

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست -
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية



عنوان المذكرة:

دور الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية
في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية مع عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى
- تاسوست جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

* بوخالفة رفيقة

إعداد الطالبتين:

- خامر فاطمة الزهراء

- بوطاجين دليلة

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا في عملنا هذا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

نتوجه بخالص شكرنا للذي وقف بجانبنا وأمدنا بيد المساعدة

منذ بداية هذه الدراسة ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة

وتوجيهاتها المفيدة لتكون دراستنا تامة:

الأستاذ المشرف: "بوخالفة رفيقة"

على ما قدمته لنا من دعم وتوجيهات.

وفي الأخير نشكر كل من وقف بجانبنا ولو بكلمة

بعثت فينا الأمل وجعلتنا نتحدى الصعاب

وفي ذكركم وشكركم مفخرة لنا

فاطمة
دليلة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الباب الأول: الجانب النظري
	أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
7	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
7	4- أهمية الدراسة
7	5- أهداف الدراسة
8	6- تحديد مفاهيم الدراسة
20	7- الدراسات السابقة
28	8- المقاربات السوسولوجية
	ثانياً: ماهية الإتصال التنظيمي
39	تمهيد
40	1- خصائص الإتصال التنظيمي
41	2- أهمية الإتصال التنظيمي
44	3- أهداف الإتصال التنظيمي
46	4- وظائف الإتصال التنظيمي
48	5- عناصر الإتصال التنظيمي
51	6- وسائل الإتصال التنظيمي
56	7- نماذج الإتصال التنظيمي
61	8- أنواع الإتصال التنظيمي
63	9- شبكات الإتصال التنظيمي
67	10- معوقات الإتصال التنظيمي
69	11- نظريات الإتصال التنظيمي

75	12- الدور النفسي والتعليمي لدى القيادات الإشرافية للإتصال التنظيمي
79	خلاصة الفصل
ثالثا: ماهية تنمية الموارد البشرية	
81	تمهيد
82	1- خصائص تنمية الموارد البشرية
82	2- أهمية تنمية الموارد البشرية
84	3- أهداف تنمية الموارد البشرية
86	4- أسباب تنمية الموارد البشرية
87	5- مجالات تنمية الموارد البشرية
88	6- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
89	7- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
92	8- أساليب تنمية الموارد البشرية
93	9- نظريات تنمية الموارد البشرية
99	10- رفع الروح المعنوية وأخلاقيات العمل في ظل الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية
100	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
رابعا: إجراءات الدراسة الميدانية	
103	تمهيد
103	1- مجالات الدراسة
106	2- عينة الدراسة
107	3- منهج الدراسة
108	4- أدوات جمع البيانات
111	5- أساليب التحليل
111	6- الصعوبات التي واجهت الدراسة
113	خلاصة الفصل
خامسا: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج	
115	تمهيد
116	1- عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة

فهرس المحتويات

141	2- مناقشة وتفسير النتائج
141	2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
144	2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
145	2-3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية
148	3- الاستنتاج العام
148	4- التوصيات والاقتراحات
150	خلاصة الفصل
152	خاتمة
154	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	حسب متغير الجنس.	116
02	العينة حسب متغير السن	116
03	الرتبة العلمية لأفراد العينة	117
04	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	117
05	أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	118
06	أفراد العينة حسب متغير التخصص	118
07	رأي المبحوثين حول نوع العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر ودورها في رفع معنوياتهم	119
08	رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيسهم المباشر يكون على اتصال معهم.	120
09	رأي المبحوثين حول زيارة رئيسهم المباشر في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية ودور هذا في زيادة نشاطهم.	121
10	رأي المبحوثين حول شعورهم بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر	122
11	رأي المبحوثين حول سؤال المشرف عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي ودور ذلك على شعور التقدير لديهم.	123
12	رأي المبحوثين عن إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل حسب متغير التخصص	124
13	رأي المبحوثين حول تزويد الرئيس المباشر لهم بكل المعلومات التي تفيد العمل وانعكاس هذا على طبيعة العلاقة معهم.	125
14	رأي المبحوثين لتشجيع الرئبي المباشر للشفافية والصراحة في العمل ودوره في زيادة الثقة بينهم.	126
15	رأي المبحوثين عن إتاحة الرئيس المباشر لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل ولأي درجة يشعرون بأنهم أشخاص مهمين.	126
16	رأي المبحوثين عند تلقيهم الشكر والثناء من رئيسهم المباشر يزيد من دافعتهم للعمل.	127
17	رأي المبحوثين لسؤال المشرف عن أحوالهم له دور في رفع معنوياتهم.	128
18	رأي المبحوثين ما إذا كان عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر يؤدي لعدم	129

	الرضا عن العمل.	
130	رأي المبحوثين حول عقد رئيستم المباشر معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم ودوره في زيادة تماسكهم كجماعة.	19
131	رأي المبحوثين حول إتاحة الرئيس المباشر فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل ولأي درجة يدفعهم هذا لإتقان العمل.	20
132	رأي المبحوثين حول مدح المشرف لهم أمام الزملاء لعملهم الجيد ودوره في زيادة إبداعهم للعمل.	21
133	رأي المبحوثين حول إصغاء المشرف المباشر لاقتراحاتهم.	22
133	رأي المبحوثين حول نظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل.	23
134	رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيستم المباشر يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة ودوره في زيادة التزامهم في العمل.	24
135	رأي المبحوثين حول رئيستم المباشر ما إذا كان يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات ودوره في زيادة ولائهم للجامعة.	25
136	رأي المبحوثين حول رئيستم المباشر ما إذا كان ينضبط بالأوامر التي يملها عليهم ودوره في زيادة انضباطهم.	26
137	رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيستم المباشر يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك وانعكاس هذا على احترامهم له.	27
137	رأي المبحوثين عندما تواجههم مشكلة في إنجاز العمل ولجوءهم إلى الرئيس المباشر حسب متغير التخصص.	28
138	رأي المبحوثين عن كيفية تعامل الرئيس المباشر معهم أثناء تأخرهم عن العمل.	29
139	رأي المبحوثين حول ما إذا سبق وتكلم الرئيس معهم بأسلوب لائق وانعكاسه على تهاونهم في العمل.	30
140	رأي المبحوثين حول ما إذا كان المشرف يلتزم بالأوامر التي يملها عليهم يدفعهم للاقتداء به.	31
140	رأي المبحوثين حول ما إذا كان الرئيس المشرف يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل ودورهم في إبداعهم في العمل.	32

فهرس الأشكال:

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
57	يوضح مصدر التشويش للاتصال التنظيمي	1
58	يوضح نموذج بيرلو لمصادر الاتصال التنظيمي	2
59	يوضح النموذج الإداري لعملية الاتصال	3
60	يوضح النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي	4
64	يوضح شبكة العجلة	5
64	يوضح شبكة الدائرة	6
65	يوضح شبكة السلسلة	7
66	يوضح شبكة النجمة	8
66	يوضح الشكل y	9
72	يوضح مفهوم جسر الاتصالات الجانبية لهنري فايول.	10
104	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	11

مقدمة

يعد الاتصال عملية ديناميكية تخص كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل و تلقي المعلومات من فرد إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، وأن مكونات هذه العملية تتغير من حيث الزمان و المكان و التي تستطيع بالضرورة استخدام عدة أساليب مختلفة في الاتصال.

يعتبر الاتصال التنظيمي العنصر الفعال داخل أي منظمة الذي يضمن الحفاظ على نشاطها و يعمل على استمرارية التفاعل بين أعضاء الجماعة وهذا رغم اختلاف أنواعه اتصال رسمي و غير رسمي، حيث تزداد أهميته في المنظمة للدور الكبير الذي تقوم به هذه المنظمات بصيغتها الخدمائية في تحقيق الرفاهية و توفير حاجيات الأفراد المتطورة، و هذا يتطلب العمل على رفع مستوى أداء الأفراد فيها من أجل التصدي للصعوبات هذا العصر و للتحقيق ذلك يتوجب السرعة في نقل المعلومات بطريقة سهلة و مبسطة و بالتالي نرى بأن الاتصال التنظيمي يساهم حتى لو بهدف ثانوي في تحقيق الهدف العام لأي منظمة و يمكن القول بأن الاتصالات التنظيمية لها أهمية و دور كبير في توحيد جهود الأفراد و العمل على التوصل المستمر لأفراد التنظيم عن التغيرات الحاصلة داخل المنظمة، و منه نرى بأن الاتصال التنظيمي لدى القائد هو القاعدة الأساسية التي يبين فيها نوع العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه كما أنه يعمل على ان يكون على اتصال دائم بهم و أن يكون مرن في معاملة من اجل بناء علاقات تواصل جيدة و شعورهم بالراحة كل هذا يؤدي إلى تنمية العنصر البشري و سهولة التسيير.

و من هنا تعتبر تنمية العنصر البشري من المواضيع التي حظيت باهتمام واضح و احتلالها مكانة بالغة في تقدم المنظمات، إذ أن جميع المنظمات تركز جميع جهودها على أهم مورد و هو العنصر البشري باعتباره الجوهر التي تعتمد عليه في تحقيق هدفها، وهذا عن طريق عملية التدريب والتعليم والتحفيز وتوفير الظروف المناسبة واختيار أسلوب التعامل الأمثل مع المرؤوسين لأن هذا يزيد من رغبتهم في تحقيق الأهداف ورغبته في العمل، والعمل على فتح فرص التشاور والحوار فيما بينهم وتكوين صداقات داخل مكان العمل، وأيضا العمل على فتح مجال الحرية للمرؤوسين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار كل هذا يؤدي إلى نجاح المنظمة وخبرة موردها.

واعتمادا على ما سبق فإن دراستنا هذه سوف نحاول فيها الكشف عن دور الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية وهذا عن طريق القيام باختبار هذه العلاقة ميدانيا بجامعة -محمد الصديق بن يحي- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس قسمت دراستنا إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي.

وبناء على هذا قسم الجانب النظري إلى:

أولا : المدخل المفاهيمي للدراسة الذي يتكون من إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربات السوسبيولوجية.

مقدمة

ثانياً: تناولنا فيه متغير الدراسة المستقل وهو الاتصال التنظيمي وفيه تم عرض خصائص الإتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ووظائفه، وعناصره ووسائله ونماذج وأنواعه وشبكاتة ومعوقاته وأخيراً تطرقنا إلى نظرياته .

ثالثاً: تناولنا فيه متغير الدراسة الفرعي وهو تنمية الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وأسبابه ومجالاته ومسؤوليته والإستراتيجيات بالإضافة إلى أساليب ونظريات تنمية الموارد البشرية.
أما الجانب الميداني يحتوي على:

رابعاً: المتضمن للمجالات ولجراءات الدراسة التي تطرقنا فيها للمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني بالإضافة لعينة البحث والمنهج وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.
خامساً: جاء فيه عرض وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج بدءاً بعرض وتحليل البيانات الشخصية ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ظل المقاربات السوسولوجية ثم الوصول إلى الإستنتاج العام .

الباب الأول: الجانب النظري

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربات السوسيولوجية.

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من بين المواضيع التي حظيت باهتمام واضح من قبل المختصين والباحثين في مجال علم الاجتماع و السلوك الإنساني عموماً، ويمكن القول أن للاتصال أهمية بالغة بوصفها نشاط إنساني كان مرافق للحياة الإنسانية منذ البداية، فعملية الاتصال تحدد بمدى تقدم المجتمعات، ولم يبق الاتصال محصوراً في المعاملات الإنسانية، بل أصبح في إنجاز المشاريع، أين تطور لينتقل من الاتصال العام العشوائي، إلى الاتصال الخاص المخطط، ولهذا فإن المجتمعات اليوم أصبحت تركز على العملية الاتصالية وجملة من الاتصالات، ليست على المستوى العام بل على المستوى التنظيمي بصفة خاصة، ويعتبر الاتصال التنظيمي شريان المنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وباعتبار أن العمال من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، هذا بالاعتماد على ما يكتسبه العمال من معلومات ومهارات، بل أكثر من ذلك يعتمد كذلك على مدى استعدادهم ودافعيتهم للعمل، حيث أصبحت هذه المنظمات ملزمة بالعمل على تنمية معنويات وتطوير قدرات ومهارات، وترسيخ أخلاقيات العمل لدى مواردها البشرية.

وتحقيق هذا يرتبط ارتباط كبير بالعملية الاتصالية داخل المنظمة كون الاتصال التنظيمي ليس فقط عملية نقل وتبادل المعاني والأفكار بل عملية تفاعل بين الموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم حيث لا يمكن تصور المنظمة دون العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات عن طريق الاتصال الجيد، الذي لا يكون من خلال الاتصال الرسمي فقط، بل وجود اتصال غير رسمي أيضاً، وهذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية، بأن الجانب الإنساني في العملية الاتصالية له أهمية وتأثير كبير، وهو إذا مجال تعليمي لما ينقله من (المعلومات، معارف، إرشادات، توجيهات ونصائح)، ومجال نفسي فمن خلال الاتصال غير الرسمي يمكن للعمال و حتى الرؤساء التعبير عن مشاعرهم وأرائهم وتبادل الصداقات بينهم في جو اجتماعي إنساني بعيد عن رسميات العمل.

ولأن القائد المشرف هو الشخص الذي يكون على اتصال مباشر واحتكاك دائم بالعمال، فإن الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية يعتبر مهم في توجيه ونقل القرارات والأوامر إلى العمال، كما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية وتنظيم العلاقات بين الأعضاء العاملين، وبالتالي تحقيق التناسق والتكامل وهذا بالاستناد إلى دراسة "زرتال لطيفة" بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين،

الإطار المفاهيمي للدراسة

حيث ترى بأن الاتصال التنظيمي، ضروري لأجل تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، وهو وسيلة لنقل المعلومات المتصلة بالأهداف المنشودة للمؤسسة¹، "فالقائد المشرف يقضي 60% من وقته في الاتصال"².

ومن خلال ما سبق جاءت فكرة البحث في موضوع دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، محاولين معرفة هذا الدور في واقع المنظمة الجزائرية التي تسعى جاهدة لتطوير نفسها باستمرار وللحاق بركب المؤسسات العالمية، وقد كان اختيارنا للمؤسسة الجامعية، "جامعة محمد الصديق بن يحيى" -تاسوست- جيجل، والأساتذة الجامعيين، وذلك لوجود التسلسل الهرمي، ولهذا ذهبنا للبحث عن دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية من خلال طرحنا للإشكال التالي:

- ما هو دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟
وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة التالية:

-ما هو الدور النفسي للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟
-ما هو الدور التعليمي للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

-للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال الدور النفسي الذي يساهم في تنمية الروح المعنوية والدور التعليمي الذي يساهم في تنمية أخلاقيات العمل.

2-2- الفرضيات الفرعية:

-للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي.

¹ زرتال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2015، 2016.

² رفيقة بوخالفة: السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لشهادة دكتوراه، في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2015، 2016.

-للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية أخلاقيات العمل لدى الأستاذ الجامعي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

-قلة تناول موضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية ودوره في تنمية الموارد البشرية.

-من خلال ما أقرته الكثير من الدراسات السابقة حول المؤسسات الجزائرية من حقيقة أن الكثير من هذه المؤسسات تعرف عجزا في تحقيق أهدافها جراء انتشار عدة سلوكيات (كالامبالاة بالعمل، التأخر، عدم التعاون) وهذا ما دفعنا للبحث عن دور القائد المشرف من خلال عملية الإتصال في تنمية الموارد البشرية.

-أن تنمية الموارد البشرية دعامة قوية أساسية لنجاح ورقي أي مؤسسة أو مشروع خاصة فيما يتعلق بالتنمية القيم الأخلاقية والروح المعنوية للعمال، جاءت فكرة البحث في هذا الموضوع.

-الميول الشخصي لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية.

-الرغبة الذاتية في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول كل من الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية وتنمية الموارد البشرية، وتوضيح دور الاتصالات التنظيمية لدى القيادات الإشرافية في جامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست-، من أجل التواصل مع الموظفين، وهذا نظر لما يحمله الاتصال التنظيمي من مكانة بالغة الأهمية في المؤسسات من خلال الدور النفسي الذي يلعبه في تنمية الروح المعنوية لدى العمال، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الركائز المؤسسة في تنمية العنصر البشري في حد ذاته.

5-أهداف الدراسة:

-محاولة معرفة دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية.

-محاولة معرفة الدور النفسي للاتصال التنظيمي للقيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية.

-محاولة معرفة الدور التعليمي للاتصال التنظيمي للقيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية.

-محاولة إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعة.

-التحقق من فرضيات الدراسة في الواقع أو اختبار فرضيات الدراسة على أرض الواقع.

-محاولة الكشف عن واقع وطبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

6-تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم بدقة تعتبر خطوة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها فهي المهمة التي تبني عليها باقي خطوات الدراسة.

6-1- مفهوم الدور:

- لغة: ورد في لسان العرب دار الشيء يدور دورا، دورانا، واستدار وأدرته أنا ودورته وأدار وغيره وأدرت، واستدرت وداوره مداورة، ودورا، دار معه¹.

هو مجموعة من الواجبات المرتبطة بمركز اجتماعي، وهو السلوك واتجاهات والقيم الملزمة بالإضافة إلى الحقوق المرتبطة بمكانته².

- اصطلاحا:

يعرف الدور على أنه عنصر من التفاعل اجتماعي ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين³، وهو أيضا السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركزه.

ويتحدد سلوك الفرد في ضوء الحقوق والواجبات، المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور تضمنت تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة⁴.

¹ ابن منظور، لسان العرب (لبنان: دار الكتاب العملية، ط1، 2005)، ص 270.

² صالح مصلح أحمد الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديث (السعودية: عالم الكتب، ط 1، 1999)، ص 462.

³ عاطف غيث، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديث، تر، إبراهيم جابر (مصر: دار المعرف الجامعية، د ط ، 2013)، ص 473.

⁴ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (لبنان: مكتبة لبنان، ط1، 1993)، ص 96.

يتضح من التعريفين السابقين أن الدور يرتبط بالمراكز والثقافات الاجتماعية و يختلف باختلافها وهو يسعى إلى تحقيق رغبات الأفراد وفق القوانين السائدة في المجتمع.

يعني أداء وظيفة معينة انطلاقاً من مركز معين بتحقيق رغبات نفسية وحاجات اجتماعية، على اختلافها، والأدوار تختلف حسب المراكز الاجتماعية لكن بمسؤولية من حيث هو مراقب من السلطة والمجتمع، وفي خدمة النظام القائم كمجموعة تشريعات أي كان نوعها¹.

- **التعريف الإجرائي:** هو الفعل والوظيفة أو النشاط النفسي والتعليمي الذي تقوم به القيادات الإشرافية من خلال العملية الاتصالية من أجل تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

6-2- التنظيم:

- **لغة:** كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم وينظم الشيء أي ألفه ورتبه وجمعه، وانتظم الأمر "أي استقام واتسق"².

وهو أيضاً كلمة مشتقة من أصل لا تيني يعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، فالتنظيم ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفاً³.

- اصطلاحاً:

إن مفهوم التنظيم يستخدم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم، ومنه يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون⁴.

كما أن معجم العلوم الاجتماعية يقدم معنيين لكلمة تنظيم هما: المعنى الأول هو منظمة ويبدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة، مرسومة شكل المؤسسات

¹ علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (الجزائر: دار البحث قسنطينة، د ط، 1999)، ص 92.

² منجد الطلاب (لبنان: دار المشرق، ط1، 2001)، ص 807.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص 200.

⁴ حسين عبد المجيد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم (مصر: دار شباب الجامعة، ط1، 2004)، ص 80.

الصناعية والجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع¹.

-حسب معجم العلوم الاجتماعية فإن مفهوم التنظيم له معنيين الأول يشير إلى أن التنظيم عبارة عن منظمة والمعنى الثاني أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي.

يتضح من التعريف الأول أن التنظيم هو جملة من العمليات المتنوعة التي تكون داخل المنظمة تكون محكومة بقواعد بالإضافة إلى وجود جماعات المكان والذي يتم فيه إجراء العمل.

وقد عرف "ريتشارد مال" التنظيم بأنه تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق وعضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم نفسه وعلى المجتمع².

يتضح من هذا التعريف أن التنظيم هو تجمع تغلب عليه مجموعة أحكام وقوانين وفق مستويات السلطة بالإضافة إلى وجود شبكة اتصالات محدودة تسمح ببقائه، نرى بأن "ريتشارد مال" ركز على النشاطات الإدارية داخل للتنظيم.

كما يعرفه " براون فيري" بأنه العملية التي تحدد الأدوار الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة، لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف³.

يتضح من هذا التعريف أن التنظيم هو عملية تقسيم المهام داخل المنظمة، والعمل على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها من طرف العمال وانتظار النتائج التي يجب أن تحقق من طرف العمال من أجل إحداث الكفاءة.

¹ ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع اتصال في المنظمات، قاصدي مرياح، ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2001، ص 17.

² لو كيا الهاشمي ، نظريات المنظمة (الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، دط، دس)، ص3.

³ محمد رسلان الجبوسي وآخرون ، الإدارة علم وتطبيق (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص87.

- **التعريف الإجرائي:** التنظيم هو عملية تشمل تقسيم العمل وهيكله الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تحكم هذه العملية قواعد وقوانين من أجل ضمان السير الحسن داخل المؤسسة وهذا من أجل تحديد طرق أداء الأعمال.

6-3- مفهوم الإتصال التنظيمي:

6-3-1- الإتصال:

- **لغة:** الإتصال "communciation" مشتقة من أصلها اللاتيني common ومعناها مشترك، فعندما تقوم بعملية الإتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة أي نحاول أن نشترك معا المعلومات أو الأفكار أو مواقف محددة¹، "كما يقال اتصل به يخبر بمعنى علمه"².

- اصطلاحاً:

اختلفت اتجاهات القائمين بدراسة فهناك من تناوله على أنه عملية نقل المعلومات من طرف لأخر³.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب وإشراك⁴.

ويعرفه أندوري سيزلاقي ، مارك وولاس: على أنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل أو بالإشارة⁵".

كما يعرفه "صالح خليل أبو أصبع" الاتصال هو عملية يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل معلومات أو آراء واتجاهات أو مشاعر الآخرين لهدف ما في موقع ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش⁶.

يفهم من هذه التعاريف أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين.

¹ محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي (الأردن: دار أسامة للنشر، د ط، 2010)، ص7.

² معجم مجاني للطلاب، (بيروت: دار المجاني، ط1، 2001)، ص 1028.

³ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (مصر: الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، ط1، 2002)، ص 601.

⁴ المنجد في اللغة العربية المعاصرة (بيروت: ط5، 2001)، ص 73

⁵ سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر، جعفر أبو القاسم أحمد (السعودية: معتقد الإدارة العامة، د ط، 1991)، ص 632

⁶ باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص 21.

- التعريف الإجرائي:

الاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد يتضمن معلومات وأفكار ويستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف معينة.

6-3-2- الإِتصال التنظيمي:

إن الإِتصال التنظيمي هو عملية لا يمكن الاستغناء عنه في أي منظمة:

يعرف الإِتصال التنظيمي بأنه: " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة"¹.

يتضح من هذا التعريف أن الإِتصال التنظيمي هو مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

- كما يعرفه علي غربي: بأنه " عملية انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات تبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال."²

يتضح من هذا التعريف أن الإِتصال التنظيمي هو حلقة ربط بين المديرين والعاملين من خلال تبادل الأفكار المتعلقة بإنجاز الأعمال.

كما يعرف بأنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.³

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإِتصال التنظيمي هو مجموعة عمليات تكون موجودة من أجل تبادل الأفكار ومن أجل تحقيق ثقة و فهم مشترك بين العناصر الموجودة داخل التنظيم.

- ويعرفه أحمد زكي بدوي: وأنه "محمل النشاطات والأعمال المتخذة اللازمة كإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة، أن يكون

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإِتصال (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2004)، ص 60.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة: دار الفجر، إصدار2، ط1، 2007)، ص 232.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص 420.

معروفا بشخصيته ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة¹.

ويتضح من هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية يتم من خلاله نقل المعلومات وإقامة علاقات بين الفاعلين وإعطاء أهمية لدور شخصية ومهمة العامل داخل المؤسسة ويحدث كل هذا وفق الهيكل التنظيمي الذي يحدد المهام والعلاقات الوظيفية.

- ويعرفه محمد علي محمد:"هو عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيما سليما، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية، والعلاقات الإنسانية².

ويتضح من تعريف محمد علي محمد: أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن شبكات صممت لنقل المعلومات داخل التنظيم، وأنه أساس كل تنظيم وبدونه يكون التنظيم فيه خلل ولا يعتبر سليما.

- التعريف الإجرائي:

هو عملية تنظيمية يتم من خلالها التفاعل بين القيادات الإشرافية والعمال الذين يعملون تحت إشرافهم إذ يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف والمشاعر وحتى القيم والمبادئ وهذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن بينهما تنمية الموارد البشرية.

4-6- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

4-6-1- مفهوم التنمية:

- لغة: يقال تنمي المال وغيره ينمي نميا ونماء، أي زاد المال وكثر، فالنماء الزيادة وأنميت بالهمزة إنماء الله إنماء، ويقال كذلك نماه الله فيعدى بغير همزة ويقال نماه، فيعدى بالتضعيف، وفي اللغة أيضا: نما، ينمو، وأنميت الشيء ونميته أي جعلته نميا.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإعلام (القاهرة: دار الكتاب المصري، ط1، 1985)، ص 44

² علي الشراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين (مصر: الدار الجامعة، ط3، 2003)، ص 284.

التنمية: تعني انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع¹.

- عرفها الدكتور علي الدين هلال: بأنها" استخدام التكنولوجيا المتقدمة وهذا الرأي يفعل أن التكنولوجيا هي نتاج اجتماعي، وأن ما ينطبق على مجتمع ما لا يستلزم بالضرورة أن ينطبق على مجتمع آخر، ويؤتي ثمار التجربة، إضافة إلى التكلفة الكبيرة للتكنولوجيا².

- ويعرفها آخرون: بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع أو أنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان أو الوصول بالفرد للمستوى معين من المعيشة، أو عملية تغير موجهة يتحقق عن طريقها إشباع الاحتياجات³.

من خلال هذا نستنتج بأن التنمية هي عملية تطوير طاقات وقدرات الفرد لتحقيق مختلف المتطلبات الاجتماعية والتطور.

كما عرفت التنمية بنظرة شاملة بأنها التنمية الاقتصادية والاجتماعية عملية منهجية واعية موجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات الفرد، وقدرات المجتمع، ضمن إطار منبر العلاقات الاجتماعية.

6-4-2-الموارد البشرية:

هي المورد الوحيد والحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر" ذلك حيث يقول: أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي، هو الإنسان⁴.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية (القاهرة: عالم الكتب ، ط1، 2001)، ص ص 14، 15.

² هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التموين (القاهرة: دار الفكر الجامعي، ط1، 2006)، ص ص 17، 18.

³ عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات في علم اجتماع التنمية (الإسكندرية:الدار الجامعية، ط1، 2003)، ص37.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، 2007)، ص

-تعرف الموارد البشرية أيضا:" بأنها تحول النظرة إلى الأفراد في المنظمات في كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب حفظها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة"¹.

وتعرف أيضا:

وهي مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، نستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجيات ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيط مسبقا توجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات².

يتضح من هذا التعريف أن التحول في النظرة هو اعتبار الأفراد مورد مهما من موارد المنظمة من خلالهم تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها.

- التعريف الإجرائي:

يتضح من خلال التعاريف أن الموارد البشرية تتمثل في العنصر البشري ومجموع من الأفراد الذين يمثلون جزء أساسيا في المنظمة، ويختلفون من حيث الوظائف والمهام، تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق التطور.

6-4-3- تنمية الموارد البشرية:

هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية.

¹ رواية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، د ط، 2003)، ص 29.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: مديرية النشر، د ط، 2004)، ص 25.

يعتبر حديثاً حيث إتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغيرات جوهرية¹.

- هي المصطلح الذي تستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع و مرتكز على المباداة لتغير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يستثني لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة².

- وتعرف على أنها "عملية توسيع خيارات الناس سواء تعلقت هذه الخيارات بالجوانب الصحية ومطلبهم في أن يحيوا حياة أطول عمر أو أكثر صحة أو في توافر فرص التعليم أو بالجوانب السياسية والإجتماعية وتوفير فرص العدالة السياسية وضمان حقوقهم الإنسانية واحترام دواتهم وطاقاتهم ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين³.

كما أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين المنظمة وتطويرها⁴، ويتضح من هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية تهتم بتطوير قدرات المورد البشري من خلال استراتيجيات ووسائل حتى يكون له دور فعال في المنظمة لتحقيق أهدافها.

- التعريف الإجرائي:

مما سبق يمكن استنتاج تعريف إجرائي لتنمية الموارد البشري بأنها تلك العمليات المتكاملة تشمل التعليم الذي يساهم في حدوث النمو الفردي والتنظيمي ورفع الروح المعنوية وانتقال الفرد من حالة إلى حالة أفضل منها في جميع الحالات.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، إصدار 1، ط1، 2002)، ص 17.

² جنيفير ما نثور وآخرون، تر، أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية (مصر: الناشر مجموعة النيل العربي، دط، 2008)، ص 36.

³ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2000)، ص 17.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية (الأردن: عالم الكتاب الحديث، دط، 2009)، ص 92.

6-5-1- القيادة:

- لغة: قاد، يقود، أو قياد أو قيادة فهو القائد والمفعول مقود، قاد الدابة أو الشخص مشى أمامها يقودها "قاد" "أعمى" قاد إلى مكتبة يعني أوصله أدى إليه وقادة السيارة ونحوها أي ساقها تولى توجيهها¹.

- اصطلاحا:

تعرف القيادة في معجم العلوم الاجتماعية بأنها "صفة تدل على هيئة نسبية بيت شخصين أو شخصين يقوم بعمل جماعي² وأشخاص يتبعون عمله يسيرون على مثال لتحقيق عناية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائد أو الآخر مقادا".

وهي من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منهما في الأخرى وتأثيرها.³

وقد عرفها "باس" بأنها عملية يتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.⁴

كما نجد أيضا "رضوان شفيق": بأن القيادة دور اجتماعي يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين يقوم فيه بقيادة جماعة والتأثير في سلوك أفرادها⁵.

يتضح من خلال التعاريف أن القيادة فن التأثير في العاملين والعمل من خلال اتصاله بهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة (القاهرة: عالم الكتب، المجلد الثالث، 2008)، ص 1868.

² إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية (القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، دط، 1975)، ص 12.

³ أحمد قوارية، فن القيادة المتركة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012)، ص 24.

⁴ توان كيفان، القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة، ط2007، 1)، ص 85.

⁵ رضوان شفيق: السلوكية والإدارة (لبنان: المؤسسة الجامعية، ط2، 2002)، ص 81.

6-5-2- المشرف:

هو ذلك الموظف الذي تعينه الشركة يعمل على تحقيق أهداف منشودة مع ومن خلال الآخرين وعليه أن يحقق:

منتجات عالية الجودة تشبع حاجات العملاء ورغباتهم، وتحقق الرضا بأكبر كمية ممكنة تسهم في تقليص التكاليف.

وبأقل سعر ممكن يكون قادراً على تحقيق حصة سوقية كبيرة¹.

6-5-3- الإشراف:

يعرفه "الدكتور عليش" بأنه مجموعة من الجهود اللازمة لاختيار الشخص الصالح للتوظيف أو العمل، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه كيفية أداءه وقياس هذا الأداء وتقدير كفاية بالاطمئنان إلى جودة عمله، والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له².

- **التعريف الإجرائي:** هي العملية التنظيمية التي يقوم بها القائد بالتأثير في العمال الذين يعملون تحت إشرافه من خلال اتصاله بهم بالتركيز على الدور النفسي والتعليمي للعملية الاتصالية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة لرفع معنوياتهم.

6-6- أخلاقيات العمل:

6-6-1- أخلاقيات:

- **لغة:** هي السجية والطبيعة والطبع والخلق³.

- **اصطلاحاً:** هي تعبير عن قيم المجتمع ومثاليته، أي أنماط السلوك والغايات المطلوبة ويحاول فحصها بطريقة نقدية لاختبار صحتها، مما يؤدي في النهاية لصياغة قيم جديدة⁴.

¹ بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية القيادية (الأردن: دار اليازوري، ط1، 2009)، ص 56.

² كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ وظائف المنشأ مع حداثة وتحديات القرن العشرين (عمان: دار الفكر، ط1، 2007)، ص ص372، 373.

³ إين منظور: لسان العرب (بيروت: دار صادر، 1956)، ص 199.

⁴ سليمان صالح، أخلاقيات الإعلام (بيروت: مكتب الفلاح، دط، 2002)، ص 58.

يتضح من هذا التعريف أن أخلاقيات هي عبارة عن قيم، يتحلى بها القائد المشرف عند قيامه بعملية الاتصال مع العمال داخل المؤسسة، حيث يجب عليه أن يتحلى بالخلق الحسن في المعاملة.

6-6-2- العمل:

- لغة: ورد في لسان العرب أن العمل هو المهنة أو الفعل والعاقل من يعمل مهنة أو صنعة وقد يطلق

لفظ العمل على تصرفات وسلوك الإنسان فيقال عمل معروف أي تصرف معروف¹.

- اصطلاح: هو كل جهد وعمل يبذله الإنسان سواء كان ماديا أو معنويا أو فكريا أو جسديا لتحقيق قوته وكسب وتأمين معيشتة².

يتضح من هذا أن العمل هو كل جهد عضلي أو ذهني يبذله الفرد لتحقيق هدف أو فائدة معينة سواء كانت مادية أو معنوية.

- التعريف الإجرائي:

وهي تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تنظم العمل والتي يأخذها الموظف من بيئة عمله، ويكتسبها كذلك من مسار عمله وتنشئته الاجتماعية.

6-7- الروح المعنوية:

هي مجموعة من المشاعر الجماعية اتجاه الظروف والعوامل البيئية وهي في نفس الوقت ترتبط بالأفراد العاملين وتصوراتهم حول البناء أو التركيب الإنساني في المنظمة وفق لحاجاتهم، ولذلك فإن معنوية الجماعة ومعنوية الأفراد كأفراد تربط فيما بينهم ولكن ليس من الضروري أن تتطابق بل لها التأثير الواحد على الآخر³.

¹ أبو الفضل جمال الدين وآخرون، لسان العرب (بيروت: دار الصادر، للنشر، ج4، 1988)، ص 156.

² محمد الهادي السيد محمد الرضا الخرسان، العمل في الإسلام ودوره في التنمية الاقتصادية (بيروت، دار الهدى، دط، 2004)، ص 67.

³ يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار الوراق، ط1، 2006)، ص 469.

-وفي تعريف آخر: هي ترجمة للقدرة جماعة على التفاعل بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك كما تعكس الثقة الكبيرة بين أعضاء الجماعة والاستعداد للتضحية من أجلها وكذا الثقة في رئيس المباشر والتأثير به والثقة في الهدف الذي يزيد من تناسب الجماعة، ونتاج الكفاءة الإشرافية¹.

-التعريف الإجرائي: الروح المعنوية للفرد هي توفير بيئة عمل إيجابية وفقا لآراء الجماعة ونوع العلاقات الموجودة في مكان العمل وهي شعور الفرد بالانتماء في المشاعر مع الجماعة التي ينتمي إليها.

7-الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي بناء علميا منهجيا فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح ابعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا وعيه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

7-1- الدراسات الأجنبية

7-1-1- دراسة تجارب هاوثورن

سميت هذه التجارب بتجارب مصنع هاوثورن لأنها تمت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في ولاية إلينوي الأمريكية، وذلك في الفترة ما بين 1924 - 1927، والتي استمرت إلى الثلاثينات من القرن الماضي، وقد كانت هذه الدراسات امتداد لتجارب فريدريك تايلور، إذ ركزت تلك التجارب على العوامل التي تتعلق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثر ذلك على الإنتاج على النحو التالي: تجربة الإضاءة ، وتجربة الأجور، وتجربة جدولة العمل وتجارب تدخل مرحلة جديدة².

¹ رقيقة بوخالفة، مرجع سابق، ص 9.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المداخل إلى نظم المعلومات الإدارية(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، 2005)، ص

تتعلق هذه التجارب من مسلمات أساسية هي:

لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ اتضح تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر وهذا ما يؤكد أن العوامل المادية ليست أساس العملية الإنتاجية.

- لا يواجه الفرد العامل المواقف كأفراد وإنما كجماعات منتظمة بصورة غير رسمية أي لا تحكمها

قوانين، أي أنه لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة. هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية¹.

-حصيلة تجارب هاوثورن: وقد أجرى فريق البحث طوال هذه المدة خمس تجارب متتالية:

- **التجربة الأولى:** ونهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجه العمال وقد شملت ذلك المتغيرات ظروف موقع العمل ولحداث تغيرات في عدد ساعات العمل اليومي إدخال فترات راحة متباينة من حيث عددها ومدتها.

التجربة الثانية: قد أجريت للتأكد من نتائج التجربة الأولى بخصوص طبيعة الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع.

-**التجربة الثالثة:** جاءت للتأكد من نتائج التجريبتين السابقتين.

- **التجربة الرابعة:** وتلخص في دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العاملات وارتفاع الروح المعنوية وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- **التجربة الخامسة:** تهدف إلى دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل في ظل ظروف بيئية معينة ومعرفة مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف، وقد أسفرت التجربة على تأكيد قدرة العامل على التكيف الاجتماعي، وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط وإنما وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق التكيف².

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري(د ب: دار الحامد، د ط، 2007)، ص 20.

² علي غربي وآخرون، إصدار2، مرجع سابق، ص ص 35، 36.

7-2-1- دراسة محمد بن علي المانع:¹ دراسة بعنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء قام بها الضباط العاملين بالأمن العام في المملكة العربية السعودية سنة 2006، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟

وتفرعت منه التساؤلات التالية:

- ما واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام في السعودية؟
- إلى أي مدى يسهم توظيف استخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات في الجهاز الأمني العام؟
- ما طبيعة العلاقة بين توظيف استخدام تقنيات الاتصال وبين فاعلية الأداء لمندوبي الأمن العام بالمملكة؟
- من أهم المعوقات التي تواجه جهاز الأمن العام في توظيف تقنيات الاتصال واستخدامهما في أداء المهام والواجبات؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد حول محاور استخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؟
- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام وما طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال وفاعلية الأداء.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب العينة العشوائية البسيطة وتمثلت %40 من أفراد المجتمع كما استخدم أساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لتعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة كما استعان بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل ما كتب من الموضوع وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

¹ محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

-أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن متدني.

-أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام .

-أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي:

قلة هذه الأجهزة و قدم المتوافر منها،انخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام.

7-2-2- دراسة غادة حسين صالح:¹ بعنوان تحديات الثورة العلمية و التكنولوجيا المعاصرة وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، من إعداد الباحثة غادة حسين صالح، كلية التجارة،جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى المعطيات التي تساعد في صياغة سياسة إدارة وتنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي تمكنها من استيعاب القدرة على التفاعل المستمر مع النتائج الاقتصادية و الاجتماعية للثورة الرقمية، وتعظيم النواحي الإيجابية لهذه النتائج مقاومة الآثار السلبية مع الحفاظ على هوية المجتمع والقيمة الأصلية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها.

-هناك العديد من المعطيات التي أهملت من جانب الفكر الاستراتيجي اتجاه تنمية الموارد البشرية ضمن خطط التنمية التي تم تنفيذها منذ قيام دولة الإمارات العربية.

-عدم استجابة السياسات المتعلقة بالتعليم والتقنية والبحوث والتطوير ومن ثم انعكاس ذلك على قدرة الدولة في مواجهة الآثار المترتبة على الثورة العلمية والتقنية عالميا ومحليا.

-ضرورة إعادة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل، مع معطيات الثورة الرقمية.

¹ ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص125.

3-7- الدراسات الجزائرية:

3-7-1- دراسة مارس هناء¹: دراسة بعنوان أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، بجامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس التربوية والأرطوفونيا، 2007-2008م منطلقاً من التساؤل التالي:

ما تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العامل بمؤسسة سونلغاز فرع-جيجل. من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة، مندرجا تحته سؤالين فرعيين هما:

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع-جيجل- من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة؟

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع-جيجل- من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة؟

وقد جاءت إجابات هذه التساؤلات في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي ودافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وانخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين.

والمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المعتمد، أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية مع المقابلة كأداة فرعية أجريت مع مسؤول المواد البشرية بعض الإطارات وعمال التحكم والمنفذين إضافة إلى الملاحظة والتي اعتمدت بهدف ملاحظة مختلف سلوكيات الأفراد العاملين بمؤسسة "سونلغاز" التي

¹ مارس هناء، أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، بجامعة منتوري محمود قسنطينة

تمثلت في سلوكيات انجاز العمل كما تمت ملاحظة طرق اتصال الإدارة بالعمال واتصال العمال بالإدارة، والذين يمثلون عينة الدراسة البالغ عددها 228 فرد منهم (51) إطارا (177) عمل تحكم.

وقد نتج عن الدراسة أنه يوجد اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هذا العائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة والتي أكدت أن المنافسة كانت لهدف تحسين العمل كما أن أفراد العينة لايتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المدة وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة التي يتوقف على عملية تدفق المعلومات.

7-3-2- دراسة زرطال لطيفة¹: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير بالميلية ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما ونوع الاتصال المعتمد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقته بأداء موظفيها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة 597 موظف وذلك بنسبة 13% من حجم مجتمع الدراسة حيث قام الباحث ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 45 سؤال موزعة على خمسة محاور.

تحاول هذه الدراسة إجابة على التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير بالميلية؟

تفرعها أربعة تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الإتصال النازل وكفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الإتصال الرسمي وبين المجهود المبذول من طرف الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري بشير - بالميلية؟

- اعتمدت الدراسة على فرضيات مفاده:

¹ زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015-2016.

الإطار المفاهيمي للدراسة

-توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية-
منتوري بشير - بالميلية.

-توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية
الاستشفائية-منتوري بشير - بالميلية.

-توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي و زيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية
الاستشفائية-منتوري بشير - بالميلية.

-توجد علاقة طردية بين الاتصال الغير رسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشير - بالميلية.

*فخصص المحور الأول لأجل البيانات الشخصية للمبحوثين وقد أوضحت نتائج هذه الدراسات أنه توجد
علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ، فمن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث
يتضح وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي(نازل،صاعد،أفقي) وغير الرسمي وبين زيادة
أداء الموظفين بأبعاده المختلفة خلال الدراسة الميدانية والتي تسعى من خلالها التأكد من الفرضية البحثية
التي انطلق منها،وعليه فالمؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير-الميلية تعتمد على مواردها
البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهارتها نحو تحقيق أداء متميزا.

7-3-3- دراسة الطالب ومان محمد توفيق¹: بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية
دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة،أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم
في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، وقد أجريت الدراسة بمديرية الأمن لولاية بسكرة جامعة
محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

-ماهي المقننات السوسيو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في المجتمع المؤسسة المعاصرة التي من
شأنها تنمية وتطوير المارد البشرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية قصد التقصي الميداني وهي كالاتي :

-كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية ان تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

-ما هي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية تنمية
مواردها ؟

¹ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة
الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

- ما هي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟
و قد طبقت الدراسة على عينة من أفراد الشرطة العاملين بمديرية أمن ولاية بسكرة و الذين يمارسون بشكل مباشر مهام و أنشطة ذات طابع أمني، حيث أخذ عينة عرضية لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (50) مبحوثا من خلال أداة الدراسة الاستمارة والاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض كما استخدمت أداة أخرى متمثلة في المقابلة مع السيد أمن ولاية بسكرة و السيد العميد رئيس خلية الإعلام والاتصال والسيد رئيس المديرية الولائية للموارد البشرية بمديرية الأمن وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج هي:

-المستوى التعليمي من المؤثرات الهامة التي تساعد الباحث على تتبع الآراء والاتجاهات التي تدور حولها محور الموضوع وهدف الدراسة، وهي المقياس الأساسي في فهم العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى مدى معرفة القدرة على تكيف مجتمع البحث مع المتغيرات الكبرى الحاصلة على المستوى العالمي سواء مستوى المؤسسة الأمنية (موضوع الدراسة)أو على المنعكس الذي تعكس هذه الأخيرة على مستوى المحيط الخارجي حيث نرى من خلال المعطيات.

-بالنسبة لعدد السنوات نرى بأن عينة الدراسة، حيث أن مجتمع البحث كانت تتراوح عدد سنوات خبرته بين 5-15 سنة موزعين بشكل متقارب، وهذا ما يسمح بدخول أعضاء التنظيم في تفاعل أكثر إيجابية نظرا لتقارب المستويات التعليمية والعمرية والخبرة المهنية وهذا من خلال العديد من الدراسات في مجال التنظيم والمنظمات التي تبين ذلك.

7-4- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات تبين أن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي وهذا ما اشتركت فيه دراستنا الحالية، حيث أن الدراسة التي تناولتها بعنوان دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة فكل دراسة تناولت كل متغير على حدى، حيث لم نجد دراسة تناولت المتغيرين معا وهذا يرجع إلى قلة الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين، فهناك من ربط الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي كما جاء في دراسة مارس هناء ودراسة زرطال لطيفة أما دراسة محمد علي المانع تناولت تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء.

وهناك من درس الاتصال التنظيمي من خلال تجارب هاور ثورن بولاية شيكاغو 1950 بعنوان الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية، في حين شاركت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في متغير تنمية

الموارد البشرية فنجد دراسة الطالب ومان محمد توفيق بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، في حين تناولت غادة حسين صالح التعرف على تحيات الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية.

وقد تشابهت هذه الدراسات مع دراستنا في متغير الاتصال التنظيمي فيما تشابهت الدراسات الأخرى في متغير تنمية الموارد البشرية وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية وكيفية بناء الإشكالية، وتم الاستعانة بها في الجانب النظري كما يمكن الاستفادة منها في بناء أسئلة الاستمارة.

واختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في أهداف البحث، فنجد أن لكل دراسة التي تناولناها هدف خاص بها، حيث لا يوجد تشابه بينهما.

8- المقاربات السوسولوجية:

بين النظرية والبحث علاقة تكامل واندماج في نفس الوقت، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأساق التي تعطي معنى للمعلومات المستمدة من الميدان.

أن جدية البحث السوسولوجي تأتي من القدرة على اختيار النظريات الملائمة لبحثه ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي تخدم موضوع بحثنا.

8-1- نظرية التفاعلية الرمزية:

-يتضمن مصطلح التفاعل الرمزي جانبين مترابطين جانب عملية التفاعل وأساسها الفعل الاجتماعي الموجه والذي يحمل معنى والجانب الأخر، أن عملية التفاعل تتم من خلال نظام رمزي يشارك المتفاعلون عادة في المعاني الدالة للرمز، فإن التركيز على عملية التأويل التي يقرأ من خلالها المتفاعلون عن المعاني، وبذلك فهي تعتمد على ما يحمله الناس من معتقدات وتصورات ومعاني، وبلعب النظام الرمزي هنا، وخاصة اللغة دوراً هاماً في عمليات التفاعل والاتصال تتضمن استخدام رموز دالة وتأويل معانيها في إطار خبرات الجماعة وسياق الفعل. وتتطوي بعض مرتكزات التفاعلية الرمزية في ما تتضمنه من اهتمام للفعل الاجتماعي والنظام الاجتماعي، وهذه أفكار أساسية في الفلسفة البراغماتية، فالأصل في البراغماتية أنها فلسفة الفعل ولكنها لم تطور نموذجها لنسق الفعل، تضمنت الفلسفة البراغماتية التي لقت تقبلاً في الولايات المتحدة الأمريكية أفكار منها:

- أن الحقيقة للواقع لا تتوفر بمعزل عن تفاعل الناس وتأويلهم لما هو موجود.

- يتذكر الناس ويشكلون معرفتهم بالعالم بناءً على ما يراه نافعا ومفيداً (مبدأ المنفعة).

- يعرف الناس أيضا المواضيع الاجتماعية والطبيعية على أساس ما يتصور أن فيها منافع

- يرتبط فهمنا للفاعل بناءً على ما يقوم به فعلاً.¹

وقد تطورت التفاعلية الرمزية على يد "تشارلز كولي"، "جورج هيربرت ميد" و"هيربرت بلومر"، من أبرز ممثلي منظور التفاعلية الرمزية.

ويعتبر "كولي" وميد" من بين أهم رواد التفاعلية الرمزية في الولايات المتحدة الأمريكية، قام كل منها بدراسة المجتمع على اعتباره أنه نتاج التفاعل بين الناس الذين تعلموا تفسير مجموعة متنوعة من الرموز، كما قام كل منها بدراسة العملية التي عن طريقها يقوم بتطوير تصرفات عن أنفسهم أو المفاهيم الذاتية من خلال تفاعلاتهم، فقد انبثقت التفاعلية الرمزية شأنها شأن البنيوية من الاهتمام باللغة.²

ويرى أنصار التفاعلية الرمزية أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلاً للرموز، فعندما نتفاعل مع الآخرين نبحث دوماً عن مفاتيح حول أنسب أنماط السلوك في السياق الذي يحدث فيه التفاعل، وعن مفاتيح حول كيفية تفسير ما يقصده الآخرون وتلفت التفاعلية الرمزية انتباهنا إلى تفاصيل التفاعل بين الأشخاص، وكيفية استخدام هذه التفاصيل في فهم ما يقوله الآخرون ويفعلونه.³

كما يؤكد أصحاب التفاعلية الرمزية على الدور الذي يلعبه التفاعل الاجتماعي في الحياة الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات، فقد لاحظوا أن الناس يدخلون في عملية التفاعل طوال حياتهم، وتلك العملية هي عبارة عن حلقات الاتصال الدائمة بين شخصين أو أكثر وقد يكون الاتصال طبيعياً إلا أنه غالباً ما يكون رمزياً وذلك حين يتم عن طريق الرموز التي تضم العلامات والإشارات، والأكثر أهمية من ذلك اللغة والكلمات المكتوبة، ولذلك سميت عملية التفاعل بالتفاعل الرمزي.⁴

¹ غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماعي (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 402.

² طلعت إبراهيم لطي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماعي (القاهرة: دار غريب، ط1، دس)، ص ص 162-164.

³ مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر (عمان: دار المسيرة، ط1، 2009)، ص 484.

⁴ غني ناصر حسين القرشي، مرجع سابق، ص 403.

- قد تبين "هربرت ميد" بعض الأفكار منها:

- ضرورة التركيز على عمليات التفاعل بين الفاعل وبيئة الاجتماعية والطبيعة بافتراض أن حقيقة البيئة بوجهها ترتكز إلى تأويل الفرد لمحيطه.

- النظر إلى التفاعل وعلاقته بالعالم على أن كل منهما متغير يتصف بالدينامكية وليس جامداً ثابتاً.

- النظر إلى الفاعل ككائن قادر على تأويل العالم من حوله، أي قادر على قراءة المعاني التي يتصورها لعالمه الاجتماعي والطبيعي.¹

ونرى بأن "ميد" يميز بين الإيماءات و الرموز، فعل اجتماعي جاء كاستجابة المؤثر في حين يعبر الرمز عن معنى، وحده الإنسان قادر على الاستجابة للرمز، وبهذا فالإنسان وحده يستخدم الرمز، هذا وإذا حملت الإيماءات، معنى تصبح رمزاً للتفاعل الرمزي يتضمن الاتصال بالمعاني ويتضمن الحصول على استجابة مرتبطة بتوقعات، ما يمكن أن يقوم به الآخر، هناك الآن دلالات مثبتة على أن الاتصال الرمزي ليس حكرًا على الإنسان، وأن لدى معظم الحيوانات أصوات دالة على معاني تستجيب لها في المواقف المختلفة، وأن الفارق بينها وبين الإنسان لا يزال قائما بالدرجة.²

ونجد هربرت بلومر أكد أن المعنى ليس خاصية متأصلة في الموضوع بل يبنى فقط من خلال تفاعلات أعضاء الجماعة، والحقيقة كانت فكرة أن المعنى أمر يتحدد بين الذات، هي ما يربط التفاعلية الرمزية في شكلها الذي تطور عند "ميد" وفي أشكالها المتطورة بعد "ميد" الفينومونولوجي في علم الاجتماع.³

ويرتكز التفاعل الرمزي كما يعرفه "هربرت بلومر" على ثلاث مقدمات منطقية هي:

- أن الكائنات الإنسانية تمتلك إزاء الأشياء في ضوء ما تتطوي عليه هذه الأشياء من معاني ظاهرة لهم.

- أن هذه المعاني تتعدل وتتشكل من خلال عملية التأويل التي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه.

- إن هذه المعاني هي نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.

¹ إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (عمان: دار الشروق، ط 1، 2008)، ص 114.

² نفس المرجع، ص 115.

³ السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعة، د ط، 1995)، ص 338.

الإطار المفاهيمي للدراسة

وبناء على هذه المقدمات المنطقية الثلاث يصبح التفاعل الرمزي مخططاً تجلياً للمجتمع الإنساني يختلف عن بقية المخططات وتتفق معظم مدارس التفاعلية الرمزية على التسليم بأن الكائنات الإنسانية، إنما تصوغ الواقع الذي تعيش فيه من خلال عملية التفاعل الاجتماعي.¹

- الفروض الأساسية لهذه النظرية:

- يعتبر المجتمع نظاماً للمعاني، وتعتبر مشاركة الأفراد في معاني الرموز اللغوية نوعاً من الناشط، بسببهم في بناء توقعات ثابتة ومفهومة للجميع، تعتبر مرشد للسلوك في إطار النماذج المتوقعة.²

- إن الروابط التي توحد الناس والأفكار التي لديهم عن الآخرين ومعتقداتهم حول أنفسهم تعد كلها أبنية شخصية حسب المعاني الناشئة عن التفاعل الرمزي فإن المعتقدات الذاتية لدى الناس عن أنفسهم وعن

الآخرين هي أهم حقائق.³

- إن السلوك الفردي في موقف ما يتوقف على المضامين والمعاني التي تربط الناس بهذا الموقف، فالسلوك ليس رد فعل أوتوماتيكياً أو استجابة آلية لمؤثر خارجي ولكنه ثمة أبنية ذاتية حول النفس والآخرين والمتطلبات الاجتماعية للموقف.

- من جهة نظر السلوكية، تعد الحقائق النفسية والاجتماعية، بناءً مميزاً من المعاني، ونتيجة المشاركة الناس في التفاعل الرمزي الفردي والجماعي.⁴

من خلال طرح أفكار نظرية التفاعلية الرمزية نرى بأن عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة تعمل على مشاركتهم في معنى الرمز، فالفائد المشرف يجب أن يكون له القدرة على التّواصل مع العمال من خلال استخدام الإيماءات التي تسهل عملية الفهم المشترك وبالتالي توجيه سلوكهم للحصول على استجابة يرغب في تحقيقها، واستخدام اللغة المناسبة عند تبادل المعلومات والأفكار ما بين القائد المشرف والعمال، ويتحدد دور القائد من خلال المهام التي يقوم بها أثناء عملية التفاعل وهو مجال اكتساب وتعلم الرموز الثقافية التي تصبح بعد ذلك هي وسيلة التفاعل التي تؤدي إلى تنمية قدرات العاملين والرفع من معنوياتهم

¹ طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 125.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام والاتجاهات التأثير (القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2000)، ص25.

³ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظريات المعاصرة (لبنان: الدار المصرية اللبنانية، دط، 1998)، ص153.

⁴ نفس المرجع، ص153.

الإطار المفاهيمي للدراسة

والتأثير في توجيه سلوكياتهم، فالفائد المشرف يكون قدوة من خلال امتلاكه مهارات فنية وإدارية صحيحة، يستطيع ترجمتها في شكل إشارات يفهمها العمال، وإعطاء أهمية للعنصر البشري داخل المنظمة والإصغاء لكل العاملين وتفهم خصوصياتهم والتعاطف معهم والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة جانبهم النفسي.

8-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

ولدت نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية في العشرينات من هذا القرن وتعتبر دراسات "إلتون مايو" التجريبية أول مبادرة لهذه الحركة و"ماليو" من أصل أسترالي قضى معظم حياته في جامعة "هارفارد" إذا أصبح أستاذا للبحث الصناعي في آلية الدراسات العليا للإدارة بتلك الجامعة وقد وصف "مايو" بأنه مؤسس نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية وعلم الاجتماع الصناعي.

-تركز هذه النظرية أساسا على ضرورة تفهم العاملين، مديرين وعمال، بمعنى فهم طبائعهم وتصرفاتهم ودوافعهم بهدف إيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المنظمة.

- اهتم "مايو" بالإجهاد والحوادث ودوران العمل، وعلاقة ذلك بفترات الاستراحة وظروف العمل المادية وقام أيضا بدراسة طبيعة جماعات العمل وتأثيرها في سلوك الأفراد، وقد توصل في دراسته لأحد الأقسام مصنع غزل في فيل دلفيا بأمریکا إلى أن فترات الاستراحة أتت إلى تحسن الحالة الفكرية والجسدية للعمال، وقد طوّر "مايو" هذا الاستنتاج وفقا لما توصل إليه وزملاؤه في تجاربه الملاحظة بمصنع هاوثون¹

حيث يمكن إرجاع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل منها:

- تزايد قوة اتحادات العمال.

- تحسين أوضاع العمال المادية والثقافية.

- تطوّر المسؤولية الاجتماعية لأرباب العمل.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية (الأردن، دار صفاء، ط1، 2010)، ص ص 206،

- تزايد المشاكل داخل منظمات الأعمال بفعل زيادة حجم التنظيمات الإدارية.

وقد تطوّرت حركة العلاقات الإنسانية بشكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسية والمعنوية بصفقتها محدّات للإنتاج¹.

ترى بأن هذه النظرية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعد العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة حيث قام "إلتون مايو" وزملاءه بتجاربهم في مصانع شركة واسترن إلكتريك عام 1927-1932، في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم و إتخاذ القرارات المناسبة الجماعية.²

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورثّ ثمين لا بدّ من إسعادهم، وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة إنتاجية العامل.

ويمكن تلخيص مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية كالآتي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل في احتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تقفد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (عمان : دار الراية، ط1، 2010)، ص 50.

² منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (الأردن: دار الابتكار، ط1، 2013)، ص 63، 62.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.¹

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحددة لكفاءتهم.²

ومن أهم النتائج التي جاءت بها:

- وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة، وما يحدث من جراء الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرئيسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

- بدأ إهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها فضلا عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد.³

من خلال طرح أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، نرى بأن للقائد المشرف دور فعال في تنمية الروح المعنوية للعمال وتشجيعهم من خلال فهم سلوكياتهم والتطلع على تصرفاتهم، وهذا لخلق جو من التفاهم، من خلال عملية الاتصال المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، فمن أجل النهوض بالمؤسسة يجب الاهتمام بالظروف النفسية و الاجتماعية للعاملين وهذا يعود إلى قدرة القائد على التأثير في سلوك الجماعة والعمل على تلبية حاجاتهم الإنسانية، وهذا ما يزيد من دافعهم للعمل، وضرورة توفر حواز معنوية تقدم للعامل لتشجيعه على أداء وبدل مجهودات أكبر في العمل وأن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال بل يجب على القائد المشرف عند تواصله مع العمال مراعاة الجانب الاجتماعي للعمال، من أجل شعوره بالرضا والعمل على خلق التعاون كأداة لحل مشكلات التبادل بين الأفراد في التنظيم و العمل أيضا على تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية وتحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين من خلال استخدام القنوات الغير رسمية للاتصال فيما بينهم.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) (عمان: دار الكتب العالمين، ط2، 2006)، ص ص، 7، 8.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي (الكويت، دار غريب، ط، 2006)، ص 37.

³ علي غربي وآخرون، إصدار 2، مرجع سابق، ص38.

8-3- نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء والباحثين والسلوكيين الذين اهتموا بهذه النظرية ويعتبر "داركوك" و"جورج" و"ديون" من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية¹، وبالرغم من وجود اختلافات طفيفة في تفسيراتهما إلا أنّهما يتفقان على ضرورة توفر الموارد البشرية المؤهلة وتوجيه جهودهما نحو تحقيق أهداف المنظمة وبهذا فإن أنصار هذه النظرية يعتبرون الأهداف هي الموجه الأساسي للعملية الإدارية.² واستناد لهذا يركز مؤيدي هذه النظرية على التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما يدفع المرؤوس للعمل بجد³، وبالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال النقاش والمشاركة، وقد مكن تحقيق أسلوب تحديد الأهداف في الكثير من المنظمات الوصول إلى نتائج باهرة، وأثبت هذا الأسلوب أهميته كوسيلة فعالة في دفع مستوى الأفراد.⁴ وتعتمد على خطوات منها:

- يتفق الرئيس والمرؤوسين على تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة

- يبقى الرئيس والمرؤوسين ملتزمين بتلك الأهداف ليُسجل الرئيس مدى الالتزام المرؤوسين بتلك الأهداف.

- ما أن تحلّ نهاية السنة التخطيطية يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوسين للتّعرف على تلك القرارات من أجل عدم تكرار الخطأ والمكافأة على الإبداع .

- من أجل التطبيق سعت هذه النظرية إلى تطبيق خطوات تمهيدية .

- زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية.

- إغناء العمل وتوفير الحرية الحركة وتشجيع الإبداع⁵.

وتقوم الإدارة بالأهداف على أسس :

¹ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 383.

² موسى اللوزي، التّسمية الإدارية (لمفاهيم، الأسس والتّطبيقات) (عمان: دار وائل للطباعة ط1، 2005)، ص64.

³ صلاح البين عبد الباقي، مبادئ السلوك التّظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية، دط، 2005) ص254.

⁴ تهايمي إبراهيم وآخرون، قضايا سويسيو تنظيمية (الجزائر: دار البدر الساطع، دط، 2013)، ص ص23-26.

⁵ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص69.

- إذا ما شارك المديرون في إعداد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها يكون لديهم الرغبة لبذل المزيد من الجهود لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف.

- عندما تنتبأ بحدوث شيء فإننا سوف نبذل الجهد لتحقيقه.

- يفصل المرؤوسين أن يتم تقييمهم وفقاً للمعيار يعتقدون بواقعيته وأنه ممكن التحقيق.

في ظل هذا الأسلوب يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي تحديد المعيار الذي يستخدم لتقييم الأداء، بعض هذه الأهداف يمكن ترجمتها في شكل كمية (حجم المبيعات وحجم الإنتاج) والبعض الآخر يعبر عنه في شكل وصفي. (العلاقات مع العملاء)¹.

كما تقوم على خصائص منها:

- على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية

- على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.

المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء .

- الالتزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول .

تتمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وسهامهم بأنهم جزء من المنظمة.

- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.

- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، 2002)، ص378.

-تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لأن كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه¹.

من خلال طرح أفكار نظرية الإدارة بالأهداف نرى بأن الاتصال يتم بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين والتفاعل المتبادل بينهم من خلال قيام القائد المشرف بعلم المرؤوسين بأهداف المنظمة والاتفاق على تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها في فترة زمنية محددة، وهذا يؤدي إلى تحسن عمل الفرد داخل المنظمة يجب على المشرف هنا أن يستعمل طرق جديدة في تحفيز الأفراد التي ترفع من ذاتهم واكتسابهم مجموعة من السلوكيات التي يمارسونها من خلال قائدهم، وتحقيق هذه الأهداف من خلال الاتصال الفعّال الذي يقوم به المشرف مع المرؤوسين وتحسين أداء العمال مما يدفعهم إلى الشعور بالرضا وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وكذلك تنمية الشعور بتحمل المسؤولية حيث يشعر العامل بأنه فرد من المؤسسة وهذا ما يدفعه إلى مراقبة نفسه بنفسه، وعلى القائد أن يكون مرناً وغير متسلطاً ويضع الإطار العام للعمل، ويترك للعمال الحرية لأداء العمل، كما يعتمد على العامل من أجل تطوير مهارات الأفراد وحل المشاكل، ويعتمد على العامل والعمل في نفس الوقت مما يؤدي إلى دعم انتماء الفرد داخل الجماعة بحيث تنمو لديه أخلاقيات العمل كالإخلاص والجودة والإتقان.

¹ زيدي منير عوي، الإدارة بالأهداف (الأرين: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006)، ص39.

ثانيا: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- خصائص الإتصال التنظيمي
- 2- أهمية الإتصال التنظيمي
- 3- أهداف الإتصال التنظيمي
- 4- نظريات الإتصال التنظيمي
- 5- وظائف الإتصال التنظيمي
- 6- عناصر الإتصال التنظيمي
- 7- وسائل الإتصال التنظيمي
- 8- نماذج الإتصال التنظيمي
- 9- أنواع الإتصال التنظيمي
- 10- شبكات الإتصال التنظيمي
- 11- معوقات الإتصال التنظيمي
- 12- الدور النفسي والتعليمي لدى القيادات الإشرافية للإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية مهمة وضرورية في أي تنظيم ونجاح المنظمة مرتبط بالاتصال الفعال، بحيث يقاس نجاحها واستمرارها .

فالاتصال يضمن وينسق بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالاتصالات داخل المنظمة هي الحلقة الرابطة بين أفرادها وما يؤديه من مهام تسير العمل داخلها، بحيث ترى بأن الاتصال التنظيمي حظي باهتمام واضح من قبل المختصين والخبراء لما له من أهمية كبيرة في تنظيم العلاقات بين أعضاء المنظمة، لذلك سوف نقوم بالتطرق إلى أهم جوانب هذا النوع الاتصالات من خلال مدخل نظري نتطرق من خلاله إلى خصائص وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وكذلك الوظائف التي يقوم بها وأهم عناصره ووسائله وأنواعه وشبكاتة بالإضافة إلى نماذج ومعوقات الاتصال التنظيمي .

1- خصائص الاتصال التنظيمي

لنجاح عملية الاتصال التنظيمي لابد من توفر الخصائص التالية¹:

1-1- الوضوح:

يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بفقرة واضحة، ومن أجل ذلك يراعي تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكار كثيرة.

1-2- الشمول أو الكمال:

إن السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ عدم الشمول، وعلى المرسل حينما يود أن يعيد الرسالة يجب أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها وأن يعيدها على ضوء ذلك.

1-3- الإيجاز والاختصار:

كثيرا ما نلاحظ في الرسائل اللف والدوران والإطالة غير المبررة، فاختيار الكلمات بعناية ودقة يسهل الاتصال مع مراعاة ان تكون الرسالة طويلة بما يكفي لتغطية الموضوع، ولكنها قصيرة لحد إثارة الاهتمام.

1-4- المحسوسية:

يلجأ البعض أحيانا إلى الأمور المجردة حينما يكونون متأكدون من الحقائق الفعلية الملموسة والمحسوسة، ومثل ذلك يكون مضيعة للوقت حيث استخدامها في صنع المواقف والحقائق العلمية بصيغة مجردة وعامة، لهم اختيار المصطلحات والمفردات الملموسة والمحسوسة.

1-5- الدقة:

لا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة، بل العكس قد يؤدي إلى أضرار ومخاطر كبيرة. من هذا يتضح أن الاتصال يكون بطريقة مبسطة وواضحة تفاديا للوقوع في الغموض بحيث يجب على المشرف عند قيامه بالعملية الاتصالية أن يتجنب اللف والعمل على توصيل الرسالة بطريقة سهلة وأن

¹ - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة (قسنطينة: الزهراء للفنون المطبعية، د ط، 2003)، ص ص 85، 86.

الاتصال الجيد هو الذي يتوفر على الخصائص الجيدة التي تعمل على جمع مصالح الأفراد والتنظيم معاً وتحقيق التعاون بينهم من خلال مراعاة كل الاختلافات مما يؤدي إلى زرع الثقة بين المشرف والعاملين والإدارة ككل، كل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين.

2- أهمية الاتصال التنظيمي

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقائها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعملون زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، فبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيل ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين.¹

إذن فالإتصال التنظيمي ضروري في حياة الفرد لأنه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات كالنقل واللبث وتبادل المعلومات بين الأفراد، ويشير أحد الكتاب إلى أن الإتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض وأهمها:

- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل .
- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين اعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك .
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية .
- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.²
- تساعد عملية الإتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها .

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 2013)، ص243.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، 2004)، ص244.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

- يساعد على معرفة معوقات العمل وهل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لان تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

- يساعد على تغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والجماعات في المؤسسة¹.

- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه أن يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائهم وأفكارهم، وصيغ طريقة عمله داخل المنظمة، بمعنى أكثر وضوحا، فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية للنشاطات الرئيسية في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين².

- تحديد المشاكل وسبل علاجها.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

- التأثير في الآخرين وقيادتهم³.

ويمكن فحص أهمية وظيفة الإتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه، وهنا يكون لاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أو بين المدير وزميله، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم وبالتالي يكون الإتصال من الأسفل إلى الأعلى وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات.

- **فالموقف الأول:** هو الإتصال من المدير إلى مرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف:

- توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل

¹ أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد ميجان، مبادئ الإدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2005)، ص298.

² خيضر كاظم حمد، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2010)، ص36.

³ حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية (عمان: دار الخليج، ط 1، 2005)، ص39.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الاعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- تحديد الأهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- **الموقف الثاني:** والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء او بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة منها:
 - التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم
 - تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
 - تعزيز الزملاء او الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها
 - بث ونشر المعلومات التي تهمهم.¹
- **الموقف الثالث:** والذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:
 - الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
 - رفع معلومات عما تم إنجازه.
 - رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.
 - رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.

¹ أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الإسكندرية:الدار الجامعية، دط ،2003)، ص345.

– الشكوى وطلب النصيحة.¹

يتضح من خلال هذا أن الاتصال مهم بالنسبة للقائد لنقل المعلومات التي تتم من خلالها القرارات داخل المنظمة، ويساعد أيضا على تكوين بعض الاعتقادات من أجل التأثير في الفرد لما يخدم أهداف المنظمة، وتكوين علاقات اجتماعية خارجة عن التنظيم الرسمي، مما يؤدي إلى تنمية روح الفريق والتعاون الجماعي وهذا بدوره يدفع العمال إلى تحسين الأداء ورضاهم عن العمل.

3- أهداف الاتصال التنظيمي

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

3-1- هدف توجيهي:

يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد أوضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف بين الاتصال.

3-2- هدف تثقيفي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.²

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2012)، ص335.

² محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية (مصر: دار الوفاء، ط1، 2006)، ص 33.

3-3- هدف معرفي:

تقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم على علم بما يجري أو يجب أن يجري وما هو متوقع من كل منهم، وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود.

3-4- هدف اقناعي:

وهو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات نظر قادت المنظمة أو فلسفتهم حتى يأتي السلوك المناسب لتحقيق الأهداف ودفع عجلة المنظمة باتجاه وجهتها الصحيحة¹

3-5- هدف ترفيهي أو ترويجي:

ويتحقق من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع في المستقبل.

3-6- هدف إجتماعي:

يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الناس ببعضهم وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

3-7- هدف تحفيزي:

إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة بما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة ومتعاونة متجهة بكل طاقاتها ومكانياتها نحو غاياتها.²

وبالتالي فالإتصال الفعال يساعد على :

أداء الأعمال بطريقة أفضل.

¹ شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، (الأردن: دار أسامة، ط1، 2009)، ص 140.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص ص41، 42.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون .

ممارسة القادة والمديرون والوظائف العملية الإدارية.¹

كما يهدف الإتصال داخل المؤسسة التي تلي تعريف العاملين بما يجري داخلها والعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.²

يتضح من هذا أن للقائد هدف يجب عليه تنفيذه من خلال عملية الاتصال المتمثلة في التوجيه والاتصال الشخصي وليس الاتصال الغير المباشر، من أجل تحقيق الهدف من الاتصال، بالإضافة يجب عليه توصيل المعلومات والعمل على الإحاطة بجميع أجزاء التنظيم كالإجراءات الجديدة والقوانين التي يجب إتباعها، والعمل على جعل العامل كأنه صديق وليس مجرد عامل في منظمة، فالإتصال داخل المنظمة ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، فالمشرف بحاجة للكثير من المعلومات الدقيقة التي يستتبط منها نقل رد فعل الأفراد داخل المنظمة.

4- وظائف الإتصال التنظيمي

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا هاما وأساسيا ، ويرتبط هذا الدور بالأنشطة الأساسية للمؤسسة كونه يمثل الآلية الرئيسية للقيام بمختلف تلك الأنشطة، لذلك لابد من النظر في وظائفه الخاصة والتي تنقسم إلى:

¹ محمد أحمد هيكل، مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل الإسكندرية، ط1، 2003)، ص 229.

² محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، 2008)، ص 269.

4-1- وظيفة الإنتاج :

يرى " كيث ديفيز" أن الاتصال الجيد يؤدي على انجاز أفضل للعمل مع وجود إشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فهو يحدد التعليمات والتوجيهات المرتبطة بتنفيذ الأعمال والتحسين وتطوير الأداء .

4-2- وظيفة الابداع :

يتعلق الأمر بتقديم الأفكار والاقتراحات والمخططات.¹

4-3- وظيفة تقديم المعلومات :

من أهم وظائف أي نوع من نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو البيئة المحيطة.

4-4- وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات:

تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء مهمة أو وظيفة معينة، أين مكان أداء المهمة أو الوظيفة، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب آدائها معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.²

4-5- وظيفة الترقية:

تتمثل في المعلومات المرتبطة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل في المؤسسة، كما تشمل على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان المهني.³

¹ ناجي ليتيم وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات (الجزائر: دار بهاء للنشر والتوزيع، د ط، 2012)، ص ص 192، 193.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2003)، ص62.

³ خيرري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دط، 1999)، ص 19.

4-6- وظيفة التوجيه :

يقصد به عملية تكوين في اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل في الاتجاهات القديمة.¹

4-7- وظيفة التعليم :

تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة، وكل ذلك يحتاج إلى تتابع من الرئيس ليتعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.²

من خلال هذا يتضح أنه يجب على المشرف القيام بعدة وظائف من أجل نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة، من خلال توجيه المرؤوسين، وتكوينهم، وتقديم الأفكار الجديدة وفرض الرقابة من خلال الهيكل التنظيمي الذي يتم وضعه من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة، بحيث تسمح العملية الاتصالية بالتعبير عن المعلومات والمشاعر .

5- عناصر الاتصال التنظيمي

لا يستقيم الحديث عن عملية الاتصالات دون التعرض لعناصرها حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وكذلك لا بد من التذكير ببعض المحددات الرئيسية لها، حيث تتشكل عناصر الاتصال من:

¹ فاطمة حسن عواد، الاتصال والاعلام التسويقي(الأردن: دار أسامة للنشر، ط1، 2011)، ص 19.

² ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، دط، 2004)، ص 32.

5-1- المرسل:

هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر، بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي.¹

كما أنه مصدر اتصال ومصدر المعلومات وقد يكون رئيس ومروؤوس، زميل والمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال حيث انه الأساس ونقطة البداية في عملية الاتصال.²

5-2- الترميز:

ويقصد به وضع ما لدى المصدر أو المرسل من أفكار وآراء أو معلومات... على النحو الذي يلائم طبيعة الوسيلة المستخدمة ويضمن وصولها للطرف أو الأفراد المستهدفة على النحو الذي أراده المرسل بدون تشويش.³

5-3- الرسالة:

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات والأصوات، والحروف والأرقام والصور والسكون، وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة والسمات والصوت ولا شك في أن الاختيار الأحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يعود إلى مشكلات عديدة وعلى المرسل أن يعرف صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الافراد كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.⁴

¹ عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية (الامارات العربية المتحدة: الكتاب الجامعي، ط1، 2010)، ص28.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي والتطبيق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، 2003)، ص442.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيق (مصر: دار الجامعة الجديدة، ط1، 2005)، ص361.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (القاهرة: الدار الجامعية، دط، 2004)، ص301.

4-5- المستقبل :

وهو المسؤول عن فهم وتفسير معنى الرسالة ويعرف أيضا أنه الشخص الذي يتصل به المرسل.¹

5-5- التغذية الرجعية (الاستجابة) :

وهي الرد الذي يعبر عن موقف المستقبل من الرسالة التي تلقاها من المرسل.²

وقد يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة فقد يأخذ شكلا مختلفا ويرى البعض أن الرجوع يكون بمثابة رسالة مضادة يتلقاها المرسل.

5-6- بيئة الاتصال :

يحيط عملية الاتصال بيئة غريبة بمكوناتها، فهناك أشخاص آخري³ محيطين بكل من الراسل والمستقبل وهناك أحداث و وقائع تتم أثناء الاتصال وأصوات ورموز.⁴

5-7- التشويش:

مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها، أو الوسيلة المستخدمة، فإن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتدخل في العملية الاتصالية مما يؤثر في نجاح العملية الاتصالية.⁵

من خلال هذا يتضح أن العملية الإشرافية لدى القائد تمر بعدة مراحل أو عناصر من أجل إيصال المعلومة إلى العامل داخل المنظمة، وهذا من خلال التوضيح والترميز من أجل زيادة فعالية العملية الاتصالية، وتسهيل توصيل كافة الإجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمة لأنه لا تستطيع أن

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة (عمان: دار المناهج، ط1، 2013)، ص260.

² نادر مزيان، دليل مهارات الاتصال (عمان: دار المطبوعات للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص8.

³ عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الإتصال الإجتماعي (مصر: المكتب الجامعي، د ط ، 2003) ، ص116.

⁴ احمد ماهر، المقابلات الشخصية (مصر: الدار الجامعية، دط ، 2006)، ص17.

⁵ صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة (الأردن: دار الشروق، ط1، 2003)، ص14.

ثانياً

ماهية الإتصال التنظيمي

تقول أن هناك عملية اتصالية داخل المنظمة دون التطرق إلى أهم العناصر المحركة لها التي تساعد القائد كثيراً.

6- وسائل الاتصال التنظيمي

يتم الاتصال التنظيمي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع هي:

6-1- الاتصالات الكتابية:

وهذا يعني ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة ، ومن أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الإدارية المذكرات التقارير، والتعميمات، والمنشورات، والكتب والرسائل...¹

6-1-1- التقارير:

التقرير هو عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين وقد يتعلق بمشكلة او ظروف أو أحداث خاصة، ومع ذكر الاقتراحات المبنية على النتائج المتوصل إليها وتعتبر التقارير من الوسائل الاقتصادية الهمة داخل المنظمة إذ بواسطتها تتمكن المنظمة من معرفة حقيقة ما يجري داخلها، وعن طريقها أيضا يتم رسم السياسات والخط وإصدار القرارات واختبار أساليب عمل معينة.²

6-1-2-النشرات العامة :

وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية .

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، دط، 1999)، ص 226.

² فاطمة حسين عواد، مرجع سابق، ص 62-64.

6-1-3- الخطابات الإدارية الخاصة :

وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.¹

6-1-4- الشكاوي :

تخص هذه الوسيلة غالبا فئة العمال بالمؤسسة ، وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.²

6-1-5- لوحة الإعلانات :

تفيد لوحة الإعلانات في نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإعلام الموظفين بالأمر العاجلة والهامة أو بالتغيرات التي تحدث في قواعد أو أنظمة العمل ، وتعتبر جريدة الحائط أهم التنويرات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة المنظمة بصورة دورية ، وقد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.³

6-1-6- المجلات :

وتصدر في فترة معينة أسبوع أو أسبوعين أو شهر، أو ربع سنة ، وتختلف المجلات عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين ، أو لها جمهور من القراء يختلف من مجلة إلى أخرى، ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي يريد نشره ، من النقاط في استخدام هذه الوسيلة ، لأن كل مجلة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه وارتباط كل من هذين العنصرين بجمهور المنظمة والتوقيت المناسب لعرض الرسالة أو الفكرة المراد توصيلها إلى الجمهور.⁴

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (مصر: دار الجامعة الجديدة، دط، 2005)، ص245.

² زرطال لطيفة، مرجع سابق، ص72.

³ أحمد ماهر، الإتصال (د ب: الدار الجامعية، دط، 2000)، ص 52.

⁴ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات المعلومات القرارات) (الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، دط، دس)، ص 42-44.

وهي مكنتات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.¹

6-1-8- مطبوعات المؤسسة :

كثير ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية و الخدماتية على إصدار مطبوعات خاصة، ويقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها. وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى في الإخراج الفني.²

بالإضافة الى هذه الوسائل هناك وسائل اتصال أخرى مثل: وسائل الاتصال المصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، كذلك هناك اتصال عن طريق الملاحظة المباشرة وهي تمتاز بكونها تسجل السلوك الإنساني حال حدوثه.³

6-2- وسائل الاتصال الشفوية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتشتمل على الوسائل والطرق التالية:

6-2-1- المقابلات:

مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، ومقابلة تحليل الوظائف.⁴

وهي تمثل أحد الأساليب الهامة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها و الهدف منها الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفية أو حاجة ومهارته أو لقياس الاتجاهات

¹ احمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (القاهرة: عين شمس، ط1، 2003)، ص ص 144، 145.

² احمد محمد المصري، العلاقات العامة (الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، دط، 2006)، ص 44.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (الإمارات العربية المتحدة: دار هومة للطباعة والنشر، دط، 2002)، ص 43.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، دط، 2003)، ص 290.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

فهي تختلف عن وسائل الاتصال الأخرى من حيث أنها تقوم على مبدأ الأخذ والرد أو ما يمكن تسميته بالحوار المبني وهي عادة ما بين المدراء، والرؤساء وبين العمال الجدد ومسؤولي التوظيف¹.

6-2-2- الاجتماعات:

إن الاجتماعات الرسمية تهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الادارية وكيفية تدليلها والتخلص منها وفتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار يعطي هذا الاتصالات طابع الأهمية².

6-2-3- الهاتف:

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا لسهولة استخدامه و سرعته في نقل الأفكار من شخص لأخر وبتكلفة نسبية محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة، وقد أصبح بالإمكان انجاز جميع الاعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان³.

6-2-4- المحاضرات:

وهي شرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع ،و تعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة⁴.

6-2-5- المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك شأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات⁵.

¹ أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دط، 2004)، ص84.

² محمود عودة، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي (الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي، دط، 1971)، ص16.

³ فاطمة مروة، الاتصالات المهنية (بيروت: دار النهضة العربية، دط، 2004)، ص25.

⁴ سليمان بكر بن كرات، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية وسائل الاتصال الاجتماعي (عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، دط، 2015)، ص60-62.

⁵ محمود يوسف، العلاقات في المجال التطبيقي (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، 2012)، ص147.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

والوسائل الشفوية في الإتصال توفر حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل التسليم وإتمام عمليات الإتصال بنجاح، وبعض وسائل الإتصال يمكن أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات¹.

6-3- وسائل الإتصال الإلكتروني:

إضافة إلى كل الوسائل السابقة و مسايرة للتطورات و التوجهات المعاصرة في مجال الاتصالات عامة والتنظيمية على وجه أدق برزت وسائل الإتصال الإلكترونية والتي سهلت على المؤسسات عملية تسييرها وتنظيمها من أبعد نقطة ممكنة فأصبح بإمكان المدراء إدارة شؤون التسيير عن بعد فلم تعد الاتصالات تقتصر على التقارير والاجتماعات واللوحات والملصقات بل تعدت إلى وسائل أكثر دقة و أكبر سرعة في نقل وتحليل المعلومة وبالتالي ديناميكية وفعالية في برامج وعمليات الاتصالات داخل المؤسسات ،ومن أهم هذه الوسائل نذكر .

6-3-1-الانترنت:

وهي عبارة عن شبكة عالمية تضم العديد من الشبكات المنتشرة حول العالم وتسمح بالتواصل بين الملايين من الأجهزة الالكترونية في العالم وهي وسيلة سريعة للحصول على المعلومات بمجرد الارتباط بالخدمة ،ساهمت هذه الوسيلة في إعطاء دفعة نوعية في طرق الأداء والفعالية التنظيمية².

6-3-2-البريد الإلكتروني:

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم متسلم الرسالة ،ويتحقق باستخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديدة

¹حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية و السلوكية في الإدارة (عمان: دار الخليج، ط1، 2005)، ص28.

² لجنوب طارق، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري(بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، ط2،

2005)،ص658

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

في المزايا أهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي ولمكانيات التصوير العادية¹.

من خلال هذا يتضح أن وسائل الاتصال التي يستخدمها المشرف لتوصيل المعلومات متعددة بإرسال واستقبال، تسهل تلقيا وفهما من طرف العامل، فمنها المكتوبة والشفوية، إذا فالقائد داخل المنظمة يعتمدها من أجل الاتصال بالعمال والاستماع إلى اقتراحاتهم وانشغالاتهم، كالجامعة مثلا: تستخدم اللوائح والمطبوعات من أجل تحقيق اتصال جيد وتحديد أهداف المنظمة ككل.

7- نماذج الاتصال التنظيمي

يسعى كل نموذج من هذه النماذج التي سوف نتطرق إليها في تحديد العناصر الأساسية لأي عملية بين هذه العناصر، وهناك عدة أنواع لنماذج الاتصال نذكر منها:

7-1- نموذج "شانون وويفر" الاتصالات التنظيمية:

تتدخل البيئة الاتصالية بشكل ما في استكمال عملية الاتصال أو نجاحها أو عدم تحقيق أهدافها، باعتبارها مناخا يحيط بأطراف عملية الاتصال يساعد أو يعرقل قيامهم بهذه العملية ولذلك اعتبر التشويش البيئي أحد مصادر التشويش على عملية الاتصال، حيث أن الاتصال يتأثر بالسياق أو البيئة التي يتم فيها أو المناخ المحيط بعملية الاتصال².

وقد ادخل "شانون وويفر" مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها³.

¹فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، 2013)، ص201.

²مي العبد الله، نظريات الاتصال (لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2006)، ص ص93،94،95.

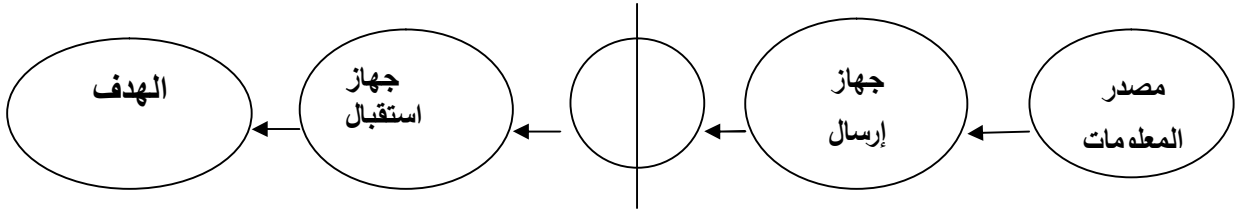
³فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله (الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص22.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

ونموذج "شانون وويفر" من النماذج الخطية التي تسيير في اتجاه واحد من مصدر المعرفة أو المعلومات إلى الهدف في الموقف الاتصالي،

الآتي:



الشكل رقم(1): يمثل مصدر التشويش

المصدر: فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه نظرياته، وسائله

في هذا النموذج يضيع مصدر المعلومات الرسالة التي تستهدف إرسالها في جهاز الإرسال الذي يحول الرسالة إلى إرشادات تنفق مع خصائص الوسيلة المستخدمة ويستقبل جهاز أو وسيلة الاستقبال الإشارات ويحولها إلى رسالة تصل على الهدف الذي يستقبلها والهدف في هذه الحالة هو الشخص أو الشيء الذي تستهدفه الرسالة والاختلاف بين الرسالة التي تدخل جهاز الإرسال وتلك التي تخرج من جهاز الاستقبال يعود إلى التشويش وما هو يعني الاختلاف بين الإشارات المرسله والأخرى التي يتم استقبالها وهو ما يسبب فشل الاتصال.¹

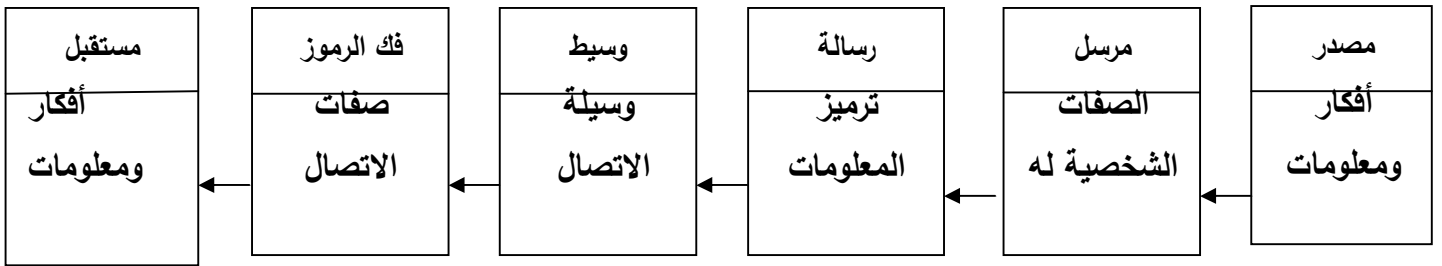
¹ فضيل دليو، مرجع سابق، ص ص 94،95.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

7-2- نموذج بيرلو للاتصالات التنظيمية:

اهتم دفيد بيرلو بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الموز المرسل أو تفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.¹



الشكل رقم (2): يوضح نموذج بيرلو

المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال.

7-3- النموذج الإدراكي لعملية الاتصال:

يمكن تصور عملية الاتصال التنظيمي بأنها رسالة يتبادلها الطرفان مرسل لرئيس والأخير مستقبل(مرؤوس)، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة غما ان تنتهي فور وصول رسالة او تستمر او تتجدد من يكون هناك أكثر من اتصال أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال

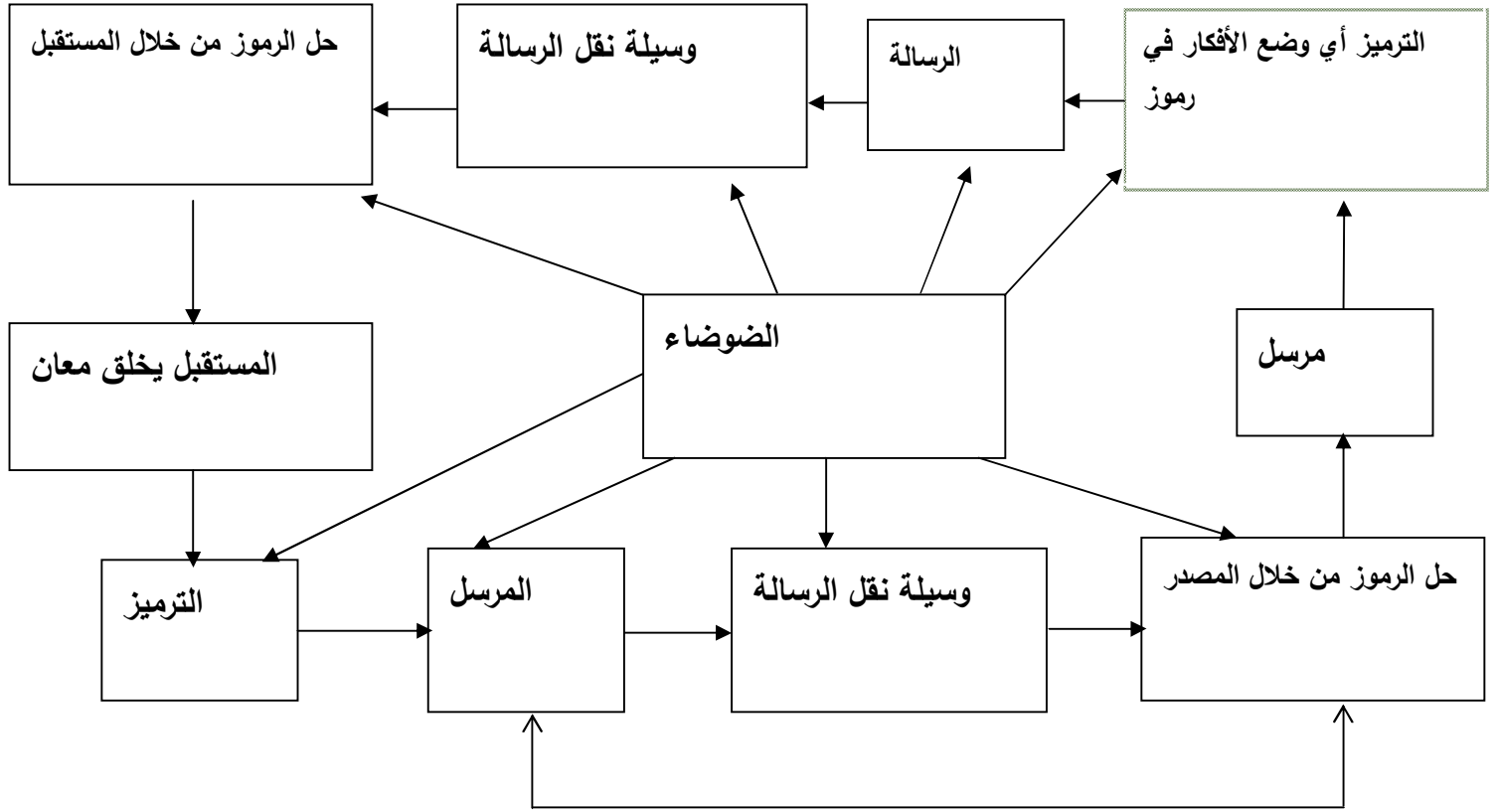
¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 35.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

كالفعل المبين الذي يكون للرد فعل وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل ولم تنشأ عن الصلة

ولم يلحق علاقة وهكذا.¹



الشكل رقم (3): يوضح النموذج الإدراكي لعملية الإتصال.

المصدر: راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية.

4-7- النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:

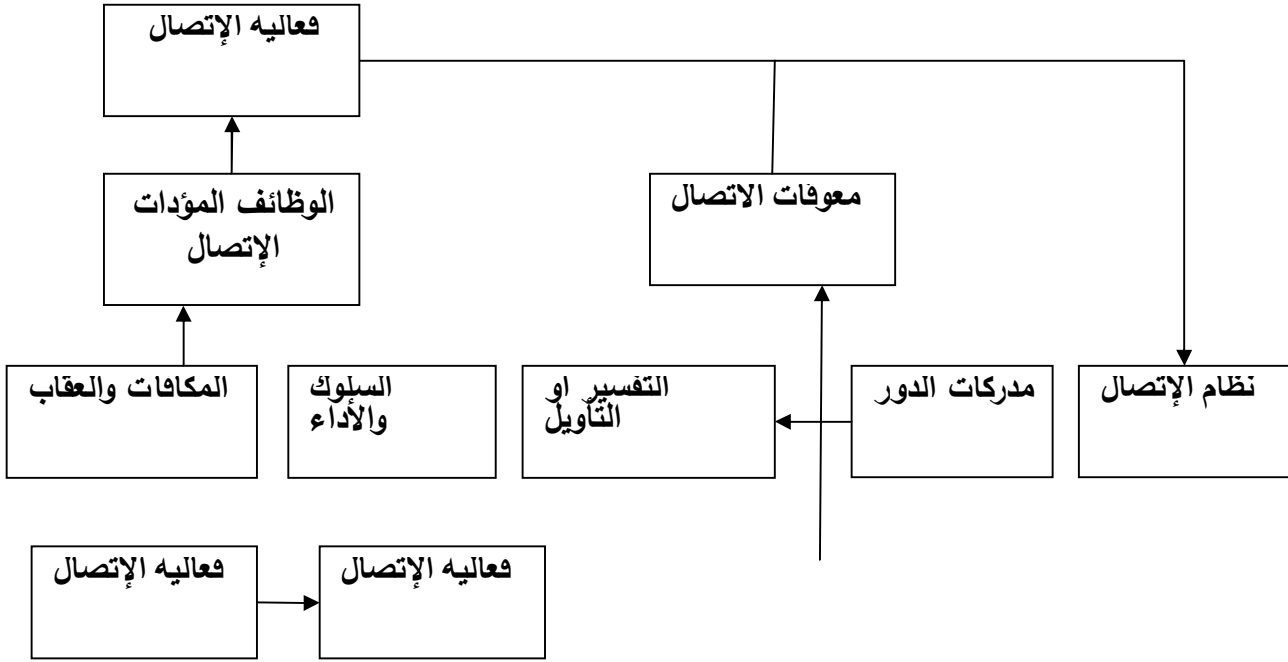
يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتفسير على السلوك والأداء للسلوك ونتائج الأداء تعود على كل من المؤسسة والفرد فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى نجاح

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (مصر: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999)، ص229.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

أو فشل في تحقيق مهمة ما، ويشير هذا النموذج أيضا إلى ضرورة قيام المؤسسة بمراقبة فعالية الإتصال ولجراء التغييرات اللازمة في عملية الإتصال ومحاولة إزالة معوقاته لتحسينه.¹



الشكل رقم (4): يوضح النموذج المتكامل للإتصال التنظيمي.

المصدر: رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية.

يتضح لنا من خلال نماذج الإتصال تحديد وتوضيح العناصر الأساسية لكل عملية اتصالية ووجود تنوع في هذه النماذج يؤدي إلى تحسين العملية الاتصالية التي تحدث بين القائد والمرووسين ولكل نموذج طريقة في تسير العملية الاتصالية.

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص230.

8- أنواع الاتصال التنظيمي

تعتمد فعالية كثير من الإداريين على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدام الإدارة لجميع الأشكال الاتصالية يمكن أن يسهم في تحقيق غاياتها كون هذه الاتصالات تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات ، ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة الى نوعين رئيسيين هما :

8-1-الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال المباشر وغير المباشر الذي تمليه الوظيفة أو الموقع الرسمي وتقره الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة أو المنظمة¹

وهي الاتصالات الهيكلية والموضوعية المحددة بواسطة الإدارة وترتبط أساسا بهيكل السلطة في المنظمة.² وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

8-1-1-الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) :

يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين والعمال وفي مثل هذا النوع من الاتصال تكون الإدارة أو المدير هو المرسل للمعلومات باتجاه العاملين. وهذا النوع ضروري و أساسي لشرح الهدف وأغراض سياسات العمل وكيفية تطبيق الخطط والبرامج. وتسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى وتتم المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية الدنيا³.

¹ فيصل محمود شواوة، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عامة (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص174.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات (الأردن: دار صفاء للنشر، ط1، 2011)، ص252 .

³ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، 2007)، ص ص 204، 203.

8-1-2-الاتصال الصاعد :

يرى "جيفري" أن الاتصالات الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، وتعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة مثلا: نوعا من التحفيز حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاويهم إلى المستويات الأعلى لإيجاد حلول ناجحة لها، ما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة سبل مثل: الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة الاقتراحات والمشاكل وتقارير الأداء والشكاوي والمنازعات على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة¹.

8-1-3-الاتصال الأفقي :

يحدث هذا النوع من الاتصال بين الأفراد الذين هم في مستوى واحد من العمل، فيكون الاتصال الأفقي بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب، ويؤدون مهام وظيفية متقاربة ينعقد فيها الرئيس و المرؤوسين أو المشرف عليه، كما يتم هذا الاتصال بين المشرفين فيها وبين المسؤولين فيما بينهم أيضا².

8-1-4-الاتصال المتقاطع :

يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري مهني معين، ويتم فيه تجاوز الحلقات الإدارية إما عمدا أو عرضيا، فقد يتم اتصال موظف بمدير أو مدير أعلى خلافاً للسياسات المتبعة، أو يتصل المدير الأعلى بأصغر موظف إداري للوقوف على حقيقة أمر ما.

¹حميد الطائي وبشير علق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، صص 56-59.

²أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011)، صص 29.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

وفي هذا النمط من الإتصال يتم تجاوز الروتين ولكن مع وجود معايير موضوعية يجب أن تكون حاضرة لدى المديرين¹.

8-2- الإتصال الغير رسمي:

وهو يعني الإتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي². وهي الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، إذ يتم الإتصال غير الرسمي بين العاملين داخل التنظيم لا بحكم أعمالهم بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والعلاقات التي قد يكون مصدرها القرابة أو النسب أو الاتفاق الفكري والاجتماعي³. ففي داخل المنظمة تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث اتصال غير رسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات⁴.... الخ .

يتضح من خلال هذا أن أنواع الإتصال التنظيمي مختلفة ومتنوعة والتي تمكن القائد من اختيار الإتصال المناسب حسب فعاليته على المنظمة، فاستخدام القائد هذه الأشكال الاتصالية يساهم في تحقيقه غايات كثيرة من خلال استخدامه سواء الإتصال الرسمي والغير رسمي.

9- شبكات الإتصال التنظيمي

تأخذ الشبكات بكل أنواعها أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات وهذا يؤدي إلى تحقيق كفاءة الإتصال في المؤسسات وقد اختلفت جهات النظر في تحديد هذه الأنواع واعطائها تسميات ومن أكثر هذه التسميات شيوعا في الإتصال التنظيمي نجد.

¹ كامل خورشيد مراد، الإتصال الجماهيري والإعلام (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص101.

² صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة الإتصال الإنساني (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، 2009)، ص92.

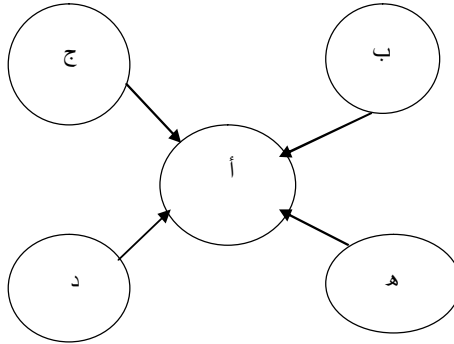
³ محمود أمين زويل، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية (الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2010)، ص22.

⁴ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص85.

9-1- شبكة العجلة:

وفيها تنحصر عملية الاتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي في المؤسسة .

ولا يستطيع أي من الأفراد الآخرين الاتصال إطلاقا أي أن الاتصالات لا تخرج من الهيكل المحدد الرئيس يميل إلى تركيز السلطة¹.

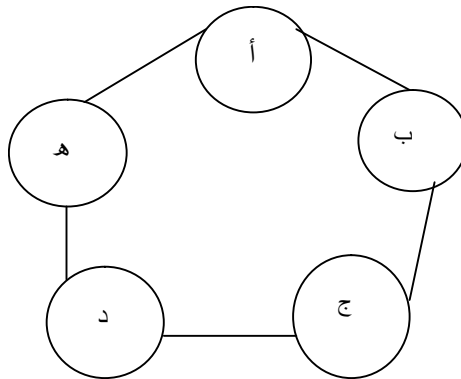


الشكل رقم (5): يوضح شبكة العجلة.

المصدر: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة.

9-2- شبكة الدائرة:

تتميز هذه الشبكة بعدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال ولسيل المعلومات فيها و الشكل يوضح ذلك².



الشكل رقم (6): يوضح شبكة الدائرة³.

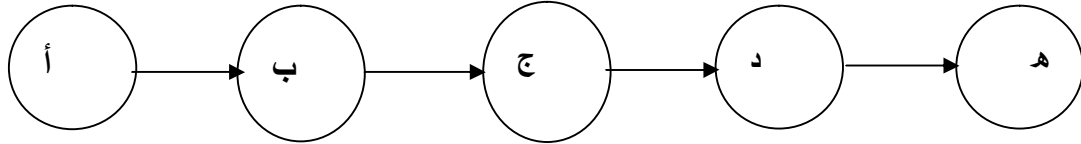
المصدر: محمد أبو سمرة:الاتصال الإداري والإعلامي .

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د ط، 2002)، ص174.

² حسن محمد عبد الرحمان، الاعلام والاتصال (الإسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص13.

³ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي (عمان: دار أسامة للنشر، ط1، 2011)، ص42.

يمثل هذا النوع من الإرسال إمكانية الرئيس في الإتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين¹.



الشكل رقم (7): شكل يوضح شبكة السلسلة².

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال.

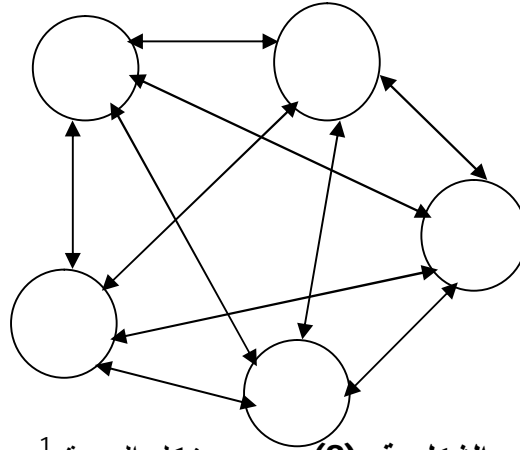
9-4- شبكة النجمة:

في هذا الشكل يتاح لكل فرد من التنظيم الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر فالإتصال هنا يتجه إلى الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلبية³.

¹ خيضر كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص89.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال (عمان: دار الفكر، ط1، 2007)، ص502.

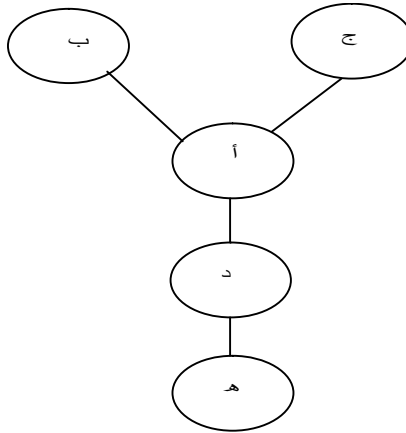
³ محمد سلطان حمو، الإتصالات الإدارية (عمان: دار الراية، ط1، 2005)، ص ص34، 35.

الشكل رقم (8): يوضح شكل النجمة.¹

المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.

9-5- الشكل y :

في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصالا إداريا مع عدد معين من التابعين له، ومن ثم يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة.²

الشكل رقم (9): يوضح الشكل y.³

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005)، ص 249.

² سهيل عبيدات، إدارة الوقت (إربد: عالم الكتب الحديث، ط1، 2007)، ص ص 114، 115.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 502.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

يتضح من هذا أن الشبكات بكل أنواعها لها قيمة كبيرة في جميع المؤسسات وهذا ما يساعد في تحقيق ناجعة الاتصال داخل المنظمة من الممكن أن تجعل القائد يركز على السلطة أي أن الاتصالات لا تخرج عن الإطار المحدد لها ويمكن أن يتاح لأفراد الإتصال المباشر مع أي فرد، فمن خلال هذه الشبكات يتم سير العملية الاتصالية وتبادل المعلومات ونقلها، ونقلها بحيث تعتمد على أغلبية الإدارات.

حيث أن شبكة الدائرة يكون كل عضو يرتبط بعضوين (ب-ج) وشبكة العجلة تكون الصلة فيها مباشرة مع المدير أما شبكة حرف y فيكون الإتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، وشبكة السلسلة يكون فيها على خط واحد حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في مستوى الإداري الأعلى والأدنى.

10- معوقات الاتصال التنظيمي

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال، ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وهناك عدة أنواع من المعوقات وهي:

10-1- المعوقات الشخصية :

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية. مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات:

- تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافهم الفردية والبيئة مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة

المعلومات التي تتعارض مع ما يتناسب مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات.

- الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

تشويش وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه¹

مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر⁽²⁾

10-2- المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة و التخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما

يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.

10-3- المعوقات البيئية:

وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيته، فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب

تتطلب اتصال متجدد لمواكبة هذا التقلب⁽³⁾

10-4- المعوقات النفسية:

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه

لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب سواء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتطوره على

معنى المعلومات المتاحة بدون قصد والى غير ذلك منه العوامل النفسية التي تحد من فعالية الاتصال⁽⁴⁾

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص252.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص272.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص176.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص ص 178، 179.

10-5- المعوقات التكتيكية :

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التكتيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس⁽¹⁾.

10-6- المعوقات التقنية :

ويقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالالات الاتصال وهي :

- عدم كفاية الألفية سواء بجهة نقص قدرتها أو لعدم تنظيمها وكفايتها .
- تشويش الألفية :كمثل أعطال الخطوط الهاتفية أو عدم وضوح الصوت⁽²⁾

من خلال هذا يتضح أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض المشرف عند قيامه بالعملية الاتصالية لذلك يجب على مؤسسة التخفيف من حدة المعوقات واتخاذ التدابير اللازمة للتغلب عليها والعمل على تجسيد مستلزمات الاتصال الفعال والناجح في المنظمة وهذا عن طريق التنظيم المحكم وتنظيم العلاقات بين المشرف والمرؤوسين داخل مكان العمل.

11-نظريات الاتصال التنظيمي:

يقصد بنظرية الاتصالات ذلك الاطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال،وهناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي"النظرية التقليدية" وتضم مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية ،والمدرسة البيروقراطية ثم النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة وإذا بدأنا بالحديث عن مساهمة

¹مهدي زويلف ، على محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك (عمان: دار المجدلاوي، ط1، 1996)،ص69.

²محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، المدخل إلى علم النفس الإجتماعي(مصر: جامعة مانشستر بالمملكة المتحدة، ط1، د س)،ص22.

النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم، نجد أنها مساهمة محدودة فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الاتصالات إلا كونها أسلوب للاتصالات من الأعلى إلى الأسفل ويغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء¹.

1-11- النظريات التقليدية :

1-1-11- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور²:

نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الامريكية ما بين (1900-1920)، حيث شهدت تلك الحقبة تطورا اقتصاديا وصناعيا كبيرا، ويعتبر المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد هذه المدرسة و أبرز مؤسسيها حيث كان يعمل في مصانع الحديد والصلب، ثم تدرج الى أن وصل رئيس المهندسين مما مكنه من الاحتكاك في المصنع مع العمال وطرق العمل. الأمر الذي جعله يركز في دراسته وأبحاثه على قاعدة الهرم، والتي تمثلها العمال ومشكلاتهم ووضع كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911م"، وكان هذا الكتاب أول بداية جادة لتطور نظريات الإدارة العلمية، فقد ركزت هذه النظرية في بدايتها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية فاستخدام الآلة في الانتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني في الكفاءات الإدارية وحجم وجود الإنتاج لذلك فقد سعى "تايلور" للبحث على أساليب جديدة للتغلب على هذه المشكلات.

ويمكن القول أن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثروة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مستوى الإدارة

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص52.

² حسان الجيلالي، تنظيم الجماعات (الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص20.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

العليا وعلاقتهم اتجاه زملائهم الإداريين والموظفين، وهو بهذا يفصل بين مهام المستويات الإدارية العليا والتمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة...

ومهام المستويات الإدارية السفلى والتي تمثلها القوى العاملة والأعمال الموكلة إليها لتنفيذها، وتقوم الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية والحد من الهدر والإسراف لهذه الموارد.

- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.

- كما ركزت على التخصص و تقسيم العمل من خلال اختيار للعاملين كما ان نظرتها للاتصال هي نظرة وظيفية فقط من اجل تسهيل عملية القيادة والرقابة على العمال في المؤسسة، كما ركزت على الاتصالات الرأسية داخل التنظيم، وأغفلت الاتصالات غير الرسمية التي نشأت نتيجة لوجود الافراد وتفاؤلهم داخل التنظيم.

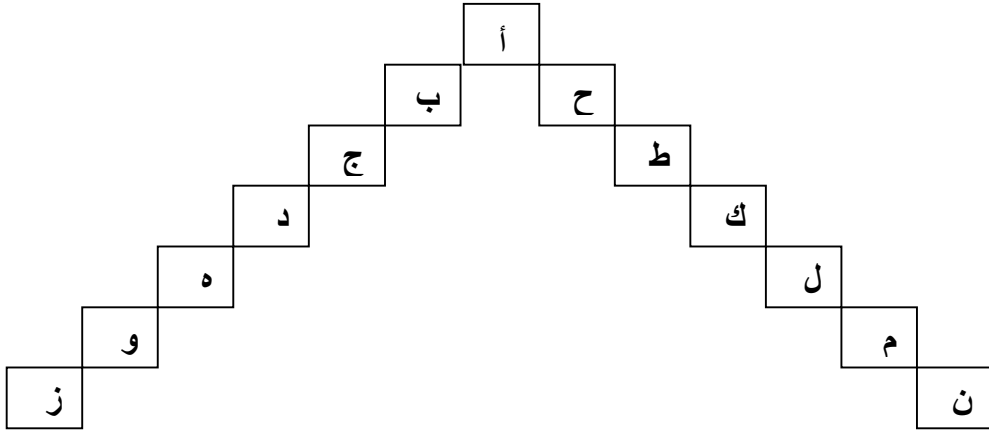
11-1-2- العملية الادارية لهنري فايول:

يقدم "هنري فايول" المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، ووضح "فايول" نظريته بالقول أنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ) (د) (ج) (ب) (أ) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح) (ط) (ك) (ل) (م) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا و إجراءات مستنديه أو مكتبية طويلة ومعقدة، ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجرس

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

أو المعبر بكل من الشخصية (و) (م) ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته، وذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت¹.



الشكل رقم (10): يوضح مفهوم جسر الاتصالات الجانبية لهنري فايول

المصدر: حسان الجيلالي، تنظيم الجماعات.

3-1-11- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر²:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الاجتماعي في التنظيم الألماني "ماكس فيبر" الذي لا تخلو إسهاماته في جميع فروع علم الاجتماع نظرا لإسهاماته النظرية التصورية العامة و تحليلاته المنهجية في مجال التطبيقات الميدانية و العامة، ويعتبر نموذجه في التنظيم المعروف بالبيروقراطية، هو أول نظرية عامة تتناول الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي فقد وصفت النظرية البيروقراطية أنها تتضمن تخصص وعمل الامتثال والطاعة أما السلطة فتعني الانصياع للأوامر وأن إصدار الأوامر و التوجيهات من قبل صاحب السلطة أمر مشروع كما ميز بين ثلاث أنواع من السلطة :

¹ حسان الجيلالي، مرجع سابق، ص 22.

² بوفلجة غيار، مقدمة في علم النفس التنظيمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية المركزية ، ط2، 2008)، ص60.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

- السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستاتير .
- السلطة الشخصية والكاريزمية: وهي التي تعتمد على الخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد.
- السلطة القانونية أوالعقلانية: وهي السلطة التي تستند الى القوانين وأسس وقواعد موضوعية ومنطقية تسرى على جميع العاملين في المنظمة. ويعتبر ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي هو النموذج المثالي للتنظيم لأنه يتطابق مع التنظيم العقلاني الذي يوجد داخل المؤسسات الحديثة أو المجتمعات الرأسمالية لكونه مبني على استراتيجية تنظيمية يخضع فيها الفرد لمجموعة من القواعد والإجراءات دون تحفيز

ومبادئ هذا التنظيم:

تقسيم العمل،الترج الوظيفي،استخدام القواعد والتنظيمات،وبهذا يتضح أن "فيبر" اهتم بالاتصالات الرسمية داخل المؤسسة،بحيث تسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات،مما يعني أنه يدعو إلى مركزية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا،ومن ثم عدم اتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد أي من الأسفل إلى الأعلى.¹

11-2- النظرية الحديثة للتنظيم:

11-2-1 نظرية النظم لشيستر برنارد:

تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات التنظيم والتي تنظر الى النظام بأنه كيان منظم ومركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء التي تكون مجموعة تركيبيا كليا حيث يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض،و بالتالي فان إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها للعناصر الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية من إمكانيات مادية وبشرية ووفقا لهذا فان نظرية النظم تقوم على العناصر التالية: المداخلات وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل على المنظمة، النشاط،

¹ بوفلجة غيار، مرجع سابق، ص60.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

والعمليات الإدارية، وهي ما تقوم به المنظمات من قرارات تهدف إلى استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة بالإضافة إلى التغذية العكسية.¹

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للوسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها وكذلك الشبكة الداخلية لبيئتها الفرعية وبشكل أساسي يمكن تلخيص أفكار هذه النظرية حول الاتصال فيما يلي:
هناك علاقة تأثير وتأثر بين الاتصال والنظام الاجتماعي:

الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي للعمل مع المحيط الخارجي، وبهذا ترى هذه النظرية بأن النظام الاجتماعي لا يكون فعالاً إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه وتربطه بالبيئة مما يساهم بقدر كبير في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه مما يبرز أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لهذه النظرية و ضرورة توسيع شبكات الاتصال من كونها عملية صعبة، سبب الاختلافات اللغوية والتنشئة الاجتماعية.²

11-2-2- النظرية الموقفية:

هي امتداد لنظرية النظم وتؤكد على أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصالات، ترفض هذه النظرية فكرة وجود طريقة واحدة مثل في العمل أو الإدارة، بل هناك طرق عديدة وذلك بالاستناد إلى نوع معين من العمل والأفراد والظروف المحيطة بهم من خلال توفير نظام فعال للاتصال وتوسيع شبكات الاتصال الرسمي وغير رسمي داخل المنظمة مما يساهم في تدفق المعلومات داخل الوحدات التنظيمية وتفعيل نمط الاتصال الصاعد أو النازل مما ينعكس إيجاباً على الأفراد و أداء

¹ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2006)، ص83.
² ناصر محمد الهديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، ط 1، 1995)، ص154.

المنظمة ككل، فالمنظمة نظام مفتوح من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغيير وتحقيق فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكليا أو سلوكيا مع المتغيرات البيئية.¹

11-2-3- نظرية المعلومات :

ظهرت هذه النظرية وتطورت أثناء الحرب العالمية الثانية وتركز في جوهرها على كيفية نقل وتوزيع المعلومات وسرعة تدفقها بين أعضاء التنظيم من خلال شبكات الاتصال وعلى هذا هناك اهتمام خاص بترجمة أي نشاط إنساني إلى مجموعة من المعلومات ، وترتبط درجة ارتباط هذه المعلومات ومدى توفرها بعملية اتصال معينة عن طريق تشغيل الأفراد للمعلومات أي كيفية تحويل المعلومات من مدخلات واستعمالها بصورة صحيحة وإيجابية بالإضافة الى تركيب شبكة من الاتصالات التي تعتبرها أساس عملية معالجة المعلومات التي يقوم بها الانسان ، هي مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها واستعادتها وعرضها فاهتمت بتحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى رموز معينة مثل : النظم المستخدمة في المكتبات.

وبشكل عام نجد بأن هذه النظرية اهتمت بتقديم أساليب جديدة وتقنيات فعالة لتصحيح التدفق الخاطئ للمعلومات بتحويل البيانات محل الاهتمام من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسهل وأسرع.²

12- الدور النفسي والتعليمي لدى القيادات الإشرافية للاتصال التنظيمي:

يلعب المشرف دور كبير وأهمية داخل المنظمات، حيث من خصائص المشرف الجيد، امتلاكه القدرة على القيام بمهامه والوظائف الموكلة على عاتقه ويجب عليه أن يتحلى بالموضوعية والابتعاد عن الذاتية لكي لا يؤثر هذا على عمله، كما يجب أن تكون له القدرة على الإقناع واستخدامه أسهل الطرق للاتصال مع الآخرين وإصدار الأوامر.

¹كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي (لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، 1997)، ص 107.

²جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج، مرجع سابق، ص383.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

ونظرا للخصائص التي يتميز بها كذلك عليه واجبات وهي العمل على وضع قواعد يخضع لها العاملين من أجل إحداث النظام داخل المنظمة وكذلك الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، إيمانه بفائدة العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن مواصفات المشرف الفعال مايلي:

- المشرف متخذ قرارات:

يجب على المشرف ألا يكون حلالا للمشاكل أي متخذ للقرارات، حيث عليه أن يختار من البدائل المختلفة والمنافسة، حتى يصل إلى الحل الأمثل لمشاكل العمل ويتطلب اتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسؤولية إلى جانب التحلي بالمبادرة وكذلك الحذر.

-المشرف مخطط:

التخطيط عنصر هام جدا لنجاح الإشراف ويعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الأخرى، حيث يتضمن التخطيط على المستوى الإشرافي (تنظيم المعرفة، كمية الموارد، وضع الأهداف، سهولة توصيل الأهداف إلى العاملين).

-المشرف محفز:

المشرف الفعال يجب أن يفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلا من دفعهم قسرا كأداء ما يطلب منهم ، ومن مسؤولية المشرف أن يربط بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة وبذلك يصبح المشرفون مسؤولين عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة للتحفيز العاملين، وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة¹.

¹ عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات الإشرافية، تنمية المهارات الإشرافية والإدارية (مصر: ط3، 2004) ص ص 7-10.

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

وبالتالي فالقيادات الإشرافية دور في رفع الروح المعنوية من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتنمية شعور جيد لدى العمال اتجاه العمل حيث تعتبر تنمية الروح المعنوية لديهم أحد عناصر التوجيه التي يقوم بها المشرف وهي ركيزة التوجيه، كما تلعب دور مهم في عملية تنفيذ الخطط وتحديد مستوى أداء العاملين وتقبلهم لكل تطوير وتغيير في المؤسسة بروح طيبة وتنمية روح الثقة بأنفسهم وقدراتهم على العمل المبدع لأنه لا وجود لتحقيق نتائج دون وجود إشراف وتنفيذ الأعمال من خلال جهود الأفراد ويرجع تمتع أفراد المنظمة بروح معنوية إلى وجود شبكة اتصالات متواصلة وقدرة كبيرة بحيث يجب على القادة الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها العامل من خلال المحافظة على أجورهم وذلك عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى إشراك العاملين في وضع الخطط والعمل على ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة عن طريق قنوات الاتصالات في مختلف الجوانب.

وبالتالي نرى بأن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين يؤثر على إنتاجية أي منظمة كانت، فالقائد هنا يعتبر محركا أساسيا للعمال حيث يعمل على ترابط أعضاء الفريق من خلال جملة الاتصالات التي يقوم بها، لأننا نرى بأن سبب وجود بعض التعقيدات في المنظمة يرجع إلى غياب الاتصالات المكثفة بين القائد ومروؤوسيه كل هذا له تأثير على الدور الذي يلعبه الإشراف في المنظمات، كما يؤدي العلاقة الموجودة بينهم إلى الاستقرار والاجتهاد في العمل وإتقانه، فالقائد هو المؤثر الرئيسي في السلوك الأخلاقي الذي يمارسه الأفراد وهذا من خلال تشكيل نمط أخلاقي اجتماعي داخل محيط التنظيم والعمل على وضع قواعد يخضع لها العامل في تصرفاته.

فالمشرف مسؤول على تدريب العمال وتحفيزهم للقيام بأعمالهم من خلال حسن اختيار الحوافز الملائمة لهم وهذا من أجل شعور العامل بالراحة بالإضافة إلى أن علاقات التواصل الجيد تساعد على رفع الروح المعنوية التي تعد من المتغيرات النفسية الهامة فالمشرف من واجبه تقديم توجيهات للعمال من أجل

ثانيا

ماهية الإتصال التنظيمي

تطوير العمل داخل المنظمة ككل، أيضا العمل على ضمان الترقية التي يستحقها العامل من خلال وضع برنامج فعال للإتصال من أجل الإستماع إلى شكاوي العمال والرد عليها والعمل على تصميم أنظمة الحوافز ووضوحها وتوفير كافة البيانات، عن طريق وسائل الإتصال الكتابية سواء كانت لوحات إعلانية أو حتى الشفوية كعقد الاجتماعات، وعليه نرى بأن العملية الاتصالية لها دور فعال في ازدهار أي منظمة وذلك من خلال الإشراف المحكم والجيد من طرف القادة.

وفي الأخير نرى بأن غياب أخلاقيات العمل لدى المسؤولين في المنظمة لها تأثير سلبي على المبادئ الأخلاقية لدى العمال.

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أنّ الاتصال التنظيمي أحد الأساليب التي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي يقوم عليه .الهيكل التنظيمي لها مهما كانت أهدافها ، وبالتالي يجب إعطاءها أهمية كبيرة في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، فهو ضروري لسيرورة المنظمة فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار بوسائل مختلفة كذلك يعتبر ركيزة أساسية من بين الركائز التي تقوم عليها المنظمات باختلاف أنواعها، فالإتصال التنظيمي يسمح بتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأفراد والوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: ماهية تنمية الموارد البشرية

تمهيد

- 1- خصائص تنمية الموارد البشرية
- 2- أهمية تنمية الموارد البشرية
- 3- أهداف تنمية الموارد البشرية
- 4- أسباب تنمية الموارد البشرية
- 5- مجالات تنمية الموارد البشرية
- 6- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
- 7- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
- 8- أساليب تنمية الموارد البشرية
- 9- نظريات تنمية الموارد البشرية
- 10- رفع الروح المعنوية وأخلاقيات العمل في ظل الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد، الذي كان سائدا أو القوى العاملة، فمضمون الموارد البشرية كالمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك كاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، حيث كانت سنة 1970، هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكثر وبالتالي فهم الموارد البشرية كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وفي هذا الفصل نتاولنا، ماهية تنمية الموارد البشرية، بالتطرق إلى أهم العناصر من أهمية حيث لا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع دون تنمية موارد البشرية بإضافة إلى خصائص والأهداف كما نتاولنا مسؤوليات تنمية الموارد البشرية والإستراتيجيات.

1- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية¹:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.

- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.

- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانيتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، حدود ضمن قيود البيئية المحيطة وما تفرزه من تغيرات.

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

- نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زياد مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

ينضح لنا من خلال هذا أن تنمية الموارد البشرية تتميز بمجموعة من الصفات تساعدنا على تحقيق التطور والتقدم داخل المؤسسة بطريقة مخطط لها من أجل التغيير والتطوير تنمية قدرات العنصر البشري، الذي يعتبر جوهر الارتقاء بمستوى الأداء، بما يتناسب مع الأنظمة داخل المنظمة.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة هو مصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول الأهمية وخطورة.

¹ عمر وصفي عقيلي: الإدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005)، ص 48.

ماهية تنمية الموارد البشرية

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدرا للمعلومات والإقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ولذلك بدأت الإدارة المعاصرة عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنمية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، حيث يعتبره البعض أصلا ثابتا من أصول المؤسسة، وهو مصدر الخير والعطاء على مر السنين وعليه يجب أن تتعهد بالاهتمام بتدريبه وتنمية إبداعاته¹.

وتستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، المتمثل في مختلف المهام ومجالات عمل الإدارة وشؤون الموظفين وبصفة خاصة، فيما تتعلق بتخطيط القوى العاملة والتي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع، والإعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمنها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك من خلال فقرة مستقبلية².

- فتح مجال التعليم والتكوين وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية أو من خلال فتح مجال لها للمشاركة بشكل في خدمة المجتمع وتسير شؤونه.

- الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي والخدماتي حيث أنها تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة فلا توجد تنمية حقيقية في أي المجتمع دون تنمية موارده البشرية وتطويرها.

- تساعد على تنامي التقدم العلمي والتقني وتزايد دور أهمية اليد العاملة المؤهلة³.

تبين من خلال أهمية تنمية الموارد البشرية أن العنصر البشري له أهمية ودور كبير في المؤسسة، وذلك من خلال تطوير قدراته وإبداعاته لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا أصبح من الضروري جدا الإهتمام بالجانب السلوكي للأفراد وتحسين أدائهم، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على موردها البشري من

¹ عبيد عاطف، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية (القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، دط، 1989)، ص 142.

² مشرف فريد نصر، كيف تنجح في إدارة فريق عمل (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دط، 2001)، ص 92.

³ لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية (عمان: دار الولاية، دط، 2011)، ص ص 19، 20.

خلال اهتمام المؤسسة بتدريبه وتطويره والتقسيم المستمر لأدائه والإمام بمختلف الجوانب التي تساهم في تحسين أداءه وتميته.

3- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تميته والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين، هما المؤسسة والموارد البشري فيها على النحو التالي:

3-1- الأهداف على المستوى المؤسسة:

تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية سباعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في كل المجالات سميا التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة استيعاب التغير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

- الرفع من كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تحسن معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

- تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة في أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وافتسالتها¹.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 132، 133..

3-2- الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة:

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامه وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:
- تساعد الموارد البشرية على إتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم.
- الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها¹.
- إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة.
- المحافظة على موارد البشرية من حيث تحليل حوادث العمل وتجنب التعرض للأمراض المهيمنة².
- إضافة هدف على مستوى المورد البشري.
- مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل.

¹ عمرو وصيفي عقلي، مرجع سابق، ص ص، 11، 12.

² مشرف فريد نصر: مرجع سابق، ص 92.

- مساعدتهم على التكيف إزاء المتطلبات التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق المستويات المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية¹.

تعتبر أهداف التنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة لتحسين كفاءة وقدرات العنصر البشري، وتحقيق التطور والتغيير في كل المجالات، وتحسين مهارات الأفراد حتى تستطيع تكيف داخل المؤسسة، وكذلك تشجيعهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل، لتحقيق الأداء الجيد، والحفاظ على الموارد البشرية من أجل التقليل من حوادث العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، والسعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة كما تساعدنا على استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة، وتحسين الإنتاجية وتنشيط دافعية العاملين.

4- أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الأسباب التي تساهم في بناء الإلحاح إلى تنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:²

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى الوظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات.

يتضح لنا من خلال هذا أنه على القائد الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة من خلال فتح فرص الترقية إلى مستويات أعلى والعمل على تشجيع روح المبادرة والدافع الذاتي والعمل على تحسين قدراتهم وأيضاً فمن أجل المحافظة على محيط المنظمة وزيادة المستويات فيها يجب تهيئة وتحسين

¹ عبد الرحمان توفيق: إستراتيجيات استثمار البشري (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، 1996)، ص 40.

² حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي (بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002)، ص 237.

المهارات وتوجيه وتعريف الموارد البشرية بوظائفهم لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة.

5- مجالات تنمية الموارد البشرية:

إن مشكلة التنمية هي في الأساس مشكلة التطور الاقتصادي والسياسي، الذي يوجه مسار للتنمية وأنماطها المختلفة وهذا ما يفسر إتباع مفهوم التنمية وشموليتها، وعليه يمكن طرح المجالات التنموية التالية:

5-1- التنمية الاقتصادية:

ويقصد بها تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار وتطوير وسائل الإنتاج وتزايد العمل الذهني وتضاؤل العمل البدني فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة والتي يقصد بها إعداد حلول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع، والإعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمنها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك من خلال فترة مستقبلية¹.

5-2- التنمية السياسية:

وتشير إلى تبني الدولة لسياسات خارجية وتطبيق القانون العام وضرورة الالتزام بالموثيق والمعاهدات الدولية، فالتنمية السياسية تؤدي إلى إحياء روح الابتكار والإستثمار والانتماء وتحقيق الاستقرار داخل الدولة.

5-3- التنمية الاجتماعية:

هي الارتقاء في الجوانب الاجتماعية، من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحقيق المستويات المعيشية وزيادة رفاهية الأفراد².

¹ أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية (مصر: دار الفكر العربي، دط، 1998)، ص 24.

² موسى اللوزي: كتاب التنمية الإدارية (مصر: دار وائل، دط، 2000)، ص 25

4-4- التنمية البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية في العملية الإنتاجية، كما أنها العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجديدة، كما تتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية الاجتماعية اللازمة والضرورية، لإشباع حاجات العاملين ولتحفيزهم على العمل ومنه تم التأكيد على أن قوة العمل الفعلية متوفرة، فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب منها الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبه الموارد البشرية بشكل عام، والقوي العامة بشكل خاص، فكلما كان أعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات جيدة للأفراد¹.

لتنمية الموارد البشرية مجالات مختلفة ومتنوعة، وكل مجال يرتبط بتنمية خاصة به، وهذه المجالات مرتبطة مع بعضها البعض حتى نستطيع تحقيق التنمية شاملة وواسعة، فالتنمية الاقتصادية تؤكد على ضرورة استخدام كافة الموارد لتشجيع الاستثمار، والتنمية البشرية من العناصر الرئيسية في العملية الإنتاجية، واختلاف هذه المجالات يساهم في تحقيق التطور والتقدم على جميع الأصعدة.

6- مسؤوليات التنمية الموارد البشرية:

نجد في جل المؤسسات تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على أربع مستويات رئيسية هي²:

1-6- الإدارة العليا:

مسؤوليتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن أي تصرف تتخذه ينتج عنه نمو وتقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 25.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009)، ص 78، 79.

6-2- الإدارة الإشرافية:

مسئوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعليم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء كان ذلك شكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة.

6-3- المورد البشري:

المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

6-4- الجهة المختصة:

المؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب، سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه.

تعتمد مختلف المؤسسات في تنمية مواردها البشرية على مجموعة من المسؤوليات، وتقسيمها لعدة مستويات وذلك لنجاح وتطور المؤسسة من خلال تنمية المورد البشري، فكل مستوى له دور في التنمية، فنجد الإدارة العليا مسؤوليتها التوجيه وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ومراجعة مختلف السياسات واتباع إجراءات وأساليب وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق التقدم، أما القيادة الإشرافية فمسئوليتها توفير فرص التعليم المختصة لتنمية قدرات العاملين وتقديم المساعدة من الجهات المختصة. أما المورد البشري فهو العنصر في المؤسسة مسؤوليته تقديم احتياجات الضرورية المرتبطة بالعمل، أما الجهة الخاصة فتكمن مسؤوليتها في الإهتمام بتنمية الموارد البشرية، فمن خلال هذه المسؤوليات تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها من رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء المورد البشري، ومعرفة كل مستوى بمسؤوليته.

7- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

7-1- إستراتيجية الاختيار:

يعرف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة أي الشخص الذي يتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

- إن هدف قرارات اختيار الأفراد وتحقيق التفاعل بين ما يتطلبه العمل وما يتصف به الفرد من قدرات وخصائص ويقوم هذا عن فريضة ضمنية مفادها أن الأعمال تتفاوت فيما تتطلب من قدرات وخصائص، وأن الأفراد يتفاوتون في هذا وعليه فبالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل وصفات الأفراد تتحقق فاعلية الأداء ومنه تحقيق استقرار الفرد في العمل.

ومنه عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد وصفات العمل ثم عملية المفاضلة بين المتقدمين للعمل الشاغر، وهذا الاختيار أحسنهم أي أن هذه العملية تؤدي إلى رفض بعضهم وقبول البعض الآخر، بناء على نوعية وطبيعة المنصب بشكل آخر، إن قرار اختيار فرد من مجموعة من الأفراد تعني التنبؤ بفاعلية ذلك الفرد في عملية دون غيره وزيادة فاعلية في الاختيار يتحقق من:

7-1-1- الخطأ الموجب:

هو قرار عدم اختيار فرد على أساس التنبؤ بفاعلية لكن في الواقع يتضح عدم تحقيق الفاعلية.

7-1-2- الخطأ السالب:

هو قرار عدم اختيار فرد على أساس التنبؤ بفاعلية رغم إمكانية تحقيق الفاعلية في الواقع¹.

7-2- إستراتيجية التقييم:

يعتبر التقييم من أهم أركان إستراتيجية الموارد البشرية، إذ يحدد الأسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله وبالتالي فهي تعتبر عاملاً مهماً في حسن توجيه باقي الإستراتيجيات، إن هذه الأخيرة تركز على نتائج تقسيم الأداء والتي تساعد بدورها على:

- مدي صلاحية الفرد للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى.

- مدى سلامة وكفاية وموضوعية عمليات الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أداء عمله.

¹ أحمد ماهر صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة، ط1، 1985)، ص 170.

7-3- إستراتيجية التدريب

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تفسير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة¹، وتظهر أهمية التدريب في:

- الوصول إلى مستوى أداء مرتفع ومقبول وذلك عن طريق تقليل وقت أداء مهام الوظيفة.

- تحسين اتجاهات الأفراد عن المنظمة والعمل.

- تقليل معدل دوران العمل ونسبة الغياب، وتقليل حوادث العمل وتقليل شكاوى العاملين، حيث أن بعض البرامج التدريبية تحسن النمط القيادي المستخدم وتحسن علاقة العاملين بالإدارة وتزويد رغبة العاملين في العمل مما يؤدي للحصول على النتائج الإيجابية المذكورة².

- كما أن التدريب عملية أساسية في مساعدة المنظمة على إمكانية إدخال خطوط إنتاج جديدة أو إجراء التوسعات المختلفة أو التعديلات في نشاطها السوقي، ذلك أن مثل هذه الأشياء يستلزم تدريب أفراد جدد أو إعادة تدريب عاملين موجودين بالمنظمة لإكسابهم معرفة ومهارات جديدة مطلوبة ذلك التغيير³.

7-3-1 أهداف التدريب:

يمكن حصر أهداف العملية التدريبية في مستويين هما المؤسسة والموارد البشري.

- على مستوى المؤسسة:

الزيادة في حجم وجودة المخرجات وذلك من خلال تدريب الموظفين على كيفية إتقانهم لمهامهم والإحاطة بمختلف متطلبات الوظيفة التي يشغلونها الاقتصادي في النفقات: فتدريب الموظفين على استخدام الصحيح للتقنيات التكنولوجية المختلفة يضمن التقليل في النفقات والاقتصاد في الموارد.

¹ عقيد محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية (القاهرة: دار الجهاد للطباعة، ط1، 1970)، ص 110.

² زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر، ط1، 1996)، ص 403.

³ نفس المرجع، ص 403.

- على المستوى المورد البشري:

إن الأهداف الأساسية التي يحققها التدريب على مستوى المورد البشري هي تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات ذات العلاقة المباشرة بالأعمال الموكلة إليهم، والتي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم الوظيفي كما يزودهم بالأساليب المختلفة المتجددة ويحسن ويطور من قدراتهم¹.

يتضح لنا من خلال إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بأن تتوع هذه الإستراتيجيات من تدريب وتعين وتقييم تساعد على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة، وكذا المحافظة على تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة، وهذه الإستراتيجيات تركز على المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، وتؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجات المؤسسة، ووضع الأسس السليمة وتحديد مواصفاتهم وخصائصهم بعناية.

8- الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية:

من الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية نجد ما يلي: التخطيط و الإدارة².

8-1- الإدارة:

تعرف بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية، كل اصطلاح يعتبر حديثا و قد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية وعندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، تغيير المصطلح إلى إدارة الموارد وذلك تماشيا مع الأدوار مدير والموارد البشرية كشركاء عاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

وكما سبق فإن الإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة وتحدد مجموعة الوظائف التي تبشرها الإدارة:

- تحديد الأهداف المرجوة وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2010)، ص 243.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية (عين مليلة: دار الهدى دط، 2002)، ص ص 76، 77.

- التوجيه أي ترشيد القائمين بالعمل لكي يتم حسب التخطيط.

8-2- التخطيط:

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال.

- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

والصفات متلازمتان والمتفاعلتان بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض ولا غنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل¹.

تبين من خلال ذلك أن تنمية الموارد البشرية يعتمد عليها، فمن خلال الإدارة يتم التعرف على الوظائف والبرامج المصممة للموارد البشرية والمنظمة، حيث تقوم الإدارة بالتوجيه والترشيد مواردها البشرية، والتخطيط لتطوير مهاراتها وقدراتها وتحقيق التفاعل بينها .

9- نظريات تنمية الموارد البشرية:

9-1- مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية على إدارة الأفراد ومعاملتهم لموارد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، ومن بين المبادئ التي تقدم لها المدخل:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

¹ علي غربي وآخرون، إصدار 2، مرجع سابق، ص 19.

- لا بد لبيئة العمل أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تتفقد وتحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات وأهداف المنظمة¹.
- إن المؤسسات تحرص دوماً على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجح الآليات، وعلى رأسها المورد البشري، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفير الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد².
- فمن جهته يعطي "باك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية، فالمورد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات، وأن كل نجاح وإنجاز، وإنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وقد تبلور هذا الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية:
- أن المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالرأي.
- عدم الاقتناع بأداء المهام التي تحددها الإدارة، والرغبة في المبادرة والسعي إلى التطور والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده تدريبية، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته، فإنه يكتفي بتوجيه عن بعد دون تدخل المشرف أو مراقبته.
- ترفع كفاءة المورد إذا عمل في إطار مجموعة يشتركون جميعاً في تحمل المسؤوليات³.
- يعد التدريب في هذا الفكر الجديد مقوماً من مقومات التنمية وذلك أنه الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة باعتبارها أحد الإستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم أن تستغني عن العملية التدريبية إن مدخل الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق

¹ عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر، ناشر وموزع، دط، 2010)، ص 20.

² منير أحمد دريدي: إستراتيجية إدارية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، (الأردن، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2012) ص 82.

³ علي غربي وآخرون، إصدار 2، مرجع سابق، ص 43.

التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريس والنقل، والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل¹.

9-2- إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة ولعلّ من أهمها ما يلي²:

- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة، والقوى البشرية عالية التأهيل والدافعية للعمل.
- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومنتزيدة على حقوق الملكية المستمرة في المؤسسة.
- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن معوقات وفرص.
- لا تخشى التغيير بل تعمل على أحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من اهتمام الإدارة.
- تبني مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- تسهم الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامات الرئيسية للإنتاج والنجاح.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (مصر: دار الجامعية، ط2، 2006)، ص271.

² علي غربي وآخرون، إصدار2، مرجع سابق، ص48.

- تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر على المستويات التي ينتمون إليها¹.
- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها ونظرتها للأمور والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ: الكل في الجزء والجزء في الكل.
- الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
- تشجيع العمل الجماعي وتكوين الفرد.
- تؤمن بأهمية الانقضاء على الفرص.
- تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة أي التقليل من البيروقراطية.
- مما تقدم يمكن اختصار أهم مميزات الإدارة الحديثة في السمات التالية:
- السعي إلى التفوق والتميز.
- السعي إلى رضا العاملين.
- استثمار كل الطاقات.
- التعامل مع المتغيرات.
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع.
- اعتبار البشر الدعامات الأساسية.
- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية.
- دعم العمل الجماعي.
- التوجه نحو العالمية.

¹ علي غربي وآخرون، إصدار 2، مرجع سابق، ص ص 46-48..

9-3- نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية من النظريات الكلاسيكية التي أعطت أهمية للعنصر البشري. فقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية (1920-1990) على يد رائدها "فريدريك تايلور"، ولقد شهدت تكوين توجهها علمياً منظماً توظف فيه نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بأكثر فاعلية، والقدرة على تطوير الإنتاجية¹.

ولقد ركزت الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الإستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد للتقليل من التكاليف

- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية لزيادة الإنتاجية، وبأقل تكلفة وزمن ممكن².

- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية وضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ³.

- اختيار الأفراد بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم، وهي من اختصاص المشرفين في العمل بالإضافة إلى استخدام برامج التدريب المنظم لتعليم العمال القيام بأعمالهم.

- اعتماد تقسيم العمل لرفع من مستوى الأداء وتوفير السبل الإرشادية لتوجيه العاملين في اختصاصاتهم، وفق الأسس العلمية وتمييط العمل⁴.

وتمثلت وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام بالمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب والاختبار والتدريب والأمن والصحة، بالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية، حيث كانت مهمة مسؤولي إدارة

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2004)، ص 44.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي (عمان: دار حامد، د ط، 2008)، ص 50.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005)، ص 77.

⁴ رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم (الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، د ط، 2006) ص 103، 104.

الأفراد تتركز على دراسات الحركة والزمن والجهد، وتطبيق تحليل العمل وخلق برامج الأجور والاستفادة من الفترات التدريبية¹.

إن استخدام المبادئ والجهود التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق التنمية لذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية اللازمة للإنجاز التنموي:

- إعادة وصف الوظائف وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد، انتهاج السياسات الموضوعية في كلّ الواقع الإداري وعملياته.

- تفعيل دور الرقابة الإدارية مع التركيز على الرقابة الذاتية.

- توفير قاعدة معلوماتية لخدمة الإدارة.

- المتابعة المستمرة في البحث والتطوير، ومواكبة التغيرات الجديدة².

- نجد أن نظرية الإدارة العلمية ركزت في تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بمشكلات تحديث الإدارة، وتحديث وظائفها من خلال جهود الأفراد المنظمين في هذه العمليات، إضافة إلى تنمية مهارات الأفراد، وبيان الطرق العلمية اللازمة للقيام بالوظائف وهذه في المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية³.

لقد أرادت الإدارة العلمية أن تجعل التنظيم يسير بطريق آلية خصوصا في جانبه البشري، فتناولت الموارد البشرية النور الفعال الذي تلعبه هذه الأخيرة في عملية الإنتاج، باعتبارها موردا اقتصاديا مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى وذلك بغرض زيادة الإنتاج والربح.

¹ علي غربي وآخرون، إصدار2، مرجع سابق، ص 34.

² موسى اللوزي، التنمية الادارية، مرجع سابق، ص 201.

³ بشير العلق، مرجع سابق، ص 72.

10- رفع الروح المعنوية وأخلاقيات العمل في ظل الإتصال التنظيمي لدى القيادات

الإشرافية

تساهم القيادات الإشرافية في تنمية أخلاقيات العمل للعمال، وهي لها دور إيجابي على المنظمة، حيث تسعى المنظمة جاهدة للحفاظ على مكانتها بفضل ممارستها لأخلاقيات العمل بكل جدية، وعلى المشرف المباشر أن يعمل على تشجيع العمال من خلال تدريبهم، وتهيئة المتطلبات البشرية المادية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحدد، وتوجيه سلوك العمال داخل المؤسسة، وتبادل ونقل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وطريقة سير الاتصالات بين القائد المشرف والمرؤوسين فمن خلال الاتصال الجيد يتمكن العمال من أداء مهامهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتوفير الظروف البيئية المناسبة لهم أو خلق جو من الصداقة بينهم وتطبيق نظام المكافآت التشجيعية ووضع برنامج الخدمات، فمن خلال إلتزام الفرد بمجموعة من القيم والأخلاق التي يكتسبها من البيئة المحيطة، فللقيم وظيفة هامة في توجيه سلوك الفرد والجماعة، وهي الأساس السليم لبناء تربيوي متميز وهي تزود الفرد بالإحساس بالغرض لكل ما يقوم به، وتساعد في توجيهه للوصول نحو ذلك الغرض، وشعوره بالانتماء للمنظمة والرضا والإرتياح، فعلى القائد المشرف أن يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، من خلال تحفيزهم وتزويدهم بمختلف المعلومات والخطط التنفيذية داخل المنظمة واستعمال مختلف الأساليب الحديثة في العمل، والحرص على التعاون معهم لضمان إنجاز العمل المطلوب وإتقانه، من خلال الأداء الجيد، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بسلوك الأساتذة وإعطائهم حرية اتجاهاتهم وإشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية، وهذا ما يؤدي إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية لتحسين الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز الدور الهام للقائد المشرف في تنمية الموارد البشرية من توجيه وتقديم النصائح، ووضع الضوابط والقوانين داخل المؤسسة والتي تمكن من السير الحسن للعمل، وتعمل على ضبط سلوكياتهم وتطويرها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم الجيدة إلى توجه العمال وخلق النظام والمساواة داخل المنظمة، ولتحقيق استمرارها واستقرارها، لأن المنظمة تسعى لتبني أخلاقيات العمل، وجعلها من المبادئ الأساسية في سلوك الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على السمعة الجيدة للمنظمة، وتحقيق الاحترام والتقدير المتبادل بين القائد المشرف والأساتذة.

تناولنا في هذا الفصل ماهية تنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها، كما تهتم بالأفراد على وجه الخصوص لأن لديهم تأثير مباشر في تحقيق الأهداف المسطرة والتي تسعى إليها كل من المنظمات بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ونرى بان هدفنا من هذا الفصل إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسات باعتباره نشاطا محددًا لتقدمها وعليه كان لزاما اعتبار الموارد البشرية أمرا أساسيا لتقدم المؤسسات على أنواعها.

الباب الثاني: الجانب الميداني

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- عينة الدراسة.
- 4- ادوات جمع البيانات.
- 5- أساليب التحليل.
- 6- الصعوبات التي واجهت الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يحتل الجانب الميداني للبحث أهمية كبيرة في علم الاجتماع ، وأن كل دراسة تتطلق من هذا الإطار وهو الذي يحدد طبيعة الموضوع ومن أجل التحقق منه يتوجب القيام بمجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة وفي هذا الفصل سنتطرق إلى هذه الإجراءات والمنتضمنة لمجالات الدراسة انطلاقاً من المجال الجغرافي والزمني والبشري، ثم عينة البحث التي تم اختيارها بناءً على طبيعة الموضوع بالإضافة إلى المنهج الملائم للدراسة ، والأدوات المستخدمة كالاستمارة وأخيراً أساليب التحليل.

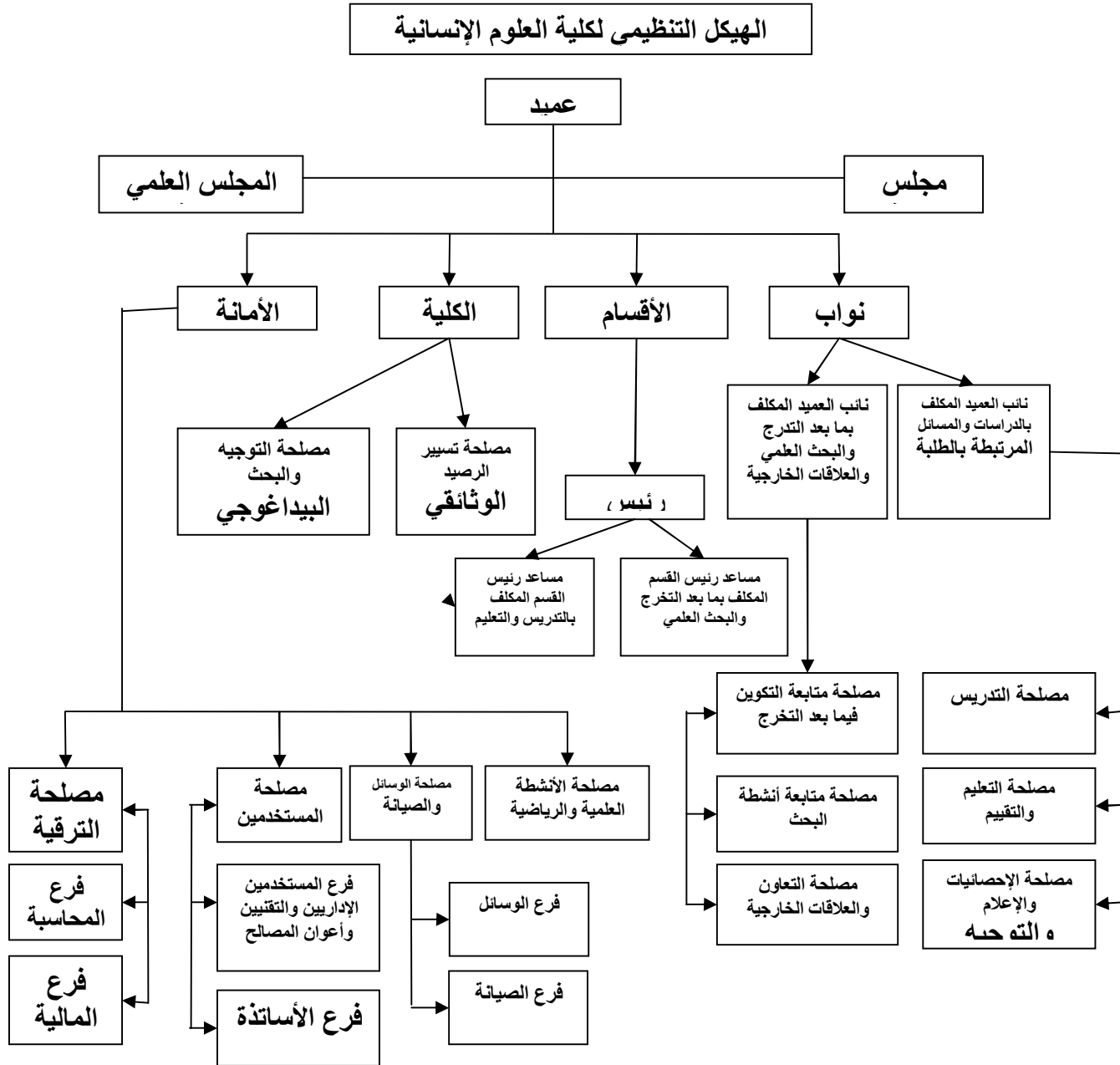
1-مجالات الدراسة :

ويقصد بمجالات الدراسة حدود الدراسة وتتمثل فيما يلي:

1-1- المجال الجغرافي :

ويقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة ، وقد تمت هذه الدراسة بالتحديد بجامعة -محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل يحدها من الشمال السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43 ومن الجهة الشرقية للمنطقة العمرانية تاسوست ، ويحدها من الغرب مدينة جيجل ، أما من الجهة الجنوبية فتحدها مقبرة تاسوست، هذا وتقدر مساحتها بحوالي 39,5 هكتار .

وبموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 ، ثم إنشاء القطب الجامعي تاسوست التابع إدارياً ومحلياً لجامعة جيجل ،وقد فتحت أبوابها في 22 شعبان 1428 الموافق ل 4 سبتمبر 2007 والهيكل التالي يوضح التقسيم الإداري.



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

2-1- المجال البشري :

يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذين شملتهم الدراسة ويتمثل المجال البشري لدراستنا هذه بعض من أساتذة تاسوست أحد قطبي جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

3-1- المجال الزمني :

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة ، وبالنسبة لموضوعنا دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية ، فقد كان المجال الزمني كالتالي :

المرحلة الأولى :

امتدت من شهر أكتوبر حتى شهر نوفمبر وتم من خلال هذه المرحلة اختيار موضوع الدراسة والقيام بالدراسة الإستطلاعية النظرية مما ساعدنا في بناء إطار عام للموضوع من خلال طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة واختيار المقاربات النظرية وتحديد أهداف وأسباب الدراسة ووضع تصميم أولي للفصول النظرية .

المرحلة الثانية :

امتدت من جانفي إلى مارس وقد تم فيها العمل على مستوى الجانب النظري من خلال جمع المراجع والمعلومات المتعلقة بالموضوع ثم تحرير الفصول النظرية للدراسة واختيار أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة والبدء في بناء محاورها ثم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة لتحكيمها وإجراء بعض التعديلات النهائية عليها لجمع المعطيات الميدانية ، ثم قمنا بزيارة استطلاعية لمجتمع البحث ، حيث كان هدف الدراسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية وقد تم الموافقة على إجراء البحث الميداني بتاريخ 10 مارس 2020 ، فقد تم الحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة الإفريقية للزجاج، حيث تم إجراء المقابلة وجمع ملاحظات أولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستمارة واستيعاب المبحوثين لمحتواها ونظرا للظروف التي عرفتها البلاد تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج والحصول على معلومات أكثر وتوزيع استمارة تجريبية على العمال ، فقد تم تغيير الدراسة الميدانية إلى جامعة -محمد الصديق بن يحي- جيجل قطب تاسوست ، وتم إجراء الدراسة على عينة من الأساتذة الجامعيين .

المرحلة الثالثة :

تم في هذه المرحلة جمع المعطيات والبيانات الميدانية للدراسة ، وقد استغرقت هذه المرحلة مدة زمنية طويلة نظرا للظروف الطارئة والحجر الصحي الذي دام عدة أشهر مما أدى إلى غلق الجامعات وعرقلة سير مجريات بحثنا الميداني مما اضطررنا إلى الاستعانة بالاستمارة الإلكترونية وتوزيعها في الصفحة الإلكترونية الخاصة بأساتذة جامعة جيجل وكذلك الصفحة الخاصة بقسم علم الاجتماع وتم

ارسالها عبر البريد الإلكتروني للأساتذة الذين تمكننا من الحصول على بريدهم الإلكتروني وهذا في شهر جوان 2020 ليتم استخراجها والبدء مباشرة في تفرغ البيانات واستخلاص النتائج .

2- عينة الدراسة :

عند القيام بالدراسة الميدانية يجب على الباحث أن يختار عينة الدراسة والتي تعتبر من الخطوات التي لها أهمية كبيرة في الدراسة العلمية ، وهي خطوة مهمة تبين نجاح الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات وهي جزء يمثل الكل ونلجأ إليها عندما يكون مجتمع دراستنا كبير ، وتعرف العينة : " بأنها عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما ، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما " ¹.

وتعرف أيضا " بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي ويختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من أفراد المجتمع الأصلي " ².

كما تعني أيضا : " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة ولجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها كل كامل مجتمع الدراسة الأصلي " ³.

بما أن مجتمع دراستنا قد انحصر في أساتذة علم اجتماع وعلم النفس بجامعة محمد الصديق بن يحي، فقد اعتمدنا على العينة القصدية وهذا نظرا لعدم قدرتنا واستحالة القيام بدراسة ميدانية تشمل جميع أساتذة الجامعة

وتعرف العينة القصدية بأنها العينة التي يقوم الباحث باختيارها وهذا الاختيار راجع إلى خبرة الباحث ومعرفة بأن هذه المفردة التي تمثل مجتمع البحث ⁴، حيث اخترنا عينة مكونة من 20 مفردة ممثلة للمجتمع الكلي والمتمثلة في أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس.

3- المنهج:

لا بد لأي بحث أن يقوم على منهج علمي محدود وواضح للبحث ، يعمل على التوصيل السليم لمعرفة مرتبة ومنظمة ، حيث يعتمد الباحثون على هذه المعرفة في تحديد النظريات أو التأكد من صيغاتها أو العمال على إضافة عناصر جديدة .

¹ أحمد محمد الخطيب، البحث العلمي (الأردن: عالم الكتب الحديث، ط1، 2009)، ص 49.

² إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص70.

³ منور رشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي (الجزائر: المكتبة الجامعية، ط1، 2011)، ص66.

⁴ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص147.

3-1- تعريف المنهج:

ترجمة للكلمة Méthode الفرنسية ونظائرها في اللغات الأوروبية الأخرى ، وهي كلمة نرى أرسطو يستعملها بمعنى "البحث" والمعنى الاشتقاقي الأصلي لها ما يدل على الطريق أو المنهج المؤدى إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب والعقبات ¹ .

يعرف أيضاً: بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي تتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي المنهج ضروري للبحث ، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وفروض البحث ² .

3-2- أسباب اختيار منهج الدراسة:

إن تحديد المنهج الذي يجب علينا إتباعه يحده طبيعة موضوع بحثنا رأينا بأن المنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع الظاهرة المدروسة .

3-3- المنهج الوصفي :

يعني ترصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على ظاهرة أو حدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ³ .

3-4- تعريف المنهج الوصفي التحليلي :

هو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ⁴ .

¹ محمد شفيق، البحث العلمي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998)، ص86.

² رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الجزائر: دار الهدى، ط1، 2002)، ص86.

³ حسن إحسان محمد، الأسس العلمية للمناهج، البحث في العلوم الاجتماعية (لبنان: دار العلمية ، ط2، 1976)، ص30.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، دط، 1999)، ص ص47، 48.

4- أدوات جمع البيانات:

تأتي هذه المرحلة مرحلة جمع البيانات بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات حيث أن دقة أي بحث سوسولوجي تتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات التي تلائم دراسة البحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم البحث .

ونظرا لتعدد أدوات جمع البيانات واختلافها باختلاف طبيعة المواضيع لقد تم الاعتماد في دراستنا على :

4-1- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات استخداما ، في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى أن المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الوقت والجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بطريقة إحصائية¹.

تعرف الاستمارة على أنها تقنية للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتشمل استجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بالمقارنات رقمية².

كما تعرف على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث أو التي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث³.

4-2- الاستمارة الإلكترونية :

هي استقاء يوجد على مواقع الأنترنت لسؤال أو استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة مفتوحة أو مغلقة تكون على مواقع الشبكة العنكبوتية ، فهي أم الوسائل المستخدمة في معرفة تفكير ومعلومات الأشخاص حول موضوع معين وغالبا تستخدم الإستبانة الإلكترونية لمعرفة آراء الناس حول منتج ما أو خدمة معينة تقدمها شركة ما ، وتستهدف الإستبانة الإلكترونية أيضا عينة محددة من الأشخاص⁴.

¹ وائل عبد الرحمان التل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، 2007)، ص49.

² مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تر صحراوي وآخرون(الجزائر: القصبية للنشر ،دط، 2004)، ص204.

³ رشيد زرواتي: التدريبات على منهجية في العلوم الاجتماعية (دب: دار هومة، ط1، 2001)، ص176.

⁴ إستبيان إلكتروني online questionnair وتحليل بياناته مقال منشور على الصفحة الإلكترونية المنارة للإستشارة 2019/12/28،

[https:// www.manaa Com](https://www.manaa.com) e 2020/09/5

رابعاً

إجراءات الدراسة الميدانية

اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية للدراسة وهذا نتيجة ضيق الوقت وتغيير مكان الدراسة وتقديم وصياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة حيث قمنا بتوجيهها إلى بعض الأساتذة علم الاجتماع وعلم النفس بجامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وهذا من أجل الوصول إلى بيانات محددة وقد قمنا بمراجعة العديد من الجوانب من خلال أعداد استمارة وفي العمل على مراعاة التسلسل في الأسئلة وهذا من أجل لفت اهتمام المبحوثين ولقد تم اعتماد على لغة يفهمها الأساتذة وهذا بغرض أن تكون نتائجها قابلة للتعميم .

وقد مرت استمارة بحثنا بعدة مراحل :

- المرحلة الأولى : بعد اطلاعنا على الجانب النظري للموضوع واستشارة الأساتذة المشرفة في تحديد الأبعاد وقمنا بوضع أسئلة أولية .

- المرحلة الثانية : عند انتهائنا من صياغة محاور أسئلة الاستمارة وإعطائها للأساتذة المشرفة من أجل التأكد منها وبعد ذلك تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص التنظيم والعمل وهذا من أجل إبداء آرائهم واكتشاف الأخطاء وتوجيه بعض الملاحظات والجدول يوضح قائمة المحكمين:

قائمة المحكمين:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية
بواب رضوان	أستاذ محاضر صنف -أ-
شربال مصطفى	أستاذ محاضر صنف - ب-

بعد عرض الإستمارة على المحكمين قاموا بتقديم ملاحظات تمثلت فيما يلي:

- تم التغيير على مستوى بيانات المحور الأول في السؤال رقم (6).
- طبيعة العمل: دائم متقاعد وأصبح مصاغاً بالشكل التالي:
- طبيعة عقد العمل: دائم مؤقت
- تم تعديل السؤال رقم (11) ما نوع العلاقة التي تربطك بمشرفك؟
- علاقة رسمية علاقة غير رسمية كلاهما

رابعاً

إجراءات الدراسة الميدانية

في حالة إذا كانت العلاقة غير رسمية هل هذا يزيد من معنوياتك؟ وأصبح مصاعاً بالشكل التالي:

في حالة العلاقة غير رسمية هذا يزيد من:

معنوياتك دافعيته للعمل

تم التعديل على مستوى السؤال رقم (16) هل تواصلت مع مشرفك يسمح لك بالمشاركة في عملية

اتخاذ القرار نعم لا

وأصبح مصاعاً بالشكل التالي:

- هل تتواصل مع مشرفك نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل هذا يرفع من معنوياتك؟

- تم التعديل على مستوى السؤال (17) هل ترى أن أسلوب التعامل الغير رسمي مع العمال؟

- يزيد من رغبتك في العمل ينقص من رغبتك في العمل

ليس له أي دور

وأصبح مصاعاً بالشكل التالي:

هل ترى أن أسلوب التعامل رسمي أو غير رسمي؟ في حالة ما إذا كان غير رسمي هذا:

يزيد من رغبتك في العمل

- ينقص من رغبتك في العمل

- ليس له أي دور

- تم حذف السؤال (28) و(29) في المحور الثالث.

- س 28 : هل يقدم المشرف نصائح لتطوير العمل داخل المؤسسة .

- س 29 : هل يطلب المشرف رأيك في عملية اتخاذ القرار.

-المرحلة الثالثة : وهي القيام بصياغة الاستمارة النهائية بمساعدة الأستاذة المشرفة والتي تتضمن ثلاث محاور:

-المحور الأول : والذي خصص للبيانات الشخصية كالجنس والسن .

- المحور الثاني: جاء بعنوان للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الروح المعنوية لدى العمال .

- المحور الثالث: جاء بعنوان للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية أخلاقيات العمل.

5- الأساليب الإحصائية : اعتمدنا على أسلوبين :

1-5- الأسلوب الكمي :

وهو الأسلوب الذي يستعمل في الكشف عن صحة الفرضيات وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة ، وذلك بعد تحليل البيانات وتصنيفها حتى إجراءات البحث سهلة وهو يتمثل في وضع التكرار وتصنيفها في فئات ، ثم جدولتها في سياق ونظام منطقي من حيث مقارنة التكرار عن طريق النسب المئوية، وهي تعرض الخصائص الكيفية بين المتغيرات ، ومن حيث تمثيل البيانات ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر .

2-5- الأسلوب الكيفي

وهو يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج ويرتبط بتفسير هذه البيانات من خلال المعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والمتمثلة في جداول في ضوء الواقع الاجتماعي ، وكذلك الإطار النظري للدراسة ، ويتم هذا التحليل بعد عملية المراجعة والتنظيم والتأكد من صحة البيانات ثم توزيعها وتقسيمها إلى فئات¹ .

وهو أيضا : "أسلوب يهدف إلى تحليل البيانات ومحاولة ربطها بالإطار النظري ، فهو يسعى إلى إضفاء بعدا إنسانيا للبيانات والشواهد المتحصل عليها ، وتحويل هذه البيانات إلى معاني تحمل دلالات² .

لقد قمنا بالاستعانة بـ Spss في توزيع الجداول وبما أن الفرضيات التي وضعناها هي فرضيات وصفية فقد اكتفينا بحساب التكرار والنسب المئوية فقط لأنه لا داعي لحساب معاملات الارتباط لأن في دراستنا هذه يمكن الاستغناء عنها.

6- الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- لا يخلو أي تخصص علمي من الصعوبات التي تعترض الباحث والصعوبات التي واجهتنا تمكن فيما يلي:

¹ محمد سيد غريب، تصميم وتنفيذ البحث العلمي (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط3، 1993)، ص415.

² فريد كامل أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي (الأردن: دار المسيرة، ط2، 2007)، ص75.

- 1- ندرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية وهذا ما جعلنا نضطر إلى الاعتماد على دراسات تناولت موضوعات متشابهة مع متغيرات دراستنا، وهذا راجع إلى أن الموضوع حديث الدراسة.
- 2- ضيق الوقت المخصص للدراسة نظراً للظروف التي نمر بها بسبب فيروس كورونا.
- 3- صعوبة في التواصل مع زميلتي خلال هذه الفترة.
- 4- نقص المراجع التي تناولت متغير تنمية الموارد البشرية.
- 5- تغيير ميدان الدراسة من مؤسسة صناعية إلى الجامعة.

لقد قمنا في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تم الاعتماد عليها في دراسة دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الروح المعنوية لدى العمال ، بحيث تم اختيار جامعة -محمد الصديق بن يحيى- تاسوست من أجل إجراء هذه الدراسة .

وقد تم اختيار عينة الدراسة المتمثلة في الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى وهي عينة قصدية متمثلة من 20 أستاذ وأستاذة بالإضافة إلى حسن اختيار المنهج ، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل التي كانت لها دور في سهولة ومعالجة الموضوع ميدانياً والحصول على البيانات اللازمة .

خامسا: عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

تمهيد.

1- عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة.

2- مناقشة وتفسير النتائج.

2-1 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2-2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

2-3 - مناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسيولوجية.

3 - الإستنتاج العام.

4 - التوصيات والإقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات الميدانية للدراسة وتفسير النتائج من أهم المراحل التي حضيت باهتمام كبير في البحث الاجتماعي، وهي مرحلة تأتي بعد عملية جمع البيانات وهذا عن طريق القيام بعمليات الترميز للبيانات ووضعها في جداول ثم القيام بالتحليل واستخلاص النتائج ومن هذا المنطلق نبين مدى صدق فروض الدراسة عن طريق اختبارها، ثم القيام بمناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم أخيرا الوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

خامسا: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	5	25%
أنثى	15	75%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين إناث وذلك بنسبة 75% من المجموع الكلي للمبحوثين، مقابل 25% من المبحوثين ذكورا، وهذا راجع إلى غلبة العنصر النسوي في الجامعة على العنصر الذكوري،

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
من 30 سنة إلى 40 سنة	11	55%
من 40 إلى 50 سنة	8	40%
من 50 إلى 60 سنة	1	5%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين (30-40 سنة) وذلك بنسبة 55% تليها نسبة 40% للفئة العمرية من (40 - 50 سنة) أما الذين تقع أعمارهم في الفئة من (50 - 60 سنة) بلغت نسبتهم 5%، وهذا راجع إلى نشأة الجامعة بصفة عامة ونشأة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة خاصة، فهي حديثة وطبيعي أن تكون الفئة العمرية للأساتذة الموظفين بها تتراوح أعمارهم من (30 - 40 سنة) حتى 50 سنة.

نستنتج إذن أن النسبة الأعلى هي 55% وهي نسبة الفئة العمرية من (30 - 40 سنة) وهي الفئة التي تعتمد عليها الجامعة كونها الفئة الأكثر حيوية ونضجا في القيام بواجباتها.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد-ب-	1	5%
أستاذ مساعد-أ-	3	15%
أستاذ محاضر	14	70%
أستاذ محاضر-أ-	2	10%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أغلب المبحوثين ذوي رتبة أستاذ محاضر بنسبة 70%، تليه الفئة من ذوي رتبة أستاذ مساعد-أ- بنسبة 15%، ثم تليها فئة المبحوثين ذوي رتبة أستاذ محاضر-أ- بنسبة 10% وفئة المبحوثين ذوي رتبة أستاذ مساعد-ب- بنسبة 5%. وذلك راجع إلى الانطلاقة العلمية التي عرفها الأساتذة، من حيث إكمال أطروحات الدكتوراه وذلك من أجل الترقيّة إلى أساتذة محاضرون، فالدكتوراه في الوقت تعتبر الركيزة الأساسية للترقيات من مساعد-أ- إلى محاضر-ب- إلى محاضر-أ-.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	6	30%
متزوج	14	70%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن 70 من المبحوثين متزوجون وتليها فئة المبحوثين العزاب بـ 30% على التوالي.

إذن فأكبر نسبة من المبحوثين هم المتزوجون، وهذا راجع حسب الجدول رقم 04 إلى أن هذه الفئة هي الأقدر على أداء مهامها وتحمل مسؤولياتها من أجل تحقيق ما تتطلبه الحياة الزوجية من تحسين المستوى المعيشي.

الأمر الذي جعلهم يتمسكون بعملهم على اعتبار الحالة الاجتماعية تعتبر حافز لهم في العمل، والتي تضمن لهم التعويضات الاجتماعية ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين في الجامعة هم متزوجون بمعنى أنهم أكثر تمسكا بالعمل من أجل تلبية الحاجات العائلية.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 03 إلى 04 سنوات	7	35%
من 05 إلى 07 سنوات	3	15%
من 08 إلى 10 سنوات	6	30%
من 12 إلى 13 سنة	4	20%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 05 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يتركزون في الفئة من (03 - 04 سنوات) والمقدرة بنسبة 35% ثم تليها الفئة من (8 - 10 سنوات) والمقدرة بـ 30% وتليهم الفئة من (12 - 13 سنة) والمقدرة بـ 20% وأخيرا الفئة من (05 - 07 سنوات) والمقدرة بـ 15%.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسب المئوية
علم الاجتماع	9	45%
علم النفس	11	55%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 06 نلاحظ أن 55% من المبحوثين تخصصهم علم النفس وتليها نسبة 45% من المبحوثين تخصصهم علم الاجتماع. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين كان تخصصهم علم النفس بنسبة 55% كون أساتذة قسم علم النفس كانوا أكثر إستجابة في الرد على الإستبيان من أساتذة قسم علم الاجتماع.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي.

الجدول رقم 07: يوضح رأي المبحوثين حول نوع العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر ودورها في رفع معنوياتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
علاقة رسمية	11	55%
علاقة غير رسمية	/	/
	/	/
علاقة رسمية	1	5%
كلاهما	8	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55% من المبحوثين يرون أن العلاقة التي تربطهم بالرئيس المباشر، تكون علاقة رسمية في حين نسبة 40% من المبحوثين يرون أن هناك تنوع في استخدام الطريقة الرسمية، والغير رسمية في العلاقة التي تربطهم بالرئيس المباشر، في حين 5% يرون أن هناك علاقة غير رسمية.

إذن فنسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأن هناك، وجود علاقة رسمية تربطهم برئيسهم هي النسبة الأكبر، وهذا ما ركزت عليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي اهتم فيها بالاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، بحيث تسير الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات، كما أكدت النظرية العلمية بأن الاتصالات الرسمية هي التي توجه المرؤوسين نحو إنجاز وظائفهم داخل التنظيم، وكما جاءت دراسة مارس هناء على تأكيدها بوجود اتصال تنظيمي رسمي رغم وجود عدم فهم المبحوثين للمعلومات، وبالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بوجود علاقة غير رسمية، تربطهم برئيسهم المباشر وأنه لا يزيد من شيء، هذا راجع إلى أن الفرد لا يملك حرية اختيار الأسلوب الملائم، لأداء مهامه حيث نرى بأن الاتصالات الغير رسمية نشأت نتيجة لوجود الأفراد وتفاعلاتهم داخل التنظيم، وهذا ما أغفلته النظرية العلمية، كما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الغير رسمية التي تكون بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.

في حين أن النسبة المتوسطة للمبحوثين الذين يرون أن العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر، تكون علاقة رسمية وغير رسمية في آن واحد.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين الرئيس المباشر والأساتذة تعتمد على العلاقة الرسمية من أجل التواصل معهم، وهذا لضمان السير الحسن للجامعة، وبالتالي فالجامعة أعطت أهمية كبيرة للعلاقات الرسمية، من أجل التواصل مع الأساتذة وتنمية قدراتهم وتطويرها والانضباط وتحملهم للمسؤولية ويعود

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

ذلك أيضا إلى الرسمية في نقل التعليمات والتوجيهات وإلى العلاقات التعاونية السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم 08: يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيسهم المباشر يكون على اتصال معهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	7	35%
أحيانا	12	60%
أبدا	1	5%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 08 نلاحظ أن نسبة 60% من المبحوثين يقرون بأن الرئيس المباشر يكون على اتصال بهم أحيانا، ونسبة 35% يقرون بأن الرئيس يكون على اتصال بهم دائما، في حين نسبة 5% يقرون بأن الرئيس لا يكون على اتصال بهم أبدا.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن الرئيس المباشر يكون على اتصال بهم أحيانا وهذا راجع إلى نوع العلاقة التي تربطه مع المبحوثين وأنه لا يوجد سبب حتى يتصل بهم أي لا وجود لمشكلات تستدعي الحل، وأن قيام الرئيس المباشر بعملية الاتصال يرجع إلى طبيعة الوظائف الموكلة إلى الأساتذة، وهذا يدل على انضباطهم والتزامهم بالقوانين التي تضعها الجامعة وأيضا يعود إلى خبراتهم وكفاءتهم في مجال العمل الشيء الذي يجعلهم مميزين، إضافة إلى أن الاتصالات تكون محصورة فقط في أمور العمل، في حين نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الرئيس المباشر يكون على اتصال بهم دائما، راجع إلى وجود بعض المسائل يستدعي دراستها أو بعض العراقيل التي تعيق سير العمل، هذا يجعل المشرف حلقة وصل بين الإدارة والأساتذة والتي تفرض تواجد المستمر معهم من أجل توجيههم وتقديم شروحات حول العمل وتليها النسبة الأخيرة من المبحوثين الذين أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يتصل بهم أبدا وهذا راجع إلى ضغوطات العمل التي تؤدي إلى عدم التواصل مع الأساتذة مما يخلق المجال لفتح نقاشات واكتشاف المشاكل والنقائص.

ومنه نستنتج أن الرئيس داخل الجامعة يكون على اتصال بالأساتذة أحيانا وهذا يدل على السير الحسن للجامعة ووجود نظام اتصالات جيد، ويعود أيضا إلى أهمية الرئيس في خلق الانسجام وتعزيز روح التفاعل في الجامعة.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 09: يوضح رأي المبحوثين حول زيارة رئيسهم المباشر في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية ودور هذا في زيادة نشاطهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	%35
لا	/	/
المجموع	7	%35
لا	13	%65
المجموع	20	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 09 نلاحظ أن نسبة 65% من المبحوثين يرون بأن رئيسهم المباشر لا يزورهم في العمل كل صباح من أجل إلقاء التحية في حين أن نسبة 35% يقرون بأن رئيسهم يزورهم كل صباح في مكان العمل لإلقاء التحية وجميعهم يقرون بأن زيارة الرئيس لهم في مكان العمل تجعلهم مستعدين للعمل بنشاط أكثر.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يزورهم في مكان العمل كل صباح من أجل إلقاء التحية وهذا راجع إلى شخصية وطبيعة العلاقة التي تربط الأساتذة بالرئيس حيث نرى أن الرئيس المباشر يتعامل معهم في إطار رسمي، وطريقة اتصاله معهم تكون من الأعلى إلى الأسفل، حيث أكدت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر أن خط الاتصالات يكون من الأعلى إلى الأسفل في شكل أوامر وتعليمات تخص معظم جوانب العمل، وهذا يعود إلى تجاهل الرئيس المباشر للعلاقات الغير رسمية لأن في نظره هذه العلاقات تؤدي إلى التهاون.

وفي هذا الصدد جاءت دراسة مارس هنا التي تؤكد على أنه يوجد اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن الرئيس المباشر يزورهم كل صباح لإلقاء التحية راجع لوجود علاقة بينه وبين الأساتذة، قائمة على التفاعل المتبادل والاحترام والتقدير وهذا ما يجعلهم مستعدين للعمل بنشاط أكثر.

نستنتج مما سبق أن الرئيس المباشر يعتمد على الأسلوب الرسمي في المعاملة ولا يولي أهمية للعلاقات الإنسانية، كما نستنتج أن زيارة الرئيس للأساتذة كل صباح لإلقاء التحية له دور في زيادة نشاطهم في العمل.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 10: يوضح رأي المبحوثين حول شعورهم بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر ودوره في رفع معنوياتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	/	/
المجموع	14	70%
نعم	6	30%
لا	/	/
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين يشعرون بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر وجميعهم يرون أن هذا يرفع من معنوياتهم، في حين نسبة 30% لا يشعرون بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر، وجميعهم يرون بأن هذا يحبط من معنوياتهم.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر، وذلك راجع لوجود علاقات تعاونية بينه وبين الأساتذة، من خلال عملية التواصل المستمرة، وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين الأداء وبالتالي فالرئيس المباشر هنا يعتبر هو المصدر الرئيسي لحصول الأساتذة على المعلومات الجديدة، ما يدل على وجود شفافية وصراحة في العمل، وزيادة تبادل الثقة بينه وبينهم مما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم من خلال التفاعل، وهذا ما أكدته نظرية التفاعلية الرمزية على الدور الذي يلعبه التفاعل الاجتماعي في الحياة الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات، فقد لاحظوا أن الناس يدخلون في عملية التفاعل طوال حياتهم، وتلك العملية هي عبارة عن حلقات الاتصال الدائمة بين شخصين أو أكثر.

ومنه نستنتج بأن الأساتذة داخل الجامعة يشعرون بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر، كما نستنتج أن وجود الصراحة والشفافية بين الأساتذة والرئيس المباشر له دور كبير في رفع معنوياتهم.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 11: يوضح رأي المبحوثين حول سؤال المشرف عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي ودور ذلك على شعور التقدير لديهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	/	/
المجموع	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة 60% من المبحوثين يقرون بأن المشرف لا يسأل عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي، في حين أن نسبة 40% يقرون بأن المشرف يسأل عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي، وجميعهم يقرون بأن سؤال المشرف عن حالتهم يشعرهم بالتقدير.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن المشرف يسأل عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي، وذلك راجع إلى وجود علاقات جيدة بين المشرف والأساتذة والعمل على مراعاتهم أثناء مشاكلهم الشخصية فهي لا تقوم على العلاقات الرسمية فقط، بل على العلاقات غير رسمية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم والأسلوب المرن والحرية في العمل والمساواة وعملية التفاعل المستمرة القائمة على الاتصال وليست علاقات قائمة على العمل فقط والسلطة بل تتعداها، وهذا ما يؤدي إلى الرغبة في العمل، وتشجيع الأساتذة، وشعورهم بالتقدير والانتماء في الجامعة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة في حين أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المشرف لا يسأل عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي، راجع إلى وجود علاقة رسمية قائمة على العمل فقط، من خلال إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والانضباط واحترام القوانين الصادرة على العمل لتحسين الأداء. ومنه نستنتج أن المشرف يسأل عن حالة الأساتذة في حالة حدوث مشكل عائلي من خلال الاتصال بهم والذي يعد دافع لشعورهم بالتقدير، وهو أحد مقومات الروح المعنوية الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم إضافة إلى أهمية الجوانب النفسية وهذا ما يهتم به المشرف.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 12: يوضح رأي المبحوثين عن إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل حسب متغير التخصص

المجموع	لا		نعم		إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتك التخصص
	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
9	20.2%	2	77.8%	7	علم الإجتماع
11	9.1%	1	90.9%	10	علم النفس
20	100%	3	85%	17	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 12 نلاحظ أن 85% من أساتذة قسم علم النفس وقسم علم الإجتماع يقرون بأن المشرف يتيح لهم المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتهم، تليها نسبة 15% من أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس يقرون بأن المشرف لا يتيح لهم المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل وأن هذا لا يزيد من معنوياتهم.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس أقرروا بأن المشرف يتيح لهم المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل، وذلك راجع إلى تشجيع المشرف لهذا النوع من العلاقات التي تؤدي إلى التفاعل وتبادل المعلومات والخبرات، وذلك من خلال اكتساب مهارات ومعارف قصد رفع مستوياتهم في مجال العمل، كما تؤدي إلى تعزيز الفهم المشترك وهذا ما تؤكد عليه نظرية العلاقات الإنسانية بأن الناس يتأثرون بعلاقاتهم الاجتماعية وزملاءهم في العمل، أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية، فالمشرف هنا يولي أهمية للعلاقات الغير رسمية في الجامعة التي تؤدي إلى تحقيق الانسجام والتعاون بينهم، ورفع الروح المعنوية للأساتذة من خلال إعطائهم الحرية لتحقيق أفضل النتائج.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

ومنه نستنتج أن المشرف سواء في علم الاجتماع أو في علم النفس تتيح المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل الشيء الذي يؤدي بدوره إلى رفع معنويات الأساتذة وتدعيمهم وتحفيزهم معنويا بحيث تساهم علاقات الصداقة في زيادة عملية الاتصال والتواصل بينهم.

الجدول رقم 13: يوضح رأي المبحوثين حول تزويد الرئيس المباشر لهم بكل المعلومات التي تفيد العمل وانعكاس هذا على طبيعة العلاقة معهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	4	20%
	4	20%
	8	40%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 13 نلاحظ أن نسبة 60% من المبحوثين أقروا بأن رئيسهم المباشر يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل، في حين نسبة 40% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر لا يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل، منهم 20% أقروا بأن تزويد الرئيس المباشر لهم بكل المعلومات يجعل العلاقة وبينه وبينهم متوترة، ونسبة 20% أقروا عكس ذلك.

ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن الرئيس المباشر يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل وهذا راجع إلى وجود إستراتيجية واضحة في الاتصال تؤدي إلى الزيادة في فعاليته مما يخلق الشعور بالرضا عن طرق الاتصال المستخدمة في تزويد المشرف للأساتذة بكل المعلومات داخل الجامعة، حيث تعتبر وظيفة تقديم المعلومات من أهم الوظائف لأي نظام من نظم الاتصالات، حيث تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية والبيئة المحيطة حيث نرى بأن تزويد الرئيس الأساتذة بكل المعلومات التي تخص العمل بتشجيعهم وتحفيزهم على العمل أكثر داخل الجامعة، في حين نجد الذين أقروا بأن الرئيس المباشر لا يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل راجع إلى أن الرئيس لا يسعى إلى بدل جهد من أجل إيصال كل ما يجري داخل الجامعة، فالبعض من الأساتذة يرون بأن ذلك يجعل العلاقة بينه وبينهم متوترة والبعض يرى العكس.

ومنه نستنتج بأن الرئيس المباشر داخل الجامعة يعمل على تزويد الأساتذة بكل المعلومات التي تخص العمل من خلال اعتماده على الاتصال بالدرجة الأولى كأداة لتبليغ هذه المعلومات.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 14: يوضح رأي المبحوثين لتشجيع الرئيس المباشر للشفافية والصراحة في العمل ودوره في زيادة الثقة بينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	/	/
المجموع	15	75%
لا	5	25%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين يرون بأن رئيسهم المباشر يشجع على الشفافية والصراحة في العمل، وجميعهم يرون بأن هذا يزيد من تبادل الثقة بينه وبينهم، في حين أن نسبة 25% يرون بأن رئيسهم المباشر لا يشجع على الشفافية والصراحة في العمل

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون أن الرئيس المباشر يشجع على الصراحة والشفافية في العمل، وذلك راجع إلى اطلاعه على ما يجري داخل الجامعة، وتبادل المعلومات ومحاولته الإطاحة بكل الجوانب التي تخص العمل داخل الجامعة، من خلال الحوار وفتح مجال للنقاش وإعطاء الحرية للأساتذة للتصريح بما هو موجود في العمل، وهذا ما يؤدي إلى خلق الثقة المتبادلة التي تساهم في تحفيزهم، واستمرار سير العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق الأهداف العامة والخاصة للجامعة. في حين أن نسبة قليلة من المبحوثين الذين أقرروا أن الرئيس المباشر، لا يشجع على الصراحة والشفافية.

ومنه نستنتج أن الرئيس المباشر يشجع على الصراحة والشفافية داخل الجامعة وذلك من خلال إعطاء الفرصة لإبداء الرأي والحرية في تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينه وبين المرؤوسين وتنمية قدراتهم لتحقيق الأهداف المسطرة للجامعة. الجدول رقم 15: يوضح رأي المبحوثين عن إتاحة الرئيس المباشر لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل ولأي درجة يشعرون بأنهم أشخاص مهمين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	65%
لا	1	5%
المجموع	14	70%
لا	6	30%

المجموع	20	%100
---------	----	------

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين أقرّوا بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل، منهم 65% أقرّوا بأن إتاحة الرئيس المباشر لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل، يشعروهم بأنهم أشخاص مهمين، في حين 5% من الذين أقرّوا بأن إتاحة الرئيس المباشر لهم فرصة إبداء الرأي في مجال يشعروهم بأنهم أشخاص غير مهمين، وتليها نسبة 30% أقرّوا بأنه لا يتيح لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وهذا راجع إلى أن الرئيس المباشر يهتم بالأساتذة ويعتمد عليهم وباعتبارهم عنصر فعال وهذا ما أكدته دراسة زرتال لطيفة حيث ترى بأنه يجب الاعتماد على المورد البشري كعنصر فعال تستثمر فيه من أجل تحقيق أداء متميز، وهذا ما يجعل أجواء العمل تتسم بالتشاور واحترام وجهات الرأي الخاصة بالأساتذ والاعتراف بقدرته وتقديره وهذا يدل على وجود عمل متكامل بينه وبين الرئيس المباشر، كل هذا يساعد المبحوثين على أداء العمل بسرعة ودقة بالإضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب الاتصال بهم وأخذ رأيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للجامعة، طلب رأي الأساتذة حول مسائل تخص العمل من شأنها أن تؤدي إلى تحسين العملية الاتصالية وتحفيزهم معنويا، وكل هذا يؤدي إلى شعورهم بأنهم أشخاص مهمين.

ومنه نستنتج بأن إتاحة الرئيس المباشر فرصة إبداء الرأي لأساتذة في مجال العمل داخل الجامعة راجع إلى وجود لامركزية في اتخاذ القرارات والذي يؤدي بدوره إلى شعور الأساتذة بالراحة والانتماء إلى الجامعة والرضا عن العمل.

الجدول رقم 16: يوضح رأي المبحوثين عند تلقيهم الشكر والثناء من رئيسهم المباشر يزيد من دافعيتهم للعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	2	%10
المجموع	20	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 16 نلاحظ أن 90% نسبة المبحوثين الذين أجابوا، أن تلقيهم الشكر والثناء من قبل رئيسهم المباشر يزيد من دافعيتهم للعمل، في المقابل نجد أن نسبة 10% من المبحوثين أن تلقيهم للشكر والثناء من رئيسهم المباشر، لا يزيد من دافعيتهم للعمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يزيد من الشكر والثناء من دافعيتهم للعمل، وهذا يدل على وجود تواصل دائم بين الرئيس المباشر والأساتذة، مما يخلق لديهم القدرة على العمل وعلاقات جيدة بينهم واعطائهم أهمية لأن الأستاذ هنا يحتاج إلى الشكر والثناء داخل مكان العمل،

ويبرز هنا أيضا حضور الجانب الإنساني في العلاقات القائمة داخل الجامعة، لأن الأستاذ كائن اجتماعي لا بد من إعطائه أهمية من أجل شعوره بالانتماء مما يخلق روح إيجابية وتعاونية بين الباحثين ورئيسهم المباشر وهذا ما ذكره هنري فايول في نظرية العملية الإدارية، إذ ركز على عدة مبادئ أهمها التعاون الذي يساعد على خلق روح إيجابية وتعاونية بين المرؤوسين، وتحقيق الرضا في العمل مما يسهل تحقيق الأهداف، في حين نجد أن النسبة المتبقية من الباحثين والذين بدورهم أقرروا عكس الفئة الأولى، وهذا راجع إلى تفضيلهم حوافز أخرى تلبى حاجياتهم، وبالرغم من أن هذه نسبة صغيرة إلا أنها تؤدي إلى وجود خلل في العملية الاتصالية.

ومنه نستنتج أن الرئيس المباشر يعترف بالمجهودات التي تبذلها الأساتذة وتقديره لهم من خلال الشكر والثناء، وهذا ما يساهم في تحفيزهم وزيادة دافعيتهم لأداء العمل بجد.

الجدول رقم 17: يوضح رأي الباحثين لسؤال المشرف عن أحوالهم له دور في رفع معنوياتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة 95% من الباحثين يرون بأن سؤال المشرف عن أحوالهم له دور في رفع معنوياتهم في حين نسبة 5% من الباحثين يرون أن سؤال المشرف عن أحوالهم ليس له دور في رفع معنوياتهم.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية الباحثين يرون بأن سؤال المشرف عن أحوالهم له دور كبير في رفع معنوياتهم، وهذا ما تؤكد عليه نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم العاملين، وفهم طبائعهم وتصرفاتهم ودوافعهم بهدف بإيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة، وقامت بالتركيز على الأفراد بأنهم موروث ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجياتهم الإنسانية، لتحقيق الرضا الوظيفي، كما أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، وللقائد المشرف دور فعال في تنمية الروح المعنوية للعمال وتشجيعهم من خلال فهم سلوكياتهم والتطلع على تصرفاتهم وهذا لخلق جو من التفاهم من خلال عملية الاتصال المتبادلة بينه وبين الأساتذة.

أما بالنسبة للباحثين الذين أقرروا أن سؤال المشرف عن أحوالهم ليس لديه دور في رفع معنوياتهم، راجع إلى أنهم يبحثون عن عوامل أخرى تساهم في رفع معنوياتهم كالعوامل المادية.

ومنه نستنتج أن سؤال المشرف في الجامعة عن أحوال الأساتذة له دور في رفع معنوياتهم لذلك يجب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأساتذة، ومراعاتها والعمل على خلق التعاون بينهم

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل وبدل مجهودات أكبر في العمل.

الجدول رقم 18: يوضح رأي المبحوثين ما إذا كان عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر يؤدي لعدم الرضا عن العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	10%
أحيانا	17	85%
أبدا	1	5%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 18 نلاحظ أن نسبة 85% من المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر يؤدي أحيانا لعدم الرضا عن العمل، في حين نسبة 10% من المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر يؤدي دائما لعدم الرضا عن العمل وتليها نسبة 5% المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر لا يؤدي أبدا لعدم الرضا عن العمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر أحيانا يؤدي لعدم الرضا عن العمل وذلك راجع إلى عدم وضوح اللغة، سواء بالكلام أو التخاطب، وهذا يقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها الأساتذة من خلال نقل وتبادل المعلومات والمعارف، ومعرفة المهام والواجبات المكلفة من قبل الرئيس المباشر، لزيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي تؤدي إلى الرضا عن العمل وتحسين الأداء حيث نرى بأن نظرية التفاعلية الرمزية تؤكد على أن الاتصال يكون طبيعيا، إلا أنه غالبا ما يكون رمزيا، وذلك حين يتم عن طريق الرموز التي تضم العلامات والإشارات والأكثر أهمية من ذلك اللغة التي تعتبر أساسية في نقل الأفكار والمعلومات فعلى الرئيس المباشر هنا استعمال الألفاظ والكلمات المفهومة والواضحة لتسهيل أداء العمل بشكل جيد.

ومنه نستنتج أن اللغة في الجامعة وسيلة هامة في عملية التواصل بين الرئيس المباشر والأساتذة، فمن خلالها يتم توضيح الأعمال والمهام أي أن عدم فهم المرؤوسين للغة المشرف له دور كبير في عدم رضاهم الوظيفي والعكس صحيح.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 19: يوضح رأي المبحوثين حول عقد رئيسهم المباشر معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم ودوره في زيادة تماسكهم كجماعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	/	/
المجموع	11	55%
لا	9	45%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر يعقد معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم وجميعهم يقرون بأن هذا يزيد من تماسكهم كجماعة في العمل، في حين نسبة 45% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر لا يعقد معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر يعقد معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم وهذا راجع إلى أنه يهتم بمعالجة المشاكل التي تواجه الأساتذة، ومختلف القضايا التي تواجه سير العمل، ونرى بأن عقد المشرف لهذه الاجتماعات يمكنه من معرفة آراء الأساتذة، وكل ما يشغل تفكيرهم وذلك من خلال عملية التفاعل والتواصل وهذا ما يؤكد أصحاب النظرية التفاعلية الرمزية على الدور الذي يلعبه التفاعل الاجتماعي في الحياة الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات، وما ينتج عن هذه التفاعلات من تفهم لمواقف الآخرين، كل هذا بدوره يؤدي إلى تماسكهم كجماعة داخل مكان العمل.

ومنه نستنتج أن عقد الرئيس المباشر مع الأساتذة داخل الجامعة لاجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم له دور في ضمان السير الجيد للعمل، وغرس الثقة في نفوسهم وتعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم مما يؤدي إلى تماسكهم كجماعة.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: للإلتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية أخلاقيات العمل لدى الأستاذ الجامعي.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 20: يوضح رأي المبحوثين حول إتاحة الرئيس المباشر فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل ولأي درجة يدفعهم هذا لإتقان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	65%
لا	/	/
المجموع	13	65%
لا	7	35%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 65% من المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل، وجميعهم يرون بأن هذا يدفعهم لإتقان العمل، في حين نسبة 35% من المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر لا يتيح لهم فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل وهذا راجع إلى أنه يعطي اهتماما للأساتذة في العمل من خلال عملية التفاعل بينه وبينهم فيتيح لهم فرصة لإبداء الرأي والحرية في التعبير ومناقشة مختلف القرارات المتعلقة بالعمل والمشاركة في تحديد أهداف الجامعة، مما يحفز الأساتذة ويدفعهم للعمل أكثر، كما يحقق الرضا عن العمل، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

كما أكدت نظرية الإدارة بالأهداف على التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما يدفع المرؤوس للعمل بجد وتحسين مستوى أداءهم من خلال النقاش والمشاركة والاتفاق على وضع معايير، قياس الأداء وضرورة الالتزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المنفوق عليها، وتسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم، لأن كل فرد في المؤسسة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤول على نجاحه بحكم مشاركة وفهم وتحقيق هذه الأهداف المشتركة من خلال الاتصال الفعال الذي يقوم به الرئيس المباشر مع الاساتذة مما يؤدي إلى تحسين الأداء ودفعهم لإتقان العمل.

أما بالنسبة للذين أجابوا بأن الرئيس المباشر لا يتيح لهم فرصة تحديد أهداف العمل وذلك باعتباره هو المسؤول عن إصدار الأوامر وتحديد أهداف الجامعة، من خلال المنصب الذي يشغله ويسمح له باتخاذ القرار وتحديد الأهداف المرجوة للجامعة، وهو القادر على توجيههم ووضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

ومنه نستنتج بأن الرئيس المباشر داخل الجامعة يتيح للأساتذة فرصة المشاركة في تحديد أهداف الجامعة، وبالتالي تحفيزهم وزيادة دافعيتهم وتشجيعهم على الإبداع، مما يحسن من أدائهم في العمل وتحقيق الأهداف العامة والخاصة للجامعة.

الجدول رقم 21: يوضح رأي المبحوثين حول مدح المشرف لهم أمام الزملاء لعملهم الجيد ودوره في زيادة إبداعهم للعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	2	10%
المجموع	13	65%
لا	7	35%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 21 نلاحظ أن 65% من المبحوثين يقرون بأن المشرف يمدحهم أمام الزملاء لعملهم الجيد ومنهم نسبة 55% يقرون بأن هذا يجعلهم يبدعون أكثر في العمل، ونسبة 10% يقرون بأن هذا لا يجعلهم يبدعون في العمل أكثر، في حين نسبة 35% يقرون بأن المشرف لا يقوم بمدحهم أمام الزملاء لعملهم الجيد.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن المشرف يمدحهم أمام الزملاء لعملهم الجيد، وهذا راجع إلى أن المشرف يعمل على تشجيع الأساتذة على العمل والإبداع أكثر، مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بأهميتهم، ودورهم داخل الجامعة، وخلق دافع المبادرة لديهم في العمل والالتزام ببذل جهد أكثر، وهذا ما يعزز ثقتهم بالمشرف ويحفزهم على الالتزام وأداء العمل بشكل جيد، وهذا ما أكدته دراسة تجارب هاورثون، حيث أكدت بأن الحوافز الاقتصادية لا تعتبر الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، وإنما هناك حوافز معنوية تؤدي إلى تنمية وتطوير قدراتهم، حيث تطورت حركة العلاقات الإنسانية في شكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسية والمعنوية باعتبارها محددات الإنتاج.

ومنه نستنتج بأن مدح المشرف للأساتذة أمام الزملاء عند قيامهم بالعمل الجيد داخل الجامعة، يؤدي إلى تسهيل طريقة الاتصال بينه وبينهم، وخلق جو من التفاهم والتعاون مما يؤدي إلى زيادة دافعية الأساتذة نحو الاجتهاد في إتقان العمل.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 22: يوضح رأي المبحوثين حول إصغاء المشرف المباشر لاقتراحاتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما/أحيانا	14	70%
لا	4	20%
المجموع	18	90%
أبدا	2	10%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 22 نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين أقرروا بأن إصغاء المشرف لاقتراحاتهم يكون أحيانا وأن له دور في زيادة إبداعهم، في حين أن نسبة 20% أقرروا بأن إصغاء المشرف يكون دائما، وله دور في زيادة إبداعهم، بحيث أن مجموع المبحوثين الذين أقرروا بدائما وأحيانا، يمثل 90% منهم 70% أقرروا أن ذلك يزيد من انضباطهم، و20% أقرروا أنه لا يزيد من انضباطهم في حين الفئة المتبقية من أفراد العينة، مقدرة بـ10% أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يصغي لاقتراحاتهم أبدا.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن المشرف المباشر يصغي لاقتراحاتهم، وهذا راجع إلى طبيعة الانشغالات التي يقوم بها ، ووجود مسؤوليات ومهام كثيرة، تدفع به لعدم الإصغاء للأساتذة، في حين نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المشرف المباشر يصغي لاقتراحاتهم دائما، راجع إلى العلاقة الموجودة بينه وبين الأساتذة والتي لها أثر كبير على السير الحسن للعمل، واعتبار الأساتذة يتمتعون بخبرة كبيرة، يستفيد منها المشرف، من خلال التشاور معهم، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف المرجوة للجامعة، وبالتالي شعورهم بالانتماء إليها، في حين نسبة الأساتذة الذين أقرروا بأن عدم إصغاء المشرف لاقتراحاتهم دائما وأحيانا لا يزيد من انضباطهم في العمل. ومنه نستنتج أن إصغاء المشرف لاقتراحات الأساتذة يلعب دور في انضباطهم حتى وإن كان هذا بشكل دائم.

الجدول رقم 23: يوضح رأي المبحوثين حول نظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قدوتك الأولى ومعلمك في العمل	3	15%
فرد وكفاءة عالية	10	50%
فرد يمارس سلطة لا يستحقها	7	35%
المجموع	20	100%

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 23 نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين يقرون بأن نظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل بأنه فرد ذو كفاءة عالية في حين أن نسبة 35% من المبحوثين يقرون بنظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل بأنه فرد يمارس سلطة لا يستحقها، أما نسبة 15% من المبحوثين فيقرون بنظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل أنه قدوتهم الأولى ومعلمهم في العمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن نظرتهم لرئيسهم المباشر في العمل بأنه فرد ذو كفاءة عالية وذلك لأن القائد يتميز بمجموعة من الصفات كالخبرة والكفاءة المهنية الجيدة والقدرة على تحمل المسؤولية ويتمتع بمجموعة من المعارف والأفكار وطريقته في التواصل وتبليغ المعلومات والقرارات التي يصدرها إلى المرؤوسين، مما يجعله يحتل منصب الرئيس المباشر والمسؤول الأول.

ومنه نستنتج بأن الأساتذة ينظرون لرئيسهم المباشر في الجامعة بأنه فرد ذو كفاءة عالية، لتمييزه بمجموعة من المهارات ولاستعماله لطرق الاتصال في نقل المعارف وتبادل المعلومات وإصدار الأوامر والقرارات.

الجدول رقم 24: يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيسهم المباشر يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة ودوره في زيادة التزامهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	45%
لا	/	/
المجموع	9	45%
لا	11	55%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 24 نلاحظ أن نسبة 55% من المبحوثين يرون بأن رئيسهم المباشر لا يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة، في حين أن نسبة 45% يرون أن رئيسهم المباشر يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة وجميعهم يرون أن تقديم النصائح من قبل الرئيس المباشر يزيد من التزامهم بالعمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة وهذا راجع إلى أن الرئيس داخل الجامعة لا يحرص على ذلك أو أن الأساتذة لديهم خبرة تجاوزت الـ 10 سنوات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 05 مما جعلهم لا يحتاجون النصائح من أي أحد، في حين النسبة المتبقية من المبحوثين الذين أقرروا أن الرئيس المباشر يقوم بتقديم النصائح لهم، راجع إلى حرص الجامعة على استخدام مختلف الوسائل الكتابية (كالتقارير، المجالات،...) لأن ذلك يزيد من التزامهم بالعمل.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

ومنه نستنتج أن الأساتذة الذين ينفون أن الرئيس المباشر لا يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل الجامعة راجع لاعتمادهم على أنفسهم، وخبراتهم في الجامعة، كما نستنتج أن تقديم الرئيس المباشر للنصائح والإرشادات للأساتذة يؤدي إلى زيادة التزامهم في العمل.

الجدول رقم 25: يوضح رأي المبحوثين حول رئيسهم المباشر ما إذا كان يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات ودوره في زيادة ولائهم للجامعة.

الاحتمالات/العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%50
لا	1	/
المجموع	10	%50
لا	10	%50
المجموع	20	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 25 نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات، وجميعهم يقرون بأن هذا يزيد من ولائهم للجامعة، في حين نسبة 50% من المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر لا يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن المبحوثين الذين يقرون بأن رئيسهم المباشر يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرار، راجع إلى العلاقة الجيدة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين، والاهتمام بالأساتذة وآرائهم، التي تسمح بتبادل الحوارات والنقاشات أثناء العمل، وتقديم بعض الاقتراحات مثلا: كعقد الأساتذة الذين لديهم فرص أكبر لإبداء رأيهم، اجتماعات مع رؤساء الكلية لأخذ قرارات تخص المدة التي يتم فيها إيداع مذكرات التخرج، لأن طلب رأي الأساتذة في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى تنسيق الجهود وجعلهم أكثر فعالية وانضباط كما يرجع إلى الخبرة الطويلة لأنهم يكونون على دراية بكل تفاصيل العمل وزيادة ولائهم للجامعة.

في حين نسبة 50% من المبحوثين متساوية مع النسبة الأولى الذين يقرون بأن رئيسهم المباشر لا يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات.

ومنه نستنتج بأن الرئيس المباشر داخل الجماعة يطلب رأي الأساتذة في عملية اتخاذ القرار وفي مجال العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15 كل هذا يؤدي إلى شعور الأساتذة بأن الرئيس يثق فيهم، ويبرز رأيهم بأنهم أعضاء فاعلون في الجامعة، وهذا له دور في ولائهم في المؤسسة.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 26: يوضح رأي المبحوثين حول رئيستم المباشر ما إذا كان ينضبط بالأوامر التي يملئها عليهم ودوره في زيادة انضباطهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/العينة	
55%	11	نعم	نعم
10%	02	لا	
65%	13	المجموع	
35%	07	لا	
100%	18	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 26 نلاحظ أن 65% من المبحوثين يقرون بأن الرئيس المباشر ينضبط بالأوامر التي يملئها عليهم، منهم نسبة 55% يقرون بأن هذا يدفعهم للعمل أكثر ونسبة 10% يقرون بأن هذا لا يدفعهم للعمل أكثر، في حين نسبة 35% من المبحوثين يقرون بأن رئيستم لا يلتزم بالأوامر التي يملئها عليهم.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن رئيستم المباشر ينضبط بالأوامر التي يملئها عليهم وذلك راجع إلى تحمله مسؤولية المنصب الذي يشغله، وتقيدته أيضا بالأوامر الصادرة عنه وباعتباره جزء من الجامعة يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة وقدرته في التأثير على الأساتذة وهذا ما جاء في الجدول رقم 31 حيث أكدوا بأن الرئيس المباشر يلتزم بالأوامر التي يملئها عليهم، وهذا ما أدى إلى زيادة دافعيتهم للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع أكثر، وهذا كله يؤدي إلى المنفعة وزيادة انضباط الأساتذة.

ومنه نستنتج أن انضباط الرئيس المباشر بالأوامر التي يملئها على الأساتذة داخل الجامعة، يدفع الأساتذة إلى الانضباط في العمل.

الجدول رقم 27: يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان رئيستم المباشر يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك وانعكاس هذا على احترامهم له.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/العينة	
40%	08	نعم	نعم
10%	02	لا	
50%	10	المجموع	
50%	10	لا	
100%	20	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 27 نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين يقرون بأن الرئيس المباشر، يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك منهم نسبة 40% يقرون بأن هذا

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

يدفعهم لعدم احترامه في حين نسبة 50% يقرون بأن رئيسهم المباشر، لا يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن رئيسهم المباشر يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك وهذا راجع إلى المنصب الذي يشغله في الجامعة والتزام الأساتذة بها إجباريا في حين هو يعمل عكس ذلك، هذا يؤدي إلى حدوث خلل في العملية الاتصالية بينه وبين الأساتذة مما يؤثر سلبا على السير الحسن للعمل وحدث اضطرابات في العلاقات بينهم مما يدفعهم بعدم احترامه.

ومنه نستنتج بأن الرؤساء المشرفين في الجامعة يختلفون في طريقة تواصلهم، وحثهم للأساتذة على الانضباط، فالبعض يحثون على الانضباط ويفعلون عكس ذلك، والبعض الآخر لا يحث على الانضباط وكل هذا يؤدي إلى عدم أداء الأساتذة للوظائف الموكلة إليهم بطريقة جيدة، كما أن عدم تقيد الرئيس المباشر بالأوامر التي يملئها على الأساتذة يدفعهم لعدم إحترامه.

الجدول رقم 28: يوضح رأي الباحثين عندما تواجههم مشكلة في إنجاز العمل ولجوءهم إلى الرئيس المباشر حسب متغير التخصص.

المجموع	لا		نعم		عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة التخصص
	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
9	55.6%	5	44.4%	4	علم الاجتماع
11	9.1%	1	90.9%	10	علم النفس
20 %100	30%	6	70%	14	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 28 نلاحظ أن نسبة 70% من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع أقرروا أن إذا واجهتهم مشكلة في إنجاز العمل يلجئون إلى الرئيس المباشر، في حين

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

نسبة 30% من المبحوثين في علم الاجتماع وعلم النفس أقرروا أن إذا واجهتهم مشكلة في إنجاز العمل لا يلجئون إلى الرئيس المباشر.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أساتذة علم النفس وعلم الاجتماع يقرون بأن إذا واجهتهم مشكلة يلجئون إلى الرئيس المباشر وهذا راجع إلى اعتبارهم بأن الرئيس هو القائد الذي لديه القدرة على إيجاد حلول لمشاكلهم واليه تقدم الشكاوي وبالتالي هو يقدم اقتراحات مناسبة وبطريقة سريعة، فالرئيس هنا يلعب دور حيوي في مساعدة الأساتذة بالإضافة إلى أنه هو لأدري بالمشاكل الموجودة داخل الجامعة ويعمل على استخدام أحسن طرق الاتصال من أجل تواصله معهم، في حين نسبة المبحوثين من الأساتذة علم اجتماع وعلم النفس أقرروا بأن عند مواجهتهم لمشكلة في إنجاز العمل لا يلجئون إلى الرئيس المباشر وهذا راجع إما لخوفهم منه لأنه يكون صارم في معاملته أو أنهم قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

ومنه نستنتج أن الأساتذة في قسم علم الاجتماع وعلم النفس يلجئون إلى رئيسهم المباشر عندما تواجههم مشكلة في إنجاز العمل، وهذا راجع إلى أن الرئيس يكون مرن في معاملته لهم وهذا يجعلهم يلجئون إليه للحصول على حل لمشكلاتهم أو الحصول على توضيحات للتغلب عليها.

الجدول رقم 29: يوضح رأي المبحوثين عن كيفية تعامل الرئيس المباشر معهم أثناء تأخرهم عن العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
يعطيك فرصة التبرير	16	80%
لا يبالي فهو يتأخر أيضا	4	20%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 29 نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين يقرون بأن تعامل الرئيس المباشر عند تأخرهم عن العمل يكون عن طريق إعطائهم فرصة للتبرير، في حين أن نسبة 20% من المبحوثين يقرون بأن الرئيس المباشر لا يتعامل معهم عند تأخرهم عن العمل لأنه لا يبالي فهو يتأخر أيضا.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن رئيسهم المباشر يتعامل معهم عند تأخرهم عن العمل بإعطائهم فرصة للتبرير وهذا راجع إلى أن المشرف يكون متساهل مع الأساتذة في تعامله معهم وأنه يقدر ظروفهم ويفهمهم وهذا من أجل شعورهم بالراحة وعدم الخوف منه، فهو يعمل على الرفع من معنوياتهم وليس حبط معنوياتهم، ومنه نرى بأن المشرف هنا يتعامل مع الأساتذة معاملة لائقة بهم بإعطائهم فرصة التبرير عند تأخرهم عن العمل كل هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للجامعة.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

ومنه نستنتج بأن الرئيس المباشر داخل الجامعة يعطي للأساتذة فرصة التبرير عند تأخرهم في العمل وهذا راجع إلى أن المشرف يولي أهمية كبيرة لهم، ويرى بأن الأستاذ كائن إجتماعي لا بد من الاعتناء به ومراعاة ظروفه.

الجدول رقم 30: رأي المبحوثين حول ما إذا سبق وتكلم الرئيس معهم بأسلوب غير لائق وانعكاسه على تهاونهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	20%
لا	/	/
المجموع	4	20%
لا	16	80%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 30 نلاحظ أن نسبة 80% الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر لم يسبق وتكلم معهم بأسلوب غير لائق، في حين أن نسبة 20% الذين أجابوا بأن سبق وأن تكلم معهم الرئيس المباشر بأسلوب لائق، وجميعهم يقررون بأن تكلم الرئيس معهم بأسلوب غير لائق يجعلهم يتهاونون في العمل.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأنه لم يسبق أن تكلم معهم الرئيس المباشر بأسلوب غير لائق، وهذا راجع حسب ما رأيناه في الجداول السابقة لكفاءة الرئيس المباشر وتحليه بالمسؤولية.

أما بالنسبة للذين أقرروا بأن الرئيس المباشر سبق وتكلم معهم بأسلوب غير لائق، وعلى الرغم من أن نسبتهم كانت 20% إلا أنهم جميعا أكدوا أن هذا يدفعهم للتهاون في العمل مما يعني أن عدم إحترام المشرف للمرؤوسين له دور في عدم الانضباط الذي يعتبر قيمة من قيم العمل وأخلاقياته، وهنا نلاحظ أن التصرفات اللاأخلاقية للرئيس المباشر تنعكس سلبا على أخلاقيات المرؤوسين.

منه نستنتج بأن معاملة الرئيس المباشر للمبحوثين بشكل سيء ومخاطبتهم بأسلوب غير لائق حتى وإن كان هذا التصرف بشكل قليل جدا، إلا أنه يؤدي إلى تهاون الأساتذة عن العمل، أي أن التصرفات اللاأخلاقية للرئيس المباشر تنعكس سلبا على أخلاقيات المرؤوسين.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 31: يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان المشرف يلتزم بالأوامر التي يملئها عليهم يدفعهم للإقتداء به.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	09	15%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 31 نلاحظ أن نسبة 85% من المبحوثين يقرون بأن المشرف يلتزم بالأوامر التي يملئها عليهم، وهذا يدفعهم للإقتداء به، في حين أن نسبة 15% من المبحوثين يرون بأن المشرف لا يلتزم بالأوامر التي يملئها عليهم وأن هذا لا يدفعهم للإقتداء به. من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن التزام المشرف بالأوامر التي يملئها عليهم يدفعهم للإقتداء به، وذلك من خلال اعتبار هو القدوة والمسؤول ويملك السلطات والصلاحيات ويلتزم بالضوابط والأوامر التي تسيّر عليها الجامعة، وقدرته على تحمل المسؤولية، وتمتعه بصفات القائد المشرف من خلال الدور الفعال الذي يقوم به داخل الجامعة، مما يجعلهم يتبعون طريقة سيره في احترام الضوابط والأوامر التي يصدرها، وكذلك من خلال عملية التواصل التي تساعدهم في فهم مختلف القرارات والأوامر الصادرة عنه.

ومنه نستنتج بأن التزام المشرف بالأوامر التي يملئها على الأساتذة داخل الجامعة يدفعهم للإقتداء به، من خلال الدور الفعال الذي يلعبه داخل الجامعة وقيامه ببعض الممارسات والسلوكيات التي تؤثر على الأساتذة من خلال احترامه وتنفيذه للضوابط والأوامر التي يصدرها، مما يجعلهم يقتدون به. الجدول رقم 32: يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان الرئيس المشرف يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل ودورهم في إبداعهم في العمل.

الاحتمالات/العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	01	05%
المجموع	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 32 نلاحظ أن نسبة 55% من المبحوثين يقرون بأن المشرف يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل منهم 55% يقرون بأن هذا يدفعهم للعمل أكثر و 05% يقرون بأن هذا لا يدفعهم للعمل أكثر في حين أن نسبة 40% من المبحوثين يقرون بأن المشرف لا يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل.

من خلال قراءتنا لجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المشرف يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في العمل وهذا راجع إلى وجود عملية اتصال مستمرة بين المشرف والأساتذة للعمل، وعدم وجود انفصال بينهم، وهذا ما يزيد من دافعية المبحوثين للعمل أكثر وبذل جهد أكبر، فالمشرف هنا يعتبر الموجه الأول الذي يكون على تواصل دائم مع الأساتذة، كما يساهم تواصله بهم في شعورهم بالمسؤولية والانتماء للجامعة، وبهذا تحقق الأهداف المسطرة للجامعة الشيء الذي يدفع الأساتذة إلى الإبداع والعمل أكثر، ويتحقق هذا بتوجيه الرئيس لهم وتدريبهم.

ومنه نستنتج أن الرئيس المباشر يسهر على توفير المعلومات المستجدة في إنجاز العمل وتوفير الجو الملائم في العمل ويكون ذلك من خلال عملية الاتصال التي تعتبر الركيزة الأساسية لإنجاز العمل وهذا بدوره يؤدي إلى اندفاع العمال نحو الإبداع في العمل.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة سوف نتطرق الآن إلى عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي.

من خلال تحليلنا لبيانات الاستمارة والمتعلقة بالفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية في الجداول من 19-07.

55% من المبحوثين أقرروا بأن العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر هي علاقة رسمية عند اتصاله معهم وهذا لضمان السير الحسن للجامعة، فالجامعة هنا أعطت أهمية كبيرة للعلاقات الرسمية.

60% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يكون على اتصال بهم أحيانا وهذا راجع إلى نوع العلاقة التي تربطه مع المبحوثين، أي لا وجود لمشكلات أو سبب ليتصل بهم.

65% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يزورهم في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية، وهذا راجع إلى تجاهل الرئيس المباشر للعلاقات الغير رسمية، لأن في نظره هي علاقات تؤدي إلى التهاون إلى أن زيارة المشرف لإلقاء التحية كل صباح له دور في زيادة نشاطهم في العمل.

70% من المبحوثين أقرروا أنهم يشعرون بوجود صراحة وشفافية في الاتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر، وذلك راجع لوجود علاقات تعاونية بينه وبين الأساتذة والتي تؤدي بدورها إلى تنمية الروح المعنوية لديهم فوجود الصراحة والشفافية بين الأساتذة والرئيس المباشر له دور كبير في رفع معنوياتهم.

60% من المبحوثين أقرروا بأن المشرف يسأل عن حالتهم في حالة حدوث مشكل عائلي، وهذا راجع إلى اهتمام المشرف بالظروف النفسية والاجتماعية التي يمر بها الأساتذة والذي يعد دافع لشعورهم بالتقدير وهو أحد مقومات الروح المعنوية الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.

85% من المبحوثين من أساتذة علم اجتماع وعلم النفس أقرروا بأن المشرف يتيح لهم المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل وذلك راجع إلى تشجيعه لهذا النوع من العلاقات التي تؤدي بدورها إلى تعدد المعلومات والخبرات ورفع الروح المعنوية للأساتذة.

60% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يزودهم بكل المعلومات التي تفيد العمل وذلك راجع إلى وجود إستراتيجية واضحة يعتمد عليها الرئيس في تزويد الأساتذة بالمعلومات عند اتصاله بهم، مما يؤدي إلى تشجيعهم وتحفيزهم على العمل أكثر وتحسين من علاقاتهم به.

75% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يشجع على الصراحة والشفافية في العمل، وذلك راجع إلى محاولة الرئيس الإحاطة بكل الجوانب التي تخص العمل، من خلال الحوار وفتح المجال للنقاش وإعطاء الحرية للتصريح بما يجري في العمل، وهذا ما يزيد من تبادل الثقة بينهم.

65% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة إبداء الرأي في مجال العمل، وهذا راجع إلى أن الرئيس المباشر يعطي أهمية لاقتراحات ووجهات نظر الأساتذة في المسائل التي تخص العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء والأهمية.

90% من المبحوثين أقرروا أنه عند تلقيهم الشكر والثناء من قبل الرئيس المباشر يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا راجع إلى اهتمام الرئيس المباشر بالجانب الإنساني للأساتذة، من خلال إعطائهم أهمية وتقديرهم وشكرهم على المجهودات التي يقومون بها.

95% من المبحوثين أقرروا بأن سؤال المشرف عن أحوالهم له دور في رفع معنوياتهم، وهذا راجع إلى أن المشرف يهتم بالجوانب الإنسانية التي ترفع من معنوياتهم وهذا من خلال التواصل المستمر معهم.

85% من المبحوثين أجابوا بأن عدم فهمهم للغة الرئيس المباشر يؤدي أحيانا لعدم الرضا عن العمل، وهذا راجع إلى أن الرئيس المباشر لا يستخدم لغة واحدة في تواصله مع الأساتذة لنقل القرارات والمعلومات وهذا يعني أن اللغة في العمل وسيلة هامة في عملية التواصل بين الرئيس المباشر والأساتذة فمن خلالها يتم توضيح الأعمال والمهام، أي أن عدم فهم المرؤوسين للغة المشرف له دور كبير في عدم رضاهم الوظيفي والعكس صحيح.

55% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يعقد معهم اجتماعات دورية لمناقشة مشاكلهم، وهذا راجع إلى اهتمامه بمعالجة جميع المشاكل والقضايا التي تواجه الأساتذة وسير العمل في نفس الوقت.

من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا للفرضية رقم 01 ومن خلال الربط بين مؤشرات المتغير المستقل والمتغير التابع فإننا نستنتج أن للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في رفع الروح المعنوية للأساتذة وزيادة تبادل الثقة بينهم وبين المشرف.

إذن فالفرضية محققة.

2-1-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية أخلاقيات العمل لدى الأستاذ الجامعي.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

65% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يتيح لهم فرصة المشاركة في تحديد أهداف العمل، وذلك راجع إلى إعطائه اهتمام للأساتذة من خلال تفاعله معهم، وإعطائهم فرصة لإبداء رأيهم في تحديد أهداف العمل يدفعهم لإتقان العمل.

55% من المبحوثين أقرروا بأن المشرف يمدحهم أمام الزملاء لعملهم الجيد وهذا يعمل على تشجيع الأساتذة على العمل والإبداع أكثر.

70% من المبحوثين أقرروا بأن المشرف المباشر يصغي لاقتراحاتهم أحيانا وهذا يدفعهم بشكل كبير للانضباط في العمل..

50% من المبحوثين أقرروا أن الرئيس المباشر فرد ذو كفاءة عالية وهذا راجع إلى قدرة القائد على تحمل المسؤولية، وامتلاكه مجموعة من الصفات التي تميزه عن غيره كالخبرة والكفاءة المهنية العالية.

55% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر لا يقدم لهم نصائح لتطوير العمل داخل المؤسسة وذلك راجع لامتلاء الأساتذة بالخبرات نظرا للمدة الزمنية التي يتواجدون فيها بالجامعة، كما أن تقديم الرئيس المباشر للنصائح والإرشادات يؤدي إلى زيادة إلتزامهم في العمل.

50% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يطلب رأيهم في عملية اتخاذ القرارات، هذا راجع إلى اعتبار الأساتذة جزء من الجامعة يساهمون في تحقيق أهدافها، وهذا يساهم بشكل كبير في زيادة ولائهم للمؤسسة.

55% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر ينضبط بالأوامر التي يملئها عليهم، وهذا راجع إلى تقيده بالأوامر الصادرة عنه، وتحمله لمسؤولية المنصب الذي يشغله، وهذا بدوره يزيد من انضباطهم كذلك أي أن المرؤوسين يتعلمون الانضباط من رئيسهم المباشر.

50% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يقوم بحثهم على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك، وهذا ما يجعلهم يقللون من إحترامه.

70% من المبحوثين أساتذة علم النفس وعلم الاجتماع أقرروا أنهم يلجؤون إلى الرئيس المباشر إذا واجهتهم مشكلة في إنجاز العمل وهذا راجع إلى أن الأساتذة يحترمون السلم الإداري ويرون أن الرئيس هو القادر على إيجاد حل لمشاكلهم، والمرونة في طريقة تعامله الشيء الذي يجذب الأساتذة إليه عندما تواجههم مشكلة.

80% من المبحوثين أقرروا بأن الرئيس المباشر يتعامل معهم عند تأخرهم عن العمل بإعطائهم فرصة للتبرير، وهذا راجع إلى كون المشرف متساهل مع الأساتذة في تعامله معهم، وأنه يقدر ظروفهم.

80% من المبحوثين أقرروا بأنه لم يسبق وتكلم الرئيس المباشر معهم بأسلوب لائق وذلك راجع إلى أن معاملة الرئيس المباشر للمبحوثين بشكل سيء ومخاطبتهم بأسلوب غير لبق حتى وإن كان هذا التصرف بشكل قليل جدا إلا أنه يؤدي إلى تهاون الأساتذة عن العمل، إي أن التصرفات اللاأخلاقية للرئيس المباشر تنعكس سلبا على أخلاقيات المرؤوسين.

85% من المبحوثين أقرروا أن التزام المشرف بالأوامر التي يملئها عليهم يدفعهم بالإقتداء به، وذلك من خلال اعتبار المشرف هو القدوة لهم وتمتعه بصفات القائد الفعال، مما يعني أن المرؤوسين يتعلمون أخلاقيات العمل من رئيسهم المباشر.

60% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الرئيس المباشر يحرص على تزويدهم بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل وهذا يدفعهم للإبداع في العمل.

من خلال ما توصلنا إليه في تحليلنا للفرضية رقم 02 نستنتج أن للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في انضباط الأساتذة والزيادة من ولائهم للجامعة. إذن فالفرضية محققة.

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا في الفصل الأول إل طرح الإشكالية البحثية وذلك من خلال قراءتنا لمختلف التصورات والآراء التي عالجت موضوع الاتصال التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية وسعيها إلى التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات المشابهة، ومن هنا سوف نحاول التطرق إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، حول موضوع الدراسة .

فقد جاءت دراسة تجارب هاوثورن التي ترى بأن الفرد لا يواجه المواقف كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية أي لا تحكمها قوانين أي أنه لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة إلى زيادة الإنتاج، وهذا ما يتوافق مع ما وصلت إليه الدراسة الحالية التي تشير إلى أن المشرف يولي أهمية كبيرة للعلاقات الغير رسمية القائمة على التفاعل، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى الأساتذة من خلال تكوين جماعات الصداقة والتعاون داخل مكان العمل.

في حين نجد أن دراسة محمد بن علي مانع حول تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء في المملكة العربية السعودية، حيث توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن استخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي، كما يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه التقنية منها انخفاض مستوى أداء العاملين وهو تقريبا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من خلال استخدام المشرف لطرق ووسائل الاتصال عند اتصاله بالأساتذة، حيث يعمل على توضيح وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا لأنهم أكدوا بأن تقنيات الاتصال في جهاز الأمن متدنية بينما في دراستنا الحالية نجد أن هناك تنوع في وسائل الاتصال الفعالة وهذا ما يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات الأساتذة. في حين نجد دراسة مارس هناء والتي تناولت أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز من خلال آراء إطارات ومنفذ المؤسسة في قسنطينة، وقد توصلت الباحثة إلى أنه يوجد اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة، للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليه،

وترى بأن هذا العائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة، والتي أكدت أن المنافسة كانت لهدف تحسين العمل، وهذا ما توصلت إليه دراستنا وبالضبط في الجدول 07 و 09، حيث أن القائد داخل الجامعة أعطى أهمية للعلاقات الرسمية عند تواصله مع الأساتذة وهذا ما يساهم في تحقيق الانضباط وتحملهم للمسؤولية.

في حين نجد أن دراسة ومان محمد توفيق والتي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية" وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن المستوى التعليمي من المؤشرات الهامة التي تساعد الباحث على تتبع الآراء والاتجاهات التي يدور حولها محور الموضوع، وهي المقياس الأساسي بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى مدى معرفة القدرة على تكيف مجتمع البحث مع المتغيرات الكبرى الحاصلة على المستوى العالمي، وهو ما لم نجده في نتائج الدراسة الحالية، والتي خلصت أن للقائد المشرف دور في زيادة الثقة بينه وبين الأساتذة من خلال عملية الاتصال التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام بالتعليمات والأوامر.

في حين نجد أن دراسة غادة حسين حول "تحديات الثورة العلمية والتكنولوجيا المعاصرة وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية في القاهرة جمهورية مصر العربية" وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها ضرورة إعادة صياغة سياسة تنمية الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة الرقمية، وبالتالي فالباحثة هنا حاولت تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية في ظل زحف التقنيات الرقمية في العالم، وهذا ما لم يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية التي خلصت إلى أن للقائد دور فعال في عملية الاتصال من خلال الدور النفسي والتعليمي الذي يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية للأساتذة وتشجيعهم على الإبداع وأيضا تنمية أخلاقيات العمل.

في حين نجد أن دراسة زرطال لطيفة حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في الميلية ولاية جيجل"، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي ببعديه الرسمي والغير رسمي، فالمؤسسة العمومية تعتمد على مواردها البشرية في الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء مميز، وهذا ما تشابه مع دراستنا الحالية والتي خلصت إلى أن المشرف داخل الجامعة يعتمد على الأساتذة باعتبارهم مورد فعال لا بد من الإهتمام بهم وبالظروف التي يمرون بها بالسؤال عن أحوالهم وفتح لهم المجال داخل مكان العمل وبالتالي الإستثمار فيهم مما يحقق أهدافهم وأهداف الجامعة ككل.

3-2- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقاربات السوسولوجية التالية بدءا بالمقاربة السوسولوجية التفاعلية الرمزية، فتركز في منطلقاتها على عملية التفاعل، وترى أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلا للرموز كما تنظر إلى الفاعل ككائن قادر على تأويل العالم من حوله أي قادر على قراءة

المعاني التي يتصورها العالم الاجتماعي والطبيعي، ويلعب النظام الرمزي وخاصة اللغة دورا هاما في عملية التفاعل والاتصال، كما تتضمن الاهتمام بالفعل الاجتماعي والنظام الاجتماعي.

وبإسقاطها على موضوع بحثنا فإن عملية التفاعل حسب هذه المقاربة يكون من خلال قدرة القائد على استخدام إماعات تسهل عملية اتصاله بالأساتذة، وتوحيد الفهم المشترك لديهم، كما أن وضوح اللغة من قبل القائد عند تزويده للأساتذة بالمعلومات يؤدي إلى التفاعل والتواصل المستمر بينهم. كما يعتبر قوة لامتلاكه مهارات فنية، يترجمها في شكل إشارات يفهمها الأساتذة ومنه فإن للاتصال التنظيمي دور في تسهيل عملية التفاعل والتواصل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتنمية أخلاقيات العمل.

ثم المقارنة السوسولوجية لنظرية العلاقات الإنسانية تركز في منطلقاتها على ضرورة تفهم العاملين مديرين وعمال، بمعنى فهم طبائعهم وتصرفاتهم ودوافعهم بهدف إيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وأن الناس يشعرون بأهميتهم من خلال علاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل، أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية. كما اهتم إلتون مايو بالجوانب الإنسانية من خلال تجارية التي قام بها ومنها اعتباره بأن الراحة تؤدي إلى تحسن الحالة الجسدية والفكرية للعمال.

وبإسقاطها على موضوع بحثنا فاتصال القائد بالأساتذة في الجامعة لا ينحصر بالضرورة في العلاقات والتفاعلات الرسمية، في إطار الأدوار والوظائف، بل يتعداها إلى تفاعلات خارج الإطار الرسمي والذي يكون له أهمية في شعور الأساتذة بالانتماء إلى الجامعة. فالقائد هنا دور فعال في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال فهم سلوكياتهم والتطلع على تصرفاتهم عن طريق عملية الاتصال المتبادلة بينه وبينهم كما أنه يعمل على تلبية حاجاتهم الإنسانية من خلال ضرورة توفر الحوافز المعنوية التي تشجعهم على بذل مجهود أكثر.

ومنه فإن للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور نفسي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأساتذة من خلال العلاقات الرسمية القائمة على المشاركة والتفاعل.

ثم المقاربة السوسولوجية لنظرية الغدارة بالأهداف تركز في منطلقاتها على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف، والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين، ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية كما تقوم على مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي والمشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء، وتنمية الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك من خلال التفاعل المشترك وإسهامهم بأنهم جزء من المنظمة.

وبإسقاط هذه المقاربة على موضوع بحثنا فإن القائد داخل الجامعة، يعمل على اشتراك الأساتذة في تحديد أهداف العمل من خلال اتصاله وتفاعله معهم، وعلمهم بأهداف الجامعة والاتفاق على تحديد

النتائج المتوقع الوصول إليها، بتحفيزهم وتنمية الشعور لديهم يتحمل المسؤولية كما يعمل القائد هنا على إتاحة الفرصة. لتشجيع المبادرة والإبداع في مجال العمل.

ومنه فإن الاتصال التنظيمي يساهم في مشاركة القائد للأساتذة في تحديد أهداف الجامعة، وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم للعمل، فعلى المشرف أن يستعمل طرق جديدة لتحفيز الأساتذة واكتسابهم مجموعة من السلوكيات التي يمارسون، مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم وتطويرها ورفع الروح المعنوية لديهم ما يساهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

3- الاستنتاج العام:

وفي الأخير ومن خلال بحثنا وما تطرقنا له في الجانب النظري والتطبيق الميداني حول موضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية المواد البشرية، نستنتج بأن المشرف داخل أي مؤسسة يجب أن يكون قدوة للمرؤوسين (للأساتذة)، من خلال محافظة على الانضباط وأيضاً التزام جميع التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل الشيء الذي يدفع الأساتذة أيضاً إلى الانضباط، وتتبعه في أي خطوة، يجب عليه أن يكون منظماً عند اتصاله بالأساتذة، حيث يعمل على توضيح وتزويدهم بكافة المعلومات الموجودة والمتعلقة بالعمل، فعملية الاتصال دور كبير في كافة الأنشطة بالمؤسسة، فهي تستهدف المعلومات والأفكار والسلوك ويضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة، وفق شبكة من الاتصالات التنظيمية، كما أنه يعمل على التنسيق والانسجام داخل المنظمة بين المشرف والأساتذة، ومن جهة أخرى يخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين الرؤساء وطريقة تعاملهم مع الأساتذة، فمثلاً رئيس قسم علم النفس يكون مرناً في معاملته معهم، ويفتح لهم المجال لتعبير عن آرائهم وما يواجهونه من مشاكل، في حين رئيس قسم علم الاجتماع يكون صارماً في معاملته معهم، وتكون علاقته معهم في إطار رسمي، كما توصلنا إلى أن استخدام طرق الاتصال واضحة ومفهومة من نشأتها أن تؤدي إلى رضا الأساتذة وسعيهم الاجتهاد أكثر بالإضافة إلى الاهتمام بهم وبالظروف التي يمرون بها وهذا يلفت النظر إلى الجوانب النفسية وعملية التفاعل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ومنه فالجامعة تهتم بالاتصال بجميع أشكاله وأنواعه، فالالاتصال الرسمي وسيلة لإصدار التعليمات التي تكون في صالح الأساتذة، بالإضافة إلى وجود إتصال غير رسمي يساهم في تحفيزهم كالتعاون وتكوين جماعات الصداقة بالإضافة إلى استخدام الحوافز المعنوية من خلال تقديم الشكر والتناء للأساتذة والاعتراف بمجهوداتهم وهذا ما ينعكس على أدائهم وسلوكياتهم، كما تساهم الثقة المتبادلة بين القائد المشرف والأساتذة في تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى خلق التفاعل الاجتماعي بينهم.

وفي الأخير توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الدور التعليمي والدور النفسي، الذي يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية وتنمية أخلاقيات العمل للأساتذة.

4- الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحسين الاتصال داخل الجامعة وهي كالاتي:
- تحسين عملية الاتصال بين القائد المشرف والأساتذة.
- العمل على مراعاة ظروف الأساتذة وخاصة في الظروف الاجتماعية والنفسية التي يمرون بها.

خامسا

عرض وتحليل البيانات الشخصية

- منح الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات للأساتذة لإبراز كفاءتهم في العمل داخل الجامعة.
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية إلى جانب العلاقات الرسمية لرفع الروح المعنوية لدى الأساتذة.
- ضرورة العمل على التنوع في وسائل الاتصال من طرف القائد المشرف لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات والقرارات الصادرة بينه وبين الأساتذة.
- العمل على عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة من أجل الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الأساتذة والمشكلات التي تعيق سير العمل وتقديم الحلول المناسبة لها.
- تشجيع الأساتذة وتحسينهم بأهمية دورهم في الجامعة من أجل تعزيز ولائهم وانتمائهم.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات الموجودة في الاستمارة التي تم توزيعها على الباحثين عند إجراء الدراسة الميدانية، ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضية الفرعية الأولى والثانية والتي تم التأكد من صحتها بحساب التكرار والنسب المئوية، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تم تبنيها وفي الأخير عرض النتائج العامة التي توصلنا إليها.

خاتمة

الخاتمة:

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى تناول موضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية ودوره في تنمية الموارد البشرية داخل جامعة -محمد الصديق بن يحيى- جيجل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ولكون الاتصال التنظيمي يعتبر العنصر الفعال داخل أي منظمة وهذا من خلال أنه يضمن الحفاظ على نشاطها ويعمل على استمرارية التفاعل بين أعضاء الجماعة ، ومن دونه لا تستطيع تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها .

فمن خلال دراستنا هذه حاولنا الإلمام بكل جوانب الموضوع ن بمحاولتنا الكشف عن واقع وطبيعة الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية داخل الجامعة ، ومحاولتنا معرفة الدور النفسي والتعليمي الذي يقوم به القائد المشرف ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على مراعاة ظروف الأساتذة الاجتماعية والنفسية كما يعمل على تشجيعهم وتحسيسهم بأهميتهم داخل الجامعة من خلال تواصله المستمر معهم ، وسعيه إلى التنوع في وسائل الاتصال من أجل تسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات الصادرة ومشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار والحرية في إبداء الرأي وبالتالي هذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل وتطوير قدراتهم ، وتنمية روح الجماعة والتعاون إذ أن العلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات الغير رسمية لها دور في تحقيق الانسجام وبذلك فإن اتصال القائد المشرف بالأساتذة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة لديهم كما له دور في التأثير على سلوكياتهم وزيادة انضباطهم .

ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية نستنتج أن الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية يلعب دور نفسي وتعليمي في تنمية الروح المعنوية لدى الأساتذة وتنمية أخلاقيات العمل وهذا من خلال وضوح قنوات الاتصال التي تؤدي إلى خلق التفاعل بين المشرف والأساتذة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ القواميس:

- 1- ابن منظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر، 1956.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، 1956.
- 3- أبو الفضل، جمال الدين وآخرون. لسان العرب. بيروت: دار الصادر للنشر، ج4، 1985.
- 4- بدوي، أحمد زكي. معجم المصطلحات الإعلام. القاهرة: دار الكتاب المصري، ط1، 1985.
- 5- جمال، الفار محمد. المعجم الإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر، دط، 2010.
- 6- صالح، مصلح أحمد الشامل. قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. السعودية. عالم الكتب، ط1، 1999.
- 7- عمر، مختار أحمد. معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب، المجلد الثالث، 2008.
- 8- غيث، عاطف. قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديث. ترجمة إبراهيم جابر. مصر: دار المعرفة الجامعية، دط، 2013.
- 9- لسان العرب، ابن منظور. لبنان: دار الكتاب العلمية، ط1، 2015.
- 10- معجم معاني. للطلاب. بيروت: دار المجاني، ط1، 2001.
- 11- المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت، ط5، 2001.
- 12- منجد، الطلاب. لبنان: دار المشرق، ط1، 2001.

❖ الكتب:

- 13- إبراهيم، توهامي وآخرون. قضايا سوسيو تنظيمية. الجزائر: دار البدر الساطع، دط، 2013.
- 14- أبو أصبع، صالح خليل. العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- 15- أبو أصبع، صالح خليل. العلاقات العامة. الأردن: دار الشروق، ط1، 2003.
- 16- أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، 2007.
- 17- أبو زينة، فريد كامل وآخرون. مناهج البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة، ط2، 2007.
- 18- أبو سمرة، محمد. الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة للنشر، ط1، 2011.

- 19- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية. الأردن: دار صفاء، ط1، 2010.
- 20- أبوكريشة، عبد الرحيم تمام. دراسات في علم الاجتماع والتنمية. الاسكندرية: دار الجامعية، ط1، 2006.
- 21- إحسان، الحسن محمد. الأسس العلمية للمنهج البحث في العلوم الاجتماعية. لبنان: دار العلمية، ط2، 1976.
- 22- أنجرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات علمية. تر، صحراوي وآخرون. الجزائر: القصة للنشر، دط، 2004.
- 23- أونيس، عبد المجيد. إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي. عمان: دار اليازوري للنشر، ط1، 2011.
- 24- باغي، محمد عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 25- باقر، موسى. الصورة الذهنية في العلاقات العامة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 26- برعي، عقيد محمد، جمال. فن التدريب الحديث في مجالات التنمية. القاهرة: دار الجهاد للطباعة، ط1، 1970.
- 27- برير، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 1997.
- 28- بلال، محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: الدار الجامعة الجديدة، دط، 2008.
- 29- بلال، محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 30- بلوط، حسين إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفكر العربي، دط، 2000.
- 31- بن دريدي، منير أحمد. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. الأردن: دار الابتكار، ط1، 2013.
- 32- بن كرات، سليمان بن بكر. الإتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية وسائل الاتصال الاجتماعي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، دط، 2015.
- 33- بوعافية، منور رشيد. أسس منهجية البحث العلمي. الجزائر: المكتبة الجامعية، ط1، 2011.

- 34-** بوفلجة، غيار . مقدمة في علم النفس التنظيمي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية المركزية، ط2، 2008.
- 35-** بوكميش، لعلي . مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الولاية، ط1، 2011
- 36-** التل، وائل عبد الرحمان. البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 37-** توفيق، عبد الرحمان، استراتيجيات الاستثمار البشري. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، 1996.
- 38-** الجمل، هشام مصطفى. دور الموارد البشرية في تمويل التموين. القاهرة: دار الفكر الجامعي، ط1، 2006.
- 39-** الجميلي، خيرى خليل. الإتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999.
- 40-** جواد، شوقي ناجي. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 41-** الجيلالي، حسان. تنظيم الجماعات. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 42-** الجبوري، حسين محمد جواد. منهجية البحث العلمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 43-** الجبوسي، رسلان محمد وآخرون. الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 44-** حريم، حسين. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 45-** حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999.
- 46-** حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، ط1، 2003.
- 47-** حسن، محمد عبد الرحمان. الإعلام والاتصال. الاسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

- 48- الحلو، ماجد راغب. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، دط، 2004.
- 49- حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر، مديرية النشر. جامعة قالمة، دط، 2004.
- 50- حمو، محمد سلطان. الاتصالات الإدارية. عمان: دار الراية، ط1، 2015.
- 51- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- 52- الخطيب، أحمد محمد. البحث العلمي. الأردن: عالم الكتب الحديث. ط5، 1999.
- 53- خلف، مصطفى عبد الجواد. نظرية علم الاجتماع المعاصر. عمان: دار المسيرة، ط1، 2009.
- 54- خو رشيد، كامل مراد. الاتصال الجماهيري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2011.
- 55- دريدي، منير أحمد. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز. الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 56- الدعليج، إبراهيم عبد العزيز. مناهج وطرق البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 57- دليو، فضيل. الإتصال مفاهيمه نظرياته، وسائله. الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 58- دليو، فضيل. الاتصال في المؤسسة. قسنطينة: الزهراء للفنون المطبعية، دط، 2003.
- 59- دولاس، سيزلاقي. السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. السعودية: معهد الإدارة العامة، دط، 1991.
- 60- ذياب، عواد فتحي أحمد. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 61- رشوان، حسين عبد المجيد، علم الاجتماع التنظيم. مصر: دار شباب الجامعة، ط1، 2004.
- 62- رضا، هاشم حمدي. تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراية، ط1، 2010.
- 63- زديل، محمود أمين. الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2010.
- 64- زرواتي، رشيد. التدريبات على منهجية في العلوم الاجتماعية. دب: دار هومة، ط1، 2001.
- 65- زرواتي، رشيد. مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى، ط1، 2002.

- 66- الزغبى، علي فلاح وبن بريكة، عبد الوهاب. مبادئ الإدارة. عمان: دار المناهج، ط1، 2013.
- 67- زويلف، مهدي والعضايلية، علي محمد عمر. إدارة المنظمة نظريات وسلوك. عمان: دار
المجدلاوي، ط1، 1996.
- 68- سالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمين، ط2،
2006.
- 69- السليمي، علي. السلوك التنظيمي. الكويت: دار غريب، دط، 2006.
- 70- السيد، العاطي السيد. النظرية في علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعة، دط، 1995.
- 71- الشرقاوي، علي. العملية الإدارية وظائف المديرين. مصر: الدار الجامعية، ط3، 2003.
- 72- شفيق، رضوان. السلوكية والإدارة. لبنان: المؤسسة الجامعية، ط2، 2002.
- 73- شفيق، محمد. البحث العلمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998.
- 74- الشكارنة، خلف بلال. أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 75- الشماع، خليل محمد وخضير، كاظم محمود. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،
ط1، عمان، 2000.
- 76- الشميمري، أحمد عبد الرحمان وميجان، عبد الرحمان بن أحمد. مبادئ الإدارة والأعمال الأساسية
والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2005.
- 77- شواوة، فيصل محمود. مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عامة. عمان: دار المناهج
للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 78- شيحا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة. مصر: منشأة المعارف، ط1، 2004.
- 79- صالح سليمان. أخلاقيات الإعلام. بيروت: مكتبة الفلاح، دط، 2002.
- 80- صالح، عماد فاروق محمد. الاتصال الإنسان في الخدمة الاجتماعية. الإمارات المتحدة الأمريكية:
الكتاب الجامعي، ط1، 2010.
- 81- الطائي، حميد وعلاق، بشير. أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. عمان: دار اليازوري العلمية
للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 82- الطائي، يوسف حجيم وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الوراق، ط1، 2006.
- 83- الطراونة، حسين أحمد. المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة. عمان: دار الخليج، ط1، 2005.

- 84- طلعت، منال محمود. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 85- الطويل، هاني عبد الرحمان صالح. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2006.
- 86- الظاهر، نعيم إبراهيم. النظم الإدارية. الأردن: عالم الكتب الحديث. ب ط، 2009.
- 87- عاشور، أحمد ماهر صقر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة، ط1، 1985.
- 88- العامري، صالح مهدي محسن والعالى، ظاهره محسن منصور. عمان: دار الفكر، ط1، 2007.
- 89- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، دط، 2004.
- 90- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، دط، 2006.
- 91- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، دط، 2003.
- 92- عبد الباقي، صلاح الدين. مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية، دط، 2005.
- 93- عبد الحميد، محمد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2000.
- 94- عبد المطلب، عامر سامح. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزع، دط، 2010.
- 95- عبد الهادي، أحمد إبراهيم وعفيفي، صديق محمد. السلوك التنظيمي في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. القاهرة: عين شمس، ط1، 2003.
- 96- عبد الهادي، محمد السيد محمد رضا الخرسان. العمل في الإسلام ودوره في التنمية الاقتصادية. بيروت: دار الهدى، دط، 2004.
- 97- عبوي، زيد منير. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 98- عبوي، زبيدي منير. الإدارة بالأهداف. الأردن: دار كنوز المعرفة. ط1، 2006.
- 99- عبيد، عاطف. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، دط، 1989.
- 100- عبيدات، سهيل. إدارة الوقت. إريد: عالم الكتب الحديث، ط1، 2007.
- 101- عبيدات، محمد وآخرون. منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، دط، 1999.

- 102-** العتيبي، ضرار وآخرون. العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، 2007.
- 103-** عثمان، إبراهيم عيسى. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. عمان: دار الشروق، ط1، 2008.
- 104-** العجمي، محمد حسين. القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، 2000
- 105-** عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 106-** عساف، عبد المعطي محمد. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر، دط، 1999.
- 107-** عشمري، محمد. عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2001.
- 108-** عطية، عبد الحميد ومهدلي، محمد محمود. الاتصال الاجتماعي. مصر: المكتب الجامعي، دط، 2003.
- 109-** عفيفي، صديق محمد وعبد الهادي، أحمد إبراهيم. السلوك التنظيمي والتطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، 2003.
- 110-** عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 111-** عكاشة، محمود فتحي وزكي، محمد شفيق. المدخل إلى علم النفس الاجتماعي. مصر: جامعة مانستر. المتحددة، ط1، د سنة.
- 112-** العلاق، بشير. تنمية المهارات الإشرافية القيادية. الأردن. دار اليازوري. ط1، 2009.
- 113-** عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 114-** عليق، أحمد محمد وآخرون. وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 1971.
- 115-** العميان، محمود سليمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005.
- 116-** عواد، فاطمة حسن. الاتصال والإعلام التسويقي. الأردن: دار أسامة، ط1، 2011.

- 117-** عواد، فتحي أحمد ذياب. إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، 2013.
- 118-** عودة، محمود. أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي. الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي، دط، مصر، 1971.
- 119-** غربي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، إصدار، 1 ط، 2002.
- 120-** غربي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر، إصدار، 2 ط، 1، 2007.
- 121-** غربي، علي. أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار البحث، قسنطينة، دط، 1999.
- 122-** غربي، علي. تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى، دط، 2002.
- 123-** غريب، محمد سيد. تصميم وتنفيذ البحث العلمي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط3، 1993.
- 124-** فرج، شعبان. الاتصالات الإدارية. الأردن: دار أسامة، ط1، 2009.
- 125-** فهمي، محمد سيد. فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية. مصر: دار الوفاء، ط1، 2006.
- 126-** القروي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل الجامعة، ط1، 2006.
- 127-** القروي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2003.
- 128-** القروي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، دط، 2008.
- 129-** قورانية، أحمد. فن القيادة المتركزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012.
- 130-** القوريشي، غني ناصر حسين. المداخل النظرية لعلم الاجتماع. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 131-** كاظم، خضير. الاتصال في إدارة الأعمال. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 132-** كافي، مصطفى يوسف وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة لمبادئ الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

- 133-** كعباش، رابع. علم الاجتماع التنظيم. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، دط، 2006.
- 134-** كيفان، تون. القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، ط1، 2007.
- 135-** لجندوب، طارق. الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحليب الحقوقية، ط2، 2005.
- 136-** لظفي، طلعت إبراهيم كمال. عبد الحميد الزيات. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، القاهرة: دار غريب، دط، 1995.
- 137-** لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الإمارات العربية المتحدة: دار هومة للطباعة والنشر، دط، 2002.
- 138-** اللوزي، موسى، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات. عمان، دار وائل للطباعة، ط1، 2005.
- 139-** ليقيم، ناجي وآخرون. سوسيولوجيا المنظمات. الجزائر: دار بهاء للنشر والتوزيع، دط، 2012.
- 140-** مانشيور، جنيفر وآخرون. كريمة علا، أحمد إصلاح. تنمية الموارد البشرية. مصر. الناشر مجموعة النيل العربي، دط، 2008.
- 141-** ماهر، أحمد. الاتصال. دب: الدار الجامعة، دط، 2000.
- 142-** ماهر، أحمد. المقابلات الشخصية. مصر: الدار الجامعية، دط، 2006.
- 143-** ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، دط، 2003.
- 144-** ماهر، أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية، دط، 2004.
- 145-** محمود، علاء الدين عبد الغني. إدارة المنظمات. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، دط، 2011.
- 146-** مروة، فاطمة. الاتصالات المهنية. بيروت: دار النهضة العربية، دط، 2004.
- 147-** مزيان، نادر. دليل مهارات الاتصال. عمان: دار المطبوعات، ط1، 2006.
- 148-** مساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات. منظور كلي. عمان: دار حامد، دط، 2008.
- 149-** المصري، أحمد محمد. الإدارة الحديثة الاتصالات المعلومات القرارات. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، دط، دس.

- 150- المصري، أحمد محمد. العلاقات العامة. الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، دط، 2006.
- 151- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. المهارات السلوكية والتنظيمية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 152- المغربي، كامل محمد. الإدارة أصالة المبادئ وظائف المنشأ مع حداثة وتحديات القرن العشرين. عمان: دار الفكر، ط1، 2007.
- 153- مكارن، حسن عماد ليلي، حسين السيد. الاتصال والنظريات المعاصرة. لبنان: الدار المصرية اللبنانية، دط، 1998.
- 154- مي، عبد الله. نظريات الاتصال. لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2006.
- 155- نصر، مشرف فريدة. كيف تتجح في إدارة فريق عمل. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دط، 2001.
- 156- النمري، جمال الدين ثابت، عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- 157- هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2010.
- 158- الهاشمي. لوكيا. نظريات المنظمة. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، دط، دس.
- 159- الهديلي، ناصر محمد. السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض: الإدارة العامة للبحوث، ط1، 1995.
- 160- هيكل، محمد أحمد. مهارات التعامل مع الناس. القاهرة: مجموعة النيل، ط1، 2003.
- 161- يوسف، محمود. العلاقات في المجال التطبيقي. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، 2012.

❖ المذكرات والرسائل:

- 162- بن علي، محمد المانع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية. الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- 163- بوخالفة، رفيقة. السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية في علم اجتماع تنظيم وعمل. الجزائر، 2015.2016.

164- زرطال، لطيفة. الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء العاملي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015.2016.

165- طبيش، ميلود. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع اتصال في المنظمات، الجزائر، ورقلة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2001.

166- مارس، هناء. أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي. قسنطينة، جامعة منتوري محمود، 2007.2008.

167- ومان، محمد توفيق. تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. الجزائر، جامعة بسكرة، 2016.

❖ لمواقع الإلكترونية:

168- إستبيان إلكتروني online questionnair وتحليل بياناته مقال منشور على الصفحة الإلكترونية المنارة للإستشارة 2019/12/28، 2020/09/5 [https:// www.manaa](https://www.manaa.com) Com e

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

إستمارة بحث بعنوان:

" دور الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية "

دراسة ميدانية مع عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى

تاسوست - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

* بوخالفة رفيقة

• خامر فاطمة الزهراء

• بوطاجين دليلة

ملاحظة: يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة ملء هذه الإستمارة، وهذا باختيار

الإقتراح المناسب من بين اقتراحات كل سؤال علما أن بيانات هذه الإستمارة سرية ولا

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2019-2020

محور البيانات الشخصية:

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. السن:

من [20 سنة - 30 سنة] من [30 سنة - 40 سنة]
 من [40 سنة - 50 سنة] من [50 سنة - 60 سنة]
 من [60 سنة فما فوق]

3. الرتبة العلمية :

أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
 أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ
 أستاذ التعليم العالي

4. الحالة الإجتماعية:

أعزب متزوج
 مطلق أرمل

5. الأقدمية في العمل:

.....

6. القسم:

علم النفس علم الاجتماع

محور الفرضية الأولى: للإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في
تنمية الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي

7. ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك مباشرة؟

علاقة رسمية

علاقة غير رسمية

كلاهما

في حالة علاقة غير رسمية هذا يزيد من:

رغبتك في العمل

شعورك بالراحة

لا يزيد من شيء

8. هل تكون على اتصال مع رئيسك المباشر؟

دائماً

أحياناً

أبداً

9. هل يزورك الرئيس المباشر في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية؟

نعم

لا

في حالة نعم يجعلك هذا مستعد للعمل بنشاط أكثر؟

نعم

لا

10. تشعر بوجود صراحة و شفافية في الاتصال بينك وبين رئيسك المباشر؟

نعم

لا

في حالة نعم يرفع هذا من معنوياتك؟

نعم

لا

في حالة لا هل هذا يحبط من معنوياتك؟

نعم

لا

11. في حالة حدوث مشكل عائلي يقوم المشرف بالإتصال ليسأل عن حالتك؟

نعم

لا

في حالة نعم هل هذا يشعرك بالتقدير؟

نعم

لا

12. إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتك؟

نعم

لا

13. هل يزودكم الرئيس المباشر بكل المعلومات التي تفيد العمل؟

نعم

لا

في حالة لا يجعل العلاقة بينكم وبينه متوترة؟

نعم

لا

14. يشجع رئيسك المباشر الشفافية والصراحة في العمل؟

نعم

لا

في حالة نعم يزيد هذا تبادل الثقة بينكم؟

نعم

لا

15. يتيح لك الرئيس المباشر فرصة إبداء رأيك في مجال العمل؟

نعم

لا

في حالة نعم يشعرك هذا بأنك شخص مهم؟

نعم

لا

16. هل تلقي الشكر والثناء من الرئيس المباشر يزيد من الدافعية للعمل؟

نعم

لا

17. هل ترى بأن سؤال المشرف عن أحوالك له دور في رفع معنوياتك؟

نعم

لا

18. هل يمكن أن يؤدي عدم فهمك للغة الرئيس المباشر لعدم الرضا عن العمل؟

نعم

لا

19. يعقد معكم رئيسك المباشر اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمال والعمل؟

نعم

لا

في حالة نعم هل هذا يزيد من تماسككم كجماعة في العمل؟

نعم

لا

محور الفرضية الثانية: للإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في
تنمية أخلاقيات العمل لدى الأستاذ الجامعي

20. هل يتيح لك الرئيس المباشر فرصة المشاركة في تحديد اهداف العمل؟

نعم

لا

في حالة نعم إلى أي حد يدفعك هذا لإتقان العمل؟

بدرجة عالية

بدرجة متوسطة

بدرجة ضعيفة

21. هل يمدحك المشرف امام الزملاء لعملك الجيد؟

نعم

لا

في حالة نعم هل هذا يجعلك تبذل اكثر في العمل؟

نعم

لا

22. هل يصغي رئيسك المباشر لإقتراحك حول العمل؟

دائما

أحيانا

أبدا

في حالة دائما وأحيانا يزيد هذا من إنضباطك في العمل؟

نعم

لا

23. تنتظر إلى رئيسك في العمل بأنه:

قدوتك الأولى في العمل

فرد ذو كفاءة عالية

فرد يمارس سلطة لا يستحقها

24. هل يقدم رئيسك المباشر نصائح لكم لتطوير العمل داخل المؤسسة؟

نعم

لا

في حالة نعم يزيد هذا من إلتزامك بالعمل؟

نعم

لا

25. هل يطلب رئيسك المباشر رأيك في عملية إتخاذ القرارات؟

نعم

لا

في حالة نعم يزيد هذا من ولائك للمؤسسة؟

نعم

لا

26. هل ينضبط الرئيس المباشر بالأوامر التي يملئها عليكم؟

نعم

لا

في حالة نعم يدفعك هذا للانضباط أيضاً؟

نعم

لا

27. يقوم الرئيس المباشر بحتك على الانضباط وهو يقوم عكس ذلك؟

نعم

لا

في حالة نعم يدفعك هذا لعدم احترامه؟

نعم

لا

28. عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة إلى الرئيس المباشر؟

نعم

لا

29. عندما تتأخر عن العمل كيف يتعامل معك الرئيس المباشر؟

يعطيك فرصة التبرير

يطبق القانون مباشرة

لا يبالي فهو يتأخر أيضاً

30. هل سبق وأن تكلم معك الرئيس بأسلوب غير لائق؟

نعم

لا

في حالة نعم جعلك هذا تتهاون في العمل؟

نعم

لا

31. هل التزام المشرف بالأوامر التي يملئها عليكم يدفعك للإقضاء به؟

نعم

لا

32. هل يحرص رئيسك المباشر على تزويد عماله بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل؟

نعم

لا

في حالة نعم يدفعك هذا للإبداع في عملك أكثر؟

نعم

لا

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
جنس الأستاذ	20	0	1,75	2,00	,444	35
سن الأستاذ	20	0	2,50	2,00	,607	50
الرتبة العلمية للأستاذ	20	0	2,85	3,00	,671	57
الحالة الاجتماعية للأستاذ	20	0	1,70	2,00	,470	34
الأقدمية في العمل للأستاذ	20	0				
قسم الأستاذ	20	0	1,55	2,00	,510	31
نوع العلاقة التي تربطك برئيسك مباشرة؟	20	0	1,85	1,00	,988	37
في حالة علاقة غير رسمية هذا يزيد من	1	19	3,00	3,00		3
تكون على اتصال مع رئيسك المباشر يزورك الرئيس المباشر في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية؟	20	0	1,70	2,00	,571	34
في حالة نعم يجعلك هذا مستعد للعمل بنشاط أكثر؟	20	0	1,65	2,00	,489	33
في حالة نعم يجعلك هذا مستعد للعمل بنشاط أكثر؟	7	13	1,00	1,00	,000	7
تشعر بوجود صراحة و شفافية في الاتصال بينك وبين رئيسك المباشر؟	20	0	1,30	1,00	,470	26
في حالة نعم يرفع هذا من معنوياتك؟	14	6	1,00	1,00	,000	14
في حالة لا هل هذا يحبط من معنوياتك؟	6	14	1,00	1,00	,000	6
في حالة حدوث مشكل عائلي يقوم المشرف بالاتصال ليسأل عن حالتك؟	20	0	1,60	2,00	,503	32
في حالة نعم هل هذا يشعرك بالتقدير؟	8	12	1,00	1,00	,000	8
إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من	20	0	1,15	1,00	,366	23
هل يزودكم الرئيس المباشر بكل المعلومات التي تفيدهم؟	20	0	1,40	1,00	,503	28
في حالة لا يجعل العلاقة بينكم وبينه متوترة؟	8	12	1,50	1,50	,535	12
يشجع رئيسك المباشر الشفافية والصراحة في العمل؟	20	0	1,25	1,00	,444	25
في حالة نعم يزيد هذا تبادل الثقة بينكم؟	15	5	1,00	1,00	,000	15
يتيح لك الرئيس المباشر فرصة إبداء رأيك في مجال العمل؟	20	0	1,30	1,00	,470	26
في حالة نعم يشعرك هذا بأنك شخص مهم؟	14	6	1,07	1,00	,267	15
هل تلقي الشكر والتثناء من الرئيس المباشر يزيد من الدافعية للعمل؟	20	0	1,10	1,00	,308	22
هل ترى بأن سؤال المشرف عن أحوالك له دور في رفع معنوياتك؟	20	0	1,05	1,00	,224	21
هل يمكن أن يؤدي عدم فهمك للغة الرئيس المباشر لعدم الرضا عن	20	0	1,95	2,00	,394	39

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
يعقد معكم رئيسك المباشر اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمال والعمل في حالة نعم هل هذا يزيد من تماسككم كجماعة في العمل؟	20	0	1,55	2,00	,510	31
هل يتيح لك الرئيس المباشر فرصة المشاركة في تحديد اهداف العمل؟	9	11	1,11	1,00	,333	10
في حالة نعم إلى أي حد يدفعك هذا لإتقان العمل؟	20	0	1,35	1,00	,489	27
هل يمدحك المشرف امام الزملاء لعملك الجديد؟	13	7	1,00	1,00	,000	13
هل يمدحك المشرف امام الزملاء لعملك الجديد؟	20	0	1,35	1,00	,489	27
في حالة نعم هل هذا يجعلك تبذع اكثر في العمل؟	13	7	1,15	1,00	,376	15
هل يصغي رئيسك المباشر لإقتراحك حول العمل؟	20	0	1,90	2,00	,553	38
في حالة دائما وأحيانا يزيد هذا من إنضباطك في العمل؟	18	2	1,22	1,00	,428	22
تنظر إلى رئيسك في العمل على أنه هل يقدم رئيسك المباشر نصائح لكم لتطوير العمل داخل المؤسسة؟	20	0	2,20	2,00	,696	44
في حالة نعم يزيد هذا من التزامك بالعمل؟	20	0	1,55	2,00	,510	31
هل يطلب رئيسك المباشر رأيك في عملية إتخاذ القرارات؟	10	10	1,00	1,00	,000	10
في حالة نعم يزيد هذا من ولائك للمؤسسة؟	20	0	1,50	1,50	,513	30
هل ينضبط الرئيس المباشر بالأوامر التي يملئها عليكم؟	11	9	1,00	1,00	,000	11
في حالة نعم يدفعك هذا للإنضباط أيضا؟	20	0	1,35	1,00	,489	27
يقوم الرئيس المباشر بحثك على الإنضباط وهو يقوم عكس ذلك؟	13	7	1,15	1,00	,376	15
في حالة نعم يدفعك هذا لعدم إحترامه؟	20	0	1,50	1,50	,513	30
عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة إلى الرئيس المباشر؟	10	10	1,20	1,00	,422	12
عندما تتأخر عن العمل كيف يتعامل معك الرئيس المباشر؟	20	0	1,30	1,00	,470	26
هل سبق وأن تكلم معك الرئيس بأسلوب غير لائق؟	20	0	1,40	1,00	,821	28
في حالة نعم جعلك هذا تنهون في العمل؟	20	0	1,80	2,00	,410	36
هل التزام المشرف بالأوامر التي يملئها عليكم يدفعك للإقتداء به؟	4	16	2,00	2,00	,000	8
هل يحرص رئيسك المباشر على تزويد عماله بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل؟	20	0	1,15	1,00	,366	23
في حالة نعم يدفعك هذا للإبداع في عملك أكثر؟	20	0	1,40	1,00	,503	28
في حالة نعم يدفعك هذا للإبداع في عملك أكثر؟	12	8	1,08	1,00	,289	13

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
هل التزام المشرف بالأوامر التي يملئها عليكم يدفعك للإقتداء به؟	20	0	1,15	1,00	,366	23
هل يحرص رئيسك المباشر على تزويد عماله بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل؟	20	0	1,40	1,00	,503	28
في حالة نعم يدفعك هذا للإبداع في عملك أكثر؟	12	8	1,08	1,00	,289	13

Tableau de fréquences

جنس الأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	5	25,0	25,0	25,0
أنثى	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

سن الأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30 سنة إلى 40 سنة	11	55,0	55,0	55,0
من 40 إلى 50 سنة	8	40,0	40,0	95,0
من 50 سنة إلى 60 سنة	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الرتبة العلمية للأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ مساعد ب	1	5,0	5,0	5,0
أستاذ مساعد أ	3	15,0	15,0	20,0
أستاذ محاضر ب	14	70,0	70,0	90,0
أستاذ محاضر أ	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الحالة الإجتماعية للأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	6	30,0	30,0	30,0
متزوج	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل للأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 10 سنوات	2	10,0	10,0	10,0
12 سنوات	2	10,0	10,0	20,0
13 سنوات	2	10,0	10,0	30,0
3 سنوات	5	25,0	25,0	55,0
4 سنوات	2	10,0	10,0	65,0
5 سنوات	2	10,0	10,0	75,0
7 سنوات	1	5,0	5,0	80,0
8 سنوات	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

قسم الأستاذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علم الإجتماع	9	45,0	45,0	45,0
علم النفس	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

نوع العلاقة التي تربطك برئيسك مباشرة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علاقة رسمية	11	55,0	55,0	55,0
علاقة غير رسمية	1	5,0	5,0	60,0
كلاهما	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة علاقة غير رسمية هذا يزيد من

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا يزيد من شيء	1	5,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	19	95,0		
Total	20	100,0		

تكون على اتصال مع رئيسك المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	7	35,0	35,0	35,0
أحيانا	12	60,0	60,0	95,0
أبدا	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

يزوركم الرئيس المباشر في مكان العمل كل صباح لإلقاء التحية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	35,0	35,0	35,0
لا	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يجعلك هذا مستعد للعمل بنشاط أكثر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	35,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	13	65,0		
Total	20	100,0		

تشعر بوجود صراحة و شفافية في الاتصال بينك وبين رئيسك المباشر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	70,0	70,0	70,0
لا	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يرفع هذا من معنوياتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	70,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	6	30,0		
Total	20	100,0		

في حالة لا هل هذا يحبط من معنوياتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	30,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	14	70,0		
Total	20	100,0		

في حالة حدوث مشكل عائلي يقوم المشرف بالاتصال ليسأل عن حالتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	60,0	60,0	40,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم هل هذا يشعرك بالتقدير؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	12	60,0		
Total	20	100,0		

إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	85,0	85,0	85,0
لا	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل يزودكم الرئيس المباشر بكل المعلومات التي تفيد العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	60,0	60,0	60,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة لا يجعل العلاقة بينكم وبينه متوترة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	4	20,0	50,0	50,0
لا	4	20,0	50,0	100,0
Total	8	40,0	100,0	
Manquante Système manquant	12	60,0		
Total	20	100,0		

يشجع رئيسك المباشر الشفافية والصراحة في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	75,0	75,0	75,0
لا	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يزيد هذا تبادل الثقة بينكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	75,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	5	25,0		
Total	20	100,0		

يتيح لك الرئيس المباشر فرصة إبداء رأيك في مجال العمل ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	70,0	70,0	70,0
لا	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يشعرك هذا بأنك شخص مهم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	65,0	92,9	92,9
لا	1	5,0	7,1	100,0
Total	14	70,0	100,0	
Manquante Système manquant	6	30,0		
Total	20	100,0		

هل تلقي الشكر والتثناء من الرئيس المباشر يزيد من الدافعية للعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	18	90,0	90,0	90,0
لا	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل ترى بأن سؤال المشرف عن أحوالك له دور في رفع معنوياتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	95,0	95,0	95,0
لا	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل يمكن أن يؤدي عدم فهمك للغة الرئيس المباشر لعدم الرضا عن العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	2	10,0	10,0	10,0
أحيانا	17	85,0	85,0	95,0
أبدا	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

يعقد معكم رئيسك المباشر اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمال والعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	55,0	55,0	55,0
لا	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم هل هذا يزيد من تماسككم كجماعة في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	88,9	88,9
لا	1	5,0	11,1	100,0
Total	9	45,0	100,0	
Manquante Système manquant	11	55,0		
Total	20	100,0		

هل يتيح لك الرئيس المباشر فرصة المشاركة في تحديد اهداف العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم إلى أي حد يدفعك هذا لإتقان العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بدرجة عالية	13	65,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	7	35,0		
Total	20	100,0		

هل يمدحك المشرف امام الزملاء لعملك الجيد؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم هل هذا يجعلك تبذل أكثر في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	55,0	84,6	84,6
لا	2	10,0	15,4	100,0
Total	13	65,0	100,0	
Manquante Système manquant	7	35,0		
Total	20	100,0		

هل يصغي رئيسك المباشر لإقتراحك حول العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	4	20,0	20,0	20,0
أحيانا	14	70,0	70,0	90,0
أبدا	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة دائما وأحيانا يزيد هذا من إنضباطك في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	70,0	77,8	77,8
لا	4	20,0	22,2	100,0
Total	18	90,0	100,0	
Manquante Système manquant	2	10,0		
Total	20	100,0		

تنظر إلى رئيسك في العمل على أنه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قدوتك الأولى ومعلمك في العمل	3	15,0	15,0	15,0
فرد ذو كفاءة عالية	10	50,0	50,0	65,0
فرد يمارس سلطة لا يستحقها	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل يقدم رئيسك المباشر نصائح لكم لتطوير العمل داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	9	45,0	45,0	45,0
لا	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يزيد هذا من التزامك بالعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	10	50,0		
Total	20	100,0		

هل يطلب رئيسك المباشر رأيك في عملية إتخاذ القرارات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يزيد هذا من ولائك للمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	55,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	9	45,0		
Total	20	100,0		

هل بنضبط الرئيس المباشر بالأوامر التي يملئها عليكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يدفعك هذا للإضباط أيضا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	55,0	84,6	84,6
لا	2	10,0	15,4	100,0
Total	13	65,0	100,0	
Manquante Système manquant	7	35,0		
Total	20	100,0		

يقوم الرئيس المباشر بحثك على الإضباط وهو يقوم عكس ذلك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يدفعك هذا لعدم إحترامه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	40,0	80,0	80,0
لا	2	10,0	20,0	100,0
Total	10	50,0	100,0	
Manquante Système manquant	10	50,0		
Total	20	100,0		

عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة إلى الرئيس المباشر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	70,0	70,0	70,0
لا	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

عندما تتأخر عن العمل كيف يتعامل معك الرئيس المباشر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide يعطيك فرصة التبرير	16	80,0	80,0	80,0
لا يبالي فهو يتأخر أيضا	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل سبق وأن تكلم معك الرئيس بأسلوب غير لائق؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	4	20,0	20,0	20,0
لا	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم جعلك هذا تنهون في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	4	20,0	100,0	100,0
Manquante Système manquant	16	80,0		
Total	20	100,0		

هل التزام المشرف بالأوامر التي يعليها عليكم يدفعك للإقتداء به؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	85,0	85,0	85,0
لا	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

هل يحرص رئيسك المباشر على تزويد عماله بالمعلومات المستجدة في إنجاز العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	60,0	60,0	60,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

في حالة نعم يدفعك هذا للإبداع في عملك أكثر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	55,0	91,7	91,7
لا	1	5,0	8,3	100,0
Total	12	60,0	100,0	
Manquante Système manquant	8	40,0		
Total	20	100,0		

Tableaux croisés

قسم الأستاذ * إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتك؟

		إتاحة المشرف المجال لتكوين صداقات داخل مكان العمل يزيد من معنوياتك؟		Total
		نعم	لا	
قسم الأستاذ	علم الإجتماع	Effectif 7	2	9
	% compris dans قسم الأستاذ	77,8%	22,2%	100,0%
	علم النفس	Effectif 10	1	11
	% compris dans قسم الأستاذ	90,9%	9,1%	100,0%
Total	Effectif	17	3	20
	% compris dans قسم الأستاذ	85,0%	15,0%	100,0%

قسم الأستاذ * عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة إلى الرئيس المباشر؟

		عندما تواجه مشكلة في إنجاز العمل تلجأ مباشرة إلى الرئيس المباشر؟		Total
		نعم	لا	
قسم الأستاذ	علم الإجتماع	Effectif 4	5	9
	% compris dans قسم الأستاذ	44,4%	55,6%	100,0%
	علم النفس	Effectif 10	1	11
	% compris dans قسم الأستاذ	90,9%	9,1%	100,0%
Total	Effectif	14	6	20
	% compris dans قسم الأستاذ	70,0%	30,0%	100,0%

ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية وتنمية الموارد البشرية من مواضيع الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين من قبل، وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه، العمل على تكوين فكرة واضحة للموضوع الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية وتنمية الموارد البشرية حيث أن الكثير من المؤسسات تعرف عجزا كبيرا في تحقيق أهدافها نتيجة انتشار عدة سلوكيات كالتأخر، عدم التعاون، وهذا ما دفعنا للبحث عن دور القائد المشرف من خلال قيامه بعملية الاتصال في تنمية الموارد البشرية وقد انطلقت دراستنا من الإشكال الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟.

وقد تم صياغة فرضية رئيسية مفادها:

للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الموارد البشرية.

وقد تفرعت تحت هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

- للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي.
- للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية أخلاقيات العمل لدى الأستاذ الجامعي.

وقد تناولنا في هذه الدراسة خمسة فصول حيث تناولنا الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، أما في الفصل الثالث فقد تناولنا فيه المتغير التابع هو تنمية الموارد البشرية، أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الفصل الخامس فقد تناولنا في عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة، وقد هدفت دراستنا إلى ما يلي: محاولة معرفة الدور التعليمي للاتصال التنظيمي للقيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، محاولة الكشف عن واقع وطبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، محاولة معرفة الدور النفسي للاتصال التنظيمي للقيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي تخص الدراسة، وقد توصلت دراستنا إلى نتائج مفادها:

- أن المشرف يلعب دور فعال عند اتصاله بالأساتذة بسؤاله عن أحوالهم وذلك من أجل الرفع من معنوياتهم وزيادة الدافعية لديهم.

- أنه يعمل على تشجيع الصراحة في العمل ويعمل أيضا على تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالجامعة.
- إعطائه أهمية كبيرة للعلاقات الرسمية والغير رسمية داخل الجامعة.

Study summary

- The issue of or organisation communication anony supervisor leaders and human resouce development is one of the recent topics that have not received attention of researchlers and thonghont our about this issue of organization onal communication monysupervesony leaders and human resource fromanother ride monyinstitutionsfase great defealties in achieving their goals as a result of the prevalence of reveral behavior as the delay and lack of corporation betneeneach others, this is what really push us to seorch about the rol of supervising leader our study storted from the organizational froms:
- What is the role of organizational communicative for supervisory leadership in human resource development ?
- We have formulated a hypotheristhat :
- Organizational amorgsupervisory leaders has a great role in human resource developemant under this hypothesis tuo other hypothesis have branched : organigational communication has a role in the superuisony leadership role in developing leadership role in developing the spirit vol university studuin in the present study we covered five chapters where we dealt with the conceptual frameruork of the study as for the second chapter , we dealt with the independent variable , which is organigational communication in the third chapter we dealt with the dependent variable which is the development of human resource es and the fourth chapter deals with the methological framework of the field study in addition to in the fifth chapter we had a presentation interpretation and analysis of the results of the study, and our study aimed at the following:an attempt to know the educational role of the organizational communication of supervisory leaders in the development of human resources, an attempt to uncover the reality and nature of organizational communication within the institution, an attempt to know the psychological role of organizational communication of suoervisory leaders in resource development .

- In order to achieve these goals, we have relied on the descriptive and analytical approach and relied on the questionnaire as a main tool in collecting data and information related to the study, our study has reached conclusions that:
- the supervisor plays an effective role when he contacts the professor and asks about the conditions in order to raise their morale and increase their motivation.
- he works to encourage frankness at work and also works to provide them with all the information related to the university .
- giving him great importance to formal and informal relations within the university.
-