

جامعة غرداية  
كلية علوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم : علوم الإنسانية  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة :

## الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة بجامعة غرداية -

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

إشراف الأستاذة: سليمان ليلى

إعداد الطالبين :

❖ بوفاتح حشاني

❖ حماني مراد

تاريخ المناقشة: 2018/09/12

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة:مهيري دليلة	أستاذة مساعدة	جامعة غرداية	رئيسا.
الأستاذة:سليمان ليلى	أستاذة مساعدة	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا.
الأستاذ نش عزوز	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مناقشا.

السنة الجامعية : 1438/1439هـ-2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# دعاء

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
الصادق الوعد الأمين اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إن أنت  
العليم الحكيم اللهم علمنا بما ينفعنا وانفعنا بما علّمتنا وزدنا  
علما، اللهم أرنا الحق حقا وارزقنا اتباعه وأرنا الباطل باطلا  
وارزقنا اجتنابه وأدخلنا في رحمتك في عبادك الصالحين.  
ربي اشرح صدورنا ويسر أمورنا ووفقنا لما فيه  
الخير والصلاح.

# شكر و عرفان

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين.  
القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف  
آية 76.

صدق الله العظيم

وقال رسول الله صلّ الله عليه وسلم: ( من صنع إليكم معروفاً  
فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم  
كافأتموه )

رواه أبو داود

ونثني ثناء حسناً وفاءً وتقديراً وإعترافاً منا بالجميل نتقدم  
بجزيل الشكر إلى الأستاذة: "سليمانى ليلى" التي أشرفت على  
توجيهنا طيلة هذه الدراسة.

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر لكل المخلصين الذين لم يألوا جهداً  
في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، والعمل على هذه الدراسة  
وأصحاب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية،  
جميع الموظفين بجامعة غرداية فجزاهم الله كل خير، و نتقدم  
بجزيل شكرنا إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج  
هذه الدراسة على أكمل وجه.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	كلمة الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ،ب	مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
04	إشكالية الدراسة
05	تساؤلات الدراسة
05	أسباب اختيار الموضوع
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	نوع الدراسة ومنهجها
07	عينة الدراسة
08	أدوات جمع البيانات
11	مجالات الدراسة
11	الدراسات السابقة
16	تحديد المفاهيم والمصطلحات
18	المقاربة النظرية
20	صعوبات الدراسة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
21	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية
21	تمهيد

24	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
24	1: مفهوم الاتصال
25	2: تعريف الاتصال الإداري وأشكاله
27	3: أهداف وأهمية الاتصال الإداري ومعوقاته
32	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية ( المفهوم، الأسس النظرية )
32	1: تعريف مفهوم تنمية الموارد البشرية ووظائفها
34	2: تنمية الموارد البشرية الأهداف والأهمية
37	خلاصة
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: بطاقة فنية حول جامعة غرداية
40	1: التعريف بجامعة غرداية ونشأتها وتطورها
41	2: أهميتها وأهدافها
42	3: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
47	المبحث الثاني: مناقشة وعرض النتائج
47	1: النتائج الجزئية
91	2: النتائج العامة
93	خاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق



# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	جدول نتائج اختبار معادلة ألفا كروم باخ لمتغيرات الدراسة	01
49	جدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
50	جدول توزيع عينة الدراسة حسب السن	03
51	جدول توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	04
52	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
53	جدول يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة	06
54	جدول يبين رأي المبحوثين في الهيكل التنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة و الوضوح	07
55	جدول يبين رأي المبحوثين في اجتهاد المؤسسة على تطوير اتصالاتها الإدارية لتلاءم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية.	08
56	جدول يبين رأي المبحوثين على أنهم على علم ووعي بأهداف الجامعة.	09
57	جدول يبين رأي المبحوثين على أن الاتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله.	10
58	جدول يبين رأي المبحوثين على الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للعمل.	11
58	جدول يبين رأي المبحوثين باهتمامهم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي تعمل لها	12
59	جدول يوضح رأي المبحوثين على ان جامعة غرداية لها إمكانيات و تجهيزات حديثة تساعد في الاتصالات الرسمية و الغير الرسمية وبكل سهولة.	13

60	جدول يوضح رأي المبحوثين على أن جامعة غرداية لديها شبكة إنترنت قوية وسريعة.	14
60	جدول يبين رأي المبحوثين في شبكة الانترنت المتوافرة بين المصالح.	15
61	جدول يبين رأي المبحوثين في فضاءات التي تمتلكها جامعة غرداية.	16
62	جدول يبين رأي المبحوثين في التقنيات الاتصالية المستخدمة.	17
63	جدول يبين رأي المبحوثين على الحرص على استخدام وسائل الاتصالية الحديثة.	18
63	جدول يبين رأي المبحوثين أن تكنولوجيات الاتصال متاحة لجميع العاملين.	19
64	جدول يبين رأي المبحوثين حول دمج تكنولوجيا الاتصالات التي حسن في أداء العمل.	20
65	جدول يبين رأي المبحوثين أن التدريب يساعد في تحسين الاتصالات و العلاقات بين فئات العمال المختلفة.	21
66	جدول يبين رأي المبحوثين حول البرامج التدريبية التي تزيد مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.	22
66	جدول يبين رأي المبحوثين في الحرص على تطوير قدراتهم و مهارتهم باستمرار	23
67	جدول يبين رأي المبحوثين على أن الجامعة تخصص الدعم اللازم لتأكد من أن خطط التطور يتم تنفيذها من قبل العاملين.	24
68	جدول بين رأي المبحوثين في عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل مشاكل التي توجهه في المؤسسة.	25
69	جدول يبين رأي المبحوثين في حصولهم على الحوافز يساهم في أداء لوجباتهم الوظيفية بشكل أفضل.	26

69	جدول يبين رأي المبحوثين في حصولهم على الحوافز يساهم في أداء لوجباتهم الوظيفية بشكل أفضل.	27
70	جدول يبين رأي المبحوثين في مركز التكثيف للغات يزيد في رفع الكفاءات ومؤهلات للعاملين.	28
71	جدول يبين رأي المبحوثين في الاستفادة من التجارب السابقة.	29
71	جدول يبين رأي المبحوثين بفرص المتساوية في برامج التدريب.	30
72	جدول يبين رأي المبحوثين في راتبهم مع حجم المهام الموكلة لهم.	31
73	جدول مركب يوضح تجهود المؤسسة على تطوير اتصالاتها الإدارية لتلاءم احتياجات الموظفين جدول والمستجدات التقنية.	32
74	جدول مركب يوضح بين الموظفون الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف و متغير الوظيفة.	33
76	جدول مركب يوضح بين الاتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله و متغير الوظيفة.	34
77	جدول مركب يوضح بين أهتم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها و متغير سنوات الخبرة.	35
79	جدول مركب بين جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الاتصال الرسمي و الغير الرسمي بسهولة و بكل سرعة و متغير الجنس.	36
80	جدول مركب بين أحرص على استخدام وسائل الاتصال الحديثة في أداء عملي بالنسبة لمتغير الوظيفة	37
81	جدول مركب يوضح الحرص على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وعلاقته بتكنولوجيا صال المتاحة لجميع العاملين دون استثناء	38

83	جدول مركب يوضح الاتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعماله وعلاقته بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم لاتصال الإداري	39
85	جدول مركب يوضح بين البرامج التدريب تزيد مهارات والعاملين في أداء المهام الموكلة اليهم بالنسبة للخبرة	40
86	جدول مركب يوضح بين حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل بالنسبة للخبرة.	41
88	جدول مركب يوضح بين تساهم البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية للعاملين بالنسبة لمتغير الوظيفة.	42
89	جدول مركب يوضح بين يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب بالنسبة لمتغير الوظيفة.	43

## ملخص الدراسة

### ملخص :

تناولنا في دراستنا هذه والمعنونة ب"الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة بجامعة غرداية-" والتي تهدف إلى أهمية إسهام ونجاح الجامعة في توظيف الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية، وكذا محاولة الوقوف على الانجازات المحققة بعد استخدام الاتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية، وكذلك معرفة التغيرات الحاصلة بعد استخدامه.

وقد استخدمنا في معالجة موضوعنا هذا منهج دراسة الحالة الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع وذلك من خلال إجراء دراستنا التطبيقية على مجتمع البحث وهو جامعة غرداية، مستخدمين في ذلك أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان والمقابلة.

انطلقت دراستنا من سؤال رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال الإداري في تنمية وتطوير الموارد البشرية بجامعة غرداية،

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي: أن الاتصال الإداري يلعب دور كبير وهام في جامعة

غرداية وحاجة الجامعة إلى أشخاص ذوي خبرة كبيرة في وضع الخطط الاتصالية من أجل وصول الرسالة على اكمل وجه وبدون عوائق والإهتمام الكبير بالوسائل التي يستخدمها الموظفون في الاتصال لضمان قيام الموظفين بأعمالهم على اكمل وجه، بإضافة إلى استغلال الوسائل التقنية بالمؤسسة كشبكة الإنترنت لتدعيم إثراء مكتسبات الموظفين علميا وعمليا وإداريا لترقية مستواهم و مردوهم الوظيفي ومن جهة تشجيع العاملين و تهيئتهم للتحويل نحو الاتصال الإداري من خلال تنمية الموارد البشرية دون أن نتجاهل بعض العراقيل، إلا أهم ما يحفز الموظفين داخل الجامعة هو الاتصال الجيد بين معظم الموظفين خاصة ذوي الأقدمية وهذا التعامل مع بعضهم البعض لسنوات طويلة فيما بينهم عند وجود أي صعوبات بدليل تقييمهم للاتصال بأنه جيد رغم قلة بعض الوسائل الاتصالية.

### الكلمات المفتاحية:

الاتصال، التنمية، الموارد البشرية.

### Abstract :

In this study, we discussed the importance of the University's contribution to the use of administrative communication and its importance in the development of human resources, as well as an attempt to identify the achievements achieved after the use of administrative communication in the development of Human resources, as well as knowledge of the changes that occur after use.

In this case, we used the case study methodology that is appropriate to the nature of the subject through conducting our applied study on the research society, Ghardaia University, using the data collection tools, the questionnaire form and the interview.

Our study began with a key question: How does administrative communication contribute to the development of human resources at the University of Ghardaia,

A number of results have been reached: Administrative communication plays a large and important role in the University of Ghardaia and the University's need for people with great experience in developing communicative plans in order to reach the message in full and without obstacles and great attention to the means used by the staff to communicate to ensure that staff In addition to exploiting the technical means of the institution as the Internet to enhance the enrichment of the employees' scientific, practical and administrative achievements in order to upgrade their level and career goals and to encourage the employees and prepare them for the transition to administrative communication through the development of human resources without Ignorant of some of the obstacles, but the most important thing motivates staff within the university is a good communication between most employees especially those with seniority and that dealing with each other for many years among themselves when there is evidence of any difficulties you review communication as well despite the lack of some means of communication.

### **key words:**

Communication .

Development.

Human resourcer

مقدمة



### مقدمة:

يعتبر الاتصال همزة وصل الأساسية بين الأفراد والجماعات في المؤسسات لدفع بعجلة التنمية والتطور في شتى مجالات الحياة، ويتواجد بالدرجة الأولى في أي مجتمع كان معتمدا على نسيج اتصالي متناسق ومتكامل، حيث يعد من أبرز الدعائم والعوامل بالنسبة للمؤسسات مهما كانت صفتها سواء كانت ربحية أو خدمتية من خلالها تضمن إستمراريتها وبقائها، حيث صار اليوم أكثر تأثيرا وفعالية بفضل الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها والتي تكون في مجملها نظاما متكاملا تعتمد عليه المؤسسات.

لقد أصبحت أهمية الاتصال اليوم ضرورة عملية في أي مؤسسة من خلاله ما تقدمه من تسهيلات في مختلف التنظيمات بمساعدة الوسائل وتقنيات تقوم عليها عملية التفاعل الذي يساعد على تنمية موارد البشرية للمؤسسة وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.

وبالتالي أصبحت ضرورة حتمية بالاستغلال كل طاقتها المادية ومواردها البشرية، وانطلاقا من ذلك جاءت دراستنا هذه لتبرز الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية، بدراسة حالة بجامعة غرداية، ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا إتباع الخطة التالية والمتمثلة في مقدمة يتبعها الإطار المنهجي للدراسة ثم فصل فيه مبحثين وبعدها الدراسة الميدانية وتم تذييل البحث طبعا بخاتمة.

الفصل التمهيدي عبارة عن دراسة منهجية للموضوع تأتي على رأسه المقدمة مروراً بالإشكالية الرئيسية للموضوع وتساؤلاتها الفرعية مع تحديد أسباب اختيار الموضوع و الأهداف المجللة للدراسة، حاولنا ضبط المصطلحات والمفاهيم التي تحيط بالموضوع قيد الدراسة متطرقين بعد ذلك لمنهج الدراسة بالإضافة إلى المقاربة النظرية للدراسة ومرورا إلى الدراسات السابقة ومدى خدمتها لموضوعنا حتى وصلنا على تدوين بعض الصعوبات التي واجهتنا خلال معالجة موضوع الدراسة.

تمحور الفصل الأول من الجانب النظري للدراسة حول ماهية الاتصال الإداري وقد قسمناه لمبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم نشأة الاتصال الإداري وتطوره كما تعرضنا لتعريف الاتصال الإداري وإشكاله مرورا إلى الأهمية والأهداف ومعوقات الاتصال الإداري.

أما المبحث الثاني من الجانب النظري فقد تطرقنا فيه لتنمية الموارد البشرية (المفهوم، الأسس النظرية) وتطرنا فيه إلى التعريف بتنمية الموارد البشرية ووظائفها ثم تطرقنا إلى الأهداف والأهمية.

## مقدمة

---

وفي الأخير تطرقنا للجانب الميداني للدراسة وتم فيه معالجة وتحليل البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومحاولة لتفسيرها من استخلاص النتائج الميدانية، ثم عرضنا أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي تهدف أساسا لتوضيح الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية.

# الإطار المنهجي للدراسة

## إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الاتصال في المؤسسة عنصر مهم للقيام بالنشاطات فنحن نتعايش الاتصال بكل أنواعه وأشكاله فقد تقدمت تقنيات الاتصال الإداري بشكل كبير وبوسائل لنقل أساليب العمل والفكر والعادات والتقاليد عبر مختلف الأجيال كما أن الاتصال الإداري للمؤسسة تتكفل به المديرية العامة وذلك بإقامة شبكة للاتصال وهي أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا والتي تؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري الناجح في المؤسسات على اختلاف أنواعها و مجالات نشاطها سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو عمومية أو خاصة ومهما بلغت درجة تطورها التكنولوجي تبحث دائما عن ضمان إستمراريتها لما شهده المجتمع من تحولات على جميع الأصعدة الاجتماعية و الثقافية وحتى الاقتصادية والسياسية لهذا كان لزاما عليها الاستغلال الرشيد و العقلاني لمواردها البشرية ، بحيث يصبح موردها البشري يساوي أو يتماشى مع متطلبات المؤسسة الحالية ومنه يتطلب ككل.

ولهذا نجد معظم النظريات الإدارية تولى أهمية كبيرة في الاتصال لتنمية الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات هذا العنصر وحماسته للعمل وتتوقف كفاءة المؤسسة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

بما أن المؤسسة محور اهتمامها هو المورد البشرية والاستخدام الأمثل له كان لابد من تنميته وذلك نتيجة لظهور وظائف جديدة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى جانب استحداث وظائف جديدة لتغيير أساليب العمل لضمان استمرار المؤسسة.

ونظرا للأهمية البالغة لموضوع الاتصال الإداري كمطلب أساسي لنجاح المؤسسة العمومية والخاصة وللحفاظ على استمراريتها ومنه تمحورت هذه الدراسة للوقوف على الاتصال الإداري وتحديد أهمية تنمية الموارد البشرية داخل جامعة غرداية انطلاقا من الإشكال التالي:

كيف يساهم الاتصال الإداري في تنمية وتطوير الموارد البشرية بجامعة غرداية ؟

### 1- التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري بجامعة غرداية وتطور مواردها البشرية ؟

• ما هي سبل تفعيل وتنمية الموارد البشرية التي تتبناها جامعة غرداية من خلال استراتيجيات الاتصال الإداري؟

• ما هي الصعوبات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري وتنمية الموارد البشرية بجامعة غرداية ؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع :

لكل بحث جملة من الأسباب تجعله يفضل موضوع عن آخر خاصة في الدراسات الأكاديمية لكنها لا تخرج عن الأسباب الموضوعية و الذاتية، فالاتصال الإداري موضوع العصر كونه شريان يصل المؤسسة بجمهورها داخليا وخارجيا وكذلك عامل الموارد البشرية ، والأنشطة التي تقوم بها إضافة إلى القضايا و الانشغالات المطروحة على صعيد المؤسسة .

## - 1-2- الأسباب الموضوعية :

- معرفة مدى ممارسة الاتصال الإداري بجامعة غرداية ودوره في تنمية موارد البشرية.
- معرفة مدى إدراك المرؤوسين لأهمية الاتصال الإداري في تفعيل و تنمية موارد البشرية بجامعة غرداية.
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالتحديد بجامعتنا.

## 2-2- الأسباب الذاتية :

قرب الموضوع من تخصصنا الذي ندرس فيه.  
محاولة الإسهام في إنجاز دراسة عملية تفيد غيرنا من الطلبة و المؤسسات من خلال نتائجها.  
الرغبة في إلمام أكثر بهذا الجانب من جانب المعرفة و محاولة تطبيقه.

## 3- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة.

- الكشف عن واقع الاتصال الإداري وتنمية الموارد البشرية بجامعة غرداية .
- إبراز الدور الحقيقي للاتصال الإداري و تنمية الموارد البشرية ومكانتهما ضمن الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية .

- محاولة تقديم استنتاجات واقتراحات لتفعيل دور الاتصال الإداري في تنمية وتطوير الموارد البشرية على مستوى جامعة غرداية.

#### 4- أهمية الموضوع:

تتوقف أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى. وتبرز هذه الدراسة محاولة توضيح أهمية الاتصال الإداري باعتباره أحد السيوروات التنظيمية في المؤسسات كون المؤسسة عبارة عن نظام من التفاعلات التي تقتضي تبليغ تبادل المعلومات و القرارات بين مختلف مستويات هيكلها التنظيمي ومن ثمة أصبح الاتصال الإداري منسق ضروري و حتمية، فرضها الأخير لتنمية الموارد البشرية.

#### 5- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة غرداية والذي يقدر عددهم الإجمالي ب 752، منهم أستاذة 345 و 253 إداري، و 154 وعمال مهنيين.

#### 6- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها وبذلك قد عرف المنهج بأنه:

"الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث".<sup>1</sup>

منهج دراسة الحالة:

هو المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية والثنائية والجماعية والمجتمعية ويركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها وتتبع مصادر في الحصول على الحقائق المسببة للحالة ويصل إلى نتائج ومعالجات من خلال دراسة المتكاملة ويقول عبد الباسط محمد حسين ( تتفق أغلب تعاريف

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص

منهج الحالة على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا اجتماعيا محليا أو عاما ويقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.<sup>1</sup> ويعتبر الطريق العلمي في الحالات بتعمق وتوسع في إطار تحقيق الأهداف وقد تكون الحالة موضوع البحث والدراسة خيرة من أجل أخذ العبرة منها واستنباط المبادئ التربوية والاجتماعية التي تساهم في تنظيم المجتمع وبناء شخصية المتكاملة وقد تكون شريفة أو سيئة مما يجعل التركيز عليها والاهتمام بها مسألة ضرورية من أجل إصلاح العناصر التي انعكست الحالة على سلوكهم المرفوض اجتماعيا. لأن الحالة كما عرفها إن عقيل في اللغة هي: (ما عليه الإنسان من خير أو شر ويقال حال وحالة).<sup>2</sup> وبما أن دراستنا تتمحور حول: "الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية" حيث يتم الاعتماد في تحليلنا لهذا الموضوع على منهج دراسة الحالة، من خلال محاولة إسقاط الدراسة النظرية على جامعة غرداية.

#### 7- عينة الدراسة :

تعرف بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من مجتمع الأصلي"<sup>3</sup>. إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة إذ يؤكد "رشدي طعمية" هذه الفكرة بقوله: العبرة في رأينا ليست بكبر العينة، بقدر ما هي بقدرتها على تمثيل المجتمع الأصلي، الذي استخلصت منه" وهذا ما أراد "برلسون BERLSON" قوله بأن: "العينة الصغيرة التي تنتقي

1 عبد الباسط محمد حسين: أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، لأجلو المصرية، سنة 1975، ص237.

2 شرح ابن عقيل ، الجزء الأول، للمكتبة ، المصرية، بيروت: 1988، ص568. 2

3 ذوقان عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 199، ص46.

بعناية سوف يترتب عليها نتائج صادقة تماما مثل تلك التي تترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما توفره من جهد ووقت".<sup>1</sup>

وقد تم اعتماد عينة قصدية لان مجتمع الدراسة معروف ويمكن الحصول على إطار بالمعينة به. وقد اشتملت عينة الدراسة على 120 مفردة من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين بجامعة غرداية للعام الدراسي 2017/ 2018 وهي عينة قصدية تمثل 30% من مجتمع الدراسة وتم استرجاع 100 مفردة. وتم توزيع الاستبانة بمعينة غير احتمالية .

#### 8- أدوات جمع البيانات:

إن نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث، تجعله يستخدم نوعا معين من طرق جمع البيانات حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة ولهذا الغرض اعتمدنا على المنهجية التالية:

#### 8-1- الإستبانة:

ترجم بعض الكلمات البحث العلمي الكلمة الإنجليزية (Questionnaire) إلى عدة مصطلحات تختلف في ألفاظها وتتفق في معناها. فبعض المراجع - مثلا- تترجمها "استفتاء" وبعضها الآخر "استبيان" ولكن أصبح مصطلح يمكن أن تترجم إليه هو "الإستبانة" حيث إنه هو المدلول العربي الصحيح للمراد منها وهي: "تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو آراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها -مثلا- الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة".<sup>2</sup>

وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.<sup>3</sup>

4رشدي طعيمة: تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية (مفهوم، أسسه، استخداماته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص137.

<sup>1</sup> صالح حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. 1416 هـ/ 1995 م. ص342.

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعيح: مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، صص 75-76.



الاستبيان من الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا لجمع المعلومات من المبحوثين، فقد وزعنا عليهم الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي نخدم دراستنا وتسهل معرفة إجابات المبحوثين إن كانت نخدم دراستنا.

وقد حاولنا وضع إستمارة بناء على إشكالية والتساؤلات الفرعية، وهدف ذلك هو إبراز الاتصال الإداري الذي يتم استخدامه في تنمية الموارد البشرية، وهذا على مستوى جامعة غرداية، فاعتمدنا على طرح أسئلة في هذا الإطار مما يخدم موضوع الدراسة، وتنوعت الأسئلة بين المفتوحة والمغلقة. وقد تم تنظيم هذه الأسئلة وترتيبها على النحو التالي:

خصائص عينة الدراسة:

ويتضمن هذا الجانب بيانات شخصية للمبحوثين وهي الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة.

**المحور الأول:** يجب عن الهيكل التنظيمي للاتصال الإداري ووسائل الاتصال الإدارية المستعملة في العملية الاتصالية.

**المحور الثاني:** ويشمل على أسئلة خاصة بدور الاتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية.

## 2- المقابلة:

هي "أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلاته البحث أو اختيار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة"<sup>1</sup>.

### أنواع المقابلة:

أ- **المقابلة المرنة:** هي المقابلة التي تتميز بروح المودة بين الباحث والمبحوث، وقد ترتقي العلاقة بينهما إلى درجة الصداقة خاصة إذا كانت الحالة المدروسة مطولة وتحتاج إلى تتبع المتغيرات الطارئة. والمقابلة المرنة تحقق مناخا للتفاعل بين الباحث والمبحوث ولم تعد أسئلتها بشكل نهائي مسبقا بل تكون الاستفسارات المقدمة للمبحوث قابلة للتوضيح والشرح، والتغير، والتهديب كلما تطلب الأمر ذلك من الباحث.

<sup>1</sup> صالح العساف: مرجع سابق، ص 388.

ب-المقابلة المقننة: هي المقابلة التي تعد أسئلتها بشكل مقنن من حيث اللغة والأسلوب ، وتصاغ بشكل نهائي في استمارة مقابلة يتقيد المبحوث بالإجابة عليها، ويتقيد الباحث بتسجيل الإجابات أثناء إجراء عملية المقابلة، ويعلم المبحوث دون إخفاء عنه، وقد يكون من الباحث فريق من المساعدين المدربين خاصة في الدراسات المسحية التي تتطلب عددا كبيرا من المساعدين و الباحثين.<sup>1</sup> وقد استعنا في بحثنا بأداة المقابلة لجمع معلومات موثقة من المصدر ومقننة ارتكزنا على المقابلة المرنة لأنها تحقق لنا جو التفاعل بيننا وبين المبحوثين وبالتالي الراحة والثقة المتبادلة بيننا ما ساعدنا على جمع كم من معلومات بسلاسة وتفاهم والتي أفادتنا في بحثنا.

### الملاحظة:

تعرف الملاحظة في معناها العام بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر".

وهي تعني بذلك: "رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة".<sup>2</sup>

أما في بحثنا هذا فقد استعملنا " الملاحظة بدون المشاركة المناسبة " لأنها المناسبة في مجال دراستنا كونها تخضعنا لمشاهدة المؤسسة في إطارها الخارجي دون التدخل في أعماق فروعها.

ونكتفي بإلقاء النظرات عن بعد على ملاحظة نشاط المؤسسة في سير عملها و جمع المعلومات عن هياكلها الخاصة في إطار الاتصال الإداري بين العمال و المسؤولين.

كما مكنتنا هذه العملية من ملاحظة سير العملية الاتصالية في المؤسسة ومدى ارتباطها بالعملية الاجتماعية وحسن أثرها على الفئات المستهدفة.

وقد أفادت الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمعلومات المتعلقة بطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، نوعية العلاقات داخل

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعيح: مرجع سابق، ص102.

<sup>2</sup> محمد شلي: المنهج في التحليل السياسي والمفاهيم- المناهج، الأدوات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص

المؤسسة، كيفية استخدام وسائل الاتصال، وظروف استخدامها، كما ساهمت في خلق علاقات طيبة بيننا وبين العمال والتي سهلت لنا العمل في المراحل الموالية من الباحث.

8- مجالات الدراسة:

يتطلب كل بحث أو دراسة مجالاً للدراسة ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:

أ) **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بجامعة غرداية بمنطقة النوميترات على بعد 15 كلم على مقر ولاية غرداية .

ويتمثل اختيار جامعة غرداية نتيجة التسهيلات و توفير المعطيات التي تساعد على إنجاز الدراسة.

ب) **المجال الزمني:** تم الشروع في هذه الدراسة في شهر أكتوبر 2017 وخلال الفترة انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

**الجانب النظري:** استمر فيه البحث طول الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2017 إلى غاية شهر مارس 2018 .

**الجانب الميداني:** استمر فيه البحث من أواخر شهر مارس إلى بداية شهر افريل كما تنقسم إلى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** زيارة استطلاعية دامت 6 أيام وقد تم فيها تجميع المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة.

**المرحلة الثانية:** جمع المعلومات و امتدت من 5 أفريل إلى غاية 20 أفريل 2018 ،وقد تم فيها إجراء مقبلات مع بعض الموظفين كما تم في مرحلة لاحقة تجريب الاستمارات والذي دام 7 أيام يتم فيها بعد تطبيق الاستمارة النهائية في جداول دامت مدة يومين.

ج) **المجال البشري:** شملت دراسة الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية بجامعة غرداية ، مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية، حيث شملت الإطارات، المتصرفين الإداريين والأعوان الإداريين.

## 9- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة محمد خضير "بسكرة" إعداد الطالبة بن عمار زليخة، إشراف: د. فضيل دليو-السنة الجامعية 2000-2001م.

في هذه الدراسة حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أطره التنظيمية ؟

- هل يحسن استعمال هذه الرسائل المتوفرة ؟

وبالتالي جاءت الفرضيات كالتالي: يتميز الاتصال المؤسسي في جامعة بقلة المتخصصين.

✓ يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية.

✓ عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال المؤسسي في الجامعة.

✓ تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسسي.

\* المجال المكاني: جامعة محمد خيضر بسكرة.

\* المجال البشري: 241 عامل في الإدارة و 301 أستاذ و 8590 طالب.

\* المجال الزمني: استغرقت هذه الدراسة الفترة من 2001/01/20 إلى 2001/03/27.

\* المنهج وأدواته: استعملت الباحثة منهج المسح بالعينة واستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية:

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

\* العينة: عشوائية منتظمة شملت طلبة، عمال، إدارة، أستاذة.

\* نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات إيصالها في الوقت المناسب.

إنشاء المؤسسات هيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية

الاتصالية داخل المؤسسة.

التحاور والتشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة وقيامها

بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثمة يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم

الحلول له من خلال البحوث والدراسات العلمية، كما تجب عليه أيضا تعزيز علاقاته مع الجامعة

محاولا الإطلاع على نشاطاتها ومشاكلها لأن كل منهما يؤثر في الآخر.

ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات وتحقيق

العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات وخاصة شبكة الإنترنت.

- رسم برامج وسياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف.  
قيام هذه البرامج على أسس ميدانية واقعية.  
تنوع الرسائل الإعلامية شكلا ومضمونا.  
توفير أطراف اتصالية (خلايا، مصالح، مكاتب، مديريات) يشرف عليها أخصائيين وجعلها فروعاً من الكليات والأقسام.  
توسيع وتطوير مجالات العلاقات الخارجية.  
\* إن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ساعدتنا على بناء تصورات حول وسائل الاتصال وحسن استغلالها.  
والذي يساهم في إثراء وإنجاح التواصل بين مختلف الأطراف، كذلك التركيز على أهمية الاتصال الخارجي لأي مؤسسة ودوره في تعزيز العلاقات الاتصالية مع المحيط والبيئة الخارجية.  
علاقة الدراسة بدراستنا:  
قد أفادتنا الدراسة بصفقتها تناولت واقع الاتصال المؤسسي وهذا ما يتوافق مع دراستنا، بحيث تفيدنا نتائجها باعتبارها ستقدم لنا لمحة عن علاقة الاتصال بالمؤسسة.  
الدراسة الثانية:  
عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الدراسة موجودة في كتاب تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات من تأليف بوحنية قوي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2009-2010م.  
فكانت إشكالية الدراسة هي :  
"إلى أي مدى ساهمت العولمة الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة المورد البشرية في الجامعات الجزائرية بشكل عام وأداء أستاذة التعليم العالي في الجزائر بشكل خاص؟ وماهي العوامل المتحكمة في سير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء التدريس؟  
ويتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية:  
• ماهي المداخل التقليدية والاقترابات المعاصرة في دراسة غدارة الموارد البشرية؟  
• ماهو دور العولمة الدولية والداخلية في التأثير على وظيفة الموارد البشرية في أداء أنظمة التعليم الجامعي؟

- ماهي المحددات التاريخية والاقتصادية والقانونية والإجتماعية المتحركة في إدارة الكفاءة للأستاذ الجامعي؟
  - كيف تمارس وظيفة إدارة الموارد البشرية من الناحية التقنية الإجرائية بالجامعة الجزائرية بالخبرات العالمية؟
  - ماهي الأفاق المستقبلية الدائرة الأداء الجامعي لعضوية هيئة التدريس بالجامعة؟"
- أما فرضيات الدراسة تنقسم إلى فرضيات موجهة ترتبط أساسا بطبيعة الدراسة الاستطلاعية الأخيرة التي صمم الباحث فرضياتها بناء على تصميم نموذج للدراسة يعتمد على المعطيات الإحصائية والتحليل وفيما يلي فرضيات الدراسة:
- ساهمت المتغيرات المتشابكة والتي حدثت في البيئة الدولية خصوصا والبيئة الداخلية بشكل عام في طرح بدائل ومقاربات حديثة في التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمات على مستوى الكلي و المنظمات التعليمية على مستوى الجزائري.
- "تتحكم في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية محددات قانونية واقتصادية وتنظيمية تحد من الأداء الكفاء لعضوية هيئة التدريس، مما يؤثر على فعالية أداء الجامعة ككل.
- تتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية بالطابع الروتيني الغير المبدع وهو ما يحاول دون التعاطي الايجابي مع المتغيرات الدولية الحديثة ويؤثر على جودة أداء الجامعة ككل.
- أما فرضيات الدراسة الاستطلاعية والتي جاءت لتعزز فرضيات الدراسة الوصفية والتحليلية فقد تم تصميمها كما يلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة اتجاه السياسات المتبعة في إدارة المارد البشرية تعزي غلي متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة اتجاه السياسات المتبعة في إدارة المارد البشرية تعزي إلى متغيرا لرتبة الأكاديمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة اتجاه السياسات المتبعة في إدارة المارد البشرية تعزي إلى متغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة اتجاه السياسات المتبعة في إدارة المارد البشرية تعزي إلى متغير العضوية في المنصب البداغوجي."

فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

"إن البيئة التنظيمية المحيطة بالمحددات الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات

التعليم العالي يمكن أن تندرج ضمن السياسات الهامة التالية:

السياسات المتعلقة بتصميم خصائص مكونات الوظيفة.

السياسات المتعلقة بالتخطيط.

السياسات المتعلقة بالاستقطاب ولاختيار والتعيين.

السياسات المتعلقة بالتدريب.

السياسات المتعلقة بالمكافآت والترقيات.

أما المحددات التي تضمن إدارة جودة شاملة للموارد البشرية يمكن أن تحدد في العناصر التالية:

القيادة الجامعية.

الهيكل والتنظيم.

الجمهور المتعامل مع المؤسسة الجامعية.

الأوضاع الأكاديمية.

المرتكزات والأسس الإدارية والمالية.

تم التوصل إلى تأكيد الفرضية الأولى القائلة بدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد العينة

اتجاه السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بناء على متغير الجنس وذلك اتجاه جميع السياسات

الخمس المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

-أكدت نتائج الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية

بناء على متغير الخبرة المهنية حسب الفئات التالية:

من سنة على 4 سنوات.

من 5 إلى 10 سنوات.

أكثر من 10 سنوات.

وهو ما يعني قبول الفرضية الثالثة.

أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بماء على المنصب البيدغوجي "رؤساء أقسام-رؤساء لجان العلمية-عمداء الكليات"، أو العضوية في المنصب العلمي "فرقة بحث أو مخبر علمي"، وهو ما يعني قبول الفرضية الرابعة. علاقة الدراسة بدراستنا: من خلال هذه الدراسة التي تم فيها دراسة تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، كما أفادتنا نتائجها في تبيان وجود علاقة بين الإدارة و تنمية الموارد البشرية و هذا ما نحتاجه في بحثنا.

### 9-تحديد مفاهيم والمصطلحات:

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا وهو: الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية.

**9-1- مفهوم الاتصال :** إن كلمة الاتصال تحمل معاني كثيرة وتعريف متنوعة وقد ساهم المختصون في مجالات دراسية مختلفة في زيادة المعاني لكلمة اتصال، كل حسب اختصاصه وميدان دراسته، كعلم النفس، علم الاجتماع، علم السياسة وغيرها<sup>1</sup>، إلا أنه ورغم اختلاف تعاريف الاتصال فهي تركز على عنصر مشترك وهو نقل المعلومات، ومن تعاريفه الكثيرة نذكر:

\* ويعرفه "فليبو" بأنه: "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب"<sup>2</sup>.

### 9-2-التعريف الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عملية نقل المعلومات و الرغبات والمشاعر والتجارب، إما شفويا أو استعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات، بقصد الإقناع و التأثير على السلوك والاتجاهات بحيث يخلق فيها في العملية معلومات متبادلة بين الأفراد الذي يصل إلى كامل الأشخاص.

### 9-3-الاتصال الإداري:

<sup>1</sup> دليو فضيل، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 17.

<sup>2</sup> جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام (المفاهيم، المداخل، النظرية، القضايا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص 12.



هناك تعريفات متعددة للاتصال الإداري، فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية، والبعض الآخر يربطها بالبيئة التنظيمية الخارجية والداخلية، وأخرى تركز على الفهم والأثر الذي تتركه العملية نفسها.

غير أن هناك إجماعاً على أن الاتصال الجيد هو جوهر المنظمة سواء من حيث أدائها لوظائفها. و يعرفه "وليم جوليك" بأنه العملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>.

#### 9-4- تعريف الإجرائي للاتصال الإداري:

هو جميع المهام التي تسند للموظف عن طريق قناة اتصالية شخصية أو غير شخصية وتحمل معلومات وأوامر أو أنشطة يزاوها الموظف داخل المنظمة.

#### 9-5- مفهوم التنمية البشرية:

منذ مطلع التسعينات من القرن العشرين أصبح مصطلح التنمية البشرية يتردد كثيراً في الأدبيات الاقتصادية وظهرت اجتهادات ومحاولات شتى لتوصيفه على التطور الذي حصل في النظرية الاقتصادية، والذي جعل الإنسان الغاية الأساسية للنشاط الاقتصادي ابتداءً وانتهاءً، خاصة وأن الأفكار الاقتصادية التي كانت سائدة قبل هذا الوقت، أثبتت عدم نجاحها في تحقيق أهداف التنمية المنشودة ولم تستطع أن توصل الكثير من المجتمعات إلى تحقيق التطور والتحديث، فضلاً عن فشلها في تحسين رفاهيتها، وتحقيق العدالة في توزيع الدخل سوء بين المجتمعات أو بين أفراد المجتمع نفسه و بناءً على ما سبق يمكننا صياغة مفهوم التنمية البشرية بالقول بأن التنمية البشرية: عبارة عن عملية تنموية مستدامة تهدف إلى الاستثمار في قدرات البشر من خلال تحسين مستواهم (التعليمي والصحي والغذائي) بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم، بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتوزيع عوائده على أفراد المجتمع بشكل عادل يضمن رفع مستوى رفاهيتهم، وتمكينهم من المشاركة في هذه العملية التنموية المستدامة في إطار الاقتصادية المتاحة، وفي ظل السياسات المعتمدة في هذا الشأن.<sup>2</sup>

#### 9-6- التعريف الإجرائي للتنمية:

<sup>1</sup> بوحنية ابن أحمد فوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، رقم النشر: 4876 ص(30-31).

<sup>2</sup> برنوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص17.

هي إدخال آليات، على حسب ما تفرضه إستراتيجية التغير على مستوى: القانوني والعلاقات العامة والخبرات والثقافة، من اجل الوصول إلى تنمية بشرية داخل المؤسسة الإدارية، إلى جانب القدرة على تلبية تطلعات وتنبؤات المورد البشري، وفتح مجال واسع، لكل عضو ليعبر عن آرائه وأفكاره بجرية ووضوح، من أجل تحقيق الأهداف الذاتية الكلية للمنظمة وتعددها إلى المجتمع ككل.

### 9-7- مفهوم الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا<sup>1</sup>.

### 9-8- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

يقصد بلفظ موارد البشرية كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة و بمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

### 10- المقاربة النظرية:

نحاول عرض بعض الأفكار والعناصر لنظريات التي لها جوانب معينة من دراستنا، الغرض منها ربط الأفكار بموضوع دراستنا وقد اعتمدنا على النظريتين التاليتين:

أ- النظرية الحديثة في التنظيم:

تمت هذه النظرية من قبل فون بيرتا لانفي (von bertalenffy) وغيره من العلماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي فمن السهولة

<sup>1</sup> عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ودراسة بحوث، القاهرة، 2003 ،ص14.

لمكان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية و التنظيمية الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الحجم البشري وشكل المنظمة التي يجدها الإنسان. ويعرف النظام على أنه: مجموعة من الأجزاء أو النظم التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينما النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي.

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحد مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تجعلهم ينتظرون إلى المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، وتمتد متخذي القرار في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذًا بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم<sup>1</sup>.

ب- نظرية ماسلو (نظرية الحاجات)

هناك ارتباط وثيق بين نظرية ماسلو لتدرج الحاجات والاتصال التنظيمي، نظرًا لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالعاملين إلى جعل سلوكياتهم يتوافق مع أهداف المؤسسة، ويتسنى لها ذلك من خلال رصد مختلف الحاجات المتعددة للعاملين وتوجيه رسائل لهم تتم عن حسن نية الإدارة في الاستجابة لهذه الحاجات، وهذا حسب ما تمليه إمكانياتها، وهو ما يعطي للعاملين دفعة قوية تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة، وتقوم نظرية ماسلو على فرضيتين أساسيتين:<sup>2</sup>

**الفرضية الأولى:** تتوقف حاجات الأفراد على تم إشباعه بالفعل، وبالتالي تبدو الحاجات غير مشبعة أكثر الحاجات كدافع لتحريك سلوكيات الإنسان، ومن هنا ترتبط دوافعه لإشباع حاجة معينة بالتصرف السلوكي تجاه الولاء لها، سرعان ما يفتر الدافع أو ينعدم بعد إشباع الحاجة بالفعل.

<sup>1</sup> موقع الشبكة العربية للإدارة، نظرية النظم،

12.20.2018/05/14.http://www.arabmn.com/archives/1683

<sup>2</sup> صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنمية الموارد وتسيير الموارد، علوم الاجتماع، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص ص

الفرضية الثانية: تنص على تسلسل حاجات الإنسان في ظل تعددها وتنوعها، حيث تأخذ شكل مدرج هرمي ترتب فيه أولوية الإشباع بحسب أهمية الحاجات، فكلما فرغ الإنسان من إشباع حاجة معينة، تطلع إلى إشباع الأخرى التي تليها في التدريب، وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات سائدة في أية مؤسسة تشكل في كليتها المدرج الهرمي للحاجات. وعليه فإن فرضيتي ماسلو تهتم بسلوكيات الفرد في المؤسسة وما يتطلب إليه من حاجات ويسعى إلى إشباعها والتي تؤثر بفعالية أدائه في المؤسسة.

### 11- صعوبات الدراسة:

في الواقع أنه لا توجد دراسة لا تخلو من الصعوبات سواء فيما تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، وهي تختلف باختلاف موضوع الدراسة.

والصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:

أ- صعوبات الجانب النظري:

قلة المراجع التي تناولت موضوعنا ألا وهو "الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية" وإن وجدت فهي قليلة ويصعب الحصول عليها لكثرة الطلب عنها.

ب- صعوبة الجانب الميداني:

صعوبة إجراء المقابلات مع المسؤولين وعدم توافق أوقات العمل مع مواعيد هاته المقابلات.

تحفظ المسؤولين في الأجوبة المقدمة خاصة عندما علموا أننا ندرس بقسم الإعلام والاتصال.

صعوبة الحصول على الوثائق المستعملة في الاتصال الإداري.

# الجانب النظري للدراسة

**تمهيد:**

إن الاتصال والفعالية التي يتسم بها ومساهمتها في تكوين رابط بين الموظفين داخل محيط المؤسسة وهذا ما يجعله مصدر طاقة للمنظمة حيث أنه بمجرد اتصال الأفراد فيما بينهم بمختلف أشكاله، أي أن الاتصال هو وسيلة وليس غاية يساعد على فعالية التنفيذ من جهة وتنمية موارد المنظمة البشرية من جهة أخرى. فبدون الاتصال تكون الأقسام والإدارات وحتى المنظمة معزولين عن بعضهم البعض وبالتالي عدم تبادل المعلومات والقرارات ووصولها للأفراد فالإتصال يعتبر أحد الركائز التي تقوم عليها المؤسسة. والعناصر المهمة التي تم تحليلها مفهوم الاتصال الإداري و نماذجه بعد ذلك عالجنا الأهمية والأهداف وفي الأخير استعرضنا المعوقات للاتصال الإداري.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

1- مفهوم الاتصال:<sup>1</sup>

يقول بن خلدون في مقدمته إن الإنسان مدني بطبعه، بمعنى أن الإنسان لا يستطيع العيش بمفرده بعيدا عن الآخرين و التفاعل معهم، لهذا كان الاتصال ضرورة اجتماعية بل عملية تجويد اجتماعي عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر التي تؤدي إلى التفاهم والتجاذب أو إلى التشاحن أو التباغض . وقد عرفه القظام ،(2000) بأنه عملية اجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة إن اعتمد التعاون سبيلا أو يدخل معهم في صراعات وعدم توافق إن اعتمد التنافس والصراع أسلوبا في التعامل ، كما عرفه قاموس أوكسفورد بأنه " نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة" ويتم تبادل المعلومات والأفكار من مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين . فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا ، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويستجيب لها بإيماءات مماثلة<sup>2</sup> .

وتعرف القواميس أيضا الاتصال بإعتباره: أن كلمة الاتصال : communication تشتق من الاصل اللاتيني للفعل communicate بمعنى يشيع عن طريق المشاركة. يورى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناه common بمعنى عام أو مشترك.<sup>3</sup>

كما عرفة اندرسون بأنه "النقل والإستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".<sup>4</sup>

من خلال التعريفات بمفهوم الاتصال يتضح إن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة ونشطة تعمل باتجاهات مختلفة ، كما أنها نظام فعال يربط النظم الفرعية المختلفة في التنظيم ببعضها البعض ، ويجعلها متفاعلة نشطة ،أو متقطعة التفاعل ، إضافة إلى أن الاتصال وسيلة يتم عبرها القيام

<sup>1</sup> د. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون ، طبعة الأولى بيروت، 2001، ص178.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص178.

<sup>3</sup> د. جمال محم أبو شنب، نظريات الاتصال والاعلام " المفاهيم، المداخل النظرية، القضايا "، دار المعرفة الجامعية، ط1،

سنة 2010م، ص9.

<sup>4</sup> محمد أبو سمرة: الإتصال الاداري والإعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، سنة 2011م، ص10.

بالوظائف الأساسية للإدارة، فالتخطيط والتنظيم والتنسيق والضبط والتقييم لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال .

وبهذا فالالاتصال وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف من خلال هذه العملية على قدرات العاملين وكيفية استقبالهم وتفهمهم للرسالة على طريق تغيير سلوكهم شريطة ان تكون عملية الاتصال فعالة وإيجابية .<sup>1</sup>

## 2 - تعريف الاتصال الإداري:<sup>2</sup>

هناك تعريفات متعددة للاتصال الإداري، فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية، والبعض الآخر يربطها بالبيئة التنظيمية الخارجية والداخلية، وأخرى تركز على فهم والأثر الذي تتركه العملية نفسها. غير أن هناك إجماعاً على أن الاتصال الجيد هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها أو أدائها لوظائفها.

وهناك من يدرج تعريفات متعددة للاتصال أهمها:

- " هو تبادل الرسائل بين الناس بطرق مختلفة مثل: التحدث والكتابة، حركات الجسم، تعابير الوجه "<sup>3</sup>

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين

الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

سلوك يقود إلى تبادل المعاني .

عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف لأخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .

تبادل المعاني و الحقائق و المشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما .

نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر والتأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات.

وبشكل عام ف التعاريف السابقة تغطي مفهوم الاتصال الإداري بأنه "عملية إعطاء معلومات

وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها ."<sup>4</sup>

- أشكاله:

يمكن تقسيم أشكال الاتصالات الإدارية على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان الوطني للمطبوعات، رقم النشر 4876، ص30-31

<sup>3</sup> - بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص31.

<sup>4</sup> - مرجع نفسه، ص30-31.



- الإتصالات العمودية.
- الإتصالات الصاعدة.
- الإتصالات الأفقية.
- الإتصالات الشبكية.

### أ- الإتصالات العمودية:<sup>2</sup>

يتمثل هذا الشكل من الإتصالات بالصورة التالية:

**الصورة الأولى:** اتصال اتجاهه من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الإتصالات لما يسوده من تسلسل رئاسي ويقوم على نطاق إشراف ضيق ذو مستويات إدارية متعددة.

**الصورة الثانية:** يأخذ الإتصال شكل الدائرة التي يتوسطها المدير و الذي يعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الإتصالات مما قد يؤدي إلى حصول التنافس بين العاملين في محاولاتهم التقرب منه.

ومن سيئات هذا النمط انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور لهم يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم وهو أمر يؤثر سلبا على إنتاجيتهم. وتعتبر السياسات و الإجراءات و الأوامر و التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجهات أحد مظاهر هذا الشكل من الإتصالات. إذ بدون هذه الإتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل. ويتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من التعليمات. وكذلك من واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسيا لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجئون بأية تغييرات. ومن الأمثلة على هذا النوع من الإتصالات الاجتماعات التي يعقدها المديرون مع مرؤوسيههم وكذلك النشرات والزيارات الميدانية والتقارير الدورية.

<sup>1</sup>- حنفي محمود سيمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، ص276.

<sup>2</sup>- حنفي محمود سيمان: السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص276.

على المدير الفعال لا يقصر اتصالاته على الأوامر والنقد بل أيضا أن تشمل مناصب الإعجاب والتقدير للمرؤوسين.<sup>1</sup>

### ب- الإتصالات الصاعدة:<sup>2</sup>

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط. فالإتصال الهابط يأتي من المستويات الادارية العليا. ويمر عبر المستويات الادارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات. بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الادارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الادارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

ويتمثل هذا النوع من الإتصالات التي ينقلها العاملون في مستويات الأمامية (الدنيا) إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الإتصالات التقارير التي يرفعها العاملون لإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم.

ج- الإتصالات الأفقية: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي بين العاملين في نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي الهرمي. أو بين أفراد في مستويات مختلفة. ويتميز هذا الشكل من الإتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات وتتميز هذه الإتصالات بالديمقراطية إذ أن هناك حرية لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط في التنظيمات الصغيرة.<sup>3</sup>

### د- الإتصالات الشبكية:

يشير هذا النمط إلى الإتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين، للرؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقهم.<sup>4</sup>

## 3. أهداف وأهمية الإتصال الإداري ومعوقاته:

<sup>1</sup> -حنفي محمود سيمان: السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص276.

<sup>2</sup> مُجّد أبو سمرة: الاتصال الاداري والاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2011م/1432هـ، ص47.

<sup>3</sup> مُجّد أبو سمرة: الاتصال الاداري والاعلامي، مرجع سابق، ص277.

<sup>4</sup> -حنفي محمود سيمان: السلوك التنظيمي و الأداء، مرجع سابق، ص106.

**3-1. أهداف الإتصال الإداري.**

تهدف عملية الإتصالات الإدارية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- 2- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحقق من خلال البرامج والخطط والسياسات.
- 3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- 4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي توجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

هذا وتخدم عملية الإتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي:

- 1- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضاءها.
  - 2- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستشير الدافعية.
  - 3- تعتبر عملية الإتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الإجتماعية و نجاحاتهم وإحباطهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.
- أما المعلومات التي يحتاجها المدير الفعال أو القائد الفعال والتي تشكل محور عملية الإتصال فهي عديدة ومنها<sup>2</sup>.

- 1- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- 2- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- 3- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل به.

<sup>1</sup>- زيدان عبد الباقي: الإتصال والادارة مجلة الادارة العامة، العدد 34، 1979، ص 67.

<sup>2</sup>- قيس سعيد عبد الفتاح وآخرين: مدخل في نظم المعلومات الادارية والاقتصادية، مطابع مديرية الكتب للطباعة والنشر بجامعة الموصل، الموصل، العراق، 1981، ص 30.

وفي الجدير بالذكر أن الإتصالات جزء من الثقافة الإجتماعية لأي مجتمع ولا تأتي من فراغ. بل هي حصيلة التنشئة أو التطبيع Socialisation والتي تبدأ من مرحلة الطفولة و تستمر في مختلف مراحل العمر. وفي كافة الأدوار التي يلعبها الفرد في المجالين العام (الوظيفي) أو الخاص (الشخصي).

### 2-3: أهمية الاتصال الإداري: <sup>1</sup>

يأخذ الاتصال ماكنته وأهميته من جملة من المستويات، نورها في الآتي:

الاتصال ( التواصل ) يفتح المجال لاحتكاك البشري و يتيح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، كما انه يؤكد ويولد الاحساس بأن البشر يعيشون مع بعضهم البعض، فالاتصال يبعد الانسان عن العزلة.

تتبع أهمية الاتصال الاداري في كونه يمولى المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات، وتؤدي الاتصالات الادارية وظائف ثلاثة:

1. تجمع المعلومات.
2. وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز.
3. الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخص أو شخص وجماعة، أو جماعة وجماعة.

والواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي العام وتقديم الاقتراحات، والاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة الاختلاف الثقافات وتعددتها وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات ..... <sup>2</sup>

والاتصال الجيد يمكن المنظمة من تسويق إنتاجها ومن ثم تحقيق نجاحات كبيرة، ومن ثم فإن هدف الاتصال ليس دخليا فقط.

<sup>1</sup> نعيمة واكد: مبادئ في علم الاتصال، كوم للدراسات والنشر للتوزيع، بدون طبعة، سنة 2011م، ص11.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان الوطني للمطبوعات، رقم النشر 4876، ص65 إلى ص71.

**3-3: معوقات الإتصال الإداري:<sup>1</sup>**

تتعرض عملية الاتصال إلى التشويه والتغير أثناء انسيابها، وقد تتباين المعاني المرسله من قبل الشخص المتصل عن تلك التي فهمها المستقبل لأسباب كثيرة، وهذه الاسباب تؤثر بكل خطوة من خطوات الاتصال، ومن النادر أن يحدث تطابق بين ما قصده المرسل وما فهمه المستقبل وتعود هذه المعوقات إلى مسببات تنظيمية، أو نفسية اجتماعية، كما قد تكون هذه المسببات فنية مادية.

**أ- المعوقات التنظيمية :**

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الاطار او الهيكل الذي يضم الجمل وعاءات المختلفة من اوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الافراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي . وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها :

1-تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوات الاتصال داخل المنظمة .

2-عدم وضوح الاهداف التنظيمية بالاضافة الى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية للمنظمة .

3-زيادة حجم الابعاء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل .

4-عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الاداريين الى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة .

5- مركزية التنظيم وعدد المستويات الادارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها.<sup>2</sup>

وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة ، وإذا كان هذا

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان الوطني للمطبوعات، رقم النشر 4876، ص65 إلى ص71.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، المرجع نفسه، ص71.

الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة ، كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الإستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية .

### ب- المعوقات النفسية والاجتماعية :

وترتبط المعوقات النفسية والاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة التي تربط بين المرسل والمستقبل وما ينتج عن ذلك من اختلاف بينهم في الحكم على الأشياء والتمايز في فهم الاتصال ومن ثم الاستجابة له ويمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية :

1- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية "الإدارة العليا": يرى كثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير الأعمال ، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغون للإدارة العليا لينالوا عندهم الرضى و المكانة ، أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيئ فلا يرفع الرؤساء ، ويمكن أن يعبر عن ذلك بإنعزالية الإدارة العليا واعتمادها على النظم الرسمية للاتصال .

2- الاختلافات البيئية والاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد، إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته .

3- الاختلافات في الموق التنظيمي داخل المنظمة وما يرتبط بذلك من:

- اختلاف في المستوى الوظيفي (إدارة عليا-وسطى-تنفيذية)

- اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي).<sup>1</sup>

4- اتجاهات السلبية وتباين الادراك: وتعتبر الاتجاهات السلبية من المعوقات الاساسية في الاتصال ..... وأهم هذه الاتجاهات السلبية إنطواء الافراد على أنفسهم، تفضيل العمل الفردي حسب المعلومات والاحتفاظ بما لانفسهم.....

5- إغفال الطبيعة الانسانية للموظفين: ومعروف ان الدوافع الانسانية تؤثر على كفاءة الشخص في المنظمة.

ج- معوقات الفنية والمادية:

<sup>1</sup>-بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص71.

ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالاشياء الملموسة في الاتصال كالادوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

إجمالا يمكن إدراك أهم المعوقات الفنية والمادية في العناصر التالية:

- 1- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة او عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة .
- 2- إحتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها .
- 3- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف.
- 4- الافتقار إلى إستخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة التي يمكن فهمها بسهولة .
- 5- عدم وجود نضام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.
- 6- إحتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والاحصاءات والرسوم والجداول مما يصعب فهم الرسائل والرد عليها بسهولة.
- 7- زيادة الاعتماد على الاتصال الغير المباشر والمكتوب وبالتالي انخفاض حجم الاتصال المباشر والشفهي والانواع الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، 71.

## المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية (المفهوم، والأسس النظرية).

## 1. مفهوم تنمية الموارد البشرية ووظائفها.

1-1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:<sup>1</sup>

تعرف التنمية البشرية، بحسب تقارير الأمم المتحدة، على أنها تنمية الناس، بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والسكن والتربية والثقافة. من هنا، فإن التنمية البشرية تركز بالمثل على عقول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الانتاجية .

وتعرف أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.<sup>2</sup>

1-2. وظائف تنمية الموارد البشرية:<sup>3</sup>

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

## 1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.

## 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

1-د.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، سنة النشر 2002، ص235-ص236.

2-د.بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة العربية، سنة النشر 2010، ص84.

3- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.



- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
  - 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
  - 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
  - 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
  - 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
  - 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
  - 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
  - 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
  - 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
  - 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتهما.
  - 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
  - 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
  - 15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.

### عنوان: عجلة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية

1-راوية مُجد حسن:إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ، ص ص 23-24.

تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدرة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين.<sup>1</sup>

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

## 2-1: أهداف تنمية الموارد البشرية:

"إن تنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك. وحتى تحقق التنمية الإستراتيجية، فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من المنشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة لفترة تقدر بحوالي خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالة للمستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس المستقبل الوظيفي وهي"<sup>2</sup>.

أ- الأداء ب- الاتجاهات ج- الهوية الذاتية د التكيف

وبالتالي فإن كل من الأداء و الاتجاهات يهتم بالحاضر: "تحقيق أهداف العمل العالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة، الالتزام، الصراع، الخ والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز احد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار التنمية البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة منتجة، ملتزمة قادة على اكتساب مهارات، اتجاهات، ومعرفة جديدة وبسرعة."<sup>3</sup>

1- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> محمد سمير احمد: الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص79.

<sup>3</sup> - محمد سمير احمد: الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية مرجع نفسه، ص84.

ومنه فإن تنمية الموارد البشرية هي من مسؤوليات الإدارة العليا، وتقوم بوضعها لكفآت المستويات الإدارية ولتحقيقها يجب مراعاة متطلبات بين الأفراد وأهداف المنظمة ولهذا يجب تنمية جميع المستويات الإدارية ذلك لتحقيق أهداف التنمية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها ومنه ربط العامل بالمؤسسة.

## 2-2 : أهمية تنمية الموارد البشرية: <sup>1</sup>

تكمن أهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الانتاج والتغيير معا، وقد سبق وناقشنا الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية والاسباب المرافقة لها. الأهمية الثانية لتنمية الافراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الادارية. إذ أن الفعالية والكفاية في الانتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين اساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب. كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وانتاجية الافراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها. الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه وبالتالي يمكن تلخيص بعضها بما يلي: <sup>2</sup>

- زيادة في الانتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الافراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الافراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الاعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الافراد وتؤهلهم بالتالي للتقدمي واستلام وظائف أعلى.

1-د.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، سنة النشر 2002، ص 238-ص 239.

2-د.بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة العربية، سنة النشر 2010، ص 85.

● استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة انتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الانتاجية.

نستنتج من خلال ما سبق إن لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة فهي تكسب العاملين المهارات والخبرات والمعارف فالدول الغربية حكوماتها هي التي تقوم بهذا الدور ذلك لأهميتها الكبرى في تحسين مستوى المؤسسة ومنه مستوى المجتمع ككل لان المؤسسة هي جزء من كل والذي هو المجتمع فقيامها بتنمية الموارد البشرية فنحن نحسن من أداء العاملين لمهامهم ومنه ارتباطهم بالمؤسسة و تحقيق الانتماء لها

## خلاصة الفصل :

إن من خلال ما تم طرحه في هذا المبحث اتضح لنا أن أي مؤسسة مهما بلغت درجة تطورها وتعددت مجالات نشاطها هي عبارة عن نسق متكامل كل جزء بها يؤثر بباقي الأجزاء وتنمية الموارد البشرية تهتم بالاستغلال الرشيد والعقلاني للعنصر البشري وتحسين أدائه وهو الآلية التي من خلالها تزيد من تطوير مهارات العمال وربطهم بالمؤسسة وتزيد من تفاعلهم مع باقي العمال مما يكون لديهم روابط صداقة ويزيد من تكيفهم منه محيط عملهم واستقراره ومنه يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعملون .

# الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

نختم عملنا هذا بدراسة حالة حول "الإتصال الإداري في جامعة غرداية وأهميته في تنمية الموارد البشرية" أخذنا جامعة غرداية كميدان لإجراء هذه الدراسة، تقييم مدى تأثير هذا الإتصال على الموارد البشرية.

## المبحث الأول: بطاقة فنية حول جامعة غرداية

### 1. تعريف جامعة غرداية ونشأتها وتطورها<sup>1</sup>.

تعريف المؤسسة محل الدراسة جامعة غرداية: إن إنشاء جامعة غرداية مر بالمراحل التالية: وتقع ملحقة غرداية التي افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية ( قرار مؤرخ في 20 سبتمبر 2004) على مقر الولاية بمسافة خمسة عشر (15 كم) عن البلدية العاصمة ، وتظم الفروع التالية: لجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا، لسانس تاريخ. المركز الجامعي بغرداية: أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق ل 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين : معهد العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية - معهد العلوم التجارية - و كانت الفروع المفتوحة هي: التاريخ، علم الاجتماع، الأدب العربي، الحقوق وعلم النفس ، ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق ل 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد هي:

- معهد العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات .
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

- جامعة غرداية: إن المركز الجامعي بغرداية حقق قفزة نوعية متميزة حيث رقي إلى مصاف الجامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 جوان سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، وذلك بست كليات هي:

<sup>1</sup> الإدارة المركزية لجامعة غرداية 2018.



- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وتضمن جامعة غرداية حاليا التكوين في 35 تخصصا في الليسانس و30 تخصصا في الماستر بالإضافة إلى التكوين في ما بعد التدرج في الماجستير والدكتوراه.

وكذلك بعدد من العمال يقدر ب: (الأساتذة 345 ، العمال الإداريين 235، والعمال المهنيين 154)، ومساحة ثلاثين هكتار (30)، والأشغال المنجزة من هياكل الجامعة بلغت الثلث (3/1) من المساحة الإجمالية حاليا .

## 2. أهميتها وأهدافها:

تعد الجامعة الجزائرية نتاج من البناء والتطوير منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وتكمن أهمية وأهداف الجامعة في المجالين الآتيين:

### 2-1- في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد .
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث .
- المشاركة في التكوين المتواصل .

### 2-2- في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها .
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- تميم نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني .

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها .  
أما عن تنظيمها و سيرها فسنحاول في المطلب الثاني إعطاء صورة مفصلة و شاملة عنه وفق ما جاء به المرسوم السالف الذكر .

### 3- الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية:<sup>1</sup>

شرح الهيكل :

#### 1. تنظيم و سير جامعة غرداية

حددت المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 على أن تنظيم الجامعة يتكون من هيئات و رئاسة الجامعة و كليات و معاهد ، و عند الإقتضاء من ملحقات كما تتضمن مصالح إدارية و تقنية مشتركة .

اولا : هيئات الجامعة :

و تتمثل هيئات الجامعة في مجلس الإدارة و كذا المجلس العلمي .  
أ- مجلس إدارة الجامعة : هو هيئة تتكون من ممثلي عدة قطاعات ، مهمته هي التداول عبر إجتماعاته على عدة قضايا أهمها :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير و المتوسط و الطويل .
- مشاريع الميزانية و حسابات الجامعة .
- إقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي؛
- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث؛
- النظام الداخلي للجامعة؛
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة.

<sup>1</sup>الادارة المركزية لجامعة غرداية 2018.

ب- المجلس العلمي للجامعة : هو هيئة تتكون من أعضاء من داخل الجامعة مهمتها إبداء الرأي و تقديم توصيات في مجالات أهمها :

- المخططات السنوية و متعددة السنوات و البحث للجامعة.
  - مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات و المعاهد و الأقسام و وحدات البحث و مخابر البحث.
  - حصائل التكوين و البحث للجامعة .
  - برامج التظاهرات العلمية .
  - ييدي رأيه في كل المسائل الذي لها طابع بيداغوجي و علمي .
- تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على رئيس الجامعة إعلام مجلس الإدارة بمختلف الآراء و التوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة، و عليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة للجامعة و مجلسها العلمي هي السلطة التشريعية بالنسبة للجامعة.

ثانيا : رئاسة الجامعة :

ويقصد بها الجانب الإداري و التنفيذي للجامعة . يترأسها رئيس الجامعة و توضع تحت سلطته مجموعة من الهياكل تتمثل في :

- نيابات رئاسة الجامعة
- الأمانة العامة للجامعة
- المكتبة المركزية للجامعة
- يعتبر رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة و بهذه الصفة يتولى المهام التالية :

- يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين
- يبرم كل صفقة و إتفاقية و عقد

- يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به
- يعين مستخدمي الجامعة
- يتخذ أي تدبير لتحسين نشاطات التكوين و البحث
- هو المسؤول عن حفظ النظام و الأمن بالجامعة
- تساعده في هذه المهام مجلس مديرية مكون من أعضاء من داخل الجامعة و مصالح مشتركة

#### أ- نيابات رئاسة الجامعة :

و هي أربع مديريات للجامعة تتوزع على النحو التالي :

#### 1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات :

مهمتها متابعة المسائل البيداغوجية و أنشطة التكوين و التسجيل و تسليم الشهادات . وتتفرع عنها ثلاث مصالح.

#### 2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي :

تهتم المديرية بمتابعة مختلف المسائل المرتبطة بما بعد التدرج والتكوين العالي و كذا متابعة أنشطة وحدات و محابر البحث ، و ضمان السير الحسن للمجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على الأرشيف .

#### 3 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التظاهرات العلمية :

و تتكفل هذه المديرية بالاتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الإقتصادي و كذا المبادرة ببرامج الشراكة .
- القيام بأعمال التنشيط و الإتصال
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة

#### 4 نيابة مديرية للتنمية و الإستشراف و التوجيه :

و هتم هذه المديرية بـ :

- جمع العناصر الضرورية إعداد المشاريع الخاصة بالجامعة
- القيام بالدراسات الإستشراافية حول توقعات تعداد الطلبة للتكفل بعم بيداغوجيا و إداريا
- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامى و في مجال المسار التعليمى الذى تضمنه الجامعة متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذها
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

**ب- الأمانة العامة:**

يتأسسها الأمين العام للجامعة حيث تتركز مهمته الأساسية في التسيير الإدارى و المالى للجامعة ، تلحق به اربع مديريات هي :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
  - المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة
  - المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة
  - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
- إنطلاقا من ذلك يتكفل بما يلي :

- ضمان تسيير المسار المهني للموظفين .
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة .
- وضع برامج النشاطات الثقافية و الرياضية للجامعة.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلى للجامعة.
- ضمان تسيير و حفظ أرشيف الجامعة.

**ج- المكتبة المركزية بالجامعة :**

و تتكفل بالمهام التالية :

- إقتراح برامج إقتناء المراجع و التوثيق الجامعي
  - مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة
  - مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافية
  - وضع شروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة
- ملاحظة:** يكاد لا يختلف الهيكل التنظيمي للكلية عنه في الجامعة فهي الأخرى تتركز على مجلس الكلية و مجلس علمي للكلية و كذا نيابات و أمانة عامة و مكتبة للكلية ، فالكلية هي إحدى خلايا الجامعة و في حالتنا هذه (جامعة غرداية ) فهناك ستة كليات و هي :
- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛
  - كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض؛
  - كلية العلوم و التكنولوجيا؛
  - كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية؛
  - كلية الآداب و اللغات؛
  - كلية الحقوق و العلوم السياسية.

## المبحث الثاني: مناقشة وعرض النتائج .

### 1. النتائج الجزئية لدراسة:

#### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل معرفة أهمية الإتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية، تم إختيار جامعة غرداية كمجتمع لدراسة، وبعد ذلك تم حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي والمتكون من 400، منهم أساتذة، و إداريين، و عمال مهنيين، وتم التعرف الجيد على مفرداته، ليأتي إختيار عينة الدراسة من بين تلك العناصر بطريقة "قصدية"، لان مجتمع الدراسة معروف ويمكن الحصول على إطار بالمعاينة به، والذي تكون من 120 مفردة حيث تمثل هذه النسبة أكثر من 30% من مجتمع الدراسة، وتم إسترجاع 100 مفردة.

#### 1-2- أسلوب جمع البيانات الأولية:

قمنا في هذه الدراسة بإستخدام طريقة الإستقصاء من خلال الإستبيان في جمع البيانات الأولية.

وقد تم تصميم الإستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة )

**القسم الثاني:** يحتوي على محورين:

**- المحور الأول:** يجيب عن الهيكل التنظيمي للاتصال الإداري ووسائل الاتصال الإدارية المستعملة في

العملية الاتصالية.

**المحور الثاني:** ويشمل على أسئلة خاصة بدور الاتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية.

#### 1-3- أساليب تحليل البيانات:

تم الأستعانة ببرنامج **spss23.0** في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات حيث اشتملت

على الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرونباخ من أجل إختبار ثبات الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان.

#### 1-4- ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة:

قمنا بإعداد الإستبيان على مراحل بحيث تم وضع إستبيان أولي وعرضه على الأستاذة المشرفة وعدد من الأساتذة المحكمين، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء للخروج بإستبيان في شكله النهائي، وبعد ذلك قمنا بتعديل الإستبيان في برنامج " word 2013 " وطبعه ورقيا في شكله النهائي.

#### 1-5- صدق وثبات الدراسة: تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ بإلستعانة ببرنامج spss23

لقياس الثبات (الإتساق) الداخلي وفي الجدول التالي حوصلة للنتائج المتحصل عليها

#### الجدول (1): يوضح صدق وثبات الإستبيان

البيان	صدق وثبات
مجموع الاستبان	0.897
المحور الثاني	0.831
المحور الثالث	0.847

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

وفق لنتائج الاختبار لمعامل "ألفا كورن باخ " لقياس درجة الصدق والثبات للإستبيان المتمثلة في القيمة (0.89) فهي قيمة مقبولة جدا للدراسات الوصفية التحليلية.



الجدول رقم(2): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	
ذكر	52	%52
أنثى	48	%48
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس، حيث يظهر تقارب النسب بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، فقدرت نسبة الذكور بـ 52% أما بالنسبة للإناث كانت 48%، وهذا ما يفسر التوازن في الوظائف التي يشغلها كل من الجنسين في الإدارة المحلية لجامعة غرداية، وهذا ما يساعد في الحصول على معلومات وإجابات بشكل عادل من الجنسين.

الجدول رقم(3): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	27	%27
31-40		%54
41-50	19	%19
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث نجد أن أعمار عينة الدراسة تتراوح ما بين 30 إلى 50، مما نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 بنسبة 54% وتليها نسبة 27% و التي تمثل مفردات العينة التي أعمارهم أقل من 30 سنة في حين المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 41-50 يمثلون نسبة 19% ونوعاً ما هي نسب متقاربة ومن خلال ما تقره لغة الأرقام نلاحظ أن عينة الدراسة شملت فئات عمرية مختلفة مع ارتفاع الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة).

الجدول (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	السن
52%	52	أقل من 5 سنوات
33%		10-06
12%	12	15-11
3%	3	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه سنوات الخبرة للمبحوثين، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة لأقل من 5 سنوات بنسبة 52% فيما كانت نسبة 33% لفئة من 6 إلى 10 سنوات، وتحصلت فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12% ولم تحصل فئة أكثر من 15 سنة إلا على نسبة 3% فقط. وعليه الأفراد الذين هم أقل من 5 سنوات أكبر من الذين هم أكثر من 15 سنة إذن الجامعة تملك فئة شبانية كبيرة.

الجدول (5): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
17%	17	ثانوي
24%	24	تقني سامي
21%	21	ليسانس
34%	34	ماستر
4%	4	دكتوراه
100%	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يلعب المستوى التعليمي دور كبير و هام في تحديد مجال الفهم لدى الأفراد وفهم الأمور بشكل صحيح.

فمن لغة الأرقام نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث بلغت نسبة العمال المتحصلين على شهادة ماستر 34% وتليها نسبة 24% المحصلين على شهادة تقني سامي وتليها نسبة 21% المتحصلين على شهادة ليسانس، ونسبة 17% المتحصلين على ثانوي أما نسبة الدكتوراه فكانت حوالي 4% من عينة الدراسة. ومن هنا نستنتج: أن إدارة جامعة غرداية تضم عدد معتبر من العمال المتحصلين على شهادة ماستر، أكثر من باقي المستويات في عملية التوظيف و العمل في جامعة غرداية .

الجدول (6): يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
%12	12	منصب عالي
%2	2	استاذ
%82	82	موظف إداري
%4	4	عامل مهني
%100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين متغير الوظيفة ، نلاحظ أن فئة العاملين الذين يحملون صفة ( موظفي إداري )، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة قدرت 82%، في حين قدرت نسبة العمال الذين يحملون صفة ( منصب عالي ) في المرتبة الثانية و قدرت بنسبة 12% ثم مرتبة عامل مهني قدرت نسبته 4%، وفي المرتبة الأخيرة أستاذ بنسبة 2%، وهذا ما يفسر اختلاف الأعمال المسندة إلى كل عامل حسب تخصصه، وحسب حاجيات الإدارة لكل واحد منهم. ومن هنا نستنتج: أن طاقم الإدارة متنوع وكل واحد منهم متخصص في مجال معين.

جداول توضح عدد تكرارات الأسئلة و النسب المئوية لها  
محور الإتصال الإداري:

الجدول(7): يبين رأي المبحوثين في الهيكل التنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة و الوضوح

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	14	23	50	11	يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والوضوح
100%	2%	14%	23%	50%	11%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تعطي النتائج الموضحة داخل الجدول أن نسبة 50% من يوافقون أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة و الوضوح.

أما نسبة 23% من حaidوا أن الهيكل التنظيمي للجامعة أنه يتصف بالمرونة و الوضوح، أما نسبة 14% من عارضوا على أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتصف المرونة و الوضوح، أما أقل نسبة 11% من يوافقون بشدة و تليها نسبة 2% من يعارضون بشدة أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة و الوضوح.

وعليه نستنتج من مجموع النسب كانت متقاربة.

الجدول (8): يبين رأي المبحوثين في اجتهاد المؤسسة على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	3	18	16	61	2	تجتهد المؤسسة على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية
100%	3%	18%	16%	61%	2%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تقر النتائج الموضحة داخل الجدول أن نسبة 61% من يوافقون أن المؤسسة تجتهد على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين و المستجدات التقنية، أما نسبة 18% من اقرروا أنهم معارضين المؤسسة لتلائم احتياجات الموظفين و المستجدات التقنية، أما أدنى نسبة 16% من أجابوا محايد و تليها 3% من عارضوا و بشدة و تليها نسبة 2% من يوافقون و بشدة ان المؤسسة تجتهد على تطوير إتصالاتها الإدارية.

ومنه نستنتج ان المؤسسة تجتهد في تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين و المستجدات التقنية.

الجدول (9): يبين رأي المبحوثين على انهم على علم ووعي بأهداف الجامعة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	4	15	26	52	3	الموظفين الإداريين على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف
100%	4%	15%	26%	52%	3%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من الموظفين الإداريين يوافقون على علم ووعي بأهداف الجامعة و لديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف، أما نسبة 26% من الموظفين محايدون و تليها نسبة 15% من عارضوا أما أدنى نسبة 4% من عارضوا و بشدة و تليها نسبة 3% من يوافقون و بشدة على أنهم على علم بأهداف الجامعة .  
و منه نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الموظفين على علم ووعي بأهداف الجامعة و لديهم دراية في عملية تحقيق هذه الأهداف.

الجدول (10): يبين رأي المبحوثين على أن الإتصالات الادارية في الجامعة تساعد العامل على اداء أعماله.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	5	12	21	50	12	الإتصالات الإدارية غي الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله
100%	5%	12%	21%	50%	12%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال المعطيات التي يتضمنها الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة 50% من يوافقون أن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعماله، بينما نسبة 21% من حايديا أن الإتصالات الإدارية تساعد عي أداء العمل، بينما نسبة 12% من يوافقون و بشدة و تقابلها نسبة 12% من عارضوا، بينما اقل نسبة 5% من يعارضون و بشدة على أن الإتصالات الإدارية تساعد العامل في أداء عمله.

و منه نستنتج من خلال معطيات التي يتضمنها الجدول أن الإتصالات الإدارية تساعد العامل على أداء عمله.



الجدول(11):يبين رأي المبحوثين على الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للعمل.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	1	10	23	51	15	يحرص العمال على الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للعمل
100%	1%	10%	23%	51%	15%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تكشف المعطيات عن حرص العمال على الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للعمل حيث كانت نسبة 51% من يوافقون، في حين من حيدوا بنسبة 23% أما نسبة 15% من يوافقون و بشدة، أما نسبة 10% من يعارضون ، أما أدنى نسبة 1% من يعارضون و بشدة. ومنه نستنتج من خلال المعطيات أن العمال يحرصون على الالتزام بالقوانين و القواعد المنظمة للعمل.

الجدول(12):يبين رأي المبحوثين بإهتمامهم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي تعمل لها

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	0	4	6	63	27	اهتم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي تعمل بها
100%	0%	4%	6%	63%	27%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

إن الملاحظ من النتائج المتحصل عليها من بند اهتم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي تعمل بها كان بديل الاستجابة موافق متصدر بنسبة 36% و تليها موافق بشدة بنسبة 27% وتليها محايد بنسبة 6% و تليها معارض بنسبة 4% وتليها معارض بشدة بنسبة 0%.

ومنه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن العمال يهتمون بأنظمة والقوانين العمل.

الجدول توضح الوسائل المستعملة في العملية الإتصالية:

الجدول(13): يوضح رأي المبحوثين على ان جامعة غرداية لها إمكانيات و تجهيزات حديثة تساعد في الإتصالات الرسمية و الغير الرسمية وبكل سهولة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	4	17	19	56	4	جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمية والغير رسمي بسهولة وبكل سرعة
100%	4%	17%	19%	56%	4%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال المعطيات التي يتضمنها الجدول و المعطيات المتحصل عليها من بند جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمية والغير رسمي بسهولة وبكل سرعة كان بديل الاستجابة موافق متصدر بنسبة 56% وتليها محايد بنسبة 19% وتليها معارض بنسبة 17% وتليها موافق بشدة و معارض بشدة بنسبة متقاربة 4%.

ومنه نستنتج من المعطيات المتحصل عليها ان جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمية والغير رسمي بسهولة وبكل سرعة.

الجدول(14):يوضح رأي المبحوثين على أن جامعة غرداية لديها شبكة إنترنت قوية وسريعة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	25	32	20	22	1	لدى جامعة غرداية شبكة انترنت قوية وسريعة
100%	25%	32%	20%	22%	1%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تقر النتائج الموضحة داخل الجدول أن نسبة 32% يعارضون أن لدى غرداية شبكة انترنت قوية وسريعة، أما نسبة 25% من اقروا أنهم معارضون وبشدة، أما نسبة 22% من أجابوا موافق، و تليها 20% من أجابوا محايد، وتليها نسبة 1% من يوافقون وبشدة. ومنه نستنتج من خلال النتائج عدم تقبل فكرة لدى جامعة غرداية شبكة انترنت قوية وسريعة.

الجدول(15):يبين رأي المبحوثين في شبكة الانترنت المتوفرة بين المصالح.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	12	26	28	30	4	تساهم شبكة الانترنت المتوفرة بين المصالح المكلفة على تسهيل عمليات الإتصال فيما بينها
100%	12%	26%	28%	30%	4%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

إن الملاحظ من النتائج المتحصل عليها من بند تساهم شبكة الانترنت المتوافرة بين المصالح المكلفة على تسهيل عمليات الإتصال فيما بينها كان بديل الاستجابة موافق متصدر بنسبة 30% و تليها محايد بنسبة 28% وتليها معارض بنسبة 26% و تليها معارض وبشدة بنسبة 12% وتليها موافق وبشدة بنسبة 4%.

ومنه نستنتج من خلال النتائج عدم تقبل فكرة تساهم شبكة الانترنت المتوافرة بين المصالح المكلفة على تسهيل عمليات الإتصال فيما بينها.

الجدول (16): يبين رأي المبحوثين في فضاءات التي تمتلكها جامعة غرداية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	4	14	18	58	6	تمتلك جامعة غرداية فضاءات متنوعة تساعد على تنظيم محاضرات وملتقيات سمعية بصرية مباشرة وغير مباشرة
100%	4%	14%	18%	58%	6%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال المعطيات التي يتضمنها الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة 58% من يوافقون أن جامعة غرداية تمتلك فضاءات متنوعة تساعد على تنظيم محاضرات وملتقيات سمعية بصرية مباشرة وغير مباشرة ، بينما نسبة 18% من حaidوا ، بينما نسبة 14% من يعارضون، وتقابلها نسبة 6% من يوافقون بشدة، بينما اقل نسبة 4% من يعارضون و بشدة .  
ومنه نستنتج من خلال النتائج عدم تقبل فكرة تمتلك جامعة غرداية فضاءات متنوعة تساعد على تنظيم محاضرات وملتقيات سمعية بصرية مباشرة وغير مباشرة.

الجدول (17): يبين رأي المبحوثين في التقنيات الإتصالية المستخدمة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
100	2	12	23	56	7	تؤدي التقنيات الإتصالية المستخدمة إلى تحسين سرعة إنجاز أعمال الموظفين
100%	2%	12%	23%	56%	7%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 7% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن التقنيات الإتصالية المستخدمة تساعد على تحسين إنجاز الأعمال و بنسبة 56% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 23% كانوا محايدين بينما نسبة 12% من عارضوا و 2% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن التقنيات الإتصالية المستخدمة تساعد على تحسين سرعة إنجاز الأعمال بالنسبة لهم .

الجدول (18): يبين رأي المبحوثين على الحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
100	4	14	15	56	11	أحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي
100%	4%	14%	15%	56%	11%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتبين أن نسبة 11 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على حرصهم باستخدام الوسائل الإتصال الحديثة في أداء عملهم و بنسبة 56% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 15% كانوا محايدين بينما نسبة 14% من عارضوا و 4 % ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن أنهم يستخدمون الإتصال الحديثة في أداء عملهم .

الجدول (19): يبين رأي المبحوثين أن تكنولوجيا الإتصال متاحة لجميع العاملين.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
100	22	22	24	30	2	تكنولوجيا الإتصال متاحة لجميع العاملين دون إستثناء
100%	22%	22%	24%	30%	2%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 2 % من المبحوثين وافقوا بشدة على أن تكنولوجيا الإتصال متاحة لجميع العاملين دون إستثناء و بنسبة 30% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 24% كانوا

محايدین بینما نسبة 22% من عارضوا و 22% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن تكنولوجيات الإتصال ليست متاحة لجميع العاملين .

محور دور الإتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية:

الجدول (20): يبين رأي المبحوثين حول دمج تكنولوجيا الإتصالات التي حسن في أداء العمل

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	3	11	26	54	6	دمج تكنولوجيات الإتصالات في العمل أدى تحسين مستوى الموظفين وحسن إدراكهم للإتصال الإداري
100%	3%	11%	26%	54%	6%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 6% من المبحوثين وافقوا وبشدة على دمج تكنولوجيات الإتصالات في العمل يؤدي إلى تحسين مستوى الموظفين و بنسبة 54% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 26% كانوا محايدین بینما نسبة 11% من عارضوا و 3% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن دمج تكنولوجيات الإتصالات في العمل يؤدي إلى تحسين مستوى الموظفين و حسن إدراكهم لإتصال الإداري .

الجدول (21): يبين رأي المبحوثين أن التدريب يساعد في تحسين الإتصالات و العلاقات بين فئات العمال المختلفة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	5	21	53	19	يساعد التدريب على تحسين الإتصالات والعلاقات بين فئات العمال المختلفة
100%	2%	5%	21%	53%	19%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 19 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن التدريب يساعد على تحسين الإتصالات والعلاقات بين فئات العمال المختلفة و بنسبة 53% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 21% كانوا محايدين بينما نسبة 5% من عارضوا و 2 % ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن التدريب يساعد على تحسين الإتصالات والعلاقات بين فئات العمال المختلفة .



الجدول (22): يبين رأي المبحوثين حول البرامج التدريبية التي تزيد مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	7	11	56	24	البرامج التدريبية تزيد مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم
100%	2%	7%	11%	56%	24%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 24 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن البرامج التدريبية تزيد من مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم و بنسبة 56% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 11% كانوا محايدين بينما نسبة 7% من عارضوا و 2 % ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن البرامج التدريبية تزيد من مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.

الجدول (23): يبين رأي المبحوثين في الحرص على تطوير قدراتهم و مهارتهم باستمرار.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	0	1	3	66	30	احرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار
100%	0%	1%	3%	66%	30%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 30% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن الحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار و بنسبة 66% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 3% كانوا محايدين بينما نسبة 1% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أنهم يحرصون على تطوير قدراتهم ومهارتهم باستمرار.

الجدول (24):يبين رأي المبحوثين على أن الجامعة تخصص الدعم اللازم لتأكد من أن خطط التطور يتم تنفيذها من قبل العاملين.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	16	41	36	5	تخصص الجامعة الدعم اللازم لتأكد من أن خطط التطور يتم تنفيذها من قبل العاملين
100%	2%	16%	41%	36%	5%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 5% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن الجامعة تخصص الدعم اللازم لتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين و بنسبة 36% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 41% كانوا محايدين بينما نسبة 16% من عارضوا و 2% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن الجامعة تخصص الدعم اللازم لتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين.

الجدول (25): بين رأي المبحوثين في عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل مشاكل التي تواجهه في المؤسسة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	9	10	51	28	عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل مشاكل التي تواجهك داخل المؤسسة
100%	2%	9%	10%	51%	28%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 6% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل مشاكل التي تواجهك داخل المؤسسة ونسبة 51% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 10% كانوا محايدين بينما نسبة 9% من عارضوا و 2% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل مشاكل التي تواجهك داخل المؤسسة.

الجدول (26): يبين رأي المبحوثين في حصولهم على الحوافز يساهم في أداء لوجباتهم الوظيفية بشكل أفضل.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	8	18	25	37	12	حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل
100%	8%	18%	25%	37%	12%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 12 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن الحوافز تساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل و بنسبة 37% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 25% كانوا محايدين بينما نسبة 18% من عارضوا و 8% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا على أن على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل.

الجدول (27): يبين رأي المبحوثين و مساهمة البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية .

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	0	9	18	52	21	تساهم البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية للعاملين
100%	0%	9%	18%	52%	21%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 21 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية للعاملين و بنسبة 52% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 18% كانوا محايدين بينما نسبة 9% من عارضوا و

0% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية للعاملين.

الجدول (28): يبين رأي المبحوثين في مركز التكثيف للغات يزيد في رفع الكفاءات ومؤهلات للعاملين.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	7	7	17	46	23	يساعد مركز تكثيف اللغات في الرفع من كفاءة ومؤهلات العاملين
100%	7%	7%	17%	46%	23%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 23% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن مركز تكثيف اللغات يساعد في الرفع من كفاءة ومؤهلات العاملين ونسبة 46% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 17% كانوا محايدين بينما نسبة 7% ممن عارضوا و 7% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن مركز تكثيف اللغات يساعد في الرفع من كفاءة ومؤهلات العاملين.

الجدول (29): يبين رأي المبحوثين في الاستفادة من التجارب السابقة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	2	1	2	65	30	أستفيد من تجارب السابقة في إنجاز الأعمال المؤكدة لي
100%	2%	1%	2%	65%	30%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة 30 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن التجارب السابقة تفيد في إنجاز الأعمال المؤكدة لي و بنسبة 65% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 2 % كانوا محايدين بينما نسبة 1% من عارضوا و 2 % ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا على أن التجارب السابقة تفيد في إنجاز الأعمال المؤكدة لي.

الجدول (30): يبين رأي المبحوثين بفرص المتساوية في برامج التدريب.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	23	29	28	16	4	يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب
100%	23%	29%	28%	16%	4%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 4 % من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب و بنسبة 16% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 28% كانوا محايدين بينما نسبة 29% من عارضوا و 23 % ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن العمال يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب

الجدول (31): يبين رأي المبحوثين في راتبهم مع حجم المهام الموكلة لهم.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة البند
100	25	21	16	31	7	يتناسب راتي مع حجم المهام الموكلة إلي
100%	25%	21%	16%	31%	7%	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 7% من المبحوثين وافقوا وبشدة على أن راتي يتناسب مع حجم المهام الموكلة إلي ونسبة 31% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 16% كانوا محايدين بينما نسبة 21% من عارضوا و 25% ممن عارضوا بشدة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن راتي يتناسب مع حجم المهام الموكلة إلي.

جداول المركبة:

الجدول المركب 32: يوضح تجتهد المؤسسة على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية.

تجتهد المؤسسة على تطوير إتصالاتها الإدارية								الإجابة
المجموع		من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		أقل من 30 سنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	2	%0	0	%50	1	%50	1	موافق بشدة
%100	61	%26.2	16	%52.5	32	%21.3	13	موافق
%100	16	%12.5	2	%50	8	%37.5	6	محايد
%100	18	%5.6	1	%66.7	12	%27.8	5	معارض
%100	3	%0	0	%33.3	1	%66.7	2	معارض بشدة
%100	100	%19	19	%54	54	%27	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 50% من المبحوثين موافقون وبشدة على أن المؤسسة تجتهد على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية ومتغير السن بنسبة 21.3% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 37.5% كانوا محايدين بينما نسبة 27.8% من عارضوا و 66.7% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبة 50% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 52.5% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 50% كانوا محايدين ، بينما نسبة 66.7% من عارضوا و 33.3% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حيث بلغت نسبة 0% من يوافقون وبشدة، ونسبة



26.2% من أجاابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 26.2% كانوا محايدين، بينما نسبة 5.6% من عارضوا و0% ممن عارضوا وبشدة. ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تجتهد على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلاءم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية.

الجدول المركب 33: يوضح بين الموظفين الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف و متغير الوظيفة.

الموظفون الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة										
الإجابة	منصب عالي		أستاذ		موظف إداري		عامل مهني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	0	50%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
موافق	6	11.5%	2	3.8%	42	80.8%	2	3.8%	52	100%
محايد	3	11.5%	0	0%	22	84.6%	1	3.8%	26	100%
معارض	3	20%	0	0%	12	80%	0	0%	15	100%
معارض بشدة	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
المجموع	12	12%	2	2%	82	82%	4	4%	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة الذين يتتمون للمستوى الوظيفي منصب عالي في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 50% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن الموظفون الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف بنسبة 11.5% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 11.5% كانوا محايدين بينما نسبة 20% من عارضوا

و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة أستاذ حيث بلغت نسبة 0% من  
المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 3.8% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين ،  
بينما نسبة 0% من عارضوا و0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة موظف  
إداري حيث بلغت نسبة 100% من يوافقون وبشدة،  
ونسبة 80.8% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 84.6% كانوا محايدين، بينما نسبة 75% من  
عارضوا و82% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة عامل مهني حيث بلغت  
نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 3.8% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 3.8%  
كانوا محايدين ، بينما نسبة 25% من عارضوا و4% ممن عارضوا بشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية  
المبحوثين صرحوا أن الموظفون الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في  
عملية تحقيق هذه الأهداف

الجدول المركب 34: يوضح بين الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله و متغير الوظيفة.

الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله										
الإجابة	منصب عالي		أستاذ		موظف إداري		عامل مهني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
موافق بشدة	1	6.7%	0	0%	14	93.3%	0	0%	15	100%
موافق	5	9.8%	2	3.9%	41	80.4%	3	5.9%	51	100%
محايد	4	17.4%	0	0%	18	78.3%	1	4.3%	23	100%
معارض	2	20%	0	0%	8	80%	0	0%	10	100%
معارض بشدة	0	0%	0	0%	1	100%	0	25%	1	100%
المجموع	12	12%	2	2%	82	82%	4	4%	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون للمستوى الوظيفي منصب عالي في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 6.7% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله بنسبة 9.5% من اجابو بموافق، وبالمقابل نسبة 17.4% كانوا محايدين بينما نسبة 20% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة أستاذ حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 3.9% من اجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين، بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبة 93.3%

من يوافقون وبشدة، ونسبة 80.4% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 78.3% كانوا محايدين، بينما نسبة 80% من عارضوا و100% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين يتمتعون لمستوى الوظيفة عامل مهني حيث بلغت نسبة 4.3% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 0% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 25% كانوا محايدين، بينما نسبة 25% من عارضوا و4% ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله.

الجدول المركب 35 : يوضح بين أهتمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها و متغير سنوات الخبرة

أهتمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها									
الإجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 إلى 10 سنو		من 11 إلى 15		أكثر من 15 سنة		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
موافق بشدة	13	48.1%	13	48.1%	1	3%	0	0%	27
موافق	35	55.6%	17	27%	9	14.3%	2	3.2%	63
حايد	2	33.3%	2	33.3%	1	16.7%	1	16.7%	6
معارض	2	50%	1	25%	1	25%	0	0%	4
معارض بشدة	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
المجموع	52	52%	33	33%	12	12%	3	3%	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول ان اغلب افراد العينة الذين يتمتعون لسنوات الخبرة اقل من 5 سنوات في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 48.1% من المبحوثين موافقون وبشدة على أن أهتمام بأنظمة

وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها بنسبة 55.6 % من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 33.3% كانوا محايدين بينما نسبة 50% من عارضوا و 0 % ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنة حيث بلغت نسبة 48.1% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 27% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 33.3% كانوا محايدين ، بينما نسبة 25% من عارضوا و0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبة 3% من يوافقون وبشدة، ونسبة 14.3% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 16.7% كانوا محايدين، بينما نسبة 25% من عارضوا و0% ممن عارضوا وبشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغت نسبة 0% من يوافقون وبشدة، ونسبة 3.2% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 16.7% كانوا محايدين، بينما نسبة 0% من عارضوا و0% ممن عارضوا وبشدة. ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي يعملون بها.

الجدول المركب 36: يوضح بين جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمي و الغير الرسمي بسهولة و بكل سرعة و متغير الجنس.

جامعة غرداية لها إمكانيات و تجهيزات						الإجابة
المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	4	%25	1	%72	3	موافق بشدة
%100	56	%42.9	24	%57.1	32	موافق
%100	19	%42.1	8	%57.9	11	محايد
%100	17	%70.6	12	%29.4	5	معارض
%100	4	%75	3	%25	1	معارض بشدة
%100	100	%48	48	%52	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون لمتغير الجنس ذكر في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 72% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمي و الغير الرسمي بسهولة و بكل سرعة بنسبة 57.1% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 57.9% كانوا محايدين بينما نسبة 29.4% من عارضوا و 25% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لمتغير الجنس أنثى حيث بلغت نسبة 25% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 42.9% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 42.1% كانوا محايدين ، بينما نسبة 70.6% من عارضوا و 75% ممن عارضوا بشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن جامعة غرداية لها إمكانيات وتجهيزات حديثة تساعد في الإتصال الرسمي و الغير الرسمي بسهولة و بكل سرعة.

الجدول المركب 37: يوضح بين أحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي  
بالنسبة لمتغير الوظيفة

أحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي										
الإجابة	منصب عالي		أستاذ		موظف إداري		عامل مهني		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
موافق بشدة	18.2%	2	0%	0	81.8%	9	0%	0	100%	11
موافق	16.1%	9	1.8%	1	80.4%	45	1.8%	1	100%	56
محايد	6.7%	1	0%	0	80%	12	13.3%	2	100%	15
معارض	0%	0	7.1%	1	85.7%	12	7.1%	1	100%	14
معارض بشدة	0%	0	0%	0	100%	4	0%	0	100%	4
المجموع	12%	12	2%	2	82%	82	4%	4	100%	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون للمستوى الوظيفي منصب عالي في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 18.2% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن أحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي بنسبة 16.1% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 6.7% كانوا محايدين بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة أستاذ حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 1.8% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين ، بينما نسبة 7.1% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبة 81.8% من يوافقون وبشدة، ونسبة 80.4% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 80% كانوا

محايدین، بينما نسبة 85.7% من عارضوا و 100% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة عامل مهني حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 1.8% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 13.3% كانوا محايدین ، بينما نسبة 7.1% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا على أن أحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي .

الجدول المركب 38: يوضح الحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة وعلاقته بتكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء

الحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة وعلاقته بتكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء											
الإجابة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المجموع
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
موافق بشدة	9.1%	1	27.3%	3	9.1%	1	27.3%	3	27.3%	3	100%
موافق	0%	0	39.3%	22	28.6%	16	21.4%	12	10.7%	6	100%
محايد	0%	0	13.3%	2	20%	3	20%	3	46.7%	7	100%
معارض	7.1%	1	14.3%	2	28.6%	4	28.6%	4	21.4%	3	100%
معارض بشدة	0%	0	25%	1	0%	0	0%	0	75%	3	100%
المجموع	2%	2	30%	30	24%	24	22%	22	22%	22	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا بأن الحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أنهم يوافقون وبشدة مع تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء أي بما نسبته 9.1% من المبحوثين يوافقون وبشدة ، ونسبة 0% من اجابو بوافق ، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدین بينما نسبة 7.1% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة ، بينما الذين صرحوا بأن الحرص على استخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أنهم يوافقون مع



تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء نسبة 27.3% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 39.3% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 13.3% كانوا محايدين ، بينما نسبة 14.3% من عارضوا و25% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين صرحوا بأن الحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أنهم محايدون على ان تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء حيث بلغت نسبة 9.1% من يوافقون وبشدة، ونسبة 28.6% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 20% كانوا محايدين، بينما نسبة 28.6% من عارضوا و0% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين صرحوا بأن الحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أنهم معارضون على أن تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء حيث بلغت نسبة 27.3% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 21.4% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 20% كانوا محايدين ، بينما نسبة 28.6% من عارضوا و0% ممن عارضوا وبشدة، بينما الذين صرحوا بأن الحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أنهم معارضون وبشدة على أن تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء حيث بلغت نسبة 27.3% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 10.7% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 46.7% كانوا محايدين ، بينما نسبة 21.4% من عارضوا و75% ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا على أن الحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي أن لها علاقة مع تكنولوجيا الإتصال المتاحة لجميع العاملين دون إستثناء.

الجدول رقم 39: يوضح الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعماله وعلاقته بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري

الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعماله وعلاقته بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري												
المجموع		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	6	%0	0	%0	0	%16.7	1	%50	3	%33.3	2	موافق بشدة
%100	54	%0	0	%5.6	3	%9.3	5	%70.4	38	%14.8	8	موافق
%100	26	%7.7	2	%23.1	6	%46.2	12	23.1%	6	%0	0	محايد
%100	11	%18.2	2	%27.3	3	%9.1	1	%27.3	3	%18.2	2	معارض
%100	4	%33.3	0	%0	0	%66.7	2	%0	0	%0	0	معارض بشدة
%100	100	%5	5	%12	12	%21	21	%50	50	%12	12	المجموع

#### المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا بأن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم على أنهم يوافقون وبشدة بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري أي بما نسبته 33.3% من الباحثين يوافقون وبشدة ، وبنسبة 14.8% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين بينما نسبة 18.2% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين صرحوا بأن الإتصالات الإدارية في

الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم على أنهم يوافقون بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري نسبة 50% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 70.4% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 23.1% كانوا محايدين ، بينما نسبة 27.3% من عارضوا و% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين صرحوا بأن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم على أنهم محايدون بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري حيث بلغت نسبة 16.7% من يوافقون وبشدة، ونسبة 9.3% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 46.2% كانوا محايدين، بينما نسبة 9.1% من عارضوا و%66.7 ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين صرحوا بأن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم على أنهم معارضون بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 5.6% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 23.1% كانوا محايدين ، بينما نسبة 27.3% من عارضوا و%0 ممن عارضوا وبشدة، بينما الذين صرحوا بأن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم على أنهم معارضون وبشدة بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 0% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 7.7% كانوا محايدين ، بينما نسبة 18.2% من عارضوا و%33.3 ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا على أن الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل في أداء أعمالهم بدمج تكنولوجيا في العمل أدى تحسين مستوى تحسين الموظفين وحسن إدراكهم الإتصال الإداري.

الجدول المركب 40: يوضح بين البرامج التدريبية تزايد مهارات والعاملين في أداء المهام الموكلة اليهم بالنسبة للخبرة

المجموع		الخبرة								الإجابة
		أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10 سنو		أقل من 5 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	24	4.2%	1	8.3%	2	25%	6	62.5%	15	موافق بشدة
100%	56	3.6%	2	12.5%	7	33.9%	19	50%	28	موافق
100%	11	0%	0	18.2%	2	27.3%	3	54.5%	6	محايد
100%	7	0%	0	14.3%	1	42.9%	3	42.9%	3	معارض
100%	2	0%	0	0%	0	100%	2	0%	0	معارض بشدة
100%	100	3%	3	12%	12	33%	33	52%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 62.5% من المبحوثين موافقون وبشدة على أن البرامج التدريبية تزيد مهارات العاملين في أداء المهام بنسبة 50% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 54.5% كانوا محايدين بينما نسبة 42.9% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنة حيث بلغت نسبة 25% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 33.9% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 27.3% كانوا محايدين ، بينما نسبة 42.9% من عارضوا و 100% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبة 8.3% من يوافقون وبشدة، ونسبة 12.5% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 18.2% كانوا محايدين، بينما نسبة 14.3% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغت نسبة 4.2% من يوافقون وبشدة، ونسبة 3.6% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين، بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا

وبشدة. ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن البرامج التدريب تزيد مهارات والعاملين في أداء المهام الموكلة اليهم.

الجدول المركب 41: يوضح بين حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل بالنسبة للخبرة.

المجموع		الخبرة								الإجابة
		أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10 سنو		أقل من 5 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	12	%66.7	8	25%	3	8.3%	1	0%	0	موافق بشدة
%100	37	%64.9	24	%27	10	%5.4	2	2.7%	1	موافق
%100	25	%40	10	%40	10	%16	4	%4	1	محايد
%100	18	%44.4	8	%33.3	6	16.7	3	%5.6	1	معارض
%100	8	%25	2	%50	4	25	2	%0	0	معارض بشدة
%100	100	%52	52	%33	33	%12	12	%3	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال هذا الجدول تبين أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة على أن حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل بنسبة 2.7% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 4% كانوا محايدين بينما نسبة 5.6% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنة حيث بلغت نسبة 8.3% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 5.4% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 16% كانوا محايدين ، بينما نسبة 16.7% من عارضوا

و25% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبة 25% من يوافقون وبشدة، ونسبة 27% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 40% كانوا محايدين، بينما نسبة 33.3% من عارضوا و50% ممن عارضوا وبشدة، بينما الذين ينتمون لسنوات الخبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغت نسبة 66.7% من يوافقون وبشدة، ونسبة 64.9% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 40% كانوا محايدين، بينما نسبة 44.4% من عارضوا و25% ممن عارضوا وبشدة. ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا أن حصولي على الحوافر تساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل.

الجدول المركب 42: يوضح بين تساهم البرامج التدريبية في الرفع الروح المعنوية للعاملين بالنسبة لمتغير الوظيفة.

الوظيفة										
المجموع		عامل مهني		موظف إداري		أستاذ		منصب عالي		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	21	0%	0	71.4	15	%4.8	1	%23.8	5	موافق بشدة
%100	52	3.8%	2	84.6%	44	1.9%	1	%9.6	5	موافق
%100	18	%11.1	2	77.8%	14	0%	0	%11.1	2	محايد
%100	9	%0	0	100%	9	0	0	%0	0	معارض
%0	0	%0	0	%0	0	0	0	%0	0	معارض بشدة
%100	100	4%	4	82%	82	%2	2	12%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون للمستوى الوظيفي منصب عالي في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 23.8% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن البرامج التدريبية تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين بنسبة 9.6% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 11.1% كانوا محايدين بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة ، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة أستاذ حيث بلغت نسبة 4.8% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 1.9% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 0% كانوا محايدين ، بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبة 71.4% من يوافقون وبشدة، ونسبة 84.6% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 77.8% كانوا محايدين، بينما نسبة 100% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة

عامل مهني حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 3.8% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 11.1% كانوا محايدين بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا على أن البرامج التدريبية تساعد رعه الروح المعنوية للعاملين. الجدول المركب 43: يوضح بين يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب بالنسبة لمتغير الوظيفة.

المجموع		الوظيفة								الإجابة
		عامل مهني		موظف إداري		أستاذ		منصب عالي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	4	0%	0	75%	3	0%	0	25%	1	موافق بشدة
100%	16	0%	0	68.8%	11	6.2%	1	25%	4	موافق
100%	28	10.7%	3	71.4%	20	3.6%	1	14.3%	4	محايد
100%	29	3.4%	1	89.7%	26	0%	0	6.9%	2	معارض
0%	23	0%	0	95.7%	22	0%	0	4.3%	1	معارض بشدة
100%	100	4%	4	82%	82	2%	2	12%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون للمستوى الوظيفي منصب عالي في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة 25% من المبحوثين يوافقون وبشدة على أن جميع العمال يحظى بفرص متساوية في برامج التدريب بنسبة 25% من اجابو بموافق ، وبالمقابل نسبة 14.3% كانوا محايدين بينما نسبة 6.9% من عارضوا و 3.4% ممن عارضوا بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة أستاذ حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 6.2% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 3.6% كانوا محايدين ، بينما نسبة 0% من عارضوا و 0% ممن عارضوا



بشدة، بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبة 75% من يوافقون وبشدة، ونسبة 68.8% من أجابوا بموافق، وبالمقابل نسبة 71.4% كانوا محايدين، بينما نسبة 89.77% من عارضوا و 95.7% ممن عارضوا وبشدة. بينما الذين ينتمون لمستوى الوظيفة عامل مهني حيث بلغت نسبة 0% من المبحوثين موافقون وبشدة، ونسبة 0% من أجابوا بوافق، وبالمقابل نسبة 10.7% كانوا محايدين ، بينما نسبة 3.4% من عارضوا و 0% ممن عارضوا وبشدة، ومن هنا نستنتج ان أغلبية المبحوثين صرحوا على أن جميع العمال يحظى بفرص متساوية في برامج التدريب.

## 2. النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الإتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية ومن خلال تحليل وتفسير المعطيات الكمية والكيفية و النتائج الأولية تحصلنا على عدة نتائج:

- يلعب الإتصال الإداري دور كبير و هام في جامعة غرداية.
- حاجة الجامعة لأشخاص ذوي خبرة كبيرة في وضع الخطط الإتصالية من أجل وصول الرسالة على أكمل وجه وبدون أي عوائق.
- وجوب تطوير الوسائل المستخدمة مثل استخدام أكثر الوسائل الإلكترونية ليكون الإتصال أكثر سلامة.
- الاهتمام الكبير بالوسائل التي يستخدمها الموظفون في الإتصال لضمان قيام الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه.
- تشجيع العاملين و تهيئتهم للتحويل نحو الإتصال الإداري من خلال تنمية الموارد البشرية.
- استغلال الوسائل التقنية بالمؤسسة كشبكة الإنترنت لتدعيم إثراء مكتسبات الموظفين علميا وعمليا وإداريا لترقية مستواهم و مردوهم الوظيفي.
- أهم ما يعرقل الإتصال في الجامعة هو قلة الوسائل خاصة بين رؤساء المكاتب، أما فيما يتعلق بالمعلومات فهي متوفرة رغم تأخر وصولها في بعض الأحيان.
- رغم بعض العراقيل إلا أهم ما يحفز الموظفين داخل الجامعة هو الإتصال الجيد بين معظم الموظفين خاصة ذوي الأقدمية وهذا التعامل مع بعضهم البعض لسنوات طويلة فيما بينهم عند وجود أي صعوبات بدليل
- تقييمهم للإتصال بأنه جيد رغم قلة بعض الوسائل الإتصالية.
- النقص في تجهيزات الحاسوب .



خاتمة

## خاتمة:

وأخيرا يمكن القول أن الإتصال عموما والإتصال الإداري خصوصا يعتبر العصب الرئيسي لأي مؤسسة، وله دور كبير وأساسي في المنظمة وذو الأهمية البالغة في كسب وتعزيز ثقة الموظف أو العامل نظرا لما يحمله من مهام، ليصبح المحرك الأساسي في نشاطها واستمراريتها في تسهيل التواصل والتقارب بين الأفراد والمجتمعات واعتبرت مكسبا لتفعيل أهداف المنظمة بصفة أخرى ما مكنتها من تحسين صورتها بدرجة الأولى وتحريك موازين القوى بالصفة الأخرى وهذا راجع إلى ما توفره من خدمات تتماشى مع التطورات السريعة خاصة في حيز يمتاز بجدة المنافسة، ويؤدي توظيف هذه الوسائل والتقنيات الحديثة إلى تطوير أداء الموظفين إزاء إستخدامها، وكذلك على تحسين العمل في جميع مراحلها، إضافة إلى التدريب على الاستعداد الكامل للاستفادة من جديد كل ما تقدمه هذه الوسائل والتقنيات في أداء العمل وهو تنمية الموارد البشرية.

ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالإتصال مهما كان نوعه ضمانا لاستقرارها وتحسينا لإنتاجها وإشراك العمال وتحسيسهم بالانتماء لها بدوره يساهم في تحسين و تنمية روح الفريق وتأدية مهام المؤسسة لتبرز الصبغة والطابع الإنساني والميزة الأساسية من اجل إبرازها على أكمل وجه.

وقد اتضح من خلال التطورات السريعة التي عرفتها الجامعة بإستخدامها الوسائل والتقنيات الحديثة، التي إنعكست على تنمية مواردها البشرية بالجامعة بإعتبارها حتمية لابدة مسيرتها والتحكم فيها.

وبشكل أوضح يمكن القول أن الإتصال الإداري له أهمية كبيرة وبارزة في تنمية الموارد البشرية إذ يخلق الإنسجام والتفاعل بين العمال داخل المؤسسة خاصة كونه أدى هدفه الحقيقي للوصول إلى المبتغى المنشود من ذلك.



# المصادر والمراجع

أ- المراجع :

1- الكتب:

1- حمد ابو سمرة: الإتصال الاداري والإعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، سنة 2011م.

2- نعيمة واكد: مبادئ في علم الاتصال، كوم للدراسات والنشر للتوزيع ، بدون طبعة، سنة 2011م.

3- بن عبد العزيز الدعيح إبراهيم: مناهج وطرق البحث العلمي، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

4- د. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة العربية، سنة النشر 2010م.

5- مُجَّد سمير احمد: الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

6- جمال مُجَّد أبو شنب، نظريات الإتصال والإعلام (المفاهيم، المداخل، النظرية، القضايا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006.

7- عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ودراسة بحوث، القاهرة، 2003 .



- 8- بن مرسللي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 9- د. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، سنة النشر 2002.
- 10- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، سنة النشر 2002.
- 11- د. المساد محمود ، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون ، طبعة الأولى بيروت، 2001.
- 12- برونوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 13- راوية مُجَّد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000م.
- 14- ذوقان عبيدات، مُجَّد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
- 15- دليو فضيل ، مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م.
- 16- شلي مُجَّد: المنهج في التحليل السياسي والمفاهيم - المناهج، الأدوات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997م.
- 17- الجابري، مُجَّد عابد، مُجَّد محمود: التنمية البشرية في الوطن العربي: الأبعاد والاجتماعية، 1996م.

- 18- بن حمد صالح العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. 1416 هـ/ 1995 م.
- 19- رشدي طعيمة: تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية (مفهوم، أسسه، استخداماته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987م.
- 20- زيدان عبد الباقي: الاتصال والادارة "مجلة الادارة العامة، العدد34، 1979م.
- 21- عبد الباسط مُجَّد حسين: أصول البحث الإجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1975م.
- 22- بوحنية ابن أحمد قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، رقم النشر: 4876.
- 23- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان الوطني للمطبوعات، رقم النشر4876.
- 24- حنفي محمود سيمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر276.
- 25- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان الوطني للمطبوعات، رقم النشر4876.
- 26- شرح ابن عقيل ، الجزء الأول، للمكتبة ، المصرية، بيروت: 1988م.

## 2- المذكرات:

- 1- رماش صبرينة ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، رسالة دكتوراء غير منشورة، تخصص تنمية الموارد وتسييرالموارد، علوم الاجتماع، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2008/2009م.

المقابلات:

مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين: السيد عبد الرزاق لعور، 2018/04/10 على الساعة 10:00 صباحا.

د: المواقع الإلكترونية:

موقع الشبكة العربية للإدارة، نظرية النظم، <http://www.arabmn.com/archives/1683>, 12.20.2018/05/14.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص ماستر اتصال وعلاقات عامة



## استمارة استبيان

ملاحظة :

السيد (ة) الفاضل (ة) تحية طيبة و بعد :

أضع بين يديكم استمارة الإستبيان لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة تحمل عنوان : الاتصال الإداري وأهميته في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة غرداية - فالرجاء منكم مساعدتنا بإبداء رأيكم في فقرات الإستبيان عن طريق وضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم آملمن منكم الموضوعية و الجدية في الاختيار .

إن نتائج الإستبيان تبقى سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرين حسن تعاونكم

الأستاذة المشرفة : أ.ليلي سليمان

الطلبة :

- بوفاتح حشاني

- حماني مراد

الموسم الجامعي: 1438/1439 هـ 2017/2018 م

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس	2- السن
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة

4- المستوى التعليمي :

<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	تقني سامي
<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	دكتوراه

3- سنوات الخبرة :

<input type="checkbox"/>	الخبرة أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 06 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

5- مجال الوظيفة :

<input type="checkbox"/>	موظف إداري	<input type="checkbox"/>	أستاذ	<input type="checkbox"/>	منصب عالي
				<input type="checkbox"/>	عامل مهني

المحور الثاني : الاتصال الإداري

تعمل جامعة غرداية على رسم و تسطير برامج اتصال إداري عبر متغيرين :

أ - الهيكل التنظيمي للاتصال الإداري بجامعة غرداية:

## قائمة الملاحق

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة والوضوح
					2- تجتهد المؤسسة على تطوير إتصالاتها الإدارية لتلائم احتياجات الموظفين والمستجدات التقنية
					3- الموظفون الإداريون على علم ووعي بأهداف الجامعة ولديهم دراية بدورهم في عملية تحقيق هذه الأهداف
					4- الإتصالات الإدارية في الجامعة تساعد العامل على أداء أعماله
					5- يحرص العمال على الإلتزام بالقوانين و القواعد المنظمة للعمل
					6- أهتم بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها

### ب- وسائل الإتصال الإدارية الحديثة المستعملة في العملية الاتصالية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- جامعة غرداية لها إمكانيات و تجهيزات حديثة تساعد في الاتصال الرسمي والغير رسمي بسهولة و بكل سرعة
					2- لدى جامعة غرداية شبكة أنترنت قوية و سريعة
					3- تساهم شبكة الأنترنت المتوفرة بين المصالح المكلفة على تسهل عمليات الإتصال فيما بينها
					4- تمتلك جامعة غرداية فضاءات متنوعة تساعد على تنظيم محاضرات وملتقيات سمعية بصرية مباشرة و غير مباشرة
					5- تؤدي التقنيات الاتصالية المستخدمة إلى تحسين سرعة إنجاز أعمال الموظفين
					6- أحرص على إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في أداء عملي
					7- تكنولوجيايات الاتصال متاحة لجميع العاملين دون استثناء



المحور الثالث: دور الإتصال الإداري في تنمية الموارد البشرية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- دمج تكنولوجيا الاتصالات في العمل أدى تحسين مستوى الموظفين وحسن ادراكهم للاتصال الاداري
					2-يساعد التدريب على تحسين الإتصالات والعلاقات بين فئات العمال المختلفة
					3- البرامج التدريبية تزيد مهارات العاملين في أداء المهام الموكلة اليهم
					4- أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار
					5- تخصص الجامعة الدعم اللازم لتأكد من ان خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين
					6- عملية التدريب تزيد من كفاءة العامل في حل المشاكل التي تواجهك داخل المؤسسة
					7- حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لوجباتي الوظيفية بشكل أفضل
					8 تساهم البرامج التدريبية في الرفع المعنوية للعاملين
					9- يساعد مركز تكثيف اللغات في الرفع من كفاءة و مؤهلات العاملين
					10- أستفيد من تجاربي السابقة في إنجاز الأعمال الموكلة لي
					11- يحظى جميع العمال بفرص متساوية في برامج التدريب
					12- يتناسب راتي مع حجم المهام الموكلة إلي