

دور الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية حول وجهة نظر الموظفين بكلليات جامعة الجزائر 2

The role of organizational communication in management in the Algerian institution a filed study of sampler employees at faculties of the University of Algiers 2

عبدیون نوار

nouara.abdiouene@univ-alger2.dz

جامعة أبو القاسم سعد الله-الجزائر 2

تاريخ الاستلام: 28 / 10 / 2025 تاريخ القبول: 11 / 12 / 2025 تاريخ النشر: 16 / 12 / 2025

Abstract:

This study aims to explore the impact of organizational communication on the effectiveness of human resource management within higher education institutions, and how the quality of communication between employees and management affects employee performance, increases job satisfaction, and achieves organizational goals efficiently. The researcher conducted a field study on a sample of employees from the faculties of the University of Algiers 2 "Abou El Kacem Saadallah." A quantitative approach was used, employing a questionnaire distributed to 343 employees across four faculties, and the results were analyzed using SPSS. The findings indicate that organizational communication, at its three levels (downward, upward, and horizontal), plays a central role in improving human resource performance and work organization.

المؤلف المرسل: ا عبدیون نوار

البريد الالكتروني: nouara.abdiouene@univ-alger2.dz

Effective communication also enhances the work environment, fosters team spirit, and strengthens professional and social relationships among employees, thereby reducing conflicts within the institution. The study concluded that communication is the backbone of human resource management, and that its effectiveness, flexibility, and multidirectional nature are essential factors for achieving organizational objectives and ensuring institutional success.

Keywords: communication, organizational communication, management, human resource management employees.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي على فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي، وكيفية تأثير جودة الاتصال بين الموظفين و الإدارة على تحسين أداء الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من موظفي كليات جامعة الجزائر 2 "أبو القاسم سعد الله". اعتمدت الباحثة المنهج الكمي باستخدام استمارة موزعة على (343) موظفًا من أربع كليات، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي بمستوياته الثلاثة (النازل، الصاعد، والأفقي) يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الموارد البشرية وتنظيم العمل. كما يساهم الاتصال الفعال في تحسين جو العمل وتعزيز روح الفريق وتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل الصراعات داخل المؤسسة. خلصت الدراسة إلى أن الاتصال يمثل العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، وأن فعاليته ومرونته وتعدد اتجاهاته تعد عوامل أساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان نجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، إدارة، إدارة الموارد البشرية، الموظفين.

مقدمة:

لطالما اعتبر الاتصال بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بمختلف أنواعها، إذ يمكن أن نعتبره أداة التفاعل الاجتماعي قبل أن نعتبره وسيلة اتصال، ونظرا لأنه ذو أهمية بالغة أدى إلى تطور الإنسان عبر العصور التاريخية، أجمع المختصون في علم التغيير الاجتماعي على أن الاتصال هو العملية التي تتم في حالة الحركة والسكون للإنسان، عبر المراحل التي مر بها من مجتمع بدائي إلى مجتمع متطور ومتقدم في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات.

فهو عملية معقدة، يستعمل فيها الحواس ووظائف الإنسان الذهنية الجسمية والنفسية في وقت واحد، كما أنه يعتبر المحرك الأساسي لكل العمليات الإدارية في المنظمة وبمختلف أنواعها لما له من دور في نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، إذ لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا كان واضحا من خلال استعمال اللغة البسيطة والمتداولة بين الموظفين والخالية من التشويش، فالمسيرون للمؤسسات ينظرون إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصال معلومات للأفراد وتلقي البيانات ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل المعلومات من كل الأطراف ولا يحتكر من جهة معينة، ونظرا لأهمية موضوع الاتصال حاولنا من خلال موضوع دراستنا هذه أن نبرز ونبين دوره في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وكانت دراستنا على عينة من جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله/ بوزريعة.

محصلة نقدية للمعرفة النظرية:

لقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة موجة من التغيرات مست جوانب عديدة من الحياة بما فيها الاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية وحتى السياسية وكانت هذه التغيرات أمرا محتوما ومفروضا من أجل تحقيق التطور ومواكبة العصر، حيث يتضمن التراث العلمي والأكاديمي العالي رصيذا معرفيا ونظريا ثريا لبحوث ودراسات المدارس الفكرية التي أولت اهتماما واسعا لموضوع العمل وطرق أدائه والتغيرات التي طرأت في المنظمات، قد بينت البحوث والدراسات¹ مثل دراسة الشماع وعبد الباقي ب أهمية العنصر البشري داخل المنظمة لكونه الوحيد الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الاتصال الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لها، كما بينت البحوث الحديثة لياسمين (2022)، فالاتصال يعزز الرضا الوظيفي و الثقة بين الموظفين ويدعم روح الفريق داخل المؤسسة له دور كبير في حل المشكلات التنظيمية داخل المنظمات لأنه يحقق نوعا من الحرية في تبادل الأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر الأطراف العامة في تلك المنظمة، فهو عملية ضرورية بين الأفراد كونهم تربطهم علاقات اجتماعية وتفاعلية، وإدارية مهمة. له دور في تنظيم مختلف الأنشطة التي تحتويها المنظمة على اختلاف أحجامها على العلاقات الاتصالية ومن هنا يمكننا طرح السؤال المحوري التالي: ما مدى تأثير أنماط الاتصال التنظيمي على فعالية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

ومنه تصاغ الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للاتصال النازل دور في تنظيم مواردها البشرية داخل كليات جامعة

الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله؟

2. هل يساهم الاتصال الأفقي في خلق جو التعاون والتضامن بين مواردها

البشرية داخل كليات جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله؟

3. هل للاتصال الصاعد تأثير في اختيار وتعيين الموارد البشرية داخل كليات

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله؟

فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

- للاتصال التنظيمي دور في إدارة الموارد البشرية داخل كليات جامعة الجزائر 2

أبو القاسم سعد الله.

ومنه نصوغ الفرضيات التالية:

1. للاتصال النازل دور في تنظيم الموارد البشرية داخل كليات جامعة الجزائر 2

أبو القاسم سعد الله.

2. يساهم الاتصال الأفقي في خلق جو التعاون والتضامن بين الموارد البشرية

داخل كليات جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

1. تحديد المفاهيم:

1.3. تعريف الاتصال التنظيمي:

— يعرفه أغلب الباحثين على أنه: عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص إلى آخر وذلك بنية تغيير سلوكه، فالاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما هو عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات

¹. أما حسن إبراهيم بلوط: يعرفها على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وأساسيات ونشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة².

— أنماط الاتصال التنظيمي:

الاتصال النازل (Downward Communication):

هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا الى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء و العقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية³.

الاتصال الصاعد (Upward Communication):

هو الاتصال الذي ينتقل من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات العليا، أي من الموظفين إلى الرؤساء. يهدف إلى نقل الملاحظات، المشكلات، المقترحات، وتقديم التقارير حول تنفيذ المهام، يُعتبر أداة مهمة في تحسين اتخاذ القرار وتمكين الموظفين من المشاركة الفعالة⁴.

الاتصال الأفقي (Horizontal Communication):

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد أو الأقسام في نفس المستوى الإداري، مثل الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين الزملاء في نفس الرتبة، يساهم في تنسيق الجهود وتبادل المعلومات، ويعزز روح الفريق داخل المؤسسة.⁵

علاقة الاتصال التنظيمي بالموارد البشرية:

يمثل الاتصال التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ تُظهر الأدبيات أن جودة الاتصال تؤثر بشكل مباشر في قدرة الإدارات على التخطيط للموارد البشرية، وتنسيق المهام، وتحسين الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي.⁶

2. عرض المنهجية:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي لأننا رأينا أنه الأنسب في دراسة موضوعنا على اعتبار أنه يقيس الظاهرة المدروسة ويفسرها إحصائياً، ولقد اعتمدنا على تقنية الاستمارة لجمع المعلومات، بغرض التحقق من البحث، وما يميزها هو تهيكلها وفق شروط معينة على الباحث أن يكون على دراية تامة بها، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة وهذا ما يسمح بالقيام بالمعالجة الكمية، بهدف اكتشاف المقاربة الكمية.

1.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد أن قمنا بإعادة قراءة الاستمارات والتأكد من سلامتها منهجياً تم تحويل البيانات إلى قيم كمية، ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، حيث قمنا ببناء جداول تكرارية بسيطة ومركبة.

3. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من (343) موردا بشريا، فكان عدد الذكور (133) والإناث (210)، وقد قمنا باختيار المبحوثين من (04) كليات، أين قمنا بإجراء البحث الميداني، ولقد تم اختيار مجتمع البحث من حيث مكان العمل ومن حيث الجنس وتحصلنا على الجدول التالي:

الجدول 1: يبين مجتمع البحث

المجموع	العلوم الاجتماعية	العلوم الإنسانية	اللغة العربية وأدابها	اللغات الأجنبية	الكلية
133	43	37	27	26	عدد الذكور
210	50	71	49	40	عدد الإناث
343	93	108	76	66	المجموع

1.5. طريقة اختيار العينة:

بما أن المجتمع الأصلي معلوم وغير متجانس، فإننا نختار العينة الطبقية العشوائية، وذلك حسب مكان العمل والجنس. ولقد أخذنا (40%) من أفراد المجتمع فتحصلنا على (137) مبحوثا مقسمين كالآتي: جدول 2: يبين طريقة اختيار العينة

المجموع	كلية العلوم الاجتماعية	كلية العلوم الإنسانية	كلية اللغة العربية وأدابها	كلية اللغات الأجنبية	
53	17	15	11	10	عدد الذكور
84	20	28	20	16	عدد الإناث
137	37	43	31	26	عدد المجموع

3.5. البيانات الشخصية للمبحوثين:

جدول 3: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الإجابات		الجنس
النسبة	التكرار	
38.7%	53	ذكر
61,3%	84	أنثى
100%	137	المجموع

من خلال الجدول أعلاها رقم (01) والموضح للجنس المبحوثين نجد أن 61.3%) من العينة المبحوثة إناث مقارنة بالذكور، حيث تصل نسبتهم في عينة بحثنا إلى (38.7%) ومنه فإن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإناث.

جدول رقم 4: مدى وصول الرسالة من طرف الرئيس للمبحوثين في وقت وجيز ومساهمة التوجيهات في تحسين جو العمل:

المجموع	لا	نعم	وصول الرسالة من طرف الرئيس في وقت وجيز التوجيهات تساهم في تحسين جو العمل
			تحسن
117 85.40%	34 77.27%	83 89.25%	
20 14.60%	10 22.73%	10 10.75%	لا تحسن
137 100%	44 100%	93 100%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل نسبة (85.40%) من المبحوثين الذين يصرحون أن التوجيهات تساهم في تحسين جو العمل وتدعما، نسبة (89.25%) من المبحوثين الذين يصرحون بوصول الرسالة إلى المصالح المعنية في وقت وجيز والتي بدورها تساهم في تحسين جو العمل بين هؤلاء، وكذا نسبة (77.27%) الذين يصرحون بعدم وصول الرسالة في الوقت المحدد ورغم ذلك فإنها تساهم في تحسين جو العمل، في حين نجد أن نسبة (14.60%) من المبحوثين يصرحون بعدم وجود جو العمل الملائم لتحسينه داخل المؤسسة ونسبة (22.73%) من المبحوثين الذين يصرحون بوصول الرسالة في وقت وجيز وعدم مساهمتها في تحسين جو العمل، بالمقابل تنخفض النسبة إلى (10.75%) عند الذين يجدون أن الرسالة تصل في وقت وجيز، ورغم ذلك لا تأخذ بعين الاعتبار في تسهيل وتحسين جو العمل. من خلال الجدول نستنتج أن المبحوثين الذين صرحوا بوصول الرسالة إلى المصالح المعنية في وقت وجيز وتساهم في تحسين جو العمل، قد يعود السبب في ذلك إلى أن هناك اتصال فعال بين الرئيس فالرئيس خاصة إذا كان مرنا في التعامل فسيلقى استجابة من الموظفين كما أنه يستخدم لغة الجسد وذلك من خلال اللقاءات الرسمية وغير الرسمية، ولديه مهارة الاستماع من تجربته مع الآخرين وهذا بالتحدث معهم بكل هدوء وأنه يعمل على إبراز الأمور الإيجابية في المؤسسة حتى إن إعطائه فرصة الاتصال والتواصل بين الموظفين لها أهمية في فعالية الاتصال الإداري وأن فعالية الاتصال تكمن في تبادل المعلومات بين الرئيس والموظفين بشكل سليم وواضح وخالي من التشويش مما يخلق جو العمل الملائم و

المتمثل في الرضا الوظيفي وشعور الموظفين بالراحة أثناء تأديتهم لعملهم وهذا ما يؤدي الى انضباطهم في عملهم ز سعيهم من اجل تطوير وتقديم المؤسسة بما فيها المشاركة في اتخاذ القرارات و التعاون و التضامن بين الموظفين وتحقيق حسن التسيير الإداري. أما الفئة الثانية من صرح بعدم وصول الرسالة من رئيسهم وفي وقت وجيز ورغم ذلك فهناك تحسين في جو العمل هنا نجد الاتصال غير فعال بين الرئيس و الموظفين فالاتصال غير فعال بين الرئيس والموظفين يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة فبغيا به تنهار العمليات الإدارية بمختلف أنواعها في هذا النوع نجد الرئيس متسلطا لا يهتم بالعامل، فالمعلومات تحتكر من الموظفين بسبب كرههم للمدير عدم اللامبالاة به كما يؤدي إلى عدم التعاون بين الرئيس و الموظفين عدم التفاعل بينهم.

جدول رقم 5: نوع الاتصال ومدى إعطاء فرصة الإنصات ومناقشة الأمور التنظيمية:

نوع الاتصال	إعطاء الإدارة الفرص لمناقشة الأمور التنظيمية	رسمي	غير رسمي	الإنئين معا	المجموع
دائما	07	14.58%	0	08	15 10.95%
غالباً	13	27.08%	02	16	31 22.63%
أحيانا	21	43.75%	02	47	70 51.09%
أبداً	07	14.58%	05	09	21 15.33%
المجموع	48	100%	09	80	137 100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل مدى إعطاء الإدارة للمبحوثين فرص لمناقشة الأمور التنظيمية والتي تدعمها نسبة (51.09%) الذين صرحوا أن نمط الاتصال المستعملة في المؤسسة يكون بالطرق الرسمية وغير الرسمية، وتليها نسبة (43.75%) من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما تعطيهم الإدارة فرصة لمناقشة الأمور الإدارية، وكذا نسبة (22.22%) من المبحوثين الذي يصرحون أنه غالباً ما يناقشون الأمور التنظيمية، في حين نجد أن نسبة (22.63%) من المبحوثين صرحوا أنهم غالباً ما يناقشون الأمور التنظيمية، وتدعمها نسبة (27.08%) عند الذين يستعملون نمط الاتصال بطريقة رسمية لمناقشة الأمور التنظيمية، وأخيراً نسبي (22.22%) و (20%) على التوالي عند الذين صرحوا أن نمط الاتصال من طرف المسؤول رسمي وغير رسمي.

بالنسبة للفئة الأولى التي صرح أفرادها أن نمط الاتصال المستعمل بينهم رسمي وغير رسمي. يستعملون الطريقتين معا فالاتصال الرسمي يسير وفق أساليب واجراءات وقواعد رسمية ، يستعملها الرئيس مع الموظفين لإبراز صرامته وهيبته في المؤسسة بهدف نقل الأوامر و المعلومات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية العليا والوسطى والدنيا فضلا عن إيصال الشكاوى، والاقتراحات، والاستفسارات، من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية هذا النمط من الاتصال يتيح الفرص للعمال في المشاركة في مناقشة الأمور التنظيمية وذلك عبر الاجتماعات التي يعقدها الرئيس فمن خلال تلك الاجتماعات يعبر العامل عن آرائه، مقترحاته بكل أريحية لأنها فرصة ينصت فيها كل من المدير والعامل للأخر أما فيما يخص النوع الثاني والمتمثل في الاتصال الغير رسمي فهو عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله فهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الاتصال الرسمي أما عن الفئة الثانية التي صرح أفرادها أنهم يستعملون نمط الاتصال بطريقة رسمية لمناقشة الأمور التنظيمية نجدهم لا يتصلون فيما بينهم خارج المنظمة أو مكتبهم الخاص بهم لان الاتصال الغير الرسمي يكون عادة بين الموظفين في المرافق الاجتماعية أو في طريقهم إلى العمل أما الفئة الثالثة من المبحوثين التي صرح أفرادها أنهم يستعملون الاتصال الرسمي والغير الرسمي يستعملون الاتصال الغير الرسمي في أوقات الراحة أو خارج أوقات العمل خارج أوقات العمل لمناقشة الأمور التنظيمية .

جدول رقم 6: العلاقة بين الاتصال من طرف الرئيس لتسهيل المهام بالتوجيهات ومدى مساهمتها في تحسين العمل:

المجموع	لا	نعم	اتصال الرئيس بك يسهل مهمتك التوجيهات تساهم في تحسين العمل
117 85.40%	07 58.33%	10 88%	نعم
20 14.60%	05 41.67%	15 12%	لا
137 100%	12 100%	125 100%	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في التوجيهات ومدى مساهمتها في تحسين العمل وتمثل نسبة (85.40%) وتدعمها نسبة (88%) عند الذين يصرحون أن الاتصال من طرف الرئيس يساهم ويعمل في تحسين وتنظيم العمل، وكذا نسبة (58.33%) عند الذين يصرحون أن الاتصال لا يساهم في تسهيل مهام الموظفين، ورغم ذلك نجد نسبة (14.60%) من المبحوثين الذين يصرحون بعدم تسهيل وتحسين العمل، وتدعمها نسبة (41.67%) عند المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود اتصال من طرف الرئيس وعدم وجود جو لتحسين العمل وتنظيمه، وأخيرا تأتي نسبة (12%) عند الذين يصرحون بوجود اتصال نازل من طرف الرئيس والذي يساهم بدوره في تحسين وتنظيم العمل.

ونستنتج من خلال الجدول أن الفئة الأولى من المبحوثين الذين صرحوا أن الاتصال يساهم في تحسين وتنظيم العمل وهذا بسبب فعالية الاتصال في المؤسسة هذا الاتصال النازل بين الرئيس والموظفين وأن الرسالة مفهومة وتصل إلى جميع الموظفين بمختلف المستويات وكذلك استخدام اللغة بسيطة ومفهومة لدى جميع الموظفين واتصال الرئيس بالموظفين يساهم في تحسين جو العمل من خلال المرونة في التعامل معهم، أما الفئة الثانية الذين صرحوا بعدم

وجود اتصال من طرف الرئيس وعدم وجود تحسين في تنظيم العمل قد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود الاتصال بين الرئيس، و الموظفين بسبب عدم مرونة الرئيس معهم كم أن سبق وذكرنا أن الاتصال له دور فعال في تسيير كل العمليات الإدارية بمختلف أنواعها وقد يرجع سبب عدم اتصال الرئيس بالموظفين انه متسلط لذلك نجد علاقته مع العمال غير مريحة هذا ما يؤدي الى عدم التعاون والتضامن بين الموظفين معه تسيير مختلف الأمور الإدارية ونجدهم غير متحمسين لأداء مهامهم ويسعون إلى خلق المشاكل لدفعه لاستقالاته.

جدول رقم 7: مدى شعور المبحوثين بالراحة وعلاقته نوع الاتصال المستعمل من طرف الرئيس:

نوع الاتصال المستعمل من طرف الرئيس	رسمي	غير رسمي	الاثنين معا	المجموع
الشعور بالراحة				
نعم	41 85.4%	05 55.6%	60 75%	106 77.4%
لا	7 14.6%	04 44.4%	20 25%	31 22.6%
المجموع	40 100%	09 100%	80 100%	137 100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يمثل المبحوثين الذين يشعرون بالراحة أثناء فترة عملهم بنسبة (77.4%)، وتدعمها نسبة (85.4%) من الذين يصرحون أن نمط الاتصال من طرف الرئيس يكون بطريقة رسمية، وتليها نسبة (55.6%) عند الذين يصرحون أن الاتصال من طرف الرئيس يكون بالطريقة غير

الرسمية، في حين نجد أن نسبة (22.6%) عند الذين يصرحون بعدم شعورهم بالراحة أثناء أدائهم لعملهم، وتدعمها نسبة (44.4%) عند الذين صرحوا بعدم شعورهم بالراحة أثناء أدائهم لعملهم، رغم أن الاتصال مع رئيسهم يكون بالطريقة غير الرسمية، وأخيرا نجد نسبة (14.6%) عند الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالراحة أثناء اتصالهم برؤسائهم، وأن نمط الاتصال مع الرئيس يكون بالطريقة الرسمية. نستنتج من خلال هذه القراءة أن الاتصال يكون الطريقة الرسمية في المؤسسة ويشعرون من خلاله بالراحة أثناء أدائهم لعملهم ومنهم من يصرحون بعدم شعورهم بالراحة أثناء أدائهم لعملهم يعود السبب في ذلك إلى أن هذا الاتصال يكون من طرف الرئيس وبطريقة مرنة وسهلة ومفهومة أي أن الرسائل تأتي واضحة وغير معقدة حيث يوجد تبادل للمعلومات بين الرئيس والموظفين لأن الرئيس يعتمد على سياسة التلاحم و التكامل في مختلف أنشطة المؤسسة ككل فهو يعمل على إقناع وتحسيس الفرد لمدى أهميته داخل المؤسسة ويعود شعور العمال بالراحة أثناء أدائهم لعملهم بالرغم من أن هناك اتصال رسمي بين الموظفين لأنهم يدركون أهمية أدوارهم في عملية نقل المطالب والتعليمات عن الفئة الثانية فهناك من صرح بعدم وصول الرسالة من رئيسهم في وقت وجيز بسبب عدم فعالية الاتصال بين الرئيس والموظفين والرسالة لاتصل في وقت وجيز مما يزيد من ضغوطات العمل وسوء فهم الأمور وهذا بسبب سوء معاملة الرئيس كما انه يؤدي إلى عدم التعاون بين الموظفين ورئيسهم وعدم التفاعل فيما بينه.

جدول رقم 8: العلاقة بين الاتصال النازل ومدى خدمته لمصالح المؤسسة وتنظيمها بالطرق أو منهجية تحديد مهام الموظفين:

المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	الرسائل من الأعلى تخدم مصالح التنظيم هناك طرق تحديد مهام موظفين
72 52.55%	03 60%	32 49.32%	19 48.72%	18 64.29%	نعم
65 47.45%	02 40	33 50.77	20 51.28	10 35.71%	لا
137 100%	05 100%	65 100%	39 100%	28 100%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام الذي يبين العلاقة بين الاتصال والرسائل من الأعلى ، ومدى خدمتها لمصالح المؤسسة بنسبة (52.55%) من المبحوثين الذي صرحوا أن هناك منهجية وطرق في تحديد مهام العمل داخل المؤسسة وتدعمها نسبة (64.29%) من المبحوثين الذي صرحوا بذلك وكذا نسبة (60%) من المبحوثين الذين صرحوا أن الرسائل من الأعلى لا تخدم أبدا مصالح التنظيم. ونجد أن نسبة (49.32%) من الذين صرحوا أنه أحيانا ما تصل الرسائل في وقتها وفي حين نجد أن وقتها، في حين نجد أن (47.45%) من المبحوثين الذي صرحوا أن هناك طرق في تحديد المهام، وأن نسبة (51.28%) صرحوا أنه لا توجد طرق في تحديد مهام الموظفين و غالبا ما تخدم الرسائل مصالح التنظيم، وكذلك نسبة (50.77%) من المبحوثين الذين يصرحون أن الرسالة أحيانا ما تخدم

مصالح التنظيم والمهام يكون بطريقة منهجية غير مطبقة، وأخيرا نجد نسبة (35.71%) عند الذين يصرحون بوجود رسالة نازلة بطريقة دائمة، رغم ذلك عدم وجود منهجية لتنظيم العمل بين الموظفين داخل المؤسسة. نستنتج من خلال معطيات الجدول أن المبحوثين الذين صرحوا أن الرسائل الموجهة من الرئيس تكون بطريقة مستمرة ودائمة بين الموظفين قد يعود السبب في ذلك أن الاتصال بين الرئيس والموظفين واضح وفعال ويتم بكل سهولة إذ أن الرسالة واضحة من طرف رئيسهم فاستعمال الرئيس للغة الواضحة لكل الفئات من الموظفين يساعد في فهم الرسالة فنجاح العمليات الإدارية يكون عبر التخطيط الجيد لمختلف العمليات الإدارية أما عن الفئة الثانية من المبحوثين الذين صرحوا أن الرسائل من الأعلى تخدم أحيانا المصالح الإدارية وأنهم لا يعتمدون على منهجية واضحة قد يعود السبب في ذلك لانعدام الرغبة في العمل بسبب الروتين ربما والموظفون يميلون إلى التنوع في المهام والعامل يشعر بالتقيد لأداء المهام المجددة بوقت وشعوره بعدم الحرية في أداء مهامه خاصة في الإطار الرسمي .

جدول رقم 9: بين العلاقة بين إشراك الرئيس للموظفين في عملية اتخاذ القرار

مجموع	لا	نعم	مشاركة الموظفين الرئيس في اتخاذ القرار إشراك الموظفين في عملية الاختيار للوظيفة
40 29.24%	18 75%	22 50%	نعم
97 70.80%	75 80.65%	22 50%	لا
137 100%	93 100%	44 100%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل وجود صراعات بين الموظفين داخل المؤسسة بنسبة (70%)، وتدعمها نسبة (580.6%) من المبحوثين الذين يساهمون في اتخاذ القرارات و لا يشاركون في عملية الاختبارات الشفهية، وتلها نسبة (2924%) من الذين يصرحون بمشاركتهم في إجراء الاختبارات الشفهية

وتدعمها نسبة (50%) من الذين يصرحون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات وكذلك مشاركتهم في إجراء الاختبارات الشفهية، وأخيرا نجد نسبة (19%) من الذين صرحوا أنهم يشاركون في عملية إجراء الاختبارات الشفهية دون تفريق بين الجنسين من قبل الرئيس نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الموظفين لا يشاركون رئيسهم في عملية اتخاذ القرارات ويعود السبب في ذلك ربما لغياب قنوات الاتصال في المؤسسة بين الموظفين ورئيسهم لان هذا الأخير يتعامل فقط مع فئة الإطارات والذين يشغلون مناصب عالية كالمصرف الإداري أو

المستشار والرئيس لا يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وقد يعود سبب رفض الموظفين المشاركة في هذه العملية بسبب شعوره أن رأيه غير مهم ولا يؤخذ بعين الاعتبار أما بالنسبة للموظفين الذين صرحوا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات أن الرئيس يعتمد عليهم في مختلف أعماله الإدارية وحسب لكارت أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات مع الرئيس من خلال مبدأ التنظيم الاجتماعي حيث انه وضح أن عملية التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه أي يجب النظر للمنظمة على أنها تنظيم اجتماعي شديد التماسك من خلال التفاعل بين الجماعات ووجود الثقة بين الرئيس والموظفين من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين ما يؤدي إلى زيادة تقديم كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم 11: علاقة الاتصال مع الزملاء خارج أوقات العمل والمساهمة

في حل المشاكل:

الاتصال خارج أوقات العمل المساهمة في حل والمشاكل في العمل	نعم	لا	المجموع
نعم	112 97.39%	21 95.45%	133 97.08%
لا	03 2.61%	01 4.55%	04 2.92%
المجموع	115 100%	22 100%	137 100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يشمل الاتصال بين الموظفين خارج أوقات العمل، ويمثل نسبة (97.08%)، وتدعمها نسبة (97.45%)

من الذين صرحوا أنه لا يوجد اتصال خارج أوقات العمل يساهم في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتأتي نسبة (97.39%) من المبحوثين الذين صرحوا أن هناك اتصال خارج أوقات العمل وهو يساهم في حل مشاكل العمل.

في حين نجد أن نسبة (02.92%) من الذين صرحوا أنهم لا يساهمون في حل مشاكل العمل، وتدعمها نسبة (04.55%) من الذين صرحوا أنهم لا يتصلون مع الزملاء خارج أوقات العمل ولا يساهمون في حل المشاكل، وأخيرا تأتي نسبة (02.61%) من الذين صرحوا أنهم يتصلون مع الزملاء خارج أوقات العمل، ولكنهم لا يساهمون في حل المشاكل.

نستنتج أن أغلب المبحوثين على اتصال خارج أوقات العمل فيما بينهم ويساهمون كذلك بنسبة كبيرة في حل المشاكل إن وجدت والمتعلقة بالعمل وهنا الاتصال خارج أوقات العمل جد مهم يزيد من الصداقة والعلاقات الاجتماعية، أما بالنسبة للذين صرحوا أنهم لا يتصلون خارج أوقات العمل قد يعود السبب ربما لتفادي ضغوطات العمل في الوسط العائلي.

جدول رقم 12: علاقة الرئيس بالموظفين وإشراكهم في تقديم نماذج أسئلة واتخاذ القرارات القرار

المجموع	لا	نعم	مشاركة الرئيس للموظفين في تقديم نماذج الأسئلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
37 27.01%	17 18/28 %	20 45.45%	نعم
24 72.99%	76 .81.72 %	24	لا
137* 100%	93 100%	44 100%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يمثل اعتماد المبحوثين على العمل بروح الفريق، وتدعمها نسبة (73.99%) سبة (81.72%) من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشاركون رئيسهم في اتخاذ القرار ولا يتدخلون في اقتراح نماذج أسئلة للمترشحين تليها نسبة، (54.55%) من الذين صرحوا أنهم يشاركون الرئيس في اتخاذ القرارات دون تقديم نماذج أسئلة للمترشحين بين الزملاء، في حين نجد أن نسبة (72.01%) من المبحوثين الذي صرحوا أنهم يساهمون ويشاركون الرئيس في اتخاذ القرار، وتدعمها نسبة (45/45%) من الذين صرحوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات مساهمتهم في إعداد أسئلة للمترشحين، وأخيرا نجد نسبة (18.28%) من المبحوثين الذين

صرحوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات ولكنهم يساهمون في اقتراح وتقديم أسئلة للمترشحين.

نستنج من خلال معطيات الجدول أن السبب في عدم مشاركة اتخاذ القرارات من طرف المبحوثين قد يعود ربما الى عدم اهتمامهم بالقرارات الصادرة من الرئيس لأن العامل في المؤسسة يقوم فقط بمهامه و لان المؤسسة تابعة للدولة أي أن العامل يقوم فقط بإنجاز العمل المسند إليه هذا بالنسبة للفئة الأولى أما عن الفئة الثانية من الذين صرحوا أنهم يشاركون رئيسهم في اتخاذ القرارات دون تقديم نماذج أسئلة لطرحها على المترشحين نجد أن الاتصال بينهم وبينه جد فعال لان الموظفين يشعر بأهمية بالغة للمشاركة في إدارة وتسيير المؤسسات وذلك لغرض التعاون بين الموظفين للحفاظ على استمرارية المؤسسة أما عن الفئة الثالثة الذين صرحوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات هم من الذين يساهمون في تطوير الإدارة ويتعاونون بينهم كما أنهم من أصحاب الكفاءات العليا والخبرة المهنية، يعملون على المشاركة في كل العمليات الإدارية يرجع السبب في ذلك إلى شعورهم بالرضا الوظيفي حتى وإن كانت بعض العمليات الإدارية غير مفروضة عليهم هذه الفئة يتمتعون بمواهب في طرح الأسئلة لتقديمها للمترشحين للوظيفة.

4. مناقشة النتائج:

من خلال عرض وتحليل الجداول السابقة، يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء العام وتنظيم العلاقات المهنية بين مختلف المستويات الإدارية.

وفيما يلي تحليل تفصيلي لأبرز النتائج وفق محاور الدراسة:

1.6. فعالية الاتصال النازل ودوره في تحسين جو العمل:

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن أغلبية المبحوثين بنسبة (85.40%) أكدوا أن التوجيهات الصادرة من الرئيس تساهم في تحسين جو العمل. كما صرح (89.25%) أن الرسائل تصل إلى المصالح المعنية في وقت وجيز، هذا يعكس وجود اتصال تنظيمي فعال قائم على وضوح الرسائل وسرعة تبادل المعلومات، ما يساهم في تقوية الرضا الوظيفي بين الرئيس والموظفين ويعزز العلاقات بين الرئيس والموظفين في العمل والانضباط على استخدام مهارات التواصل غير اللفظي ويرتبط ذلك بقدرة الرئيس على استخدام لغة الجسد، الاستماع، والمرونة في التعامل، مما يجعل الاتصال أكثر تأثيراً وإقناعاً.

بينت نتائج الجدول (5) أن أغلب المبحوثين (51.09%) يرون أن الإدارة تمنحهم فرصاً لمناقشة الأمور التنظيمية باستخدام كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

يظهر هذا أن المؤسسة تعتمد على مزيج من الاتصاليين الرسمي وغير رسمي، فالأول يعبر عن التسلسل الإداري والانضباط بينما الثاني يعكس الزمالة والروح التلقائية. وتشير النتائج إلى أن نسبة (88%) من المبحوثين يؤكدون على أن اتصال

الرئيس يسهل أداء المهام ويحسن من تنظيم العمل ما يؤدي إلى وضوح التعليمات ويسهم في رفع الكفاءة المهنية. كما أن نسبة (77%) من الموظفين الذين يشعرون براحة أثناء أدائهم لعملهم، خصوصاً عند استعمال الرئيس لأسلوب الاتصال الرسمي المرن والواضح، ما يدل على أن الاتصال الرسمي ليس جامداً بل يمكن أن يكون فعالاً ومرضياً. كما أن نسبة (55%) من المبحوثين الذين يرون أن الرسالة النازلة تخدم مصالح المؤسسة وتساعد في تنظيم الأمور الإدارية. ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود تخطيط إداري ومنهجية في توزيع المهام، كما أن أغلبية الموظفين بنسبة (70.8%) لا يشاركون الرئيس في اتخاذ القرارات، ما يدل على مركزية السلطة وضعف الاتصال الصاعد داخل المؤسسة. أما نسبة (97.8%) الذين صرحوا أنهم يتواصلون مع زملائهم خارج أوقات العمل ويعتبرون ذلك عاملاً مهماً في حل مشاكلهم. كما تشير النتائج إلى أن نسبة (72.99%) من الذين صرحوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات ولا في إعداد النماذج الخاصة بالمرشحين ما يدل على ضعف مبدأ المشاركة فيها.

الاستنتاج العام

من خلال تحليل جميع الجداول السابقة، يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتميز بخصائص مثل:

- هيمنة الاتصال النازل من الرئيس إلى الموظفين مع فعالية تبليغ المعلومات.
- وجود اتصال أفقي بين الموظفين ما يعزز التعاون بينهم.
- ضعف الاتصال الصاعد من الموظفين نحو الإدارة العليا ما يجد من مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

-اعتماد مزدوج للاتصال الرسمي والغير الرسمي بما يخدم المصالح التنظيمية ويعزز العلاقات الانسانية.

-شعور غالبية الموظفين بالراحة أثناء أدائهم لعملهم نتيجة الوضوح والمرونة في التعامل.

5. التوصيات:

-اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية عبر إشراك الموظفين في مناقشة القرارات قبل اتخاذها.

-إنشاء لجان استشارية داخل المؤسسة تضم ممثلين عن الموظفين. ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الرسمي الواضح مثل الاجتماعات الدورية وتقرير العمل.

-تحفيز الموظفين على المشاركة من خلال المكافآت وضرورة فتح قنوات الاتصال بين المرؤوسين والموظفين لمناقشة الأمور التنظيمية، كما أنه من الضروري الاهتمام بالموظفين والعمل على توفير جو مناسب للعمل ليضمن الشعور بالراحة.

- تعزيز الاتصال التنظيمي عبر اجتماعات عمل منظمة وتقارير تنافسية.

6. قائمة المراجع:

أولا – الكتب:

1. ناصر قاسمي ، "الاتصال في المؤسسة". ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، الجزائر 2016..

2. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، 2000.

ثانيا – أطروحات ورسائل علمية:

1. عزوز محمد، "الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي

الإدارة المحلية"، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم

الاجتماع، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2017-2018.

2. هلال غنيمه، "إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري"،

أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر

2 أبو القاسم سعد الله، 2017-2018.

ثالثا – المجالات العلمية:

1. بومنجل فوزي، "مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة الوظيفية"، مجلة

الحقوق والعلوم السياسية، العدد 36/03، جامعة زيان عاشور الجلفة، بدون

سنة.

رابعا_المراجع بالفرنسية

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson

- ¹- بومنجل فوزي، "مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة الوظيفية"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 36/03، جامعة زيان عاشور الجلفة، بدون سنة، ص 3.
- ²- هلال غنيم، "إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري"، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017-2018، ص 23.
- ³ ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة". ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر 2016، ص 10.
- ⁴عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص. 212.
- ⁵بومنجل، فوزي. "مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة الوظيفية والسياسية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 36/03، ص 35.
- ⁶- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

*