

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: دغيش بشرى

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بيسار عبد المطلب	محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د. زاوش رضا	محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
د. نقموش عادل	محمد بوضياف بالمسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017



الإهداء

أهدي عملي المتواضع:

إلى أبي وأمي أطل الله عمرهما وحفظهما الله

إلى زوجي المستقبلي صلاح

إلى أخي وأخواتي وأقاربي

إلى صديقتي ورفيقة دربي ونيسة



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمر بشكره، ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا اله إلا الله هو ، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين .

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بشكري إلى :

الأستاذ المشرف زاوش رضا الذي ساعدني في إعداد هذا البحث

أساتذة كلية علوم التسيير وزملائي في الدراسة.

وإلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث .

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل عام للاتصال الداخلي
08	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
10	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي
15	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
19	المبحث الثاني: مدخل عام لتنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: عمليات تنمية الموارد البشرية
27	المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية .
27	المطلب الأول: أثر الاتصال الداخلي على التحفيز .
29	المطلب الثاني :. أثر الاتصال الداخلي على التمكين
30	خلاصة
	الفصل الثاني :دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - المسيلة -

34	تمهيد
35	المبحث الأول :تقديم عام لإتصالات الجزائر - المسيلة -
35	المطلب الأول : تعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - المسيلة -
35	المطلب الثاني : مهام ومنتجات مؤسسة إتصالات الجزائر- المسيلة -
36	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - المسيلة -
37	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الأول :تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة
37	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الدراسة
44	المطلب الثالث: تحديد الأدوات التحليل الإحصائي
46	المبحث الثالث: تحليل وتفسير الدراسة
46	المطلب الأول :وصف نتائج عينة الدراسة
55	المطلب الثاني: إختبار الفروض
60	المطلب الثالث: إختبار الفروق
65	خلاصة
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع
75	الملاحق
75	الملحق 01 :نموذج الإستبيان
78	الملحق 02 :مخرجات التحليل
83	الملحق 03:إستمارة المحكمين

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	النموذج الفرضي للدراسة	01
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	02
46	توزيع عينة حسب الجنس	03
47	توزيع عينة حسب العمر	04
48	توزيع عينة حسب المستوى التعليمي	05
49	توزيع عينة حسب المنصب	06
50	توزيع عينة حسب الخبرة	07

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الإتصال الداخلي	12
02	منتوجات التي تقدمها إتصالات الجزائر	36
03	توزيع عبارات أداة الدراسة	38
04	نموذج مقياس ليكارت الخماسي	38
05	توزيع عبارات لسلم ليكارت	39
06	معاملات صدق الإتساق الداخلي لبعء الإتصال الرسمي	40
07	معاملات صدق الإتساق الداخلي لبعء غير الإتصال الرسمي	41
08	معاملات صدق الإتساق الداخلي لبعء التدريب	41
09	معاملات صدق الإتساق الداخلي لبعء التحفيز	42
10	معاملات صدق الإتساق الداخلي لبعء التمكين	43
11	معاملات الثبات لمخاور الدراسة بإستخدام ألفا كرونباخ	44
12	توزيع العينة حسب الجنس	46
13	توزيع العينة حسب العمر	47
14	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	48
15	توزيع العينة حسب المنصب	49
16	توزيع العينة حسب الخبرة	50
17	المتوسطات وإنحرافات المعيارية لبعء الإتصال الرسمي	51
18	المتوسطات وإنحرافات المعيارية لبعء غير الإتصال الرسمي	52
19	المتوسطات وإنحرافات المعيارية لبعء التدريب	53
20	المتوسطات وإنحرافات المعيارية لبعء التحفيز	54
21	المتوسطات وإنحرافات المعيارية لبعء التمكين	55
22	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	56
23	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	57
24	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	59
25	يوضح الفروق إتجاهات العينة تبعاً لمتغير الجنس	61
26	يوضح الفروق إتجاهات العينة تبعاً لمتغير العمر	61
27	يوضح الفروق إتجاهات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	62
28	يوضح الفروق إتجاهات العينة تبعاً لمتغير المنصب	63
29	يوضح الفروق إتجاهات العينة تبعاً لمتغير الخبرة	64

مقدمة

تمهيد:

إن زيادة الحركة الاقتصادية العالمية والتحول السريع الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية، وجب عليها الإستجابة لهذه التغيرات ذلك للتكيف مع محيطها التنافسي، من خلال التركيز على جانبين أساسيين والإهتمام بهما الجانب تسيير الإداري والتنظيم الكفئ من جهة، وإلى الجانب التقني الذي يصاحب التطورات التكنولوجية السريعة من جهة أخرى.

ولكي تميز المؤسسة الاقتصادية نفسها مع مختلف التغيرات الحاصلة على المؤسسات أخرى بقي عليها أن تحسن واقعها التنظيمي داخليا بإهتمام بموردها البشري والمحافظة عليه لأنه العنصر الأساسي للبقاء وإستمرار أي مؤسسة، ذلك بالتركيز على كل ما يحقق ذلك، منها تحسين طرق التعامل معهم ذلك لكسب رضاهم في العمل، وذلك يأتي من خلال التفاعل الدائم فيما بينهم عبر وسيلة وحيدة تربطهم ذلك من خلال الإتصال داخل المؤسسة بمختلف إتجاهاته، حيث يعتبر هذا الأخير اللبنة والركيزة الأساسية للقيام بأي عملية داخل المؤسسة، ذلك لمدى قدرته على تنسيق و زيادة التفاعل وتقوية روح الجماعة وتبادل الخبرات والأفكار التي ترفع و تطور أداء الفرد والمؤسسة معا .

كما أن الاتصال أصبح عملية إجتماعية ضرورية تخدم الحياة التنظيمية بشكل كبير، يتيح الفرصة لرفع مستوى قدرات وتحسين مستوى أداء من خلال الخبرات والأفكار المتناقلة فيما بينهم، توجب على ضرورة الاتصال الدائم لمواجهة التغيرات الحاصلة .

أولا : مشكلة الدراسة .

باعتبار المورد البشري هو من أبرز الإهتمامات التي تتركز عليها المؤسسات، في الوقت الراهن وذلك من تنمية وتطوير في قدراته وعبر الحرص على تعزيز عملية الاتصال داخل المؤسسة، بمختلف إتجاهاته ووسائله.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية :

هل يوجد أثر للإتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الإتصالات الجزائر-المسيلة-؟

وتنبثق من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- 1 - هل يوجد أثر للإتصال الرسمي على تنمية الموارد البشرية ؟
 - 2 - هل يوجد أثر للإتصال الغير الرسمي على تنمية الموارد البشرية؟
 - 3 - هل هناك فروق معنوية في تأثير أبعاد الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة .

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية :

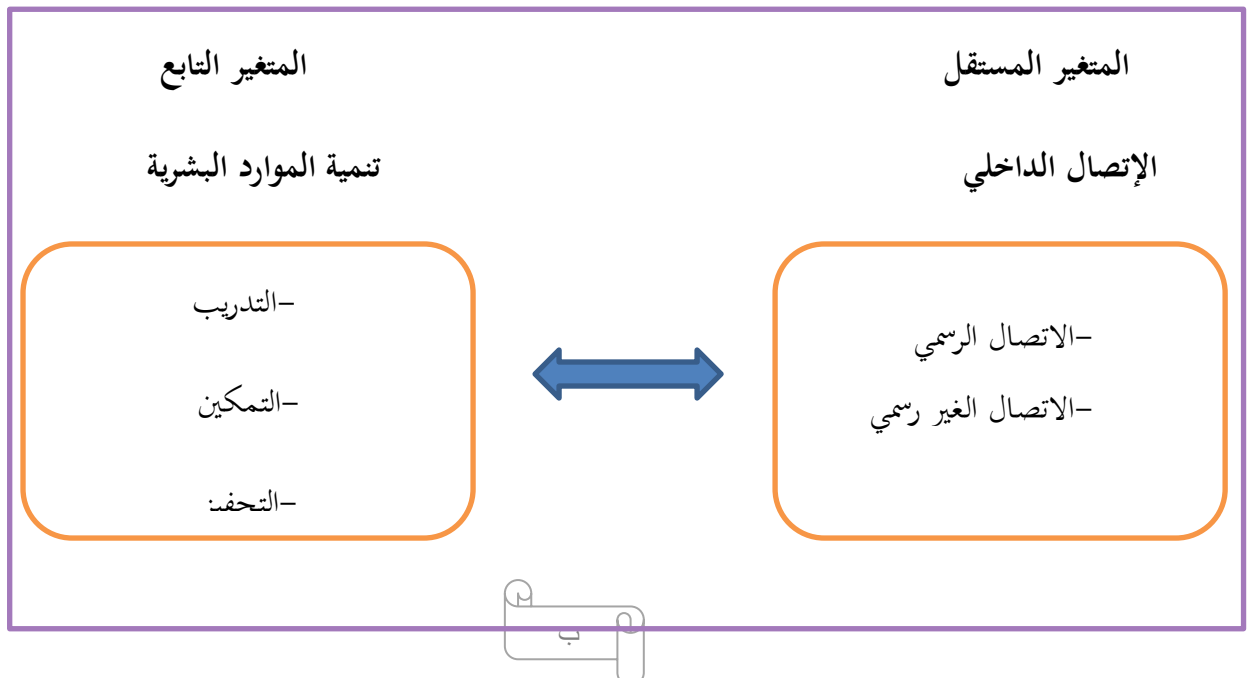
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الإتصالات الجزائر المسيلة.

الفرضيات الفرعية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الرسمي على تنمية الموارد البشرية ؛
- 2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال غير الرسمي على تنمية الموارد البشرية؛
- 3 - يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الإتصال الداخلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ثالثا: نموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (02) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع :

- تتمثل أهم الدوافع التي أدت لإختيار موضوع :
- الإهتمام الشخصي بموضوع الاتصال بصفة خاصة؛
- البحث على مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

خامساً: أهمية دراسة :

الاتصال الداخلي وتنمية الموارد البشرية هما من المواضيع المهمة جدا التي تبرز من خلالها معالم المؤسسة ومكانتها ذلك لدورها الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة و ميزة التنافسية.

سادساً: أهداف الدراسة :

- توضيح المفاهيم المتعلقة بمفهوم الإتصال الداخلي ونوعيه؛
- توضيح المفاهيم المتعلقة بمفهوم تنمية الموارد البشرية وعملياتها؛
- محاولة معرفة إذ كان الاتصال الرسمي يؤثر في أبعاد تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر ؛
- محاولة معرفة إذ كان الاتصال غير الرسمي يؤثر في أبعاد تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر؛
- الوقوف على واقع إستخدام الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر.

سابعاً: حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :إقتصر تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر –المسيلة-؛
- الحدود البشرية :إقتصرت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 50 مفرد من موظفي إتصالات الجزائر بولاية المسيلة موزعة بين مجموعة من الإطارات ومجموعة من الأعوان؛
- الحدود الزمنية :إمتدت الدراسة من 2017 / 2018.

ثامناً: الدراسات السابقة :

في ما يلي سيعرض بعض الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء من متغير واحد أو متغيرين معا:

- **الدراسة الأولى:** مقال بعنوان دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة، الصادر بمجلة الواحات والبحوث والدراسات، في جامعة الشلف، العدد 07، 2009، من إعداد بن نافلة قدور وقلش عبد الله، حيث جاء في هذه الدراسة أن العنصر البشري من أهم الموارد في أي مؤسسة مهما كان نوعها، ولهذا نجد معظم النظريات الإدارية توليه الإهتمام الكبير إبتداء من نظرية العمل، وتعتبر التنمية والتدريب عنصرا أساسيان في نجاح المؤسسة، وعليه فإن المورد البشري هو محور عملية التأهيل، حتى تتمكن من تأهيل المؤسسة وجب تنمية المورد البشري بشكل دائم ومستمر.

- **الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بتافنة بمغنية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2010، من إعداد قادري محمد، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة محل الدراسة ومدى نجاعته، وخلصت الدراسة، يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وخطوة مهمة في حياتها التنظيمية، فهو يسمح بتسهيل الوظائف وفهم النشاطات وأهداف المنظمة، وإن وضع المعالم الاتصال هي مهمة أساسية لجميع القوى العاملة من خلال وضع الإستراتيجيات العمل ذاك لتحسين العمل والأوضاع وأداء الوظيفي للمؤسسة وتوجيهها نحو الأهداف المنظمة.

- **الدراسة الثالثة:** مقال بعنوان الاتصال داخل المؤسسة الصادر في مجلة العلوم الإنسانية، في جامعة أم البواقي، العدد 02، 2014، من إعداد الأمين بلقاضي، حيث جاء في دراسته أن الاتصال الداخلي يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها، أو نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الإتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، و الإتصالات الداخلية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود عملية إتصالية فعالة.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، 2015، من إعداد سبتي ذهبية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين،

يعتبر التحفيز من الموضوعات التي شغلت إهتمام العديد من الباحثين كونها تلعب دور مهم في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المسطرة، ويعد الاتصال الداخلي عامل مهم في نجاح أي مؤسسة وتسيير كافة أنشطتها، ومنه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في مؤسسة محل الدراسة.

- تظهر من خلال الدراسات السابقة أنه تمت معالجة الموضوع بمتغير واحد فقط ذلك من دراسة الأمين بلقاضي وقادري محمد لدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات مدى مساهمته في التنسيق بين الوظائف، أما بالنسبة لنافلة وقلش تناول الموضوع من ناحية إقتصاد المعرفة تأهيله للمؤسسات كما تناولت دراسة سبتي ذهبية الموضوع من جانب واحد التحفيز

بينما تعالج الدراسة الحالية الاتصال الداخلي ببعديه المتمثلين في الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأثره على تنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في التحفيز والتمكين والتدريب، تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل الاتصال الداخلي ببعديه، والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، وتم معالجة الموضوع في مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة بإستخدام المنهج الوصفي في تحليل الدراسة وإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيع 60 إستمارة استبيان على موظفي إتصالات الجزائر هدفت الدراسة إلى معرفة الاتصال الداخلي وأثره في تنمية الموارد البشرية من تدريب تمكين وتحفيز .

تاسعا :منهج الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة نستخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف والتحليل للظاهرة المدروسة، أما في الجانب التطبيقي نعتمد على أسلوب دراسة حالة وذلك بجمع بيانات باستعمال أداة الإستبيان التي هي أداة الدراسة المعتمدة موزعة على موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة .

عاشرا :هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى فصلين ،الفصل الأول الخاص بالاطار النظري للاتصال الداخلي وتنمية الموارد البشرية، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تناول فيها الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي بأنواعه وتنمية الموارد البشرية بعملياتها، والعلاقة بينهما، في حين الفصل الثاني تناول التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر، ومنهجية وأداة الدراسة وفي الأخير إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإتصال الداخلي على تنمية
الموارد البشرية

تمهيد :

لقد أصبحت المؤسسات تحرص على تدعيم ميزتها التنافسية، لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها وذلك من خلال تفعيل عنصر الإتصال داخل المؤسسة لأنه يعد من أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني من تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات التي ترتقي بها المؤسسة وتحقق أهدافها.

كما أن الاتصال الداخلي في المؤسسة لا يهدف الى تبادل الأفكار والمعاني والمعلومات فقط، وإنما هو وسيلة فعالة في التنسيق و الربط بين وظائفها الإدارية عبر مستوياتها التنظيمية، وتطوير سلوك الأفراد ورفع مستوى أدائهم من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى .

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل الأول إلى ما يلي:

- المبحث الأول :الاتصال الداخلي .
- المبحث الثاني :تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثالث :علاقة الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية .

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي.

يلعب الاتصال دوراً هاماً في أي مؤسسة، حيث تحقق المؤسسات من خلال عملية الاتصال الإنسجام والاتساق بين مختلف أجزاء المؤسسة، بما يساهم ويضمن التبادل والتفاعل بين أعضائها لجعلها إطاراً للتفاعل الاجتماعي، ومن خلال ذلك سيناقش هذا المبحث مفهوم الاتصال وعناصره، ثم الاتصال الداخلي بأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره:

يعتبر الاتصال بكافة أشكاله من بين الوسائل الفعالة في نقل المعلومات داخل المؤسسة، لذا سيتم التعرض إلى أهم التعاريف الخاصة بالاتصال، ثم محاولة التعرف على خصائصه، وأخيراً الإحاطة بالعملية الاتصالية ومكوناتها.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال .

- من الناحية التاريخية: "إن كلمة الاتصال communication مأخوذة من أصل لاتيني لكلمة communes وتعني عام أو مشترك، ولهذا تكون قاعدة مشتركة عامة، والاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا هي المشاركة في تبادل الحقائق والآراء والأفكار من شخص إلى آخر أو بين مجموعة من أشخاص"¹.

- من الناحية اللغة العربية: إن كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" الذي يحمل معنيين الأول: هو الربط بين طرفين، أو إيجاد العلاقة من نوع معين تربط الطرفين، الثاني: فهو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة².

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت الاتصال منها ما يلي:

- **التعريف 1:** "هو العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك"³.
- **التعريف 2:** "بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة الأفراد بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً"⁴.

¹ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية وممارسة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 16.

² - زاوش رضا، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 122.

³ - فضيل دليو، إتصال المؤسسة إشهار وعلاقات العامة علاقات مع صحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 22.

⁴ - بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 14.

- **التعريف 3** : " تبادل المشترك للحقائق أو الأفكار أو الأحاسيس ، مما يتطلب عرضا وإستقبالا يؤدي إلى تفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني"¹.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإتصال له ثلاثة نتائج أولية²:
- أن الإتصال يحتوي على صلة أي علاقة بينك وبين من تتصل به؛
- أن الإتصال يقتضي الإبلاغ وهو توصيل ما تريده للآخرين ؛
- أن الإتصال يعني الإتحاد وهو الإنسجام مع الآخرين.

الفرع الثاني :خصائص ومميزات الإتصال .

يتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من أن يكون ذا كفاءة عالية داخل المؤسسة للقيام بمهامها³:

- 1- **السرعة**: إن مدى سرعة أو بطئ في نقل المعلومات قد يعود إلى أداة الرسالة المستخدمة، فهو وصول المعلومة في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها.
- 2- **رد الفعل**: تسهل وسائل الإتصال الشفوية الحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد من جهتها على رد فعل سليم، في حين أن وسائل الإتصال المكتوبة والمذكرات والتقارير تمتاز بالبطيء وعدم الفعالية في إيصال المعلومة إلى أطراف الاتصال.
- 3- **التسجيل** : يمكن لبعض وسائل الاتصال مثل الوسائل الكتابية أن تحفظ السجلات والملفات، ويفيد ذلك بإمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز ، أما الوسائل الشفوية يصعب تسجيلها و الإحتفاظ بها.
- 4- **الكثافة** : تتميز بعض الوسائل الإتصالية بأنها قادرة على تزويدنا بالمعلومات الكثيفة، مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكننا من إستخدامها في عرض المعلومات المعقدة والوقائع مثل الخطط والنتائج ، التي تحتاج بصفة عامة كلما كانت وسيلة إتصال تقدم معلومات كثيفة و التفصيلية كلما كانت أفضل وأوضح.
- 5- **الرسمية**: إذا كان موضوع الإتصال رسميا أي المتعارف عليه مكتوب ، أمكن من إستخدام وسائل إتصال تناسب مع ذلك ، فالإتصالات الداخلية بين الزملاء العمل والأقسام قد تحتاج وسيلة إتصال أقل رسمية مثل مذكرات الداخلية أو التلفون ، وهناك اتصالات داخلية تحتاج إلى شكل رسمي مثل إجتماعات واللجان والتقارير.

¹ -ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة مؤسسة الإقتصادية ، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ص 14.

² - شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 07.

³ - علي فلاح الزعبي ، الإتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر وتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 32.

6- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كانت أفضل وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية مستخدمة ، الطبع ، البريد ، التلفون، أجور المشتركين في الاتصال .

الفرع الثالث :عملية الإتصال وعناصرها.

إذا كانت عملية الإتصال تعني التفاعل والتبادل بين الأفراد، فعادة ما تبدأ عندما يرغب أحدهم بنقل حقيقة أو فكرة إلى شخص آخر ومنه نشوء عملية الاتصال¹:

1- **الرسالة:** هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستلم أو المستقبل .

2- **التشفير:** هي عملية إختيار الرموز والشفرات التي يتم بواسطتها تأليف وصياغة الرسالة أو المعنى مثال كتابة الرسالة بحروف أو برموز معينة.

3- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الإتصال .

4- **فك التشفير:** هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لعرض فهم معناها .

5- **الضوضاء:** هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام .

6- **التغذية العكسية :** هي إستجابة أو رد فعل المستلم على الرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية الصورة عن مدى فهم الإدراك لمضمون الرسالة.

المطلب الثاني :مفهوم الإتصال الداخلي وأهميته.

الإتصال داخل أي مؤسسة يعتبر كنشاط إداري و إجتماعي ونفسي ، يسهم في نقل مفاهيم أفكار آراء التي من خلالها خلق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ومنه نتعرض لمفهوم ولأهمية الإتصال الداخلي وكذا أنواعه.

الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي.

هناك بعض تعريفات للإتصال الداخلي تناولت وتطرقت لأبعاده المفاهيمية منها:

- **تعريف الاصطلاحي والاجرائي للإتصال الداخلي²:**

- **التعريف1:**

¹ - صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر وتوزيع ، 2006 ، ص525.

² - مزياي الطاهر ، الإتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بجاية ، ص87.

إصطلاحاً: "يعرف الإتصال في المؤسسة ، على أنه العملية التي عن طريقها يتم إيصال المعلومات المختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث التغيرات ".
الإجرائي: "هو عملية الاتصال داخل المؤسسة ، التي تعنى بتبادل المعلومات وكل من الأوامر والتعليمات وكذا عملية نقل النتائج والمعطيات المختلفة للمصالح، مع مراعاة التسلسل المسؤوليات في الهرم التنظيمي ويتم ذلك بطريقة رسمية وغير رسمية وباستعمال أداة " .

— **التعريف 3: إبراهيم أبو يعقوب:** "هو عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق ، والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين" ¹ .

— **التعريف 4: منال طلعت محمود:** "هو الأداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين لمستوى آخر ، وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف الإتصالية التنظيمية" ² .

— **التعريف 5: أحمد ماهر:** " أنه تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون على توفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى ، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة كما تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة " ³ .

ونستنتج من خلال التعريفات إن الإتصال الداخلي له بعدين في التعريف ، البعد الأول الإتصال الداخلي كأداة إستخدام للمؤسسة، والبعد الثاني الإتصال الداخلي كعلاقة تربط بين الأفراد ولكل منهما أهداف، وخصائص ومجالات عمل وتطبيق.

الجدول رقم (01): أبعاد الاتصال الداخلي

الأبعاد	الإتصال الداخلي كأداة	الإتصال الداخلي كعلاقة
الأهداف	نقل المعلومات الاعلام	بناء اتجاه مشترك هوية مشتركة
الطريقة التي يتم التبادل	اتبادل المعلومات بطريقة موحدة	وجود ارتباط قوي لدرجة التبعية —

¹ — فضيل دليو ، مرجع سبق ذكره، ص28.

² — منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية ، 2002 ، ص22.

³ — أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 ، ص46.

بها	ومعروفة	نقاط مشتركة.
محور التركيز	المحتوى فقط	المحتوى والعلاقة
عوامل الفعالية	- سرعة نقل المعلومات . - فعالية وسائل مستخدمة.	- مقدرة على تسيير العلاقة. - مقدرة على تحليل العلاقة - التكاملية .
أمثلة تطبيقية	- الإتصال الاشهاري الدعائي	- مشاريع المؤسسة. - مشاريع المشاركة.

المصدر نعيمة بوسوسة ، الإتصال الداخلي وثقافة المنظمة ، مذكرة ماجستير ، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.ص42

الفرع الثاني : أهمية الإتصال الداخلي .

سنستطرق إلى أهمية الإتصال الداخلي من عدة جوانب التي تمس الفرد، و المؤسسة وكذا ثقافة التنظيمية التي لديها .

أولا : أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة إلى الفرد .

لا تتوقف أهمية الإتصال الداخلي عند هذا الحد بل تمس كذلك أفراد المؤسسة .

ويقول souamicherif: " إن الإتصال الداخلي هو البحث عن الاندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص وتقوية روح الجماعة ، وبالتالي خلق ثقافة في المؤسسة" وذلك من خلال¹ :

- تقوية روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد؛
- إكساب المؤسسة هوية في محيط عملها؛
- يسمح برفع روح المعنوية و يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل؛
- يحقق له الرضا الوظيفي كما يسمح بإكساب مهارات جديدة؛
- يزيد من خبراته عن طريق الإحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات الذي يزيد التفاهم ،الثقة التعاون بين أفراد المؤسسة وعن طريق الإستثمار في المورد البشري ؛
- الإتصال وسيلة لتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارة.
- وفي الأخير يتوقف كل شيء بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.

¹ - الأمين بلقاضي، الإتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص69.

ثانيا: أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة.

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة المنظمة مشتركة ، بين أفراد المؤسسة وبناء صورة مؤكدة وإيجابية عنها.

كما يرى sainsaulien "أن المنظمة منيع للتعلم الثقافي"، فمن خلالها¹:

- يتم إعادة تنشئة الفرد وإكسابه لقيم ومعايير وسلوكيات جديدة .
- ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم عمر أكتوف أن الإتصال الداخلي "هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة تاريخها وتقاليدها أهدافها سياستها، من أجل الشعور بالانتماء" .

ثالثا: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة .

فالنسبة للمؤسسة يعتمد في كافة العمليات الإدارية على نظام الإتصال متكامل مما²:

- يسمح بإتخاذ القرار و التوجيه والتنسيق عن طريق الإتصال الداخلي؛
- يمكن من توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار افضل البدائل ؛
- الوصول إلى قرار يتصف بالرشادة ؛
- كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات.
- بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين ، بحيث يستطيع الفرد بإستخدام سبل الإتصال المتاحة التي تحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة ، وكذا الأعمال والواجبات التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها .

الفرع الثالث: أهداف الإتصال الداخلي .

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للعاملين في المؤسسة أو بالنسبة إلى قياداتها الإدارية، وكذا بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها، كما يلي :

أولا :أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للعمال .

يهدف الإتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة ، وهذا ما ينعكس إيجابيا على سير العمل ،ولاشك ان تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة في أربعة مجالات¹:

¹ - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص69.

² - المرجع نفسه، ص69.

- معلومات عن وما يتعلق بوظائف العمال؛
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها؛
- معلومات خاصة بمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- معلومات تتصل بنشاط الوظيفي للعمال.

ثانيا: أهداف الإتصال الداخلي للقيادات الإدارية.

إن الإتصال يساعد الإدارة على إتخاذ القرار المناسب مما تتوفر من بيانات و معلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا بحيث تهدف إلى²:

- تحقيق تنسيق بين الأفعال والتصرفات؛
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات ؛
- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات ؛
- إنطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة؛
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات .

ثالثا: أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يهدف الإتصال الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي³:

- تحقيق تنسيق بين الأفعال والقرارات : ينسق الإتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة، حيث بدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الإتصال لا يمكن التنسيق.
 - المشاركة في المعلومات : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيمية .
 - إتخاذ القرار : يمثل الإتصال أهمية كبرى في عملية إتخاذ القرار معين تحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.
- المطلب الثالث :أنواع الإتصال الداخلي .

¹ - برباوي كمال وسليمانى إلياس ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جوان 2016، ص96.

² - برباوي كمال وسليمانى إلياس ، مرجع سبق ذكره ص96.

³ - المرجع نفسه ، ص97.

تشير الدراسات والأبحاث في مجال الإتصال أن معظم المؤسسات تلجأ إلى تكوين خليط إتصالي وتنويعه بغية تحقيق أهدافها المرجوة، ومنه نفصل في أنواع الإتصال حسب الإتجاه وطريقة إستعماله

الإتصال الداخلي إلى الإتصال الرسمي ينقسم بدوره إلى إتصال صاعد و النازل والأفقي، وأيضاً الإتصال غير الرسمي.

الفرع الأول: الإتصال حسب الإتجاه:

تعددت الإتصالات لمختلف المؤسسات إلى ثلاثة إتجاهات رئيسية هي: إتصال النازل، إتصال الصاعد وإتصال الأفقي، وهي ضرورة حتمية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى للنجاح¹.

أولاً: الإتصال الرسمي

- تعريف: "تبادل المعلومات في إطار وبناء تنظيمي يحدد خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، بحيث تكون الإتصالات نظاماً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات بمختلف إتجاهاتها"².

كما يمكن القول أنه كل الاتصالات سواء نازلة أو صاعدة أو أفقية ، ويمكن أن تكون بشكل رسمي ، ويمكن أيضاً بأنه الإتصال الذي من خلاله أن يتسم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.

1- الإتصال الصاعد:

تعريف: "هو الاتصال الذي ينطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن هيكل تنظيمي مفتوح ومرن" .

يتضمن نشاطات الإتصال الصادرة من الرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفي الخطط وشرح معوقات والصعوبات في تنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس³.

- كما يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي والواقع أنه لا غنى عن الاتصال الصاعد . خصوصاً في مؤسسات التعلم وتلك الموجهة بالعملاء .

- تدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي الى قمته يؤشر حالة جيدة من التفاعل والتفاهم بين المستويات الادارية المختلفة .

¹ - بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

² - بوخاري محمد حبيب ، الإتصال الداخلي ونظم معلومات داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2016 ، ص42.

³ - زخاف محمد ، الإتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين ، المجلة العلمية لعلوم التقنية الأنشطة البدنية والرياضية ، العدد الثالث عشر ، ديسمبر 2016، ص20.

- تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسطية مثلاً التحفيز، تشجيع العاملين على نقل توجهاتهم، وشكاويهم لإيجاد حلول ناجعة، وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل (اجتماعات دورية ، التقارير المكتوبة، إقتراحات، المشاكل ، إستثناءات ، تقارير أداء ، الشكاوى والمنازعات ، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية)..... إلخ

-2: الإتصال النازل:

- **تعريف:** "هو الإتصال الذي يتجه من أعلى إلى أسفل وتستخدمها للتعريف بإستراتيجياتها ، وسياساتها وأهدافها ويعتمدها كل مدير لتبليغ قراراته وتوجيهاته إتجاه المرؤوسين الذين يشرف عليهم وهذا النوع هو الشكل الغالب في معظم المؤسسات"¹.

و تصنف ضمن إطار الاتصالات العمودية وتعد الأكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني والرسائل مثل:(الأوامر ، التعليمات ، التوجيهات ، والملاحظات)

من المستويات الإدارية الدنيا وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات الجديدة، لتنفيذ الأعمال والمبادرات الإدارية والتطوير وتوضيح الأهداف.

وغيرها حيث تتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة كآتي :

- **تنفذ الأهداف والإستراتيجيات والتعليمات العمل** والتوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين؛

- **الإجراءات والممارسات:** رسائل تحدد سياستها وقواعد العمل وتشريعاتها؛

- **التغذية العكسية الأداء:** رسائل تشمل ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى للأداء بشكل إتصال صاعد إلى مستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين ؛

- **تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم:** هي الرسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك.

-3: الإتصال الأفقي²:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل والتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس مستوى الإداري في الهيكل التنظيمي .

¹ - توفيق برياش ، دور الإتصالات الداخلية في التغيير التنظيمي ،مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ، العدد العاشر، 2010، ص09.

² - بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

- حيث تساهم الإتصالات الأفقية في تنسيق الأعمال ، حل المشكلات ، تعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها .

- كما مما لا شك فيه تلعب الإتصالات الأفقية دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وأقسام المؤسسة لأخرى.

من أبرز أشكال التعلم من الإتصال الآتي :

- الأقسام المختلفة ضمن هيكل تنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذه السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات ، مما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها ؛
- إيجاد حلول للمشاكل داخل ادارات المؤسسة وأقسامها ، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال الآليات معينة ، وبإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة؛
- تغيير المبادرات والتحسينات ، وهي الرسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق و الأقسام لمساعدة المنظمة على تغيير و النمو وتحسين .

ثانيا: الإتصال غير الرسمي :

إن نقل المعلومات عبر قنوات الإتصال الغير رسمية ، تتم بين الأفراد التنظيم لكنها خارج نطاق الرسمي ويتم عادة بحكم العلاقات الشخصية ، والصلات الخاصة ، وليس بحكم علاقة رسمية ، ويكون مصدر هذه العلاقة عادة الصداقة أو القرابة ، أو الإتفاق الفكري ، أو الإجتماعي، يكون بين المتصلين وهذا النوع من الإتصالات يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات¹.

وهي الإتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الإجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي إعتبرات أخرى قانونية أو لوائح داخل المؤسسة².

الفرع الثاني: الإتصال وفق نوع الرسالة:

لإتمام عملية الإتصال بين المرسل أو المتصل والمرسل إليه أو المتصل به لابد من إستعمال أساليب وطرق تمكن من خلالها و عن طريقها نقل المعلومات حيث نذكر أسلوبين هما¹:

¹ - بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

² - مريم يحياوي، علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية آداب والعلوم الإجتماعية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، 2006، ص36.

أولاً: الإتصال الشفهي :

الإتصالات الشفهية تتم عادة عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة وفي أغلب ويكون وجه لوجه ، كما أن إستجابة تكون سريعة مما يجعلها تتميز سهولة إقناع والسرعة والتفاعل التام . يقصد به الاتصال الغير المكتوب ، ويتم ذلك من خلال (اللقاءات والمناقشات ، الندوات، المحاضرات ، لمناظرات ، المؤتمرات)، ويمكن أن تأخذ شكلين :

- **الإتصال اللفظي:** يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن من المرسل من نقل الرسالة إلى المتلقي بصورة مباشرة وجها لوجه.

- **الإتصال الغير اللفظي:** يقصد به مجموعة التعبيرات التي يلاحظها الإنسان كنتيجة إحتكاكه وتفاعلهم مع الآخرين مثل منها : (الإشارات ، الإيماءات الرأس ، رفع اليدين).

ثانيا : **الإتصال الكتابي :**

- يمكن تحسين العمل الإداري عن طريق تحسين إتصال كتابي ، ويعتمد على الكلمات المكتوبة لغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم نذكر منها : (المذكرات ، التعليمات ، الأوامر الكتابية ، المجلة، الدورية ، الخطابات ، الملصقات و التقارير)
- كما أنه يستخدم في :
- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات ؛
- العقود وثائق الرسمية ؛
- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليه يجعل الاتصال الكتابي من المستطاع نقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد ؛
- مع إمكانية الرجوع إليها من المستقبل كما يسمح بحماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف أو التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي².

المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .

¹ - قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2007 ، ص78.

² - المرجع نفسه، ص88.

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة، حيث يمثل العنصر الأساسي في بناء وتطوير المؤسسات، من خلال دوره في تجسيد خطط وبرامج المؤسسة، لذا وجب مراعاته وتطويره ورفع أدائه باستمرار، سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة، وعليه سيعرض في هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وأساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية .

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذا أهميتها في محيطها.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

فيما يلي مجموعة من التعاريف المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

- **التعريف 1:** " هو إستخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك عمليات التعيين، تقييم الأداء، والتنمية والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد"¹.
- **التعريف 2:** "هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين، وإعداد مؤهلات مناسبة وكذا الأجور والمكافآت التي تضمن بقاءهم وإستخدامهم في الوظائف وتطويرهم ليكونوا مؤهلين للوظائف مهمة في المستقبل، وكذا الحفاظ على أمنهم وسلامتهم، والإهتمام بكل ما يتعلق بانجازاتهم ودوامهم وإنضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم"².
- ومنه نستنتج إن إدارة الموارد البشرية هي ³:
- الوظيفة المتميزة لإدارة البشر التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تمتاز بكفاءة و ولاء؛
- هي الإدارة المسؤولة عن الإهتمام الفرد والقيام بفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- هي الإدارة المسؤولة عن إقتناء الموارد البشرية ، وإستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى بمدخلات معينة وصيانتها والحفاظ عليها؛
- هي عبارة عن همزة وصل بين الإدارة والأفراد في المؤسسات.

الفرع الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية:

¹ - محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، 2014، ص29.

² - هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء وتطوير الموارد البشرية ،دار الراجية للنشر والتوزيع، 2010، ص31.

³ - يوسف حاجم الطائي ومؤيد عبد المحسن ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2006، ص36.

تسعى إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى الحفاظ على موردها البشري من خلال مجموعة من الغايات، وهي تهدف إلى ¹:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوى عاملة على المستوى عالي من الكفاءة والتحفيز؛
- تنفيذ والحفاظ على إستمرارية إستخدام كافة الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية بصفة عامة للمؤسسة وبصفة خاصة للموارد البشرية ؛
- توفير الدعم و الظروف التي تساعد على المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم ؛
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن الإتفاق ؛
- توفير قناة إتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة و القيام بإشراف .

الفرع الثالث: أدوار إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري ، وحتى يحقق للمؤسسة أهدافها لابد من ممارسة الأدوار التالية ²:

- **الدور الإستشاري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ؛
- **الدور التنفيذي :** ويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين ، من خلال ما نقوم به من الوظائف ، كالتخطيط القوى العاملين ، الإختيار ، التدريب ، والتحفيز ؛
- **الدور الوظيفي :** يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ؛
- **الدور المشارك :** تلعب إدارة الموارد البشرية دور بالغ الأهمية في صنع وإتخاذ القرارات و الإستراتيجية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية ؛

¹ - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص13.

² - سراج وهيب ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية والتسيير و علوم ، جامعة سطيف ، 2012، ص18.

- **الدور الإستراتيجي :** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل ، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية لذلك فإن الموارد البشرية من أهم مكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة.
- المطلب الثاني :تنمية الموارد البشرية .**
- إن قدرة المؤسسات حاليا تعتمد على مدى كفاءة ونجاعة موردها البشري ، ذلك لأهميته في تحقيق ميزة تنافسية ، ومن خلال هذا المطلب سنمر على مفهوم وأهمية أهداف تنمية الموارد البشرية.
- الفرع الاول :مفهوم تنمية الموارد البشرية .**
- قبل التعريف والتطرق لمفهوم تنمية الموارد البشرية نتطرق أولا إلى مفهوم.
- **تعريف التنمية :**"هي مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير كفاءة الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم"¹.
- **تعريف الموارد البشرية :**"هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم ، من حيث تكوينهم، خبراتهم وسلوكهم ، إتجاهاتهم ، طموحهم ، كما يختلفون أيضا في الوظائف والمستويات الإدارية في مساهمهم الوظيفي"².
- بعد تعرفنا على مفهوم التنمية ،الموارد البشرية نتعرض لبعض تعاريف تنمية الموارد البشرية:**
- **التعريف 1:**"بأنها تمثل أحد مقومات الأساسية لتحرك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية"³.
- التعريف 2:**" تلك العملية المتكاملة و المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة ، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل والمؤسسة ، ومحددة ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، مع إمكانية القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب"⁴.

¹ - مديجة بخوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على كفاءة التنظيمية في ظل تحول نحو إقتصاد معرفة، مجلة الرؤى الإقتصادية ، العدد05، جامعة الجزائر، ديسمبر 2015، ص 04.

² - الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، عدد 06 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2008، ص10.

³ - خالد القاشي و رمزي بودرجة ، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مجلة الإقتصادية والتنمية، العدد06 ، 2016 ، ص39.

⁴ - مدحت طالع و ناصر ياسمين مدحت، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل ،القاهرة ،2009، ص166.

-**التعريف 3:** "هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة للعمل في جميع المجالات التي يتم إنتقائها و إختيارها في ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية"¹.

الفرع الثاني :أهمية تنمية الموارد البشرية .

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تستهدف ثقافة الفرد من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى أهمية تنمية الموارد البشرية على مختلف المستويات المتنوعة :

- **أولاً: أهميتها على مستوى العاملين** "إن الأخذ بمفهوم يحقق لأفراد ما يلي²:
- ضمان توافر مناخ الملائم لزيادة الإنتاجية الفرد ؛
- إخراج القوى الدافعة لدى الأفراد لنمو وتحقيق الذات ؛
- يزيد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية من إشباع الحاجات الأساسية للأفراد؛
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد؛
- تساعد في الأحداث تنمية الأفراد بالتالي زيادة تحملهم المسؤولية .
- **ثانياً: أهميتها على مستوى جماعات العمل:** "تتضح فيما يلي³:
- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون الجماعات من أجل الإستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية ؛
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع حلول .
- **ثالثاً: أهميتها على مستوى المؤسسة**
- لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة تتجلى في ما يلي⁴ :
- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المؤسسة سيدفع بها إلى إجراء تطوير مواردها البشرية في الأجزاء الأخرى ؛

¹ - نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية تحقيق ميزة تنافسية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص03.

² - عبد الكريم أحمد الجميل ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2016، ص41.

³ - عبد الكريم أحمد الجميل ، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁴ - المرجع نفسه، ص42.

- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة فعالية وقدرة المؤسسة وبذلك تحقيق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها .

الفرع الثالث :أهداف تنمية الموارد البشرية

"تهدف تنمية الموارد البشرية إلى 04 أربعة عناصر أساسية في المؤسسة، وكذا الفرد هي ¹ :

- الزيادة في الإنتاجية عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد بكفاءة وفعالية؛
- الإقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد ، وتأهيلهم لإرتقاء وإستلام الوظائف العليا؛
- إستقرار في الدورات العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي لأفراد المديرين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

المطلب الثاني : عمليات تنمية الموارد البشرية

مع زيادة التطورات الحاصلة تقع المؤسسات في إلزامية التحرك السريع من خلال رفع مستوى أدائها ، وذلك برفع كفاءة أفرادها وتطورهم ، وتدريبهم ، وتحفيزهم للأفضل ، مع إعطائهم القدرة في المشاركة لتحمل مسؤوليات أكبر من شأها تعزز مكانة المؤسسة وتنافسيته ومكانة الفرد و زيادة إنتاجيته من جهة أخرى .

أولا : مفهوم التدريب

نتطرق من خلاله إلى مفهوم وأساليب عملية التدريب

- **التعريف1:** " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما ، بهدف زيادة الإنتاجية له ، وللجهة التي يعمل بها ، أو نقل المعارف ومهارات السلوكيات الجديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام المحددة في الجهة التي يعمل بها " ².
- **التعريف2:** " بأنه عملية منظمة ومستمرة ومخططة ترمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم الإداري بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية بهدف تحسين أداء تلك القوى البشرية وتنمية وتطويره ليكون أداء فعالا" ¹.

¹ — جميعح نبيلة ، بوقرة رابح ، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية والشروع التجارية ، العدد 10، 2013، ص 184.

² — محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره، ص63.

- **التعريف 3** : "بأنه عملية صقل وتنمية المهارات في سياق المعرفي ومنهجي وعلمي ، أو هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"².

ثانيا: أساليب وطرق التدريب .

تعتبر أساليب وطرق التدريب ، أوعية تصنيفية معقدة وتحمل بداخلها أفكار وأهداف تدريبية المراد تحقيقها وفقا لكل نوع من الأساليب التي في مجملها تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني ورفع الكفاءة الأداء والإنتاج ، ومنه نذكر بعض أساليب التدريب هي³:

1. **أسلوب المناقشة الجماعية**: عندما يريد المدرب ان يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين ، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة المشاكل معينة ، وهذا الأسلوب يساعد الأفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع من الأفكار والحلول والإقتراحات ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بالفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة .
2. **أسلوب المحاضرة** : وهي الطريقة التقليدية في نقل معلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ، وبذلك فإن درجة المشاركة للمدربين محدودة للغاية وكذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر يكون عند الحد الأدنى .
3. **أسلوب التدريب العملي**: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بالأخص إذا إستعمل المدرب هذا الأسلوب على جماعات صغيرة الحجم.
- 4 **أسلوب تمثيل الأدوار** : يتضمن هذا التدريب خلق المواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقض معا ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في حياة فعلا.

الفرع الثاني : تمكين العاملين

نتعرض إلى بعض التعاريف التي تطرقت إلى التمكين وكذا أنواعه

¹ - بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل ، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، الملتقى الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة جودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم التجارية والحقوق ، جامعة مستغانم ، نوفمبر 2009، ص05

² - ليلي بوحديد وإلهام يحياوي ، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الحقيقة ، العدد 31، ص10.

³ - محمد لين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، جامعة البلدة ، أكتوبر 2005، ص155.

أولا: مفهوم التمكين العاملين .

- **التعريف 1:** "هو الطريقة الجديدة لتحفيز الوظيفي الداخلي ، بقصد القوى الداخلية للعمال مع توفير بيئة عمل المناسبة وملائمة بالإضافة إلى خلق فرص لمواهب والقدرات وكفاءة الفرد ، فالتمكين يبدأ بعمل تغيير المعتقدات والأفكار ومواقف العاملين ، يمكن إيمانهم بأهم يمتلكون المهارة الكافية واللازمة لأداء واجباتهم بنجاح مع الشعور بالحرية والاستقلالية"¹.
- **التعريف 2:** "هو إعطاء الصلاحيات للموظفين وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي خاص بها ، ومن ناحية أخرى هو منح الأفراد الموظفين حرية المشاركة ، إبداء الرأي ، وإتخاذ القرار من سياق الوظيفة"².
- **التعريف 3:** "هو وسيلة لإطلاق العنان للمواهب والتحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء ، وهو منح الحرية الأفراد في إتخاذ القرارات فيما يخص أداء أعمالهم"³.

ثانيا : أنواع تمكين العاملين .

هناك ثلاثة أنواع لتمكين العاملين حيث قسمها (Suominen) إلى⁴:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى القدرة الفرد على إبداء رأيه ، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري ؛
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشاكل وتعريفها وتحديدتها ، وكذا تجميع البيانات عن المشاكل العمل والمقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل ؛
3. **التمكين العمل متعلق بالنتائج :** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلة وحلها وكذلك قدرته على إجراء تحسين أو تغيير في طرق الأداء العمل بشكل مطلوب الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة⁵.

¹ - مريم فيها خير و رشيد منصورية ، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، العدد 02، 2016 ، ص 03.

² - كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 61.

³ - داية عبد الحفيظ ، كيسري مسعود ، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة ، مجلة الرؤى الاقتصادية ، العدد 11 ، ديسمبر 2016 ، ص 06 .

⁴ - سميرة هشير ، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 161.

⁵ - المرجع نفسه ، ص 162.

الفرع الثالث : التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم العمليات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ذلك بمسأسه بالموارد البشري وشعوره المباشر الذي يخلق فيه لتطوير عمله

أولاً: مفهوم التحفيز .

- **التعريف 1:** "هو المثير الخارجي يعمل على خلق أو تحريك والدافع مثير الداخلي ويوجه الأفراد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد وسلوك معين ، متفق مع الأداء الذي تتطلبه الإدارة"¹ .
- **التعريف 2:** "على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة الإنتاجية أداؤهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم لسعي وراء اشباع حاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد"² .
- **التعريف 3:** "الحافز هو الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة ، وقد يعرف بأنه الأسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً ، مما يؤدي في نهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها فقد تكون إلى الفرد العامل قدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في أدائه"³ .

ثانياً: على أي أساس تمنح الحوافز .

إن أهم اساس تمنح عليه الحوافز هو الأداء وتميزه ، مع إستخدام معايير أخرى ، وفي ما يلي نقدم الأسس التالية⁴ :

1. **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض وهذا يعني أن المعدل النمطي للأداء ، سواء كان ذلك كمية أو الجودة ، أو وفرة في الوقت العمل ، أو وفرة في التكاليف أو في مورد آخر ، ويعتبر التميز في الأداء الناتج النهائي في العمل من أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ؛

¹ - عبد الكريم أحمد الجميل ، مرجع سبق ذكره، ص41.

² - غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص116.

³ - محمد فالخ الصالح، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص168.

⁴ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 350.

2. **المجهود:** يصعب أحيانا قياس الناتج العمل ، لأنه غير ملموس وواضح ، كما أنه يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه ؛
 3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما ، وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب ؛
 4. **المهارة :** إن بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا ، أو رخص أو براءات ، أو إنجازات أو دورات تدريبية ، وكما تلاحظ هو ضئيل جدا في حساب الحافز العاملين¹.
- المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية.**
- تعتبر الاتصالات الداخلية في المؤسسة وسيلة هامة في تبادل المعلومات وأيضا في التأثير على السلوك ، حيث أن الانسان يحتاج إلى المعلومة كحاجته للماء والهواء، ومنه تستهدف تنمية الموارد البشرية تطوير سلوك الفرد بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف الإدارة وعليه يمكن القول أن الفكرة الرئيسية للاتصالات الداخلية هي المساعدة في تطوير السلوك، بالتالي هي وسيلة لتنمية الموارد البشرية.
- المطلب الأول : أثر الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين**
- الاتصال الداخلي كأداة لتحفيز العاملين ، حيث أن إستخدام العلاقات الإنسانية كقوة دافعة وتأثير على سلوك الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي، وفعال للحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد وتأثر في سلوكه وتصرفاته ، ولعل الاتصال الداخلي للمؤسسة من أهم أنواع الحوافز التي تؤثر على عملية تكوين أنماط العلاقات إنسانية².
- يتفاعل الأفراد في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين وزملاء وفق المزيج من القيم والاتجاهات والدوافع والسلوكيات فعملية الاتصالات السليمة التي تمكن وتقوم بإدارة الأداء بدور حيوي ومؤثر في تحفيز العاملين ، وعليه هناك بعض العناصر تبين أهمية الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين مما يلي³:

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص351.

² - برقية سهيلة ، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد24، جوان 2016، ص07.

³ - سبتي وهيب ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولعلوم التسيير، إدارة أعمال ، جامعة البويرة ، 2015 ، ص125.

- الإعتماد على المجتمعات كوسيلة إتصال مباشرة : لإيصال المعلومات إلى العمال نعتمد على المجتمعات فالعمال الذين يحضرون إجتماعات يشعرون بإهتمام الذي توليه الإدارة لهم وتشعرهم أيضا بمدى أهمية مؤسستهم؛
- فتح قنوات الإتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين : الإستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية، له دور كبير في تحفيز العاملين، فالإتصال الجيد لا يكون بإتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين بإصدار الأوامر وانسياب المعلومات بل أيضا الإستماع إلى انشغالاتهم وأفكارهم ؛
- الإشراف على المرؤوسين :حسن معاملتهم أي وجود علاقة طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين والعدالة ، وبث روح الفريق فيما بينهم وكل المعاملات التي تعزز التعاون والتفاهم والإيجابية في العمل؛
- تعزيز عملية الدافعية لدى العاملين: تقوم بتحديد ما يجب عمله والقيام به وشرح طريقة الأداء في العمل وعلاقته بباقي الأعمال ؛
- هناك أساليب كثيرة يمكن إستخدامها كحافز : لتحفيز العمال وحثهم على توظيف مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق المشاركة أي يقوم المدير بمشاركة مرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة للمشاركة في إتخاذ القرار ، بالتالي تحسين أداء المؤسسة وتطويرها وكذا تطويرهم ؛
- العلاقات مع الآخرين : تلعب دور هام في مدى تعلقه وإندماجه وتحفيزه في عمله ، فالمؤسسة تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها العلاقات الهامة والطيبة وتوفير الصداقة والتعاون فيما بينهم وبين الإدارة ؛
- تقدير جهود الآخرين : يعتبر الإعتراف بجهود الآخرين ذو أهمية كبيرة وهو حافز مهم لبذل جهود إضافية ويكون التقدير بتوجيه رسائل تشكر العاملين الأكفاء ، كتقدير من الإدارة لجهودهم المتدولة في تحقيق أهدافها¹.

المطلب الثاني: أثر الإتصال الداخلي في تمكين العاملين :

بشكل عام يمكن القول أن الإتصالات الواضحة داخل المؤسسة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين ومن ثم تمكينهم في إتخاذ القرارات التي تساعد في الإنتاج رفع الأداء وغالبا ما تزداد فرص الترقية أمام الموظفين الذين يظهرون قدرات فعالة وأكبر على القيام بالإتصالات ، والتي حتى يتمكن للمدير القيام بالإتصالات على نحو الفعال من خلال :

¹ - سبتي وهيبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 128 .

- نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويل وإستخدام الأفضل في نقل المعلومات بطريقة سليمة تشجع التغذية العكسية¹.

لذلك يعتبر مجموعة من المؤلفين على أن الإتصال داخل المؤسسات هو خطوة ودعامة وركيزة أساسية في عملية التمكين لضمان نجاح لابد من الحفاظ على تسلسل في خطوات التمكين من دوره في نقل وتبادل المعلومات والتغذية الراجعة في إيصال التوقعات سواء كان الإتصال رسميا أو غير رسميا ، أنظمة الإتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء بشكل عضوي وطبيعي وتطوعي من شأنها مناقشة مشاكل التي تواجههم بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن ، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات وأفكار الجديدة .

حيث أيضا ينظر للإتصال داخل المنظمة يعتبر إتجاه لتمكين العاملين أثبات عديد من المؤلفين أن الإتصال داخل المنظمة له إتجاه إتصالي وإتجاه تحفيزي ، فالإتجاه الاتصالي داخل المنظمة بين العاملين الذي يتم من أعلى إلى الأسفل أي إتصال الإدارة العليا مع الإدارة الدنيا وذلك بتشاركهم السلطة ومشاركة المعلومات وكذا إتخاذ القرار ، وذلك يتضمن التمكين وممارسة الإثراء الوظيفي بالإدارة الذاتية والإستقلالية وفرق العمل ومختلف أبعادها عن طريق الإتصال الواضح والفعال في المؤسسة².

¹- زكريا الدوري وأحمد صالح ، إدارة تمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص22.

²- أحمد محمد وأبو حمور الجميل ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص221

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول يمكن القول أن الإتصال الداخلي هو الركيزة واللبنة الأساسية لبناء وإستمرار أي مؤسسة، التي تسعى إلى البقاء والنمو و التنافسية ، حيث أن الاتصال داخل أي مؤسسة لا يمكن إعتباره مجرد أداة أو وسيلة للقيام بالتنسيق بين الوظائف فقط، بل هو وسيلة للتفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين بها، وذلك بإسهامه ودوره الكبير في تطوير القدرات والمهارات المتبادلة عن طريق الخبرات ، وكذا إسهامه في تنمية سلوك الفرد الذي يحقق جو الثقة والإبداع، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للفرد والربحية والميزة التنافسية للمؤسسة في مجال عملها ومحيطها ، ومنه من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل النظري يمكن لنا القول أن الاتصال داخل المؤسسة عملية إجتماعية ضرورية لا محالة من عدم وجودها ، فهي الوسيلة الأساسية في تنمية المورد البشري وتنمية المؤسسة معا.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر الاتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية

مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة-

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي وكذا تنمية الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على الدراسة الميدانية محل الدراسة على إحدى المؤسسات هي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة وذلك بإستعمال المنهج الوصفي، لإختبار النموذج فرضي و تحليل وتفسير نتائجها الدراسة.

سنحاول من هذا الفصل معرفة ما إن كان هناك أثر للإتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة، ومنه يتم التطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

سيتم في ما يلي التعريف بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، من خلال مهامها و المنتوجات التي تقدمها، وكذا الهيكل التنظيمي لهذه المديرية.

المطلب الأول : نشأة وتعريف المديرية العملية للإتصالات بالمسيلة

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة .

المطلب الثاني :المهام الرئيسية ومنتوجاتها المقدمة

أولاً: يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانياً: إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل ، هائلة، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحادثة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الأصدقاء الخمس .

حظيرة المشتركين : يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و 14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي :

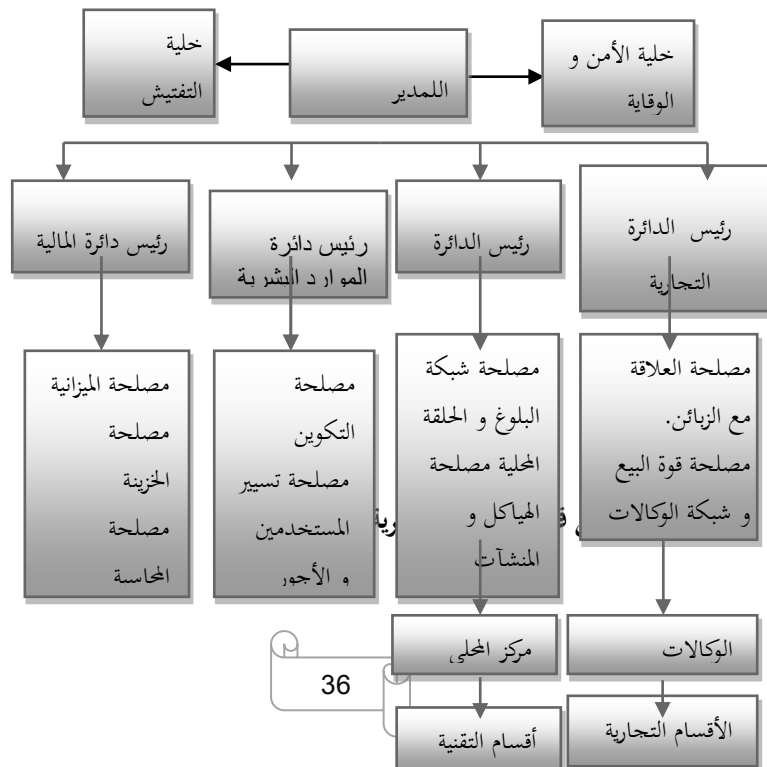
الجدول رقم (02): منتوجات التي تقدمها المؤسسة

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
WLL الهاتف الثابت اللاسلكي	24000	14175
ADSLFAWRi مشترك	15196	14088
إنترنت		
ADSL EAS مشترك	6724	5301
ADSL ANI مشترك	1468	1468
ADSL مجموع مشترك	23388	20875
WLL DAT مشترك	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات		1120
عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر		107
عدد مقاهي الانترنت		45

المصدر : من قسم الموارد البشرية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح الشكل رقم (02): يبين الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر المسيلة



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مراحل إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة، مع تبين وتحديد المجتمع والعينة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع بيانات، والأدوات الإحصائية اللازمة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة للدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم توزيع 60 إستبانة على موظفين المؤسسة ومن ثم تم إسترجاع 56 إستبانة من أصل 60 إستبانة، وبعد قراءة والتدقيق في الإستمارات المسترجعة تم إستبعاد 06 إستمارات استبيان ذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل، ومنه بقي 50 إستمارة استبيان تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة .

الفرع الثاني: تحديد أداة جمع البيانات

في دراستنا تم إختيار الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث والمنهج المستخدم فكان الإستبيان الأداة المناسبة، والإستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي تمس فحوى الدراسة، توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة متنوعة ومفهومة لأفراد العينة، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي وذلك سهولتها في تحصيل البيانات مع تعدد مجالات إستخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وشاملة وتتوافق مع أهداف البحث بصورة واقعية لخصائص مجتمع الدراسة ومرتبطة بموضوع الدراسة، وقد جاء تصميم الإستبيان النهائي كمايلي:

المحور الأول: ويتضمن بيانات الشخصية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة)

المحور الثاني: يمثل عبارات المتغير المستقل للإتصال الداخلي ببعديه: (الإتصال الرسمي ، الإتصال غير الرسمي).

بإجمالي عدد العبارات 10 .

المحور الثالث : يمثل عبارات المتغير التابع لتنمية الموارد البشرية لأبعادها 03 : (التدريب ، التحفيز ، التمكين
(. بإجمالي عدد العبارات 15

جدول رقم (03) يوضح توزيع عبارات أداة الدراسة .

عدد العبارات	البعد	
05	الإتصال الرسمي	المحور الثاني
05	الإتصال غير الرسمي	
10	الإتصال الداخلي "متغير المستقل"	المحور الثالث
05	التدريب	
05	التحفيز	
05	التمكين	
15	تنمية الموارد البشرية "متغير التابع"	
25	مجموع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على دراسات سابقة

ومنه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم .

جدول رقم (04) مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على دراسات سابقة

ثم حساب المدى:

بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي ($4=1-5$) تم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8=5/4$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

لتحديد المدى طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم : موافقون بدرجة جدا ، مرتفعة ، موافق نوعا ما ، منخفضة، منخفضة جدا

تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: ($0.8 = 5/(1-5)$) حيث نحصل على مجالات كما يلي :

الجدول رقم (05) جدول التوزيع لسلم ليكارت.

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.80 إلى 2.59 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.60 إلى 3.39 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19 درجة	موافق	درجة عالية
من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على دراسات سابقة

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة جاء دور إخضاعه لاختبار الصدق والثبات.

المطلب الثاني: اختبار وصدق ثبات الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس فقرات عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه بدقة ووضوح، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان أو بما يعرف (صدق المحكمين) لعبارات و بالإتساق الداخلي لمجاور الاستبيان.

- صدق الظاهري لأداة الدراسة

يقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات كل الاستبيان لما يقيس ومناسبته لخصائص العينة أيضا ومنه تم عرض الاستبيان على خمسة محكمين (05) من ذوي الخبرة والاختصاص (كما هو موضح في الملحق رقم 03) لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة الإستبيان بصورته النهائية (ملحق رقم 01).

قياس الإتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة :

- الاتساق الداخلي :

يقصد بالاتساق الداخلي " هو قوة ومدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه" ، وتم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة البالغ حجمها 50 فرد.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول "الإتصال الداخلي"

جدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الإتصال الرسمي"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
01	-تقوم بالاتصال برئيسك مباشرة	0.373	.0080
02	-تصلك التعليمات بصورة واضحة	0.763	.0000
03	-تعبر عن مشاكلك عبر صندوق الشكاوي	0.628	.0000
04	-توفر لك التقارير المتبادلة مع زملاءك المعلومات الكافية	0.755	.0000
05	-تصلك المعلومات الضرورية في الوقت المحدد	0.832	.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق للبعد الأول " الإتصال الرسمي " نجد أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الإتصال الرسمي دالة إحصائيا كما أن قيمة SIG أقل من مستوى دلالتها 0.05 ومنه تعتبر عبارات البعد الأول الإتصال الرسمي صادقة ومتسقة لما أعدت لأجله.

جدول رقم (07): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " الإتصال غير رسمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
01	-تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك	0.792	.0000
02	-تستخدم اللغة العامية عند اتصالك مع الآخرين في عملك	0.587	.0000
03	-تقيم علاقات مع زملائك خارج العمل	0.756	.0000
04	-يساعدك زملائك في أداء مهامك	0.731	.0000
05	-انت على علم بما يجري داخل مؤسستك	0.803	.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني : **الإتصال غير الرسمي** " نجد أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الاتصال غير رسمي دالة إحصائيا كما أن قيمة **SIG** أقل من مستوى دلالتها **0.05** ومنه تعتبر عبارات البعد الأول الاتصال غير رسمي صادقة ومتسقة لما أعدت لأجله.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول "تنمية الموارد البشرية "

جدول رقم (08): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " التدريب

الرقم	العبارات	الارتباط	Sig
01	-قمت بإجراء دورات تدريبية في هذه المؤسسة	0.383	.0060
02	-تحرص مؤسستك على المشاركة في دورات تدريبية	0.642	.0000
03	-يتم اختيار المتدربين وفق أسس ومعايير علمية	0.785	.0000
04	-يتم إعداد برامج تدريبية بما يناسب إحتياجاتك	0.863	.0000
05	-يتم تقييمك لمعرفة عن مدى استفادتك من الدورات التدريبية	0.727	.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني " التدريب " نجد أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التدريب دالة إحصائيا كما أن قيمة SIG أقل من مستوى دلالتها 0.05 ومنه تعتبر عبارات البعد الأول التدريب صادقة ومتسقة لما أعدت لأجله.

جدول رقم (09): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " التحفيز "

الرقم	العبارات	الارتباط	SIG
01	-تميز سياسة التحفيز بالموضوعية في مؤسستك	0.817	.0000
02	- تشعر بأن نظام الترقية عادل في مؤسستك	0.913	.0000
03	-تعترف مؤسستك بالجهود المبذولة في عملك	0.870	.0000
04	-تحس بأنك محفز لأداء عملك بطريقة أفضل	0.828	.0000
05	-تشجعك علاقاتك في العمل لتجاوز ظروفك الاجتماعية	0.888	.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني " التحفيز " نجد أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التحفيز دالة إحصائيا كما أن قيمة SIG أقل من مستوى دلالتها 0.05 ومنه تعتبر عبارات البعد الأول التحفيز صادقة ومتسقة لما أعدت لأجله.

جدول رقم (10): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " التمكين "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	-يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار	0.866	.0000
02	-يتم منحك بعض الصلاحيات لإنجاز عملك	0.792	.0000
03	-تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسستك	0.876	.0000
04	-تنثق مؤسستك في قدراتك في أداء مهامك	0.810	.0000
05	-يتم تدعيمك لإنجاز عملك بكل حرية	0.851	.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني " التمكين " نجد أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التمكين دالة إحصائيا كما أن قيمة SIG أقل من مستوى دلالتها 0.05 ومنه تعتبر عبارات البعد الأول التمكين صادقة ومتسقة لما أعدت لأجله.

ثانيا : ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف، كما يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات محاور الاستبيان الدراسة بطريقة معامل الفاكرومباخ.

الجدول (11): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور 02	الاتصال الداخلي	10	0.714
المحور 03	تنمية الموارد البشرية	15	0,806
	الإستبيان كلي	25	0,885

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة فمحور الإتصال الداخلي بلغ 0.714 ثبات محور تنمية الموارد البشرية بلغ 0.806 وأن القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.885 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة أكثر.

المطلب الثالث :أدوات التحليل الإحصائي

لوصف عينة مجتمع الدراسة أو إختبار فرضية الدراسة تم إستخدام كل من أساليب وطرق الإحصاء الوصفي، وكذا الإستدلالي بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V25) لتحليل الدراسة نذكر منها ما يلي .

- أساليب الإحصاء الوصفي :
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ؛
- الانحراف المعياري: يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة.
- أساليب الإحصاء الإستدلالي :
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس الثبات وصدق أداة الدراسة ؛
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛
- تحليل الانحدار البسيط : توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F؛
- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي؛
- اختبار التباين الأحادي: One Way Anova للكشف عن الفروق .

- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل الاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية، كما توصل Geoff Norman إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكارت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات¹.

¹ - نبيل حلمي الحايك مروة، التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي و علاقته في تعزيز ادارة العلاقة مع الزبون في شركات تكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة، 2017.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

وسنعمد في دراستنا على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفريغ وتحليل بيانات الإستبانة باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS).

المطلب الأول: وصف نتائج عينة الدراسة

سنستطرق في المطلب إلى وصف العينة مجتمع الدراسة وكذا تحليل المتوسطات والانحرافات لمخاور الدراسة

الفرع الأول: وصف البيانات الشخصية للعينة لمجتمع الدراسة

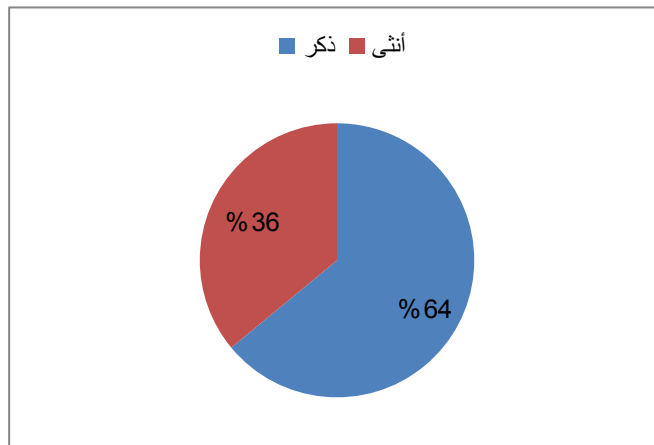
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (12) : يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
64	32	ذكر	الجنس
36	18	أنثى	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03) : يبين توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول (10) والشكل (03) أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور حيث بلغ عددهم 32 فرد أي بنسبة بلغت 64%، في حين بلغ عدد الإناث 18 فرد أي بنسبة 36 %.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

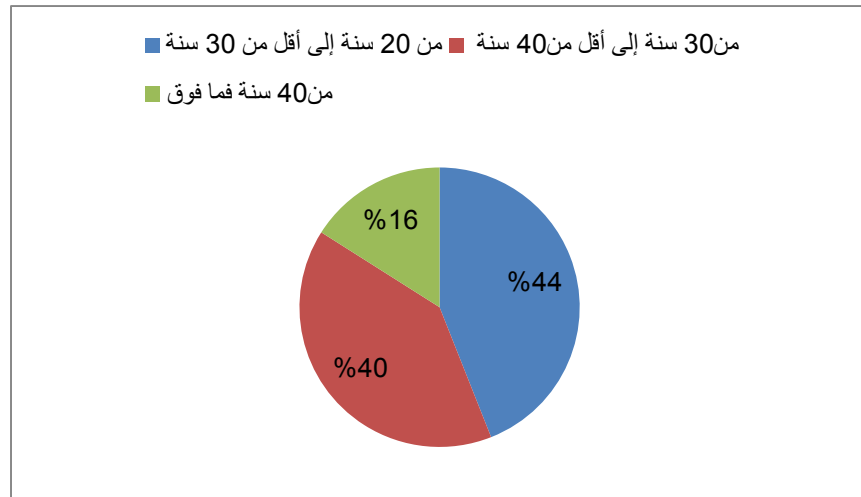
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (13) : يبين توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	
44	22	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
40	20	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
16	8	من 40 سنة فما فوق
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04) : يبين توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول (13) والشكل (04) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية بلغت 44 %، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 40 %، ثم الفئة العمرية (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 16 %.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

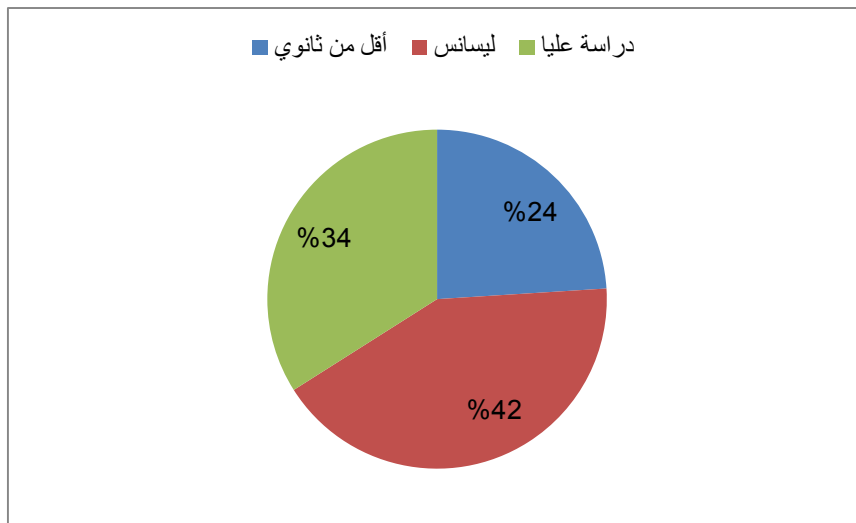
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

جدول رقم (14): يبين توزيع عينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
24	12	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
42	21	ليسانس	
34	17	دراسة عليا	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05) : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

- نلاحظ من خلال الجدول (14) والشكل (05) أن المستوى العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى ليسانس بنسبة 42 %، و من ثم نسبة 34 % لدراسات العليا ، وتمثل آخر نسبة 24 % مستوى أقل من ثانوي.

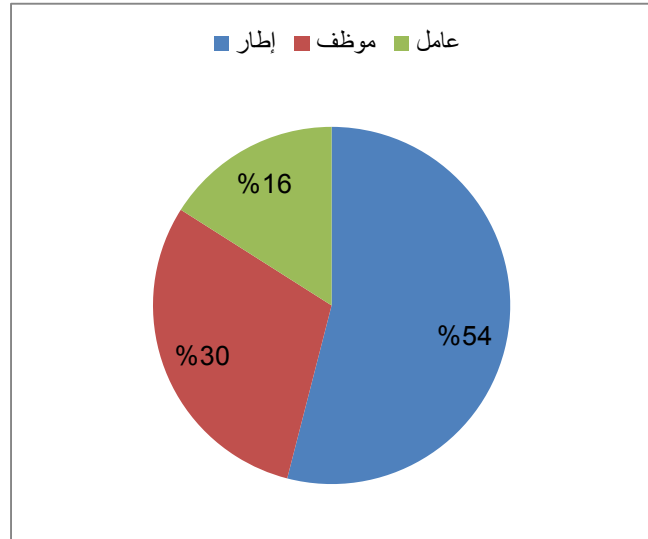
رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي تشغله

جدول رقم (15) : يبين توزيع عينة حسب المنصب الذي تشغله

النسبة	التكرار		
54	27	إطار	المنصب الذي تشغله
30	15	موظف	
16	8	عامل	
100	50	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06) : يبين توزيع العينة حسب المنصب



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول (15) والشكل (06) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة المهنية هم من فئة الإطارات بنسبة مئوية بلغت 54 %، تليها فئة الموظفين بنسبة بلغت 30 %، وأخيرا فئة عمال بنسبة 16 %

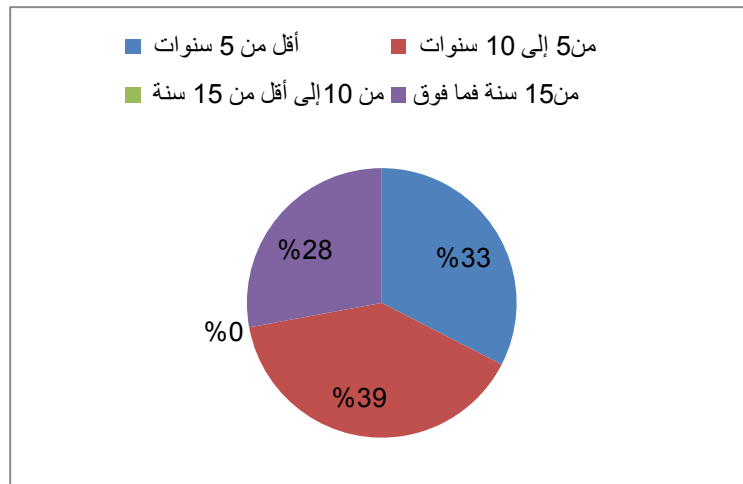
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول رقم (16) : يبين توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	
28	14	أقل من 5 سنوات
34	17	من 5 إلى 10 سنوات
0	7	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
24	12	من 15 سنة فما فوق
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07) : يبين توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول (16) والشكل (07) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة هم من فئة التي تتراوح من (05 الى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 39 %، تليها فئة التي تتراوح خبرتهم (أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 33% ، تليها فئة التي تتراوح (من 15 سنة فما فوق) بنسبة 28 % وأخيرا فئة التي تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 0%.

الفرع الثاني: تحليل محاور وأبعاد الدراسة للإتصال الداخلي وتنمية الموارد البشرية

أولا: تحليل المتعلقة بالمحور الأول " الإتصال الداخلي "

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام للإتصال الداخلي وذلك من بعديه أساسية وهما:

1 - البعد الأول : الإتصال الرسمي

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول "الاتصال الرسمي" ، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإتصال الرسمي

عبارات بعد الإتصال الرسمي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	تقوم بالاتصال برئيسك مباشرة	4,44	0,541	01	موافق
02	تصلك التعليمات بصورة واضحة	4,10	0,995	02	موافق
03	تعبر عن مشاكلك عبر صندوق الشكاوي	2,46	1,297	05	غير موافق
04	توفر لك التقارير المتبادلة مع زملاءك المعلومات الكافية	3,96	1,087	03	موافق
05	تصلك المعلومات الضرورية في الوقت المحدد	3,88	1,206	04	موافق
المستوى العام		3,760	0,712		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (17) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الإتصال الرسمي كان نحو الموافقة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.46- 4.44) بمتوسط كلي مقداره (3.760) و بانحراف معياري مقداره (0.71) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ايجابية بعد الإتصال الرسمي

اذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة 01 بمتوسط حسابي بلغ (4.44) ، وانحراف معياري بلغ (0.541)، فيما حصلت العبارة 03 على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.46) ، وانحراف معياري بلغ (1.297).

ويبين الجدول أيضا التشتت كان منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الرسمي "بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

2- البعد الثاني " الإتصال غير الرسمي "

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني "الاتصال غير الرسمي" ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "الإتصال غير الرسمي"

عبارات بعد الإتصال غير الرسمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك	4,14	1,030	02	موافق
02 تستخدم اللغة العامية عند اتصالك مع الآخرين في عملك	4,32	0,768	01	موافق
03 تقيم علاقات مع زملائك خارج العمل	3,58	1,108	05	موافق
04 يساعدك زملائك في أداء مهامك	3,94	0,978	03	موافق
05 أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك	3,84	1,167	04	موافق
المستوى العام	3,964	0,751	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (18) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الإتصال غير الرسمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.58 - 4.32) بمتوسط كلي مقداره (3.96) و بانحراف معياري مقداره (0.751) على مقياس ليكارت الخماسي .

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة 02 بمتوسط حسابي بلغ (4.32) ، وانحراف معياري بلغ (0.768)، فيما حصلت العبارة 03 على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ، وانحراف معياري بلغ (1.108).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإتصال غير الرسمي بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

ثانيا: تحليل المتعلقة بالمحور الثاني " تنمية الموارد البشرية "

1- البعد الأول " التدريب "

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني " التدريب "

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد " التدريب "

عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 قمت بإجراء دورات تدريبية في هذه المؤسسة	4,12	0,940	01	موافق
02 تحرص مؤسستك على المشاركة في دورات تدريبية	3,94	0,956	02	موافق
03 يتم اختيار المتدربين وفق أسس ومعايير علمية	3,60	1,355	03	موافق
04 يتم إعداد برامج تدريبية بما يناسب إحتياجاتك	3,58	1,341	04	موافق
05 يتم تقييمك لمعرفة عن مدى استفادتك من الدورات التدريبية	3,42	1,230	05	موافق
المستوى العام	3,732	0,817	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (19) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التدريب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.42-4.12) بمتوسط كلي مقداره (3.732) و بانحراف معياري مقداره (0.817) على مقياس ليكارت الخماسي.

اذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة 01 بمتوسط حسابي بلغ (4.12) ، وانحراف معياري بلغ (0.940)، فيما حصلت العبارة 05 على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ، وانحراف معياري بلغ (1.230).

ويبين الجدول أيضا التشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2- البعد الثاني: التحفيز

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني لبعد الثاني " التحفيز " ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور الثاني للبعد الثاني " التحفيز "

عبارات بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 تتميز سياسة التحفيز بالموضوعية في مؤسستك	3,46	1,313	01	موافق
02 تشعر بأن نظام الترقية عادل في مؤسستك	3,12	1,223	04	محايد
03 تعترف مؤسستك بالجهود المبذولة في عملك	3,00	1,178	05	محايد
04 تحس بأنك محفز لأداء عملك بطريقة أفضل	3,40	1,195	02	موافق
05 تشجعك علاقاتك في العمل لتجاوز ظروفك الاجتماعية	3,18	1,273	03	محايد
المستوى العام	3,232	1,067	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (20) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية ،ولبعد التحفيز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3 - 3.46) بمتوسط كلي مقداره (3.23) و بانحراف معياري مقداره (0.06) التحفيز .

اذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة 01 بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ، وانحراف معياري بلغ (1.313)،فيما حصلت العبارة 03 على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3) ، وانحراف معياري بلغ(1.178).

ويبين الجدول أيضا التشتت مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب بعباراته وهو ما يعكس عدم التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

3- البعد الثالث "التمكين"

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور الثاني للبعد الثاني "التمكين"

عبارات بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار	3,46	1,373	04	موافق
02 يتم منحك بعض الصلاحيات لإنجاز عملك	3,76	1,021	01	موافق
03 تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسستك	3,38	1,276	05	محايد
04 تثق بمؤسستك في قدراتك في أداء مهامك	3,62	1,159	03	موافق
05 يتم تدعيمك لإنجاز عملك بكل حرية	3,62	1,141	02	موافق
المستوى العام	3,568	1,004	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (21) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التمكين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.38 - 3.76) بمتوسط كلي مقداره (3.56) و بانحراف معياري مقداره (1.004) على مقياس ليكارت الخماسي .

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة 02 بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ، وانحراف معياري بلغ (1.021)، فيما حصلت العبارة 03 على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ، وانحراف معياري بلغ (1.276).

ويبين الجدول أيضا التشتت مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين بعباراته وهو ما يعكس عدم التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفروض

يركز هذا المطلب إختبار الفرضية المطروحة وذلك بإستخدام أساليب الإحصاء الإستدلالي:

الفرع الأول: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضيات المطروحة وتطبيقها على الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، تتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ولاختبار الفرضيات تتبع الخطوات التالية:

(H_1) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-مسيلة" عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (22): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
متغير التابع	قيمة F المحسوبة	(SIG)	r	R ²	متغير المستقل	B	t
تنمية الموارد البشرية	25,888	0,000	,5920	0,350	الاتصال الداخلي	0,646	1,131
						0,741	5,088
							(SIG)
							0,264
							0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين لاتصال الداخلي بأنواعه (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية بلغ : $R = 0.592$ وهو دالة إحصائية. وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 35.00 وهذا يعني أن لاتصال الداخلي بأنواعه (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) معًا تفسر وتساهم بـ 35.00 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية ب مؤسسة محل الدراسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتحسين الأداء لم ندرسها .

- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.741 متغير الإتصال الداخلي نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت المحسوبة $T_{cal}=5.088$ وأن قيمة (Sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (الاتصال الداخلي) تؤدي زيادة في تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.638.
- (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال الداخلي على تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

إختبار الفرضية الفرعية للمتغير المستقل على التابع

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H_1) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05"

جدول رقم (23) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	متغير المستقل	معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط				القدرة التفسيرية		نتيجة العلاقة
		F	(SIG)	r	R^2			
التدريب	الاتصال الرسمي	12,453	0,001	0,454	0,206	توجد علاقة		
التحفيز		12,768	,0010	,4580	0,210	توجد علاقة		
التمكين		13,139	,0010	,4640	0,215	توجد علاقة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال الرسمي) و المتغير التابع التدريب بلغ : $R = 0,454$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 12,453 اكبر من قيمة F الجدولة : 4.068

عند مستوى الدلالة 0.05. أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0,206$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال الرسمي) يفسر 20,60% من التغيرات التي تحدث في التدريب

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال الرسمي على التدريب لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال الرسمي) و المتغير التابع التحفيز بلغ : $R = 0.458$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 12,768 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05. أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.210$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال الرسمي) يفسر 20.10% من التغيرات التي تحدث في التحفيز

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال الرسمي على التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال الرسمي) و المتغير التابع التمكين بلغ : $R = 0.464$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 13.139 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05. أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.215$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال الرسمي) يفسر 21.50% من التغيرات التي تحدث في التمكين .

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال الرسمي على التمكين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الاتصال الرسمي على (التدريب، التحفيز، التمكين)، لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H_1) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات

الجزائر-مسيلة" عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (24): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	متغير المستقل	معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		نتيجة العلاقة
		F	(SIG)	r	R^2	
التدريب	الاتصال غير الرسمي	10,112	0,003b	0,417	0,174	توجد أثر
التحفيز		11,548	0,001b	0,440	0,194	توجد أثر
التمكين		27,732	0,000b	0,605a	0,366	توجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال غير الرسمي) و المتغير التابع التدريب بلغ : $R = 0.417$ وهو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.174$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال غير الرسمي) يفسر 17.40% من التغيرات التي تحدث في التدريب .

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال غير الرسمي على التدريب لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال غير الرسمي) و المتغير التابع التحفيز بلغ : $R = 0.440$ وهو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية

بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.194$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال غير الرسمي) يفسر 19.40% من التغيرات التي تحدث في التحفيز.

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال غير الرسمي على التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد: أن معامل ارتباط بيرسون بين (الاتصال غير الرسمي) و المتغير التابع التمكين بلغ: $R = 0.605$ وهو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أي أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.366$ وهذه القيمة تشير إلى المتغير (الاتصال غير الرسمي) يفسر 21.50% من التغيرات التي تحدث في التمكين .

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ لاتصال غير الرسمي على التمكين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

ومنه:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الاتصال غير الرسمي على (التدريب، التحفيز، التمكين،) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: إختبار الفروق

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نحو أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة-

فإننا ندرس كل متغير ديمغرافي على حدا باختبار التباين الأحادي one - way ANOVA في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين كمايلي:

1- الجنس:

(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (الجنس) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

الجدول رقم (25): يوضح الفروق اتجاهات العينة تبعا متغير الجنس

أثر الداخلي الاتصال في تنمية الموارد البشرية	الجنس	حجم العينة	T المحسوبة	sig	القرار
	ذكر	32	1,864	0,068	توجد فروق
	أنثى	18			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

عند قيمة (Sig = 0.068) كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء و اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين الجنسين (ذكور وإناث) نحو أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

(H₁): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (الجنس) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

2- العمر:

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (العمر) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة

الجدول رقم (26): يوضح الفروق اتجاهات العينة تبعا متغير العمر

Sum of Squares	Mean Square	Mean Square	قيمة F	sig	النتيجة
Between Groups	7,253	3,626	6,166	0,004	دالة
Within Groups داخل المجموعات	27,641	0,588			

				34,894	المجموع
--	--	--	--	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig = 0.004) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (العمر) في مؤسسة محل الدراسة

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (العمر) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

3- المستوى التعليمي:

(H₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (المستوى التعليمي) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة

الجدول رقم (27): يوضح الفروق اتجاهات العينة تبعا متغير المستوى التعليمي

النتيجة	sig	قيمة F	Mean Square	Mean Square	مصدر التباين Sum of Squares
غير دالة	0,216	1,584	1,102	2,204	Between Groups
			0,696	32,691	Within Groups داخل المجموعات
				34,894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig = 0.216) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات

أفراد العينة نحو نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (المستوى التعليمي) في مؤسسة محل الدراسة.

(H_1) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (المستوى التعليمي) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

4- منصب العمل :

(H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (المنصب العمل) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة

الجدول رقم 28): يوضح الفروق اتجاهات العينة تبعا متغير منصب العمل

النتيجة	sig	قيمة F	Mean Square	Mean Square	مصدر التباين Sum of Squares
غير دالة	0,432	0,855	0,612	1,225	Between Groups بين المجموعات
			0,716	33,670	Within Groups داخل المجموعات
				34,894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.432) اكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة نحو نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (منصب العمل) في مؤسسة محل الدراسة.

(H_1) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (منصب العمل) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

5- الخبرة :

(H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (الخبرة) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة

الجدول رقم (29) يوضح الفروق اتجاهات العينة تبعا متغير الخبرة

النتيجة	sig	F	Mean Square	Mean Square	مصدر التباين Sum of Squares
غير دالة	0,355	1,111	0,786	2,357	Between Groups بين المجموعات
			0,707	32,538	Within Groups داخل المجموعات
				34,894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.355$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (الخبرة) في مؤسسة محل الدراسة

(H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف متغير (الخبرة) في دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -مسيلة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لأثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية بإتصالات الجزائر بولاية المسيلة، وذلك بوصف كل من محل الدراسة وأدوات وعينة و ومختلف مراحل المعالجة الإحصائية التي تمت بإستخدام برنامج SPSS، من إجراء الصدق وثبات إلى إختبار الفرضية .

كما تضمن أيضا في الأخير النموذج الفرضي النهائي للدراسة، وذلك بإجابة عن الفرضيات المدروسة وكانت النتائج الدراسة كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية لإتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الإتصال الرسمي في تنمية الموارد البشرية لإتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الإتصال غير الرسمي في تنمية الموارد البشرية لإتصالات الجزائر بالمسيلة.

خاتمة

خلاصة:

عالجت هذه الدراسة الاتصال الداخلي بأبعاده وأثره على عمليات تنمية الموارد البشرية، في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث تم توصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما تم تقديم بعض الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة النظرية :

تمثلت نتائج الدراسة في شقها النظري في النقاط التالية:

- الإتصال الداخلي هو العصب الحيوي والحرك الرئيسي لأي مؤسسة؛
- الإتصال الداخلي هو أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر لتحقيق أهداف سواء للفرد أو المؤسسة؛
- الاتصال الداخلي له إتجاهين أساسيين: الاتصال الرسمي وغير الرسمي
- الاتصال الرسمي : تبادل المعلومات والتعليمات في إطار الخطوط الرسمية بين مختلف الأطراف ؛
- الاتصال غير الرسمي : تبادل المعلومات والأفكار ضمن قنوات غير الرسمية عادة تكون بالعلاقات الشخصية والصلات الخاصة ؛
- يمثل المورد البشري أهم الموارد حيث يعتبر العنصر الأساسي في بناء وتطوير أي مؤسسة ؛
- تنمية الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تؤهل وتطور الأفراد العاملين وتحسن من أدائهم؛
- التدريب، التحفيز، التمكين هي العمليات الجوهرية في تنمية الموارد البشرية ؛
- التدريب : عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية وتطوير في قدرات أفراد العاملين ؛
- التمكين : إعطاء الصلاحيات أكبر للأفراد لإعطاء فارق في الأداء ؛
- التحفيز : هو الشعور يولد الرغبة بقيام بسلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

تم توصل إلى مجموعة نتائج تمثلت فيما يلي:

- أظهرت النتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وهو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمسيلة؛

- أظهرت النتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الأساسية الأولى للدراسة وهو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمسيلة؛
- أظهرت النتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الأساسية الثانية للدراسة وهو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمسيلة؛
- أظهرت النتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الاتصال الداخلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)؛
- أظهرت النتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد الاتصال الداخلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر)؛

ثالثا: الإقتراحات :

- الإهتمام أكثر بوسيلة الاتصال داخل المؤسسة ذلك لتطوير الأفراد وتنميتهم؛
- إهتمام بالموارد البشري والحفاظ عليه بصفته العنصر الأساسي في بناء المؤسسات؛
- التركيز على الجانب المعنوي للأفراد كالظروف الإجتماعية مع تحفيزهم؛
- التركيز على الجانب المادي للأفراد توفير الإمكانيات المادية التي يحتاجونها؛
- تعزيز الدورات التدريبية للعمال بما يناسب إحتياجاتهم؛
- إعطائهم بعض الصلاحيات رفع من مستوى أدائهم و تحمل المسؤوليات.

رابعا: آفاق الدراسة :

بعد التعرض في دراستنا إلى "أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية " بمؤسسة إتصالات الجزائر بمسيلة، تبين لنا أنه لا يمكن حصره من جانب واحد وذلك لتشعبه ومنه يطرح لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون مواضيع يمكن دراستها مستقبلا :

- دور الاتصال الداخلي في تعزيز ميزة تنافسية؛
- واقع إستخدام الاتصال الداخلي في المؤسسات الإقتصادية؛
- دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية؛
- دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
2. أحمد محمد وأبو الحمور شهاب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003 .
4. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، الأردن، 2009
5. بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري، 2010.
6. زكريا الدوري وأحمد صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009
7. شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. صالح مهدي ومحسن طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006
9. عبد الكريم أحمد الجميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016.
10. علي فلاح الزعبي، الإتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة مؤسسة الإقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، الجزائر.
12. فضيل دليو، إتصال المؤسسة والإشهار والعلاقات العامة علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
13. مدحت طالع وناصر ياسمين مدحت، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل ، القاهرة، 2009.
14. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2004.
15. محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع ، 2014 .
16. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية، 2002.
17. هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء وتطوير الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2010.

18. يوسف الحاجم الطائي ومؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

ثانيا: مقالات

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، ديسمبر، 2014؛
2. برباوي كمال وسليمان إلياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد 05، جوان 2016؛
3. توفيق برباش، دور الإتصالات الداخلية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2010؛
4. جميعع نبيلة وبرابح بوقرة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الشروع التجارية، العدد 10، 2013؛
5. خالد القاشي و رمزي بودرجة، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة الإقتصادية والتنمية ، العدد 06، 2016؛
6. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، العدد 06 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008؛
7. دايرة عبد الحفيظ وكيسري مسعود، تمكين العاملين وأثره على الإبداع في المؤسسة، مجلة الرؤى الإقتصادية، العدد 11، ديسمبر 2016؛
8. زخاف محمد، الاتصال الرسمي وعلاقته بولاء التنظيمي لدى العاملين، المجلة العلمية للعلوم التقنية والأنشطة البدنية والرياضية، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2016؛
9. ليلي بوحيد وإلهام يحياوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الحقيقة، العدد 31؛
10. مديحة بخوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل تحول نحو إقتصاد المعرفة، مجلة الرؤى الإقتصادية، العدد 05، جامعة الجزائر، ديسمبر 2015؛

- 11 مريم فيها خير ورشيد مناصرة، أثر التمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد 02، 2016؛
- 12 مريم يحياوي، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2006؛
- 13 مزياني الطاهر ، الاتصال وعلاقته بفعالية إتخاذ القرار في المؤسسة ، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بجاية؛
- 14 نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.

ثالثا: ملتقى

1. بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،الملتقى الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم التجارية والحقوق، جامعة مستغانم، الجزائر، نوفمبر 2009؛

رابعا: مذكرات

1. برقية سهيلة، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015؛
2. بوخاري محمد حبيب، الاتصال الداخلي ونظم المعلومات داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016؛
3. رضاوية جازية ، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2011؛
4. زاوش رضا ، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة إتصالات الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2017؛

5. سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير و علوم ، جامعة سطيف ، 2012؛
6. سميرة هيشر ، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015؛
7. غازي حسن عودة الحلابية ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013؛
8. قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2007 ؛
9. كرمية توفيق ،تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008؛
10. محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، أكتوبر 2005؛
11. نبيل حلمي والحايك مروة، التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقته في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبون في شركات تكنولوجيا المعلومات، قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017؛
12. نعيمة بوسوسة ، الاتصال الداخلي وثقافة المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005؛

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يعتبر هذا الاستبيان جزء من دراسة علمية لشهادة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " أثر الاتصال الداخلي في تنمية الموارد البشرية " ، و يشرفني في هذا الإطار أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت للحصول على بعض المعلومات ، و أرجو من سيادتكم وضع علامة (x) في خانة واحدة التي ترونها المناسبة ، و تأكدوا أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيقصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سيادتكم على تعاونكم

الاستاذ المشرف :

الطالبة :

زواش رضا

دغيش بشرى

المحور الأول: بيانات شخصية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بكم ، فالرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐2. العمر: من 20 سنة الى أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐من 40 سنة فما فوق ☐3. المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسة عليا ☐4. منصب الذي تشغله : اطار ☐ موظف ☐ عامل ☐

5. الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى أقل من 15 سنة ☐
 من 15 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بكل نوع أو بعد من أنواع الاتصال الداخلي ، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (x) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

1- بعد الاتصال الرسمي					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-تقوم بالاتصال برئيسك مباشرة					
-تصلك التعليمات بصورة واضحة					
-تعبر عن مشاكلك عبر صندوق الشكاوي					
-توفر لك التقارير المتبادلة مع زملائك المعلومات الكافية					
-تصلك المعلومات الضرورية في الوقت المحدد					
2- بعد الاتصال الغير رسمي					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك					
-تستخدم اللغة العامية عند اتصالك مع الآخرين في عملك					
-تقيم علاقات مع زملائك خارج العمل					
-يساعدك زملائك في أداء مهامك					
-انت على علم بما يجري داخل مؤسستك					

المحور الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بكل نوع أو عملية من عمليات تنمية الموارد البشرية ، ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

1- بعد التدريب					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-قمت بإجراء دورات تدريبية في هذه المؤسسة					
-تحرص مؤسستك على المشاركة في دورات تدريبية					
-يتم اختيار المتدربين وفق أسس ومعايير علمية					
-يتم إعداد برامج تدريبية بما يناسب إحتياجاتك					
-يتم تقييمك لمعرفة عن مدى استفادتك من الدورات التدريبية					
2- بعد التحفيز					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-تتميز سياسة التحفيز بالموضوعية في مؤسستك					
-تشعر بأن نظام الترقية عادل في مؤسستك					
-تعترف مؤسستك بالجهود المبذولة في عملك					
-تحس بأنك محفز لأداء عملك بطريقة أفضل					
-تشجعك علاقاتك في العمل لتجاوز ظروفك الاجتماعية					
3- بعد تمكين العاملين					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار					
-يتم منحك بعض الصلاحيات لإنجاز عملك					
-تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسستك					
-تثق مؤسستك في قدراتك في أداء مهامك					
-يتم تدعيمك لإنجاز عملك بكل حرية					

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,646	,571		1,131	,264
	الداخلي الاتصال	,741	,146	,592	5,088	,000

a. Dependent Variable: البشرية الموارد تنمية

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y1
/METHOD=ENTER x1.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسمي الاتصال ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التدريب بعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454 ^a	,206	,189	,73624

a. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,750	1	6,750	12,453	,001 ^b
	Residual	26,019	48	,542		
	Total	32,769	49			

a. Dependent Variable: التدريب بعد

b. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,789	,560		3,193	,002
	الرسمي الاتصال	,516	,146	,454	3,529	,001

a. Dependent Variable: التدريب بعد

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x1.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسمي الاتصال ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التحفيز بعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458 ^a	,210	,194	,95816

a. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,722	1	11,722	12,768	,001 ^b
	Residual	44,067	48	,918		
	Total	55,789	49			

a. Dependent Variable: التحفيز بعد

b. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,672	,729		,921	,362
	الرسمي الاتصال	,679	,190	,458	3,573	,001

a. Dependent Variable: التحفيز بعد

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y3
  /METHOD=ENTER x1.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسمي الاتصال ^b		. Enter

a. Dependent Variable: العاملين تمكين بعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,199	,89951

a. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,631	1	10,631	13,139	,001 ^b
	Residual	38,838	48	,809		
	Total	49,469	49			

a. Dependent Variable: العاملين تمكين بعد

b. Predictors: (Constant), الرسمي الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,130	,685		1,650	,105
	الرسمي الاتصال	,647	,179	,464	3,625	,001

a. Dependent Variable: العاملين تمكين بعد

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y1
  /METHOD=ENTER x2.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسمي غير الاتصال ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التدريب بعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 ^a	,174	,157	,75093

a. Predictors: (Constant), الرسمي غير الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,702	1	5,702	10,112	,003 ^b
	Residual	27,067	48	,564		
	Total	32,769	49			

a. Dependent Variable: التدريب بعد

b. Predictors: (Constant), الرسمي غير الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,932	,576		3,355	,002
	الرسمي غير الاتصال	,454	,143	,417	3,180	,003

a. Dependent Variable: التدريب بعد

ANOVA

البشرية الموارد تنمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,253	2	3,626	6,166	,004
Within Groups	27,641	47	,588		
Total	34,894	49			

ANOVA

البشرية الموارد تنمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,204	2	1,102	1,584	,216
Within Groups	32,691	47	,696		
Total	34,894	49			

ANOVA

البشرية الموارد تنمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,225	2	,612	,855	,432
Within Groups	33,670	47	,716		
Total	34,894	49			

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإتصال الداخلي بأنواعه وأثره على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر، من خلال دراسة كل من أبعاد الإتصال الداخلي المتمثلة: الإتصال الرسمي و الإتصال غير الرسمي وأثره على أبعاد تنمية الموارد البشرية المتمثلة : التدريب والتحفيز و التمكين.

كما تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوزيعه على عينة تكونت من 60 موظف من مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة، ومن أجل ذلك تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V25) لوصف عينة وتحليل الدراسة مع إختبار الفروض حيث أثبتت الدراسة أن الاتصال الداخلي يؤثر على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة .

الكلمات المفتاحية: الإتصال ؛ الإتصال الداخلي ؛ تنمية الموارد البشرية ؛ التدريب ؛ التمكين ؛ التحفيز .

Abstract

The aim of this study is to recognize the effects of intercommunication and its guises , and its influence on The Human Resources Development in the Algerian Telecommunication Institution ,through studing the dimensions of intercommunication which are : the officiol communication and non official communication and its impact on the dimensions of the Human Resources Development which are : Training ,motivating , impowerment.

In order to achieve it , we have used the questionner as a tool to collect the information then distributed among a simple composed of 50 employers from The Algerian Telecommunication Institution in the city of M'sila as to give us their point of veiww about the subject , in addition to that they have used statistical analysis program(**SPSS.V25**)to describe ,analyse the studing simple ,in addition to test the hypothesis

This study proved that the intercommunication has its impact on The Human Resources Development through the point of veiww of its employers .

Key words: Communication ;inter communication ; human resources development Motivation; impowerment; Training.