهياكلها.

*لوحظ أن المؤسسة الجامعية تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث توفر التكنولوجيا للمؤسسة سهولة، سرعة: وفعالية كبيرة في جمع وتحليل وإرسال المعلومات مما يرفع قدرة المؤسسة في ترشيد قراراتها.

*يكتسي الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الجامعية حيث يهدف للتعريف لما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات.¹

*ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة على النحو السابق رأينا أن غالبية الدراسات تتشابه في بعض أهدافها وتختلف في البعض الآخر ضمن الدراسات ما سعى إلى التعرف على الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ودوره فيها ومنها ما هدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أما دراستنا تهدف إلى تحقيق هذه الاهداف بغية الوصول إلى هدفنا الرئيسي ألا وهو: دور وفعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية الجزائرية، إضافة إلى أن غالبية الدراسات تشترك مع دراستنا في المتغيرات التي

¹- بسمة بوقيرين: المرجع نفسه.

تناولناها كذلك تتفق هذه الدراسات ودراستنا الحالية كون معظمها اعتمدت على المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة وأدوات جمع البيانات المستخدمة في كل دراسة، حيث استفدنا من الدراسات السابقة في الكثير من مراحل دراستنا.

بينما تختلف الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية حيث أن لكل دراسة مجالها الخاص سواء زمني أو مكاني، إضافة إلى أن مجموع النتائج المتوصل إليها في كل دراسة تختلف عن نتائج دراستنا الحالية وذلك باختلاف العينة المدروسة.

6/ نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

6-1- نوع الدراسة:

تتنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية التحليلية التي تهتم بدراسة الأفراد والظواهر والممارسات والقيم والاتجاهات والميول تصفها وصفا دقيقا من اجل الوصول إلى تحسين الظروف والعمليات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتربوية والنفسية.¹ فطبيعة دراستنا تهتم بفاعلية وسائل الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية تفرض الاعتماد على الوصف والتحليل واستخدمنا المنهج المسحي في المؤسسة الجامعية وذلك للحصول على معلومات ذات علاقة بإدارة المؤسسة.

6-2- المنهج المستخدم:

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته ولهذا عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة لبلوغ نتيجة معينة وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة .

اعتمدنا في دراستنا لموضوع فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة العربي بن مهدي ، على منهج المسح وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة ومجتمع البحث.

ويعرف المنهج المسحي بأنه: منهج علمي منظم يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية...، ك المؤسسات التعليمية

¹ حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م، ص184.

والخدمية والإنتاجية بقصد التعرف على أنشطتها المختلفة وسلوك العاملين فيها ومواقفهم من مختلف القضايا خلال مدة زمنية معينة.¹

وعليه تقتضي دراستنا اعتماد احد أنواع المسح وهو **المسح بالعينة**، أي أن دراستنا هذه لا تشمل جميع مفردات البحث الأصلي أي جميع موظفي جامعة العربي بن مهيدي بل اقتصرت على عينة ممثلة منهم.

7/ أدوات جمع البيانات:

7-1- المقابلة:

هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة.²

وتعرف كذلك هي لقاء يتم بين الباحث والمجيب، وتستخدم للتعرف على الحقائق والتأكد من المعلومات بشكل دقيق من قبل الباحث، وتسمح الباحث بالتعرف على الانفعالات التبريرية والهدف من المقابلة اختيار الفروض وترجمة البحث والكشف عن استجابات المبحوثين.³

حيث من المفترض إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين برئاسة جامعة العربي بن مهيدي مع السيد **لزهر عباسية** باعتباره المسؤول الأول على الموظفين والقائم على مختلف شؤونهم داخل الجامعة للحصول على المعلومات عن طريق إجراء مقابلة مقننة وهي مقابلة يطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة، وهذا لا يمنع من طرح أسئلة أخرى.

7-2- الاستبيان:

يعرف على انه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعينين بالبريد ويجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها".

¹- مصطفى حميد الطالب، خير ميلاد أبو بكر: مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ص105، 106.

²- يوسف لازم كماش: البحث العلمي (مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية)، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص287.

³- وجيه محجوب: أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، 165.

و يعرف كذلك على انه عبارة "عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة، ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث".¹

اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة استبيان وحاولنا أن تكون الأسئلة الموجهة لمفردات العينة ملمة لموضوعنا وواضحة قدر الإمكان.

تتضمن استمارة الاستبيان لدراسة فعالية الاتصال الداخلي في الجامعة الجزائرية 29 سؤالا موجها إلى المبحوثين .

وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيسي لموضوعنا إضافة إلى تساؤلات الدراسة، مرت الاستمارة بمجموعة من المحاور حيث وزعناها على 5 محاور أساسية:

***المحور الأول:** البيانات الشخصية وهي : الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصفة، الأقدمية، الرتبة في الوظيفة.

***المحور الثاني:** يتمحور حول مكانة الاتصال الداخلي في الجامعة، يشمل 8 أسئلة.

***المحور الثالث:** يتمحور حول مساعدة الاتصال الداخلي للعاملين على تحقيق التفاعل بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية، يشمل 5 أسئلة.

***المحور الرابع:** يتمحور حول المعايير التي يستعملها الاتصال الداخلي عند إدارته للعنصر البشري في تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية، يشمل 4 أسئلة.

***المحور الخامس:** يتمحور حول علاقة الاتصال الداخلي بالعنصر البشري، يشمل 5 أسئلة

¹- يوسف لازم كماش: مرجع سبق ذكره، ص165.

8/ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

8-1- مجتمع البحث: هو جمع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.¹ و يقصد به جميع المشاهدات موضوع الدراسة، أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة.²

وبالتالي مجتمع البحث في دراستنا هذه هو جميع موظفين جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي العاملين بها خلال السنة الجامعية 2020/2019، والذي يقدر عددهم الإجمالي 893 موظف حسب الإحصائيات المتحصل عليها في أواخر شهر جويلية 2020، عن طريق الأمين العام لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ونظرا لصعوبة إجراء مسح كلي للمبحوثين اعتمدنا المسح بالعينة وجاء اختيارنا لهذا المجتمع دون سواه نظرا لـ: السهولة النسبية في التواصل معهم لتواجدهم الدائم داخل المؤسسة الجامعية (جامعة العربي بن مهيدي).

وبما أن مجتمع بحثنا الأصلي هم فئة موظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح على مستوى جامعة أم البواقي فهم مقسمين وموزعين إلى عدة أسلاك وأصناف حسب القانون الأساسي للموظفين: صنف الأسلاك المشتركة، سلك العمال والمهنيين، وسائقي السيارات والحجاب، سلك الصحة، سلك التكوين والتعليم العاليين، سلك السكن والعمران.

***الأسلاك المشتركة:** ويقصد بها الأسلاك التي نجدها في جميع المؤسسات والإدارات العمومية ويخضع الموظفون المنتمون لهذه الأسلاك في تنظيمهم إلى المرسوم التنفيذي رقم 98-05 المؤرخ في 19 جانفي 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وتشمل فئة الأسلاك المشتركة كل من الإدارة العامة (متصرفين/ملحق إدارة/أعاون إدارة/المحاسبون/كتاب)، المترجمين والمهندسون في الإعلام الآلي.

***سلك العمال والمهنيين:** ويشمل عمال مهنيين وسائقي السيارات من مختلف الأصناف.

***سلك الصحة:** ويشمل رتبة طبيب عام واحد فقط.

***سلك التكوين والتعليم العاليين:** ويشمل شعبة المكتبات الجامعية والخدمات الجامعية.

¹- احمد مرسلني: مناهج البحث العلمي في علم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص166.

²- السعدي الغول السعدي: مناهج البحث (العينات وأنواعها)، دار الولاية للنشر والتوزيع، (د ب ن)، ص03.

حيث تتوزع هذه الأسلاك بدورها على (04) مجموعات من الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، تعتمد عليهم الجامعة في أداء مهامها الإدارية والتقنية، كما يعتبرون أداة الجامعة في تقديم خدماتها للمستفيدين من هذا المرفق، وتمثل هذه المجموعات فيما يلي:¹

*المجموعة (01): تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التخمين وتضم الرتب من الصنف 11 إلى 17.

*المجموعة (02): وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق حيث تضم الرتب من الصنفين 09 و 10.

*المجموعة (03): وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم وتضم الرتب من الصنفين 07 و 08.

*المجموعة (04): وتتكون من مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ وتضم الرتب من الصنف 06 وأدنى.

8-2- عينة البحث:

عرفها قديلي: بأنها نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات ومفردات المجتمع الأصلي.²

يعرفها عبيدات وآخرون: "بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد في المجتمع الأصلي."³

هناك تعريف آخر "هي تكييف للمعاينة الاحتمالية، والتي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى اثنين أو أكثر من الطبقات وثيقة الصلة اعتمادا على عدد من الخصائص، وفي الحقيقة فإن إطار المعاينة يقسم إلى عدد من المجموعات الجزئية."⁴

وبما أن مجتمع البحث الأصلي عندنا يتوزع على طبقات أو مجموعات فإن العينة الأنسب هي العينة الطبقيّة ، حيث يعتمد الباحث في استخدامه للعينة الطبقيّة على تقسيم مجتمع البحث

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 17 رمضان عام 1428، الموافق ل29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ص 09.

² - حسين محمود جواد الجبور، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ - بوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار الفكر للنشر، عمان، 1987، ص 110.

⁴ - فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 114.

الأصلي إلى فئات أو طبقات أو شرائح أو أقسام بطريقة عشوائية تناسب خصائصهم (الطبقات بالتساوي).¹ شريطة أن تكون مفردات المجتمع الأصلي معروفة.

وفي دراستنا هذه سنقوم باختيار سلك واحد فقط هو سلك موظفي الأسلاك المشتركة بفئاته الأربعة (التخمين، التحكم، التنفيذ، التطبيق) باعتبارها الفئة الأكثر انتشارا في الإدارات العمومية ومنها الجامعة من جهة، ومن جهة أخرى حصولنا على العدد الإجمالي للموظفين في صنف الأسلاك المشتركة بجامعة أم البواقي والذي يبلغ 405 موظف² في مختلف الرتب والمناصب.

وبما أن نوع العينة طبقية فإننا سنعمد طريقة الحصص المتناسبة فيها عند السحب في كل طبقة أو مجموعة ولتكن العينة التي نريد سحبها تمثل 40% من كل طبقة من الطبقات أو المجموعات الأربع، وعليه يكون توزيع الموظفين حسب كل طبقة أو مجموعة هو كالاتي:

* عدد الموظفين لممارسة نشاطات التخمين هو: 178.

$$178 * 100/40 = 71 \text{ موظف.}$$

* عدد الموظفين لممارسة نشاطات التطبيق هو: 113.

$$113 * 100/40 = 45 \text{ موظف.}$$

* عدد الموظفين لممارسة نشاطات التحكم هو 80.

$$80 * 100/40 = 32 \text{ موظف.}$$

* عدد الموظفين لممارسة نشاطات التنفيذ هو: 34.

$$34 * 100/40 = 13 \text{ موظفين.}$$

وعليه فإن الحجم الإجمالي لعينة الدراسة هو 161 موظف سيتم اختيارهم عشوائيا معتمدين عامل الصدفة نظرا لضيق الوقت، حيث سيتم التوجه إلى موظفي الأسلاك المشتركة ومن كل طبقة من طبقاتها الأربعة (التخمين، التنفيذ، التحكم، التطبيق) يتم توزيع الاستمارة عليهم دون ترتيبات مسبقة حسب حجم كل طبقة وما يمثلها من مفردات.

¹ - عبد القادر مندور: منهجية البحث العلمي، دار الفنون للنشر والتوزيع، 2002، ص 112.

² - مصلحة المستخدمين والموظفين، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - أم البواقي-

9/ مجال الدراسة:

9-1- المجال المكاني:

يتمثل في جامعة العربي بن مهيدي (كليات ومعاهد والإدارة المركزية).

نبذة عن جامعة العربي بن مهيدي:

نشأت جامعة العربي بن مهيدي في البداية كمدرسة عليا للأساتذة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-314 المؤرخ في 1983/05/07 ، ثم انشأ بالوزارة المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-255 المؤرخ في 1984/08/18 ، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-158 المؤرخ في 1997/05/10 حولت إلى مركز جامعي مكون من 4 معاهد والذي أطلق عليه اسم الشهيد العربي بن مهيدي بموجب قرار وزاري في نوفمبر 1999.

وفي سنة 2013 أصبحت جامعة العربي بن مهيدي لولاية أم البواقي تضم 4 نيابات مديريةية الجامعة، 7 كليات و3 معاهد تتوزع على 5 أقطاب جامعية، 3 منها في عاصمة ولاية أم البواقي وقطب جامعي بعين البيضاء (كلية العلوم والعلوم التطبيقية) وقطب بعين مليلة (معهد التكنولوجيا) في طريق انجازه.

تتوفر جامعة العربي بن مهيدي لولاية أم البواقي، عدة تخصصات تشمل المستوى التعليمي والبحث الأكاديمي في عدة شعب (الرياضيات، الفيزياء، الكيمياء، علوم الطبيعة والحياة)، وأيضا في ميداني العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الاقتصادية والتجارية، وتغطي عروض التكوين المقترحة بالجامعة تقريبا كل التخصصات التي تدرج في الخارطة الأكاديمية الجامعية وتشمل الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، كما تدرج أيضا فروع التكوين في إطار مشترك للإستراتيجية التنموية المحلية والوطنية التي

تسمح للطلبة باكتساب المعارف عبر مؤسسات التعليم العالي التابعة للندوة الجهوية للشرق.

دراستنا هنا تشتمل على كليات جامعة العربي بن مهيدي ومعاهدها.¹

¹- العربي بن مهيدي / جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي ، تم الاطلاع عليه في 2020/07/13، من موقع جامعة أم البواقي، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، رابط الموقع: www.univ-oeb.dz

9-2- المجال البشري:

فيما يخص المجال البشري الذي اخترناه كعينة لدراسة موضوعنا الذي يتمثل في موظفي الجامعة الموزعين بين الكليات والمعاهد والإدارة المركزية خلال السنة الجامعية 2020/2019 وبالبالغ عددهم: 893 موظف.

9-3- المجال الزمني:

دامت مدة الدراسة بمختلف مراحلها النظرية والمنهجية وصولاً إلى وضع التصورات للنتائج الميدانية حوالي سبعة أشهر من بداية جانفي إلى أوت 2020، ثم من خلالها ضبط إشكالية الموضوع وجمع المعلومات النظرية حوله وصولاً إلى إعداد استمارة الاستبيان ولتعدر توزيعها تم وضع تصورات تقريبية لما كانت ستفسر عليه عملية توزيع الاستمارة على المبحوثين بالاعتماد كذلك على الدراسات المشابهة للموضوع وخبرة الباحث.

10/ البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة:

10-1- مفهوم البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية من منطلق انه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع وفي هذا الصدد يقول هبرت أن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي: الإعلام والتحليل والتفسير والتعليم والتنشئة الاجتماعية والسياسية و الإقناع والعلاقات العامة والترويج والإعلام والترقية والفنون. وهذه الوظائف التي يقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الإعلام إن كان قابلاً للنقاش إلا انه من المتفق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، وأي مجتمع صناعي آخر في العالم.¹

10-2- نشأتها و روادها:

إن فكرة الوظيفية كانت سابقاً في علوم الحياة وعلم النفس والانثروبولوجيا الحضارية وذلك لان علم الحياة يتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على انه نسق يتكون من مكونات متساندة وظيفياً.

¹- بسام عبد الرحمان المشاركة: نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص99.

ويرى تيماسيك في سياق مناقشته وتحليله لنشأة الوظيفة وتطورها انها ظهرت في الانثروبولوجيا وتمت فيها.

ومع التسليم بتأثير الدراسات السوسيولوجية الوظيفية بالاتجاهات السائدة في علوم الحياة والنفس والانثروبولوجيا الحضارية، فان ذلك لا يمنع من القول بان

نمو هذه الدراسات يعود أيضا إلى الأعمال الأولى في علم الاجتماع، ويتجسد ذلك في فكرة تكامل الأجزاء في الكل وتستند عناصر المجتمع المختلفة عند كومت وفي فكرة التكامل الناتج عن التباين عند سبنسر وفي الاتجاه العضوي عند كولي وتصور باريتو للمجتمع بوصفه نسفا متوازنا.¹

10-3- أسس البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الفروض أهمها:

* إن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

* النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل كبير.

* الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة استمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

* تتجه هذه النظرية نحو أن المجتمع يهتم بالحركة بغية تحقيق التوازن ومجموع عناصر تضمن استقراره وذلك حيث لو حيث خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط باستعادة التوازن.

10-3- الانتقادات الموجهة للنظرية:

❖ عدم الاتفاق بين الوظيفتين على وحدات الدراسة.

❖ يكاد يتفق بعض المشتغلين في علم الاجتماع، ومنهم على سبيل المثال دافيز و كوهين على أن الوظيفية لم تهتم بالتغير الاجتماعي لأنها ركزت اهتمامها الشديد على تكامل البناء

¹- غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

الاجتماعي، وعندما حاولت بعض الاتجاهات الفرعية أن تتلاقى الانتقادات الموجهة للوظيفة بشأن التغيير الاجتماعي، اعترفت بتغيير هادئ تدريجي يرتبط بالتغيرات الخارجية وليس التغيرات الداخلية.

❖ ويقول نيل سملسر في انتقاده البنائية الوظيفية أنها ليست سوى تنويقا وتنظيما للنزعة العضوية، وإنما أغفلت كثيرا من الأبعاد البنائية مثل الصراع والتغير والتدرج الاجتماعي، وأنها لا تحوي نسقا فكريا حول الطبيعة الإنسانية.¹

10-4- توظيف البنائية الوظيفية في دراسة الموضوع:

فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي).

في دراستنا هذه تم الاستعانة بالمدخل الوظيفي لدراسة الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسة الجامعية إذ يمكن القول أن هذه الأخيرة هي نظام يتكون من مجموعة الاتساق الفرعية (عمليات، وظائف إدارية) والاتصال الداخلي يعد أحد أهم الاتساق المتكررة التي يقوم الموظفون لممارستها والتي تعتبر جميعها أجزاء مكملة لبعضها البعض لتحقيق الفعالية وبناء صورة ايجابية المؤسسة ما يحقق الأهداف.

حيث تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيق التكامل البنائي والتناسق الوظيفي غير أنها قد تواجه العديد من العوائق الاتصالية داخلها أو ما يسمى بالخلل الوظيفي.

¹ - غني ناصر حسين القرشي: المرجع نفسه، ص172.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

تمهيد

I / ماهية إدارة الموارد البشرية

1- تحديد مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

2- وظائف الموارد البشرية

3- أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشري

4- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

5- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

6- المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية

II / دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الجامعية

1- الدور التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

2- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة الجامعية

3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

خلاصة

تمهيد:

إن العنصر البشري يمثل القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمة ويطلق على هذه القوى العاملة رأس المال البشري، لأن كل انجاز راجع إلى الجهد البشري، حيث يعتبر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق الأهداف الموضوعية.

يعرض في هذا الفصل الاتصال الداخلي في المؤسسة، (الأنواع، الخصائص، الأهمية، الأهداف، الوسائل، المعوقات)، وكذلك المؤسسة الجامعية (الجامعة في المحيط الاجتماعي، دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة الجامعة الجزائرية، إدارة الموارد البشرية في الجامعة).

I / ماهية إدارة الموارد البشرية:

1/ مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

*إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشرية على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الإدارة الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين.¹

هناك من يستخدم تسمية "إدارة الأفراد" وإدارتها في المنظمة ويعرف إدارة الانفراد بكونها تخطيط، تنظيم، توظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات التالية:

التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، وضع الخطط وتوقع الأهداف المستقبلية القريبة.

التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعها على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز أعمالهم. علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستنباطهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير

التوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير

واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.²

¹- نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13.

²- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 30.

*نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة إنما هي نتيجة للتطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة التي ترعى شؤون الموارد بالمؤسسة.¹

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:²

المرحلة الأولى: ظهور حركة الثورة الصناعية:

منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18م ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعاتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة نتائج أهمها:

✓ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل.

✓ ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

✓ إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.³

اشتدت مزيدا من التشريعات والتصنيفات الوظيفية وزيادة أفراد القوى العاملة المنحازة أيضا إلى بروز نشاطات إضافية ترعى شؤونهم وتدعم حقوقهم المادية والوظيفية وتشكلت الأنظمة والتعليمات

اندلعت الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد للعمال المتوفرة بشكل جيد الأعمال الإنتاجية ورفع مستوى أدائها ودراسة أسباب

¹- عبد الرحمان المداني القري: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دار جليس الزمان، (د.ب.ن)، 2014، ص 87.

²- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 9، 10.

³- عبد الرحمان المداني القري، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الإدارية الداخلية في كل منظمة إلى جانب النصوص المتبعة لضمان سير العمل وفق الخطط الإنتاجية.¹

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، هي انتشار حركة الإدارة العملية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة:

تطور حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فيعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة... يتم اختيارهم.

الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منهم إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه من المكان للتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل وذلك بزيادة الإنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما اعمل الجانب الإنساني.²

المرحلة الثالثة: بداية الحربين العالميتين الأولى والثانية:

اندلعت الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد للعمال المتوفرة بشكل جيد الأعمال الإنتاجية ورفع مستوى أدائها ودراسة أسباب الإجهاد والقلق واستخدام اختبارات الذكاء في اختيار العمال، هذا الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذه الموضوعات، ونظراً لضيق وقتها قامت بإسناد هذه المهمة إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما جعلها تزداد

¹ - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص 9، 10.

² - فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 10، 11.

في أهميتها، وأهمية الدور الذي تقوم به ولكن تجدر الإشارة إلى انه حتى ذلك الوقت، كانت جهود رجال الأعمال الباحثين، مركزة على رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة، وترشيد العمليات الإنتاجية دون النظر والعناية بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية.¹ شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هورثن بواسطة آتون مايو، و أفنعت الكثيرين بأهمية إرضاء العاملين من عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يصنع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني العاملين واثـر العوامل على هذا السلوك و تصنيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.²

2/ وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة.

¹- انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص20.

²- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص12، 13.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

ولقد وضعت المدرسة العملية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة التالية:

- الاختيار - أي اختيار الفرد الممتاز لانجاز الوظائف.
 - التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
 - التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
 - التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.
- وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو وزملائه لتصنيف وظائف أخرى أو إدارة الموارد البشرية تتمثل ب:

- علاقة العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة العاملين جسدياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.¹

هناك وظائف أخرى لإدارة الأفراد أو إدارة القوى العاملة على النحو التالي:

- 1- تهيئة القوى العاملة.
- 2- تطوير القوى العاملة.
- 3- مكافأة القوى العاملة.
- 4- الحفاظ على القوى العاملة.

أ/تهيئة القوى العاملة: يقصد بتهيئة القوى العاملة استحضرها بالتنوع والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة ، ويتم ذلك بالتعرف على توظيف الأعمال ، والتعرف على إعداد العاملين ، ومعرفة المصادر التي يمكن الرجوع إليها ومن ثم دعوتها للاستخدام لتتم بسلسلة من إجراءات الاختيار والتعيين.

ب/تطوير القوى العاملة: وهي الوظيفة الثانية لإدارة الأفراد من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس عملية محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة.

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص43.

ج/مكافأة القوى العاملة: ويتم ذلك بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناء على ذلك تحديد الأجور والمكافآت.

د/الحفاظ على القوى العاملة: يعتبر موضوع الحفاظ على القوى العاملة من آخر وظائف إدارة الأفراد التي تتمتع بأهمية خاصة، ويتم ذلك بالحفاظ عليها من حوادث العمل وأمراض وتوفير شروط عمل ملائمة بعيدا عن مخاطر العمل وأمراضه.¹

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية هدفها الرئيسي، فلا بد أن تمارس مجموعة الوظائف المدرجة أدناه:

✓ تخطيط الموارد البشرية.

✓ الاختيار والتوظيف.

✓ التدريب والتطوير.

✓ التعويضات والمنافع.

✓ تقييم الأداء.

✓ قياس فعالية أداء الموارد البشرية.

✓ الاحتفاظ بالموظفين.²

اختلف الكتاب والباحثون حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نعين من الوظائف الرئيسية ومساعدة.³

تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ما يأتي:

*تصميم وتحليل العمل: ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون مناسبة مع مواصفات من يشغلها.

*الاختيار والتعيين: وتعطي هذه الوظيفة جل اهتماماتها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية.

¹- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص15، 16.

²- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحميري: إدارة الموارد البشرية، كنوز للمعرفة، 2013، ص25.

³- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013، ص81.

*وضع هيكل الأجور: وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية الوظائف ووضع سياسة اجري فاعلة تشمل جمع العاملين.

*وضع أنظمة الحوافز: وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادي وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.

*التدريب: وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.

*تقييم أداء العاملين: وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم بواجباتهم.

*التخطيط لحركة الوظائف: ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفيه وغير ذلك.

*تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية: تهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.

*ضمان امن وسلامة العاملين: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين واحنه وصحتهم.

*جدولة ساعات العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات عمل العاملين وساعات الاستراحة والعطل بما يتلاءم مع كفاءة العامل.¹

3/ أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.²

¹ - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص26، 28.

² - انس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص22.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لقد أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ومن الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة وفرعا من فروع الإدارة ما يلي:

*التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.

الانتشار الكبير المتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما اجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة.

التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تقاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

*ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

*زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم.

*تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات مهددة.¹

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، من هذه الأسباب:

¹- منير بن احمد دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013،

*التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

*التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا ما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

*زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

*ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.¹

4/ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن الاستفادة أكثر من هذا المورد والتي يمكن إنجازها في ما يلي:

إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

➤ حل مشاكل نقص العمالة.

➤ إسهامهم في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.

الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، وعدم تجميد الجهود والأفكار.

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص9، 10.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

العلاقات مع النقابات العمالية: يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفقا للمستجدات.

التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفقا لما يلي:

➤ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

➤ توفير الاستقرار الوظيفي.

➤ تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

➤ توفير تدريب مستمر للعاملين طيلة حياتهم الوظيفية...¹

* من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي "ديف ارشلمن" في كتابه "مصير إدارة الموارد البشرية" إذا يعتقد ديف أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهت زمانها وان هناك دورا جديدا يتحتم على المسؤولين عند إدارة الموارد البشرية القيام به.

وكذلك فان إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة ادوار وهي لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو التالي:

1/ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

2/ إدارة التغيير والتحول: بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة لمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

3/ إدارة تطبيق البنية التحتية: ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة.

¹ - بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص92، 94.

4/ إدارة مساهمة العاملين: بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم وتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل...¹

5/ أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

*أهمية إدارة الموارد البشرية:

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة. وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة.

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة و الأقسام في المنشأة ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها في القيام بما يلي:

*منحها الاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات و الأقسام العاملة في المنشأة لتجنيبها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها.

*توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات والأبحاث والمساحات الضرورية لاقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.²

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:

*اهتمامها بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المنظمة.

*تقي بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.

¹- هاكان، حسن علي: الموارد البشرية كمدخل الميزة التنافسية، ط2، عمان، 2005، ص35، 36.

²- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص9، 10.

*تقي بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجحة لها.

*تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.

*تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشتغلوا وظائفهم في المنظمة.¹

*إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بتفضل الموارد البشرية، بالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، المتوسط وطويل الأجل، كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الإحلال والتعيين السليم ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما من إكساب الأفراد المهارات، الاتجاهات والمعارف المختلفة كما لديهم الآن.

إضافة إلى ذلك فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كذلك تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على حلها اتجاهات إيجابية للعمل.²

*أهداف إدارة الموارد البشرية:

تحتل أهداف إدارة الموارد البشرية نقطة التحول في انجاز المنظمة لرؤية الموارد البشرية... إذ تخاطب أهداف الموارد البشرية وإدارتها الموضوعات التالية:
*الإرشاد إلى قياس التقدم في مقابل الرؤية المطلوبة.

*الحالة المرغوبة لوظيفة الموارد البشرية.

*النتيجة النهائية التي سيتم تحقيقها.

ومن الأهداف المتنوعة المختلفة لإدارة الموارد البشرية تذكر ما يلي:

"بناء القدرات، اتصال مفتوح، وتفويض حق التصرف، وجودة طريقة إدارة الموارد البشرية... الخ".¹

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 31.

*كذلك من بين أهداف إدارة الموارد البشرية نجد ما يلي:

أ/الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ يعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويتعين المدير هو المسئول عن أداء المرؤوسين كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المدراء ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب/الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها ويتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.

ج/الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تجنب الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

د/الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفظ همهم للعمل والإنتاج. أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قد لا باس به من اهتمام إدارة لموارد البشرية.²

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت

¹- اشوك تشاندرا، شليا كابرا(ترجمة احمد الخزامي): استراتيجيه الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2001، ص174، 175.

²- بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص16.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة نفسها من زاويتين هما: أداء المنظمة وأداء العاملين.

أما العدالة فإنها تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية، ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، تؤدي في النهاية إلى رضا العاملين.

في ضوء هاذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

*الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات لأحسن الطرق وقلل التكاليف.

*الاستعادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والتوعية المحددة سلفاً.

*تتمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

*إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

*إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، و تتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

*توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم في المنظمة، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

*توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.¹

¹- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج: إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص45، 46.

6/ المهارات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية:

تتطوي هذه الخطوة على تحديد المؤهلات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة ويتم تحديد هذه المؤهلات في ضوء وصف واجبات وتعبان وموقع الوظيفة ومعايير الأداء الفعال التي سبق الإشارة إليها وتتضمن هذه المؤهلات عناصر كثيرة منها:

1/ مستوى تعليمي: نوع المؤهل، نوع التخصص، تاريخ الحصول على المؤهل.. الخ.

2/ الخبرة السابقة: عدد السنوات التي مارس فيها العمل، عدد برامج التدريب التي حصل عليها.... الخ.

3/ السمات الشخصية: نمط الشخصية، الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، الاتصال، التفكير الايجابي... الخ.

4/ الصفات البدنية: الطول، قوة الذراع، الأناقة، الجمال، قوة التحمل، قوة الصبر... الخ.

5/ القدرات العقلية: الفكر الابتكاري، التفكير النافذ، التفكير المنطقي، الذكاء... الخ.

6/ السمات الوجدانية: الانبساط، الانطواء، الاتزان، الثقة بالنفس، الحرص، الاكتفاء الذاتي، الحيوية، المسؤولية، السيطرة... الخ.¹

كذلك لدينا المهارات التي يجب أن تتوفر في موظف إدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إلى إتقانها بفاعلية بشكل جيد والكفاءة للقيام بجميع الوظائف هي:

1/ التنظيم: من لهم المهارات التي تلازم موظف إدارة الموارد البشرية مهارات التنظيم للملفات وإدارة الوقت بشكل جيد والكفاءة الشخصية تعد من مفاتيح إدارة الموارد البشرية.

2/ التواصل: يجب على موظف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن يمتلك القدرة على التواصل مع العاملين في المؤسسة من أجل إدارة مهامهم بفعالية.

¹- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص23.

3/ أخلاقيات العمل: من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها موظف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عدها أخلاقيات العمل وذلك يعود على أنهم ضمير المنظمة وأمناء معلوماتها السرية التي يجب الحفاظ عليها.¹

زيادة على ما سبق من أهم المواصفات المطلوبة في موظف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ معرفة سياسات المنظمة ونظام العمل.
- ✓ مهارات الاتصال وحسن التعامل مع المراجعين للإدارة.
- ✓ بناء علاقات جيدة مع الموظفين داخل الإدارة ومع جمهور المنظمة الخارجي.
- ✓ المحافظة على سرية المعلومات الخاصة للمنظمة.
- ✓ المبادرة وروح العمل الجماعي.
- ✓ التعامل الجيد وحسن المنطق.
- ✓ سرعة البديهة الذهنية.
- ✓ أن يكون على درجة علمية ثقافية جيدة ومتعددة الخبرات.
- ✓ لديه معرفة بقوانين وأنظمة مكتب العمل.²

II / دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الجامعية:

1/ الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية:

أصبح لإدارة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الإدارات الأخرى ومن خلال ما يلي:

- 1/ الدور الاستشاري: وهو دور تقوم به إدارة الموارد البشرية بتقديم البيانات والمعلومات والاستشارة ضمن مجال التعاملات الإدارية.
- 2/ الدور التنفيذي: وهو يتمثل في وظائفها الرئيسية كتخطيط والاستقطاب والتحفيز... الخ.
- 3/ الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالمعاملات الإدارية.

¹- مصطفى عبد المنعم: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص13.

²- نفيسة محمد الكامل: إدارة الموارد البشرية، البصرة للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2001، ص19.

4/الدور المشارك: إن إدارة الموارد البشرية دورا هاما في وضع واتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتوقف هذا على تكامل برامج إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5/الدور الاستراتيجي: إن إدارة الموارد البشرية تحول دورها التقليدي إلى دور استراتيجي، أي أن الدور التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز، لذا أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي ومصدر التميز للمؤسسة.¹

2/ دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة الجامعية:

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والانقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية.²

لغرض وضع إستراتيجية المنظمة يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الاستراتيجيات في المنظمة والتي يمكن تعريفها بالآتي:

"هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع الإستراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها".

من هنا يتضح لنا تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقتضي أن تؤخذ بنظر الاعتبار الآتي:

1/رسالة المنظمة: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

2/الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة.

¹- عائد سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، المكتبات الكبرى للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص16.

²- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص9.

3/ التخطيط الاستراتيجي—البعيد المدى: لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.

4/الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد البشرية.

5/جمع الموارد البشرية في المنظمة: جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

6/التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة: تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الإدارات الأخرى في المنظمة (التسويق، الإنتاج، العمليات الحالية).

7/جزء من إستراتيجية المنظمة: إحدى استراتيجيات المنظمة هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

8/تأثير البيئة: (SWOT) وهي القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية لان نجاح المنظمة يعتمد على قدوة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.¹

*دور إدارة الموارد البشرية في تكوين الإستراتيجية الكلية للمنظمة:

تعد الإستراتيجية الكلية للمنظمة من قبل الإدارة العليا أو بواسطة فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل التي اشرفنا إليها أعلاه. الأمر الذي يشير إلى ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية

في كل مرحلة، وهناك 4 مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية هي:

"الارتباط الإداري، والارتباط ذو الاتجاه الواحد، والارتباط المتبادل، ثم الارتباط المتكامل."²

*إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

¹- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص141، 143.

²- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي تكاملي)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ص90.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].¹

* دور مدير إدارة الموارد البشرية:

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية شريكا استراتيجيا وعمي لا لتغيير في المنظمة، كما يجب أن يقوم كما يلي:

* التأكيد على أن هدف موظفي دائرة الموارد البشرية هو خدمة احتياجات ككل وليس فقط احتياجات الدائرة.

* التعمق في معرفة طبيعة عمل المؤسسة.

* أن ينصب نفسه كمستشار وليس صانع قرار.

* استخدام الحقائق والبيانات لدعم الاقتراحات.

* العمل على بناء شراكة بين موظفي الدائرة وبقية العاملين في المنظمة.

* المساهمة في تحقيق وقياس النجاح الاستراتيجي.²

إن الإستراتيجية ترتبط بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها في إطار البيئة التنظيمية التي تنشط في المنظمة وإمكانياتها كما أن الإستراتيجية تتعامل مع المستقبل وتحاول التنبؤ كما يلي:

- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة في المستقبل؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة بين المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في المفاضلة بين العملاء؟

¹- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص69.

²- رولا نايف المعاينة، صالح سليم العمورية، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، كنوز للمعرفة، 2013، ص24.

• ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

• ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

إذن تعد إستراتيجية الموارد البشرية للمنظمات الناجحة عنصر عمل لا يمكن تفاديه لضمان تنافسية التنظيم وبالتالي موته أو حياته قال نظرة المستتدة إلى الموارد في بناء الميزة التنافسية تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ولا يمكن ذلك إلا بإعداد إستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل ارتيادي يضمن وحدة الأهداف والمصلحة داخل التنظيم.¹

3/ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية:

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تعرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى:

1/التحديات البيئية:

وتتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية لدينا المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات... الخ.

2/التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

واهم تلك التحديات نجد حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية كذلك من أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت

¹- حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،(د.ب.ن) 2015، ص57، 58.

هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تجنب القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع اللامركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة.

3/التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم وأهمها التطابق بين الفرد والمنظمة والمسئولة الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.¹

كذلك من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.
- مشاكل العمل و التأمينات والأمن.
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف.
- مشاكل في وضع تقييم فاعل للوظائف.
- مصاعب في الملائمة بين متطلبات إستراتيجية الموارد البشرية ونزاعات الأفراد العاملين في المنظمة.
- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم.
- تسرب العمالة ذات الكفاءة والخبرة المهنية إلى خارج المنظمة.²

إضافة إلى التحديات السابقة نجد:

- تفاقم التشريعات والقوانين.
- التنوع في الموارد البشرية.
- إدارة التغيير ومقاومته.
- تفاقم المهارات والخبرات.
- التفجير المعرفي وتراكم المعلومات.
- الثورة العلمية والتقنية.³

¹- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص31، 34.

²- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص29.

³- محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المنغير للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص57.

4/التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية. مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي الأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضروريات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفه وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.¹

¹- خضير كاظم حمو، ياسين كاسب الحزشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص25.

خلاصة:

إن ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية من الأقسام الإدارية ذات الأهمية من خلال اهتمامها بالأشخاص داخل العمل في المؤسسة، حيث تساهم في تحقيق المصالح الخاصة بالمنشأة والموظفين والمجتمع.

الفصل الثالث:

الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية

تمهيد

I / ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة وخصائصه

3- أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

4- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

5- معايير الاتصال الداخلي في المؤسسة

II / مكانة الاتصال الداخلي المؤسسة الجامعية

1- الجامعة في المحيط الاجتماعي (الجامعة في المجتمع الجزائري)

2- دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة الجامعة الجزائرية

3- تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعة

خلاصة

تمهيد:

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، وأيضا بالنسبة للمؤسسات التي أصبحت تعتبره احد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها حيث يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموارد البشرية (الإداريين) وخلق التفاهم والانسجام فيما بينهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، ويساهم في حسن سيرورة العمل ، إذ لا يتم هذا الأخير إلا بالاعتماد على احد أنواع الاتصال وهو الاتصال الداخلي الذي يتم من خلاله بناء علاقات بين اليد العاملة البشرية خاصة بعد ما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة، لتكوين شبكة اتصالية فعالة في ضوء ما يسمى بالسير الجيد لمختلف الأنشطة والمهام الإدارية داخل الجامعة التي تشكل إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع التي تعتمد على الاتصال الداخلي لتكوين العلاقات بين العنصر البشري فيها.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة تناولنا فيه أنواع، خصائص، أهمية، أهداف، وسائل، معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما العنصر الثاني تضمن المؤسسة الجامعية، حيث تناولنا فيه الجامعة في المحيط الاجتماعي، دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة الجامعة الجزائرية، تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

I / ماهية الاتصال داخل المؤسسة :

*الاتصال الداخلي:

تتمثل في تدفق المعلومات ومناقلتها داخل المنظمة لانجاز الأعمال المخطط لها، والتي تعني في حقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها.¹

1/ أنواع الاتصال داخل المؤسسة وخصائصه:

✓ أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أ/الاتصالات الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تتسبب عبر القنوات الرسمية و المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وعليه وفق التسلسل الوظيفي داخل المنظمة.

واخذ الاتصالات الرسمية في المنظمة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحدة منها بحسب طبيعة ومهام عمل المنظمة ولكن في الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

*الاتصال النازل: وهو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صفة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

*الاتصال الصاعد: وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المستخلصة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات معرفة مستوى الانجاز المحقق ، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تحريري(تقارير)، المختلف مجالات العمل في المنظمة.

*الاتصال الأفقي: وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب ضمن التشاور والتنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في

¹- احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص43.

العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.¹

ب/الاتصالات الغير رسمية: أما الاتصال الغير رسمي الذي تم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وجميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم هنا يتم خارج منافذ الاتصالات الرسمية.²

✓ خصائص الاتصال داخل المؤسسة:

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

*الاتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة.

*الاتصال عملية تفاعلية بمعنى ان الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا أن الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.

*الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تنتج منه إلى الجهة التي تستقبلها.

*الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.³

2/ أهمية وأهداف الاتصال داخل المؤسسة:

✓ أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

¹- تامر البكري:الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص45، 46.

²- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص86.

³- سامية محمد جابر، نعمان احمد عثمان:الاتحاد والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د.س.ن)، ص403.

*تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة ب الأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية.

*المشاركة في المعلومات بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال وهذا بدوره يساعد على:ـ

➤ توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والأعمال المبرمجة.

➤ توجيه الأنشطة والأعمال لتحقيق أفضل النتائج.

➤ تعريف للعاملين بنتائج أدائهم.

*تشجيع الحوار وتنمية مهارات القيادة وإتقان العمل إلى جانب ديمقراطية الإدارة وعدالة توزيع المعلومات عن الأفراد والفئات.

*ينشط الاتصال الداخلي أعمال المؤسسة ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة ويعطيها حيوية وقوة.

*بناء تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل ومن ثم رفع مستوى أدائها.¹

*حفز وتحقيق العاملين.

*توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

*تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

*التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.²

*التنسيق حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

¹- إسماعيل على سعد:الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1981، ص80.

²- احمد الزواهرة، مرجع سبق ذكره، ص43.

*اتخاذ القرارات: تلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات إذ في طريقة يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والسياسات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى ارشد القرارات.¹

*الاتصال نشاط اجتماعي إداري ونفسي في نفس الوقت داخل المؤسسة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والفراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

*تعد عملية الاتصال ضرورية وأساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة.

*يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه و أفكاره ، فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

*يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات الإحصائية والمفاهيم من القنوات المختلفة ، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها.

فمن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة.²

✓ أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولا: الأهداف خاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف لما هو يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة

¹- محمد له جي جاد كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د.س.ن)، ص269.

²- خليل محمد الشماع، نظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 203.

مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.¹

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشارة في الوسط العمالي.

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادة الإدارية:

تقول في مجملها هي تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة. من شأنها مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على القدر الكافي على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به، يمكننا من توصل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.² يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

*تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بآثار وزيادة الأجر التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.

*رفع الكفاءة الإنتاجية العاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.

*تحقيق معدل دورات العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.

*جذب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فان هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

¹- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص35.

²- محمد فهمي العطاوي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة،

1997، ص35.

*رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأموهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم الإدارة والسياسات الإدارية المؤسسة.¹

3/ وسائل الاتصال الداخلي:

تعتبر وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات ومختلف القرارات والأهداف أو بصيغة أخرى مضمون ومحتوى الاتصال، وتنقسم وسائل الاتصال إلى:²

الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير والمشرفين والعاملين.

الاتصال الكتابي والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً.³

أولاً: الاتصال الشخصي:

ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل controversial والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل.⁴

ثانياً: الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة و الأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوي.⁵

¹- عبد الوهاب على محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص93.

²- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص98.

³- زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، (د.س.ن)، ص43.

⁴- احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁵- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص44.

يتم تداول العديد من المعلومات داخل المؤسسة وغالبا ما يتم ذلك بشكل تسلسلي بين مختلف الإدارات أو بين مختلف الموظفين وانتقال ونشر هذه المعلومات ضروري لتنظيم الأعمال الإدارية وخلق جو ملائم في العلاقات بين العاملين.

واهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصالات الداخلية هي:

أ/الشبكة الهاتفية الداخلية: وتسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

ب/علب الرسائل أو الرسائل الالكترونية: وتسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أية لحظة.

ج/اجتماعات العمل: وهذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم، ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

د/اللوحات الإعلانية الداخلية: يتم استخدامها لتبادل التعليمات الصادرة عن الإدارات الحكومية أو الإدارات التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات وغيرها... بين الموظفين والعمال.

ه/النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة: وتنتمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة عن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.

و/اللوائح الإدارية أو لوائح الإجراءات: هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات يسمى لوائح الإجراءات وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة.¹

¹ - فاطمة مروة:الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، ص151، 152.

4/ معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:

* عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

* عدم تناسب المضمون مع الانشغال أن الحقيقية العاملين.

* الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.

* استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.

* عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.

* عدم وضوح الأهداف وغير محددة وغير قابلة للقياس.

* احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

هناك من حدد المعوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ/ العقبات المادية: كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسبب الملل الضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف مسطرة.

ب/ العقبات الشخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزغته وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد وكذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم

البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معوقا لعملية الاتصال، كما أن اختلاف المستويات التنفيذية والإشرافية وانعزال طبقة عند حدودها وهو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات ويعرقل العملية الاتصالية.

ج/العقبات اللفظية التعبيرية: تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال فكما تساهم في عملية الاتصال وتسيرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه هو نقل المعلومات ورفض الغموض.¹

تتعرض عملية الاتصال داخل المؤسسة لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته:²

أولاً: معوقات شخصية:

نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيه أثرا عكسيا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

ثانياً: معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثاً: معوقات بيئية:

نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.³

¹- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 115، 116.

²- احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

II / مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية:

1/ الجامعة في المحيط الاجتماعي: (الجامعة في المجتمع الجزائري) :

الجامعة مؤسسة علمية اجتماعية أكاديمية تعمل على تزويد الطلبة بالمعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية مما يؤدي إلى تفاعلهم مع البيئة الاجتماعية وجعلهم قادرين على الارتقاء بها وتطويرها كما تعمل على تنمية القرارات الفردية وتشجيعها وتطويرها وإثارة دافعيتهم ورغباتهم للعمل والاستجابة للتحديات الجديدة والمتغيرة في المجتمع ومواكبتها واستيعاب وتلبية متطلباتها.

حيث تعتبر الجامعة من أهم أدوات التطوير والتحديث في المجتمع يتمثل دورها الأساسي في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها... وخدمة المجتمعات من خلال التعليم الجامعي تتمثل في الجهود التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

تعد خدمة المجتمع والنهوض به من الأدوار الرئيسية للجامعات، فيمكننا القول أن تزايد انفتاح الجامعة على المجتمع المحلي ساعدها في الوصول إلى طرق جديدة غير مألوفة في إنتاج المعرفة وتطبيقها حيث أصبحت الجامعات من أهم المصادر الأساسية لتطوير المجتمع في شتى مجالات الحياة وانعكاساتها لما تملكه هذه المؤسسات من دور مهم وفاعل ومتميز في التنمية الشاملة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها. وتعتبر من أهم المناخات الملائمة للحفاظ على القيم والأفكار التي يسعى المجتمع إلى تعزيزها وتربية الأجيال المتلاحقة عليها بغرض محافظته على هويته التي تميزت على المجتمعات الأخرى والتي يعتز بها ويعتبرها احد مقومات السيادة الوطنية وفي ضوء ذلك فان الجامعة تؤدي دورا كبيرا وأساسي في إعداد الكوادر البشرية وتطويرها لتساهم من خلالها في تطوير حركة التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي لأي مجتمع من المجتمعات.

يمكننا القول أن الجامعة لها سمات تغيروا عن غيرها بكونها منظمة متعددة الأهداف والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لذلك لها كيانها الاجتماعي لأنها مجتمع نسيجه الأساسي العلاقات الإنسانية وذلك يتيح تعدد المجتمعات داخلها، فالقصد منها تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق الربط والتوثيق بينها وبين المجتمع في مختلف المجالات.

2/ دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية:

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في المؤسسة الجامعية باعتباره شريانها الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات، الأمر الذي يساهم في إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة. حيث يرتبط نجاح او فشل هذه المؤسسة بنجاح خطوات وعمليات الاتصال بها وهذا الذي يجعلها تتحصل على معلومات ذات الجودة والدقة والمصدقية، أيضا تتوع وسائل الاتصال فيها يعمل على تفعيل المورد البشري من حيث تنشيط الاتصال.

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية للتعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات، حيث يساهم في تزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة. يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يلعب دورا كبيرا ومهما في تعزيز مكانة المؤسسة الجامعية من خلال مساهمته في تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الموارد البشرية وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، حيث يسعى للتنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانقالها وكذا تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين.

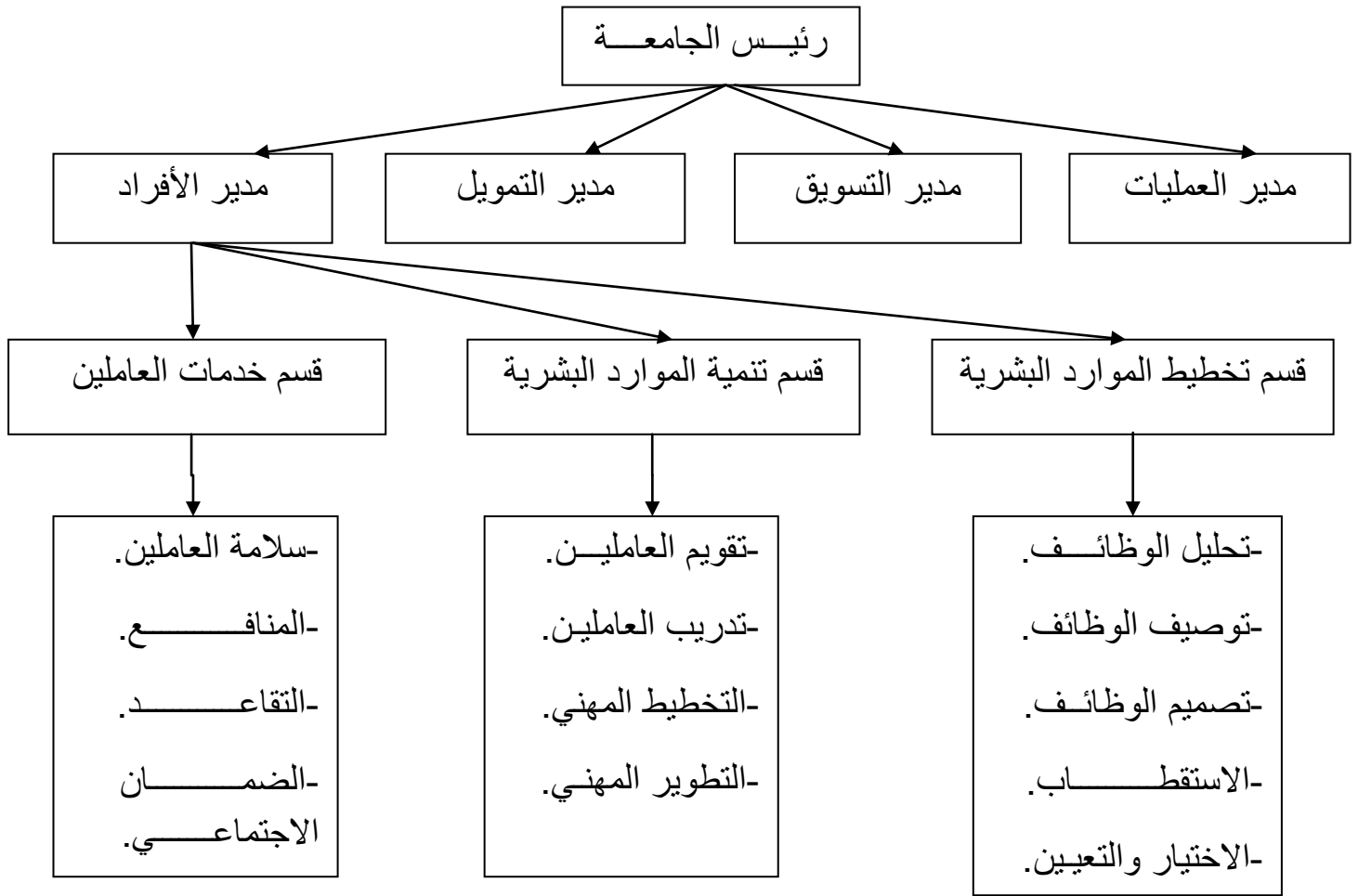
3/ تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

أي تنظيم إداري للموارد البشرية يعتمد على شكل البناء التنظيمي للمنظمة، فالأشكال التنظيمية الأساسية من حيث توزيع السلطة أفقيا هي ثلاثة ، تعطينا تنظيم خطي، وتنظيم وظيفي ، وتنظيم خطي-استشاري. ويختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في كل هذه الأشكال:

1-التنظيم الخطي: إذا كان البناء التنظيمي على شكل خطي لن نجد فيها دائرة العاملين بل نجد بان كل مسئول يهتم بشؤون العاملين إلى اهتماماته الأخرى.

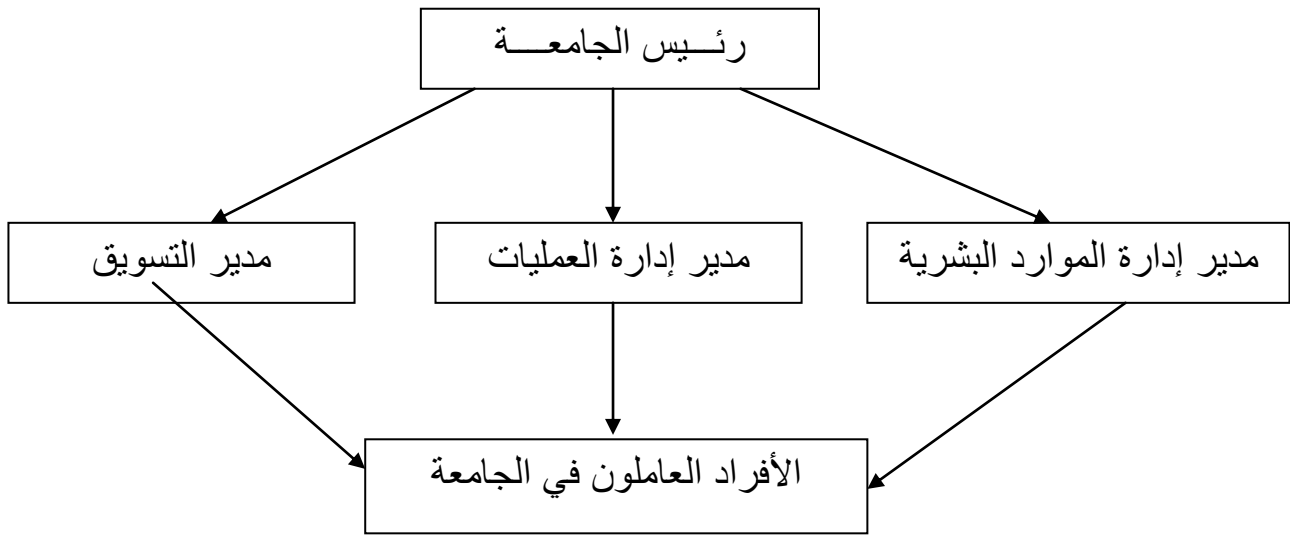
فالتنظيم الخطي هو تنظيم تتحصر فيه كافة السلطات عن كافة وظائف الجامعة (العمليات، التسويق، التمويل، الأفراد، المعلومات) تتحصر بالإدارة العليا ثم بمساعديها ،وحسب الحاجة. فرييس الجامعة يهتم بنفسه بشؤون العمليات والتسويق والمالية والأفراد ويتخذ القرارات حولها ،كما مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (1): التنظيم الخطي لإدارة الموارد البشرية.



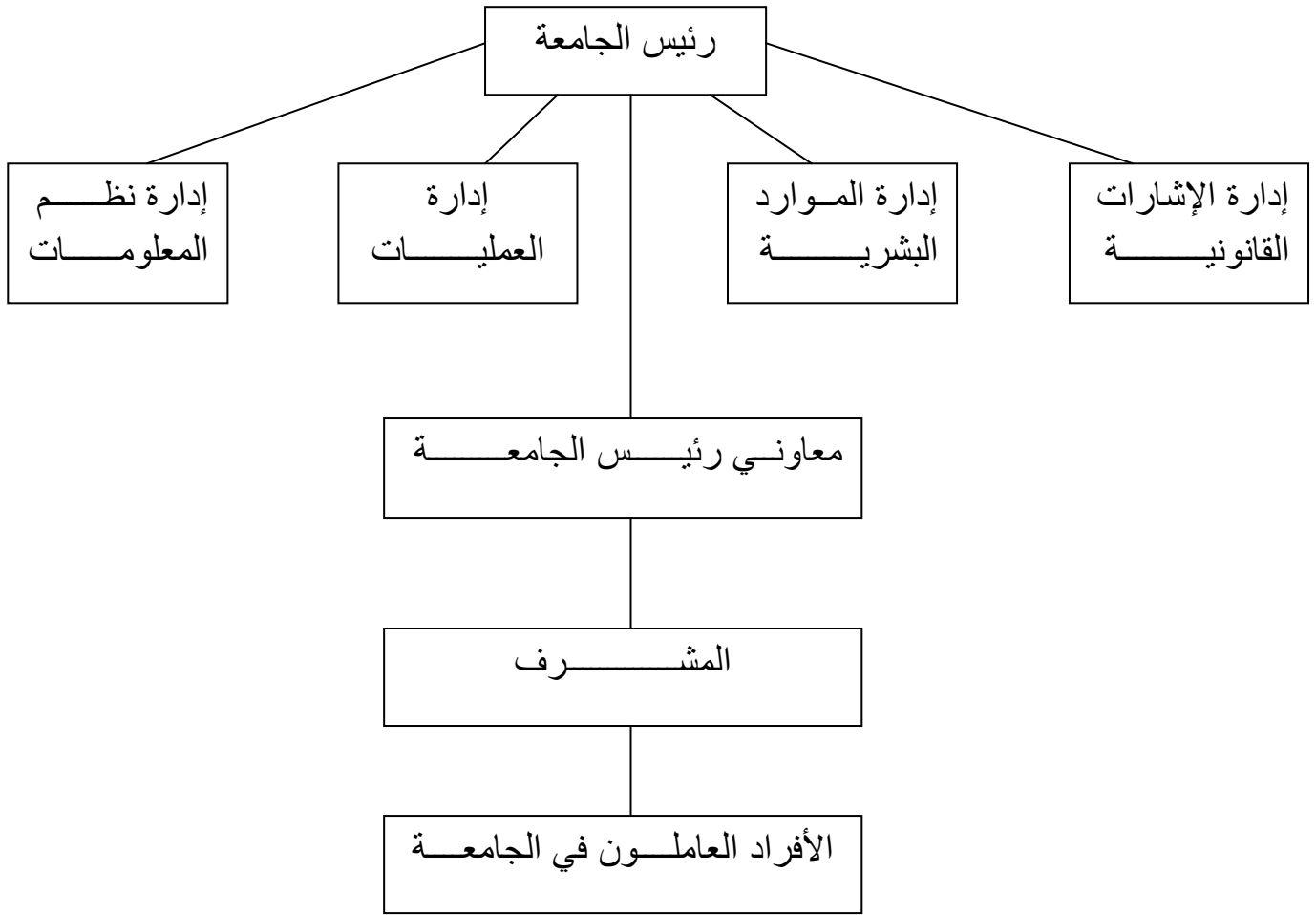
2- التنظيم الوظيفي: في التنظيم الوظيفي نجد دائرة الموارد البشرية لها سلطات أمر على كل الدوائر الأخرى. فالتنظيم الوظيفي هو شكل تنظيمي تقيم فيه الإدارة العليا دوائر أفقية تمنحها سلطات الأمر على كافة الجامعة وفي مجال تخصصها. إن السمة المميزة والاهم لهذا الشكل التنظيمي هو انه يجعل لكل شخص يعمل في هذه الجامعة مدراء عدة يأمرونه على سبيل المثال سوف نوضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): التنظيم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة.



3- التنظيم الخطي-الاستشاري: يسعى التنظيم الخطي-الاستشاري إلى الاستفادة من مزايا كل من الشكلين السابقين وتقليل عيوبهما، وهو لذلك التنظيم الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال الكبيرة، الأساس في التنظيم الخطي-الاستشاري هو انه تنظيم خطي ولكنه يسعى لمعالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقوم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي يحتاجها، فعلى الرغم من أن التسمية هي خطي-استشاري، إلا انه يشمل الخدمات أيضاً فقد تحتاج شركة ما (خدمات) ناجحة ومتخصصة في (النقل)، (الصيانة)، (المعلومات)، (الشراء)... الخ هذه خدمات مهمة.

شكل رقم (03): التنظيم الخطي الاستشاري لإدارة الموارد البشرية.



ومن مزايا التنظيم الخطي-الاستشاري بأنه يتميز بحفظ السلطة للوحدات الأساسية كما يوفي لها مستوى جيد من الدعم والإسناد الذي قد يحتاجه.¹

¹- هاشم فوزي دباس وآخرون: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، الوراق للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، 2008، ص145، 153.

خلاصة:

إن ما يمكن استخلاصه من خلال الفصلين السابقين أن الدور الحيوي الذي يقوم به الاتصال الداخلي هو الذي جعله يمثل مكانة متميزة داخل الجامعة باعتبارها تقوم على أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال إتباع إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب من خلالها لمتطلبات المورد البشري فيها، وتعطيه أهمية باعتباره هو المسير لمهام هذه الجامعة من خلال أساليب اتصالية مختلفة من نشأتها تكوين شبكة اتصالية فعالة ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة ككل.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي

1- وضع تصور عن الإطار الميداني

2- النتائج العامة المفترضة للدراسة

3- التوصيات ومقترحات الدراسة

4- الصعوبات التي واجهت الدراسة

1/ وضع تصور عن الإطار الميداني:

نظرا للظروف الراهنة (جائحة كورونا) وتعذر إجراء الشق التطبيقي بتوزيع الاستمارة على الباحثين والقيام بمقابلات مع المعبيين، فإننا قمنا بطرح تصورات تقريبية للنتائج التي كانت من الممكن أن تتوصل إليها دراستنا في حال وزعت الاستمارة على الباحثين معتمدين في بناء تلك التوقعات والتصورات على ما توصلت إليه الدراسات المشابهة لدراستنا من جهة وعلى خبراتنا و مكتسباتنا المعرفية حول الموضوع من جهة أخرى.

موضوع دراستنا هو فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، "دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة أم البواقي"، اعتمدنا فيها استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع بيانات واستمارة مقابلة، وكان من المفترض أن توزع على أفراد عينة الباحثين وهم الموظفين الإداريين لجامعة العربي بن مهيدي الموزعين عبر مختلف الكليات والمعاهد والإدارة المركزية.

تكونت الاستمارة من (5) محاور كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للباحثين.

المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي في الجامعة، حيث يعد الاتصال الداخلي من اللوازم التي تقوم عليها أي جامعة ، إضافة انه يدخل ضمن العملية التنظيمية للمؤسسة، كذلك يثير الكثير من الاهتمام لدى القادة الإداريين الذين يرون انه من الضروري بناء شبكة علاقات مهنية من خلال اتصالاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثالث: مساعدة الاتصال الداخلي العاملين على تحقيق التفاعل بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية، حيث يتضح لنا أن المورد البشري (الإداريين) عنصر أساسي في الوصول إلى الأهداف المسطرة للجامعة، إذ أن تطوير وتنمية هذا المورد راجع إلى فعالية الاتصال الداخلي في مساعدة هذا الأخير داخل الجامعة.

المحور الرابع: المعايير التي يستعملها الاتصال الداخلي عند إدارته للعنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية، وذلك من خلال مجموع العوامل التي تضمنها الاتصال أثناء إدارته للمورد البشرية في الجامعة وذلك لتحقيق التفاهم و الاستقرار ضمن ما يسمى بتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

المحور الخامس: علاقة الاتصال الداخلي بالعنصر البشري، كمحور أخير تناولنا من خلاله العلاقة بين المتغيرين ، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من العملية الاتصالية ،

وهو ما أدركته جامعة أم البواقي، فأصبحت هذه العلاقة تمثل نقطة رئيسية تهتم بها كافة المؤسسات دون استثناء.

2/ النتائج العامة للدراسة:

بعد الإحاطة الكافية بإشكالية الدراسة وضبط مختلف الحثيات والعناصر المنهجية المساعدة وجمع المعلومات النظرية اللازمة حول الموضوع وتحليل مختلف الجوانب النظرية للإشكالية المطروحة والدراسات السابقة، توقعنا التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية لدراستنا نذكرها كالاتي:

- ✓ يشكل الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين، متعلقة بضرورة العمل من اجل نقل المعارف والخبرات فيما بينهم عبر مختلف الوسائل.
- ✓ يتطلب تحسين مستوى الأداء داخل جامعة أم البواقي تنوع وسائل الاتصال الداخلي فيها.
- ✓ المورد البشري عنصر حيوي وله دور جد فعال في تحسين أداء جامعة أم البواقي وتحقيق أهدافها.
- ✓ إن عدم تقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات المورد البشري (الإداريين) وكفاءته، تخفض من الأداء وبالتالي عدم تحقق الرضا النفسي والوظيفي.
- ✓ أن جامعة أم البواقي لازالت تقتصر على وسائل اتصالية تقليدية نسبيا مقارنة بالتطور التكنولوجي في إرسالها لمختلف المعلومات، كالمصقات والإعلانات والمراسلات الكتابية.
- ✓ ضعف المنظومة الاتصالية (الوسائل) داخل الكليات (غياب الانترنت وضعف تدفقها وقدم الوسائل المستخدمة...).
- ✓ غياب شبه كلي لرسمية الاتصال بين الموظفين داخل جامعة أم البواقي.
- ✓ معظم الموظفين يتصلون مع المسؤول بصفة دائمة لطرح انشغالاتهم وإصدار الأوامر.

4/ توصيات ومقترحات للدراسة:

نقدم هذه التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تأخذها إدارة جامعة أم البواقي أو أي مؤسسة أخرى بعين الاعتبار:

- ❖ ضرورة القيام بدورات تكوينية متتالية بغية التذكير الدائم بأهمية الاتصال داخل الجامعة لتحقيق الأهداف.
- ❖ فتح قسم مختص بدراسة انشغالات ومشاكل العاملين الإداريين على مستوى كل كلية.
- ❖ ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة (الرقمنة)، لتسهيل أداء المهام الإدارية بين الموظفين وكذا الجامعات كمواكبة للتطورات الحاصلة.
- ❖ العمل على وضع مختصين في مجال الإعلام والاتصال داخل خلية اتصالية وتزويدهم بالإمكانات المادية اللازمة لذلك.
- ❖ الرفع من نسبة الاهتمام بالاتصال الرسمي في التعامل بين الموظفين لتعميم النظام.
- ❖ ضرورة اعتماد الموظفين الإداريين في القيام بأعمالهم على وظائف الإدارة القائمة على أسس التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق لتحقيق الفعالية داخل جامعة أم البواقي.

5/ الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- ❖ صعوبة الوصول إلى العينة في شكلها النهائي لموظفين جامعة أم البواقي نظرا للظروف التي واجهناها خلال هذه أزمة جائحة كورونا.
- ❖ صعوبة النزول إلى الميدان لتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين (الموظفين)، وإجراء مقابلات مع الرؤساء وهذا راجع لغلق الجامعة بسبب جائحة كورونا.
- ❖ عدم توفر احصائيات تفصيلية عن موظفي جامعة أم البواقي سواء على الفيسبوك أو على موقع الجامعة والكلية.
- ❖ صعوبة التواصل مع رئيس مصلحة الموظفين لجامعة أم البواقي من اجل الحصول على المعلومات الكافية حول الموظفين.
- ❖ صعوبة وضعنا للتصور الميداني والنتائج المتوقعة نظرا لإلغاء النزول إلى الميدان.

خاتمة

خاتمة:

تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي في جامعة أم البواقي من منظور عينة من موظفيها، وذلك لتوضيح الدور الهام للاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية وفعاليتها داخل الجامعة، وبعد تحليل متغيرات الدراسة منهجيا ونظريا ووضع تصورا ميدانيا، تم التوصل إلى أن الاتصال بمختلف أنواعه ونماذجه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق جملة من الأهداف، أساسها التأثير على عملائها، كما على الجامعة التركيز أكثر على المورد البشري وتكوينه.

كما تكتسي عملية الاتصال الداخلي للمورد البشري بالجامعة، أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة والمهام بالجامعة، حيث أن توفر قنوات الاتصال بالجامعة تضمن نقل المعلومات بانسياب كبير و سريع داخل الجامعة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين الأفراد العاملين والمسؤولين بالإدارة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أبو سمرة محمد: **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 2- أبو النصر محمد مدحت: **الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- 3- بلخيري رضوان، جابري سارة: **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014.
- 4- بشار يزيد الوليد: **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الريادة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 5- بن دريدي منير : **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 6- بلال محمد إسماعيل: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية (مصر)، 2003.
- 7- تشاندرا اشوك ، كابرا شليا (ترجمة الخزامي احمد): **استراتيجيه الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2001.
- 8- الجبوري حسين محمد جواد: **منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)** ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م.
- 9- الجميلي خيرى خليل: **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1997.
- 10- حمدي رضا هاشم: **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الريادة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2010.
- 11- حفيان عبد الوهاب: **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015.
- 12- الخطيب احمد محمود، معاينة احمد سالم: **الإدارة الإبداعية للجامعات**، جدارة للكتاب العالمي، ط1، الأردن، 2006.

- 13- خطاب عائد سيد: الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، المكتبات الكبرى للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999.
- 14- دليو فضيل: مقدمة في وسائل الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 15- درويش عبد الكريم وآخرون: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1977.
- 16- دريدي منير بن احمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 17- دباس هاشم فوزي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 18- الزغبى مروان طاهر: الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 19- السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 20- السعدي الغول السعدي: مناهج البحث (العينات وأنواعها)، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1.
- 21- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- 22- شحادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 23- الشعبان محمد جاسم ، الابجع محمد صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 24- الشماع خليل محمد، كاظم محمود نظير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
- 25- الطالب مصطفى حميد، أبو بكر خير ميلاد: مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.
- 26- عبد الباسط انس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، ط1، عمان، 2011.

- 27- عبد الرحمان عبد الله: **دراسات في علم الاجتماع (ج2)**، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.
- 28- عبيدات بوقان وآخرون: **البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)**، دار الفكر للنشر، عمان، 1987.
- 29- عباس عبد الباسط: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 30- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين: **تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية الموقع التنظيمي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013.
- 31- عبد المنعم مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 32- على سعد إسماعيل: **الاتصال والرأي العام**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1981.
- 33- العطرأوي محمد فهمي: **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1997.
- 34- على محمد عبد الوهاب: **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 35- عبودي زيد منير: **فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة، عمان.
- 36- فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 37- الفاتح محمد ، المغربي محمود بشير: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017.
- 38- القرشي غني ناصر حسين: **المداخل النظرية لعلم الاجتماع**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 39- القرني عبد الرحمان المداني: **إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال**، دار جليس الزمان، ط1، 2014.
- 40- كماش يوسف لازم: **البحث العلمي (مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية)**، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2016.
- 41- الكرخي مجيد: **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

- 42- كافي مصطفى يوسف: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 43- كاظم حمو خضير ، كاسب الحزشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 44- له جي جاد كشك محمد: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 269.
- 45- محبوب وجيه: أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2008.
- 46- محمد عساف عبد المعطي: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
- 47- مندور احمد: اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1990.
- 48- مندور عبد القادر: منهجية البحث العلمي.
- 49- المشاركة بسام عبد الرحمان: نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 50- محمد الكامل نفيسة: إدارة الموارد البشرية، البصرة للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2001.
- 51- محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 52- محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المتغير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 53- محمد جابر سامية ، احمد عثمان نعمان: الاتحاد والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية.
- 54- المعاينة رولا نايف ، العمورية صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، كنوز للمعرفة، ط1، 2013.
- 55- مرسللي احمد: مناهج البحث العلمي في علم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005م.

- 56- مروة فاطمة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت.
- 57- النجار فايز جمعة وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
- 58- نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2013.
- 59- الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
- 60- هاكان، علي حسن: الموارد البشرية كمدخل الميزة التنافسية، ط2، عمان-الأردن، 2005.

الرسائل الجامعية:

- 61- اجغيم الطاهر: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (مذكرة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع)، جامعة قسنطينة، 2005-2006.
- 62- بن عثمان هدى: اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، (مذكرة ماستر منشورة في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية)، جامعة أم البواقي، 2011-2012.
- 63- بوقبرين بسمة: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، (مذكرة ماستر منشورة في علوم الإعلام والاتصال)، جامعة تبسة، 2015-2016.
- 64- رماش صبرينة: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (دكتوراه منشورة في علم الاجتماع)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- 65- غنام نعيمة: اثر تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والكبيرة، (مذكرة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية)، جامعة ام البواقي، 2017.
- 66- قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، (مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير)، جامعة تلمسان، 2010.

المجلات والوثائق :

- 67- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 17 رمضان عام 1428، الموافق لـ 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- 68- مصلحة المستخدمين والموظفين، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - أم البواقي -.

المواقع الإلكترونية:

69-www.univ-ueb.dz

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية
تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث حول:

فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة
الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهدي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

نوال وسار

إعداد الطالبتين:

إيمان بركان

سمية مراس

ملاحظة:

وعلى هذا الأساس نأمل منكم تزويدنا بالمعلومات اللازمة والخاصة بفعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية لجامعة العربي بن مهدي ، وذلك من خلال ملء الاستمارة المرفقة بكل عناية واهتمام مع العلم ان المعلومات المستقاة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الرجاء وضع علامة (*) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2019-2020م

المحور الأول: بيانات شخصية:

1-الجنس:

أنثى ذكر

2- السن:

- من 21 إلى 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة - من 40 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

شهادة ليسانس شهادة الماستر شهادة دكتوراه

دراسات أخرى.....

4- الصفة:

دائم متعاقد

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

6- الرتبة في الوظيفة:

.....

المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي في الجامعة:

7- ما هو نوع الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

رسمي غير رسمي

8- ما هو النمط الاتصالي الأكثر تداولاً فيما بينكم؟

اتصال صاعد اتصال نازل اتصال أفقي

9- هل يعمل الاتصال الداخلي على تحقيق المعلومات المناسبة لك؟

نعم لا

10- هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل جامعتكم؟

نعم لا

11- ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات فيما بينكم؟

الطريقة الشفهية الطريقة المكتوبة الطريقتين

12- ما هي نوع المعلومات المتداولة بينكم؟

أوامر تعليمات وتوجيهات

أخرى تذكر.....

13- هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم لا

14- ما هي الوسائل التي تصلك بها هذه المعلومات؟

هاتف فاكس لوحة إعلانات انترنت

اجتماعات تقارير جميعها

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: مساعدة الاتصال الداخلي للعاملين على تحقيق التفاعل بينهم وبين مكونات المؤسسة الجامعية:

15- هل ترى أن تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين والوحدات الإدارية للجامعة مرهون بالاتصال؟

نعم لا

16- هل سهولة الاتصال الداخلي يقوي العلاقات فيما بينكم؟

نعم لا

17- هل يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بينك وبين زميلك في العمل؟

نعم لا

18- هل تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل الاتصال والتواصل بينكم؟

نعم لا

19- هل يساعدك الاتصال الداخلي في المشاركة لاتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم لا

20- هل هناك قوانين يسيّر عليه الاتصال الداخلي في الجامعة؟

نعم لا

21- حسب رأيك ، فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في الجامعة؟

.....
.....
.....
.....

المحور الرابع: المعايير التي يستعملها الاتصال الداخلي عند إدارته للعنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية:

22- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف جامعتكم؟

لا

نعم

23- هل ترى الاتصال الداخلي يحقق التفاهم والاستقرار؟

لا

نعم

24- هل يساهم الاتصال الداخلي في حل المشكلات التي تظهر داخل جامعتكم؟

لا

نعم

25- ما هي العوامل التي تساعد جامعتكم على تحقيق أهدافها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الخامس: علاقة الاتصال الداخلي بالعنصر البشري:

26- في اعتقادك أنت هل يمكنك أن تزاوول وظيفتك الإدارية داخل الجامعة دون اللجوء إلى الاتصال بينك وبين غيرك من الموظفين؟

نعم لا

27- هل تعتمد على الاتصال الداخلي كوسيلة توجيهك نحو هدفك؟

نعم لا

28- هل يساعدك الاتصال الداخلي في زيادة ولائك لخدمة الجامعة؟

نعم لا

29- هل للاتصال الداخلي دور في تفعيل وتنشيط علاقتك مع غيرك من الموظفين؟

نعم لا

30- حسب وجهة نظرك كيف ترى مستقبل الجامعة في ظل الاتصالات الداخلية الفعالة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية
تخصص اتصال وعلاقات عامة

مقابلة بحث حول:

فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة
الجزائرية
دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة العربي بن مهدي

إشراف الدكتورة:

نوال وسار

إعداد الطالبتين:

إيمان بركان

سمية مراس

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

أسئلة المقابلة:

- 1- ما هي الوظائف التي يقوم بها الاتصال الداخلي في الجامعة؟
- 2- هل الاتصال الداخلي يحقق الأهداف المرجوة منه داخل الجامعة او لا؟
- 3- ما هو النمط الاتصالي السائد أكثر في الجامعة؟
- 4- ما هي التقنيات الاتصالية المعتمد عليها للاتصال داخل الجامعة؟
- 5- هل عرقلة العملية الاتصالية داخل الإدارة الجامعية تؤثر سلبا على الجامعة ككل؟
- 6- ما هي الصعوبات التي تؤثر على الاتصال الداخلي؟
- 7- هل سيرورة العملية الاتصالية في رأيك داخل الجامعة لديها علاقة بسيرورة العملية الاتصالية خارج الجامعة أو لا؟