

الاتصال الداخلي و أثره على التمكين
لدى الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر
الوكالة الجهوية البليدة - ولاية البليدة -
- Internal communication and its impact on the
cohesion of work groups within the institution
A field study at the Algeria's telecommunication
Agency of Blida - Blida -

عسولات جويده

جامعة البليدة 2

assoulatejiji@hotmail.com

براوي محمد أمين*

جامعة البليدة 2

Ema.berraoui@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2022/05/17

تاريخ الاستلام: 2021/10/19

ملخص:

يعتبر التمكين لدى الموارد البشرية مادة علمية ذات أهمية لدى المختصين في المجال التنظيمي والتسييري بالإضافة لاعتبارها هاجسا لدى القائمين على المؤسسات خصوصا المؤسسات الخدماتية لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أيضا تمكين الموارد البشرية من مساحة لإبداء آرائهم وتقدير قدراتهم والمشاركة الإيجابية في تطوير وترفيه أنشطة المؤسسة كل هذا يكون وفق عملية اتصالية داخلية. حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد أثر الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية على التمكين لدى الموارد البشرية. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والعينة موجهة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية البليدة ولقد توصلنا في الأخير الى عدة نتائج.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي - الاتصال الشفوي - الاتصال الأفقي - التمكين - الاتصال النازل

Abstract: Empowerment among workers is a scientific subject of importance to specialists in the organizational and managerial field, in addition to being considered an obsession by those in charge of institutions, especially service institutions, because of their effective role in achieving the objectives of the institution on the one hand, as well as enabling workers to have a space to express their opinions, expand their capabilities, and positively participate in the development and entertainment activities The institution, all this is according to an internal communication process..Through this study, we tried to determine the impact of internal communication in the service organization on the empowerment of human resources.

*المؤلف المرسل

key words: Internal communication - oral communication - horizontal communication - empowerment - downward communication

المقدمة :

تعتبر المؤسسة الخدماتية الاتصال من الأنساق المهمة داخلها لدوره الأساسي في ضمان الخدمة وتحسينها وتطويرها والتي تهدف من كل هذا تحقيق رغبات المتلقين لهذه الخدمة وخصوصا المؤسسات الخدماتية الربحية التي تدرك أن الزبون هو المحور الأساسي وكذا من الأهداف الرئيسية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها إلى جانب الأهداف الأخرى، إن تسويق الخدمات من المهام التي تعد صعبة بالمقارنة مع المنتجات الصناعية التي تعتمد في الأصل على الجودة وطريقة تصنيعها، أما في ما يخص الخدمة فهي تحتاج إلى دراسات واستراتيجيات تسويقية اتصالية إشهارية ذات خصوصية وهذا ما يكون على عائق المورد البشري والذي هو العنصر الأساسي والفعال داخل المؤسسات الخدماتية عكس المؤسسات الصناعية التي يأخذ المورد البشري والآلة نفس الاهتمام والمكانة لدى القائمين على هذه المؤسسات، وبالرجوع إلى المؤسسات الخدماتية التي تعطي أهمية للموارد البشرية من مرحلة التوظيف مروراً بالتكوين والاندماج داخل الأنساق الفرعية والنسق الكلي للمؤسسة إلى تحقيق التلاحم والتنسيق والتعاون بين مواردها البشرية عن طريق شبكة علاقات رسمية وغير رسمية بالاعتماد على أنماط اتصالية داخلية تحقق سهولة انتقال المعلومات بين الموارد البشرية وهذا ما يولد التمكين لدى الموارد البشرية والذين يرون في البيئة التي تقوم لهم المعلومات وتقدم لهم مساحة من إبداء الرأي مناخاً جيداً لتفجير طاقاتهم وإبداعهم وكل هذا يساهم في تحقيق الاستقرار والانسجام في العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين. ما يسمى بالتسيير الديمقراطي الذي يمن أن كل عامل داخل المؤسسة له الحق في إبداء رأيه في مجال وظيفته وتخصصه .

كل هذا يحتاج إلى عملية اتصالية تسمح باتصال كل آراء العاملين للإدارة العليا من اقتراحات ومشاكل وتوصيات من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمة لمتلقيها بطريقة سلسة ومرنة وسليمة وفعالة يستطيع من خلالها أن يدرك الزبون أن له مكانة لدى المؤسسة مما ينجر عنه من وفاء هذا الزبون. ومما سبق ذكره نحاول الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي.

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق التمكين لدى الموارد البشرية ؟

ولقد تفرعت من التساؤل الرئيسي التساؤلين الفرعيين:

- ما هو الشكل الاتصالي الذي يساهم في تمكين الموارد البشرية؟

- هل يؤثر الاتصال الأفقي في تمكين الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة :

- يساهم الاتصال الشفوي في تمكين الموارد البشرية.

- يؤثر الاتصال الأفقي في التمكين الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مكانة العملية الاتصالية ودورها في رفع درجة الثقة لدى الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على النمط الاتصالي الذي يساهم في عملية تمكين الموارد البشرية.

أولا: تحديد المفاهيم:

1. الاتصال الداخلي: يعرف AVLIN DOD الاتصال الداخلي على أنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً (1) كما يعرف على أنه عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المؤسسة. (2) وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها ". (3) هو كل العمليات التي تتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف المنظمة جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير رسمي. (4)

إجرائيا:

هو ذلك التفاعل الذي ينتج من خلال العلاقات بين أنساق المؤسسة الداخلية من خلال نقل وتبادل وتشارك المعلومات وأوامر والاقتراحات لأجل ضمان عمل المؤسسة ومنه تحقيق أهدافها عن طريق أشكال ورموز متعددة.

2. الاتصال الشفوي:

يعرف الاتصال الشفوي أو اللفظي " على أنه الاتصال الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكين المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمحادثات التلفونية والمؤتمرات الخ ". (5) كما يعرفه على أنه " كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقا فيدركه المستقبل بحاسة السمع ". (6)

إجرائيا :

هو تبادل المعلومات والاقتراحات وتقديم الأوامر باستخدام حاستي النطق والسمع بين مكونات المؤسسة ويكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3.الاتصال الأفقي: يقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم و هذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي.(7)

كما يعرف على انه بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي، وتكون لغايات التنسيق والتعاون.(8)

ونقصد به أيضا تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد،والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.(9)
إجرائيا:

يقصد به تبادل المعلومات والاقتراحات بطريقة أفقية بين أنساق المنظمة التي تكون من نفس المستوى والتكافؤ، أي بين المصالح والأقسام والوحدات من أجل التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المسطرة.

4.التمكين:

يعرف كونجر و كانيو Conger and Kanungo التمكين بأنه: إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية ،وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر.ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به .

كما يعرفه ماروف Maeroff :التمكين على أنه القدرة على ممارسه الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي تتم من خلالها إنجاز العمل.(10)

إجرائيا:

التمكين هو الآلية الإدارية التي تحتكرها القيادة العليا للمؤسسة و التي تمنحها طوعية او اجباريا للموارد البشرية انطلاقا من الثقة والكفاءة التي اثبتتها المورد البشري من جهة ولتحقيق مبدأ التشاركية في تسيير المنظمة إيماننا منها أن لكل مورد بشري هامش من الحرية في تنفيذ القرارات الصادرة منها لكسر ذلك الجمود التنظيمي لتوفير التعاون داخل المنظمة وكل هذا لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: الإجراءات المنهجية :

1. منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع وأهداف كل دراسته، فيشير المنهج في المصطلح الحديث إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتائج معلومة .(11)

ويعرفه طلعت همام بأنه: " الطريقة التي يبين بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه "

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لدى الموارد البشرية من خلال وصف الظاهرة الاتصالية الداخلية من جهة كذلك التمكين داخل المؤسسة ثم وصولا على تحليل العلاقة الغوص في الارتباطات بين الاتصال الداخلي ،شفهيا كان أو أققيا وعلاقته بالتمكين.

ويسهم في الآراء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به ،كما يعرفه ماروف Maeroff: التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي تتم من خلالها إنجاز العمل.(10)

2. أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة جمع البيانات من الخطوات المهمة التي يقوم بها الباحث بعد اختياره لمنهج دراسته فهي تسهل عملية البحث للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية وتختلف التقنيات وأدوات جمع المعطيات باختلاف المناهج وكذلك موضوع الدراسة وفي موضوع دراستنا اخترت الاستمارة ويعرف على أنها :وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين ،وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة.(13) ومنه فلقد قسمنا الاستمارة إلى ثلاثة محاور تتضمن أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمحورين،المحور الثاني:يتعلق بالفرضية الأولى ،وأخيرا المحور الثالث للفرضية الثالثة.

3. مجتمع وعينة البحث:

بعد تحديد مجتمع البحث وكذلك عينة البحث من المراحل الأساسية التي يوليها الباحث أهمية لما تلعبه من دور كبير في جمع المعطيات بطريقة علمية لتسهيل عملية التحليل للوصول إلى نتائج تلامس الواقع من جهة ومن جهة أخرى يمكن تعميمها على جميع المجتمع المدروس وفي دراستنا هذه يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة البليدة ولقد ارتأينا إلى اختيار المسح الشامل للمجتمع البحث واعتباره العينة المستهدفة من

الدراسة ويعرف المسح الشامل للمجتمع البحث واعتباره العينة المستهدفة من الدراسة ويعرف المسح الشامل على أنه قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات التي تشكل مجتمع بحثه ومن كافة الحالات التي تنطبق عليه خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة. (14) ومنه مجتمع البحث الذي تطرقنا إليه في دراستنا والذي هو نفسه العينة والمقدرة بـ 50 مبحوثا.

4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

الجدول (01)

يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
ذكر	22	44%
أنثى	28	56%
المجموع	50	100%

- من إعداد الباحثين -

من خلال الجدول رقم 01 والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم إناث بنسبة 56% مقابل 44% من المبحوثين ذكور. مما سبق ذكره يمكن تغيير التفاوت بين نسبة الإناث والذكور المستعان بهم كموارد بشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك بالعودة إلى مقارنة عدد الإناث اللواتي تحصلنا على البكالوريا وتخرجنا من الجامعة مقارنة بعدد الذكور نجد أن الإناث الأكثر نسبة كما أن للإناث ميزة عدم الالتزام بالخدمة الوطنية. بالإضافة أن معظم المؤسسات الخدمائية تطلب من المترشحين للالتحاق بها كموارد بشرية شهادات ثانوية كالتحكم في الإعلام الآلي وهذا ما نجده عند الإناث أكثر من الذكور. وأيضا في غوصنا في التحليل نجد أن معظم الأسر الجزائرية تسمح بمزاولة المرأة عملا إداريا في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة إدراكا منهم أن العمل الإداري يناسب الإناث جسديا وكذلك نفسيا.

الجدول (02)

يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
ابتدائي	04	08%
متوسط	06	12%
ثانوي	10	20%
جامعي	30	60%
المجموع	50	100%

- من إعداد الباحثين -

من خلال الجدول رقم 02 والذي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يملكون شهادة جامعية بنسبة 60% تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي ثم نسبة 12% من المبحوثين الذين صرحوا أن لديهم مستوى متوسط وأخيرا نسبة 08% من المبحوثين الذين أجابوا أن مستواهم التعليمي ابتدائي. يمكن تفسير القراءة الإحصائية السابقة التي من خلالها تبين لنا أن معظم الموارد البشرية تملك مستويات عليا وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتية الذي يتطلب مؤهلات علمية عالية للقيام بالأدوار التسييرية والقيادية بالإضافة إلى تسيير المصالح المختلفة للمؤسسة والتي تتطلب التخصص في عدة مجالات كالتسيير والتسويق والقانون والاقتصاد وكل هذه التخصصات تستدعي موارد بشرية متحصلة على شهادات جامعية، بالإضافة إلى استراتيجيات المؤسسات الحديثة التي تولي اهتمام بالموارد البشرية المتخصصة في عمليات التوظيف خصوصا المؤسسات الخدماتية التي تعتبر أن المورد البشري عنصر فعال ومهم في عملية تسويق الخدمة والتي تحتاج في الأساس إلى إدراك وإلمام الموارد البشرية بطبيعة وظيفته كنسق داخل المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى ضمان سيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1.4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

يساهم الاتصال الشفوي في تمكين الموارد البشرية داخل

الجدول رقم (03)

توزيع المبحوثين حسب تفضيلهم لنوع الاتصال في المؤسسة :

نوع الاتصال	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
الشفوي	35	70%
الكتابي	07	14%
الالكتروني	08	16%
المجموع	50	100%

- من إعداد الباحثين -

يمثل الجدول رقم 03 توزيع المبحوثين حسب تفضيلهم لنوع الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يفضلون الاتصال الشفوي بنسبة 70% تليها نسبة 16% من

المبحوثين الذين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال الالكتروني وأخيرا نسبة المبحوثين الذين صرحوا بتفضيلهم للاتصال الكتابي بنسبة 14%.

حسب ما ورد سابقا من النسب إحصائيا لما صرح به الموارد البشرية لاتصالات الجزائر والذين في مجملهم فضلوا الاتصال الشفوي مقارنة بالكتابي والالكتروني يمكن تفسير هذا بسهولة وببساطة ودقة العملية الاتصالية الشفوية من جهة وكذلك التشبع من المعلومة وكذلك رجع الصدى وتوفر هذه العملية الإحصائية نوعا من التبادل والحوار بين المرسل والمستقبل كما أنها تنهم بالسرعة في نقل المعلومات داخل أنساق المؤسسة مما يسهل الأدوار ووظائف الموارد البشرية، إضافة إلى اتسام العملية الاتصالية بالوضوح مقارنة بالعمليات الاتصالية الأخرى، ففي الاتصال الشفوي يكن للمرسل تعديل الرسالة في وكذلك الوسيلة حسب مقتضيات الهدف من الاتصال وخصوصيات المستقبل فالمستقبل يولي اهتماما بتلقي الرسالة من المرسل بشكل مباشر وشفوي حتى يبدي رأيه في نوعية الرسالة ومضمونها ومنه نقول أن الاتصال الشفوي له تأثير كبير في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04)

توزيع المبحوثين حسب اختيارهم لمؤشرات التمكين داخل المؤسسة وعلاقتها بنوع الاتصال.

نوع الاتصال	الاتصال الشفوي		الاتصال الكتابي		الاتصال الالكتروني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تفويض السلطة	02	6%	04	57%	01	12%	05	40%
الثقة	15	42%	21	15%	02	25%	19	38%
التحفيز	08	24%	02	28%	02	25%	12	24%
التدريب	10	28%	00	00%	03	38%	14	28%
المجموع	35	100%	07	100%	08	100%	50	100%

-من إعداد الباحثين-

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب اختيارهم للمؤشر التمكين وعلاقته بنوع الاتصال المفضل أن نسبة 38٪ من مجموع المبحوثين يعتبرون أن الثقة هي المؤشر الأساسي للتمكين تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب هو الذي يؤدي إلى التمكين تليها نسبة 24 ٪ من إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن التحفيز يؤدي إلى التمكين وأخيرا نسبة المبحوثين الذين اختاروا أن تفويض السلطة هو المؤثر الرئيسي لتمكين الموارد البشرية بنسبة 10٪ ،ولقد كانت نسبة 42٪ من المبحوثين الذين يفضلون الاتصال الشفوي يجدون أن الثقة هي المؤثر الرئيسي للتمكين مقابل 57٪ من المبحوثين الذين يفضلون الاتصال الكتابي صرحوا أن تفويض السلطة يؤدي إلى تمكين الموارد البشرية كما انعدمت النسبة لدى المبحوثين الذين يعتبرون التدريب أساس التمكين بالنسبة للمبحوثين الذين يفضلون الاتصال الكتابي ،أما في ما يخص المبحوثين الذين يفضلون الاتصال الالكتروني فصرحوا بنسبة أعلى والمقدرة ب 38٪ أن التدريب هو أساس التمكين من خلال ما سبق يتضح لنا أن كل المبحوثين أقرروا رغبتهم في عملية التمكين رغم اختلاف العملية الاتصالية التي يفضلونها داخل المنظمة وهذا مؤثر ايجابي يجعل من الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر فاعلين في أنساقهم وفي وظائفهم ولديهم القابلية والقدرة على تحمل المسؤولية سواء كانت في تأدية وظائفهم أو حتى اتخاذهم لقرارات تخص تسيير المؤسسة من جهة أخرى يجب الوقوف عند الموظفين الذين عبروا على أن الثقة هي أساس تمكين الموارد البشرية وعند التعمق في تحليل هذه النسب وأيضا في الشواهد التي تلم بالمؤسسة الجزائرية من جهة وللموظف الجزائري من جهة أن عامل الثقة هو عامل نفسي بالدرجة الأولى وهنا يمكن التطرق إلى العلاقات الإنسانية كنموذج لتشجيع والدفع بهذا المؤثر داخل المؤسسة وهذا يأتي بالعلاقة المباشرة التي تكون بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تولد نوع من الارتياح لدى الموارد البشرية وبالرجوع على نوع الاتصال الذي يساعد ،يساهم يشجع على هذا النوع من العلاقات داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الشفوي هو النوع المناسب لتحقيق تلك العلاقة التي تولد الثقة ومنه التمكين.

جدول رقم (05)

يمثل توزيع المبحوثين حسب درجة إشباع من المعلومات وعلاقته بنوع الاتصال

نوع الاتصال	الاتصال الشفوي		الاتصال الكتابي		الاتصال الالكتروني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
قوية	32	91%	01	14%	01	12%	34	68%
متوسطة	03	09%	04	57%	03	38%	10	20%
ضعيفة	-	-	02	29%	4	50%	06	12%
معدومة	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	35	100%	07	100%	08	100%	50	100%

- من إعداد الباحثين -

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب درجة الإشباع من المعلومات وعلاقته بنوع الاتصال أنه سجلت نسبة 69 % من المبحوثين صرحوا أن درجة إشباعهم من المعلومات قوية تليها نسبة 20% من إجابات المبحوثين الذين اعتبروا أن درجة إشباعهم من المعلومات متوسطة تليها نسبة ما صرح به المبحوثين الذين يعتبرون أن درجة إشباعهم من المعلومات ضعيفة بنسبة 12% ولقد انعدمت النسبة في درجة الإشباع المعدومة، كما سجلنا أعلى نسبة والمقدرة بـ 91% من إجابات المبحوثين الذين يعتبرون أن درجة إشباعهم من المعلومات قوية للمبحوثين الذين يفضلون الاتصال الشفوي مقابل 14.5% و 12.5% على التوالي للاتصال الكتابي والالكتروني، بالإضافة على نسبة 57 % من المبحوثين الذين صرحوا

أن درجة إشباعهم من المعلومات متوسطة ويفضلون الاتصال الكتابي كما سجلت نسبة 50٪ للدرجة الإشباع الضعيفة بالنسبة للمبحوثين الذين يفضلون الاتصال الالكتروني.

من خلال ما سبق يمكن تفسير النسب الإحصائية السابقة بما يلي:

أولاً: وجود إستراتيجية اتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بدليل أن نسبة الإشباع المعدومة قدرت بـ 00٪ وهنا نقول أن الإدارة العليا تعمل على إيصال المعلومات بمرونة وسيرورة رغم تنوع العملية الاتصالية وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي الذي يستلزم توفر المعلومات في المكان والوقت المناسب كما أن الاتصال الشفوي من أنواع الاتصال التي أجمع عليها جزء مهم من الموارد البشرية لاتصالات الجزائر في القوة، في التشبع بالمعلومات كما له من مرونة، وضوح، إنسانية، تبادلية وسهولة مما يجعل من أن النوع الذي له مكانة ودور فعال داخل المؤسسة بالإضافة إلى هذا لا يمكن التطرق إلى توفر المعلومة وسهولة الوصول إليها من طرف الموظفين دون التطرق إلى عملية التمكين والتي مرهونة بفاعلية الاتصال المطبق والساري العمل به في المؤسسة بدون وجود معلومات لا يمكن لأنساق المؤسسة المضي قدما في تأدية المهام بسهولة وبصورة جيدة.

2.4 مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

بعد عرض وتحليل الفرضية الأولى الموسومة بـ :يساهم الاتصال الشفوي في تمكين الموارد البشرية، أن للاتصال بشكل عام أثر على تمكين الموارد البشرية عبر توفير الحد الأعلى من المعلومات والمعطيات التي تجعل من الموظفين على دراية كاملة بأهم القرارات والمسائل المتعلقة بالمؤسسة ككل وبأدوار بشكل خاص والجدير بالذكر أن للاتصال الشفوي الأثر البالغ في عملية التمكين لما جاء ذكره في الجداول والتحليل السابقة لما يمتاز به من سهولة في التطبيق والتعامل بين جميع الموظفين سواء كان نازلا أو صاعدا أفقيا ،رسميا أو غير رسمي .

وهذا ما يعزز أن الموظف الجزائري يكتسب الثقة وتحمل المسؤولية كمؤشر للتمكين من خلال العلاقة المباشرة مع الإدارة العامة من خلال تلقي الأوامر والتوجيهات وحتى المعلومات حتى فيما يخص الشكر والعرفان وكذلك اللوم والتوبيخ بطريقة مباشرة وشفوية حتى يتسنى للموظف وهو المستقبل أن يتشبع بالمعلومات ولإبداء رأيه وكذلك للمسؤولين وهو المرسل أن يتعرف على رجع الصدى ومنه يتحقق من نجاح العملية الاتصالية .

أخيرا يمكن القول أن الاتصال الشفوي الفعال يؤدي بطبيعة الحال إلى إلمام المورد البشري بالمعطيات الهامة التي تساعده في إتمام دوره ومنه إلى تولد الثقة التي ينتج عنها التمكين ومنه تحققت الفرضية الأولى.

3-4 تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

يساهم الاتصال الأفقي في تمكين الموارد البشرية.

جدول رقم (06)

يبين توزيع المبحوثين حسب تنسيق الموظفين فيما بينهم.

تناسق الموظفين	التكرارات	النسبة %
دائم	37	74%
أحيانا	08	16%
نادرا	04	08%
أبدا	01	02%
المجموع	50	100%

- من إعداد الباحثين-

من خلال المعطيات الإحصائية التي تمثل توزيع المبحوثين حسب التنسيق فيما بينهم أن نسبة 74% هي أعلى نسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم ينسقون مع زملائهم دائما تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنهم ينسقون أحيانا مع زملائهم بنسبة 16% أما المبحوثين الذين صرحوا أن التنسيق مع الزملاء لديهم يكون نادرا وبلغت نسبتهم 18% وأخيرا صرح مبحوث واحد بأنه لا ينسق مع زملائه بنسبة 02%. من خلال ما سبق يمكن تغيير النسب السابقة هو وجود التنسيق بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي الذي يحتم على جميع المصالح التفاعل والتعاون اتصاليا رغم اختلاف الأدوار لكل نسق من أنساق المؤسسة، فالموظفون يسعون إلى بناء علاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية فيما بينهم لأداء عدة ادوار ومن بين هذه الأدوار نجد التنسيق والذي يلعب الاتصال الأفقي دورا مهما فيه، ويوجد بالذكر أن عملية التنسيق تتم من أجل عقلنة الأدوار المختلفة للمصالح وكي لا تتعدى مصلحة أخرى أو موظف لدور موظف آخر، حتى تكون هناك سهولة، ليونة، تحكم وانسجام داخل أنساق المؤسسة كل هذا يتم وفق إستراتيجية اتصالية أفقية فعالة.

جدول رقم (07)

يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات وعلاقته بنوع العلاقة بين الموظفين

نوع العلاقة	رسمية		غير رسمية		معا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	66%	09	90%	10	91%	41	82%
لا	06	34%	01	10%	02	09%	09	18%
المجموع	18	100%	10	100%	22	100%	100	100%

- من إعداد الباحثين -

من خلال الجدول رقم 07 الذي يبين توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات بين الموظفين وعلاقته بنوع العلاقة بين الموظفين أن نسبة 82 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم مقابل 18% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم ،كما سجلنا أعلى نسبة والمقدرة بـ 91% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم علاقتهم مع زملائهم رسمية وغير رسمية معا تليها نسبة 90 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم وتربطهم علاقة رسمية معهم.سجلنا أعلى نسبة بـ 34 % علاقتهم بزملائهم رسمية وكانت أدنى نسبة والمقدرة بـ 09% بالنسبة للمبحوثين الذين لا يتبادلون المعلومات وعلاقتهم بزملائهم رسمية وغير رسمية معا.

من خلال ما سبق يمكن تحليل القراءة الإحصائية على النحو التالي :معظم الموظفين تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية وهذا راجع إلى مقر المؤسسة والذي تتركز فيه جميع مكاتب المصالح القريبة من بعضها البعض والتي تسمح بوجود التقارب فيما بين الموظفين بالإضافة إلى العنصر النفسي لدى المورد البشري الجزائري الذي يعتبر زملاءهم في العمل مجرد زملاء بل يعتبرهن أصدقاء وهنا يكمن الجانب العاطفي للموظف الجزائري خصوصا وإذا علمنا أن نسبة الإناث هي النسبة الغالبة في الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر ونعرف أن نفسية

المرأة الجزائرية أولا وباعتبارها موظفة ثانية لها قابلية إقامة علاقات مع زميلاتها داخل المؤسسة لتتطور هذه العلاقة وتصبح خارج نطاق المؤسسة وهذا ما يجري إلى القول أن المعلومات تنتقل بشكل سلس ومرن بين الموظفين رغم اختلاف أدوارهم في المؤسسة بشكل رسمي أو غير رسمي وهذا ما يدل على النسبة الكبيرة التي صرحت على تبادلها للمعلومات، بالإضافة إلى الإستراتيجية الحديثة للمؤسسات والتي تولي اهتماما بحتمية وضرورة تبادل المعلومات وانسيابها داخل أنساق المؤسسة لضمان الفعالية في تأدية الأدوار لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (08)

يمثل توزيع المبحوثين حسب مؤثرات التمكين لدى الموظفين وعلاقته بشكل تبادل المعلومات .

نوع الاتصال	مؤشرات التمكين	رسمي		غير رسمي		الاتصال الالكتروني		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تفويض السلطة		04	28%	01	08%	-	-	05	40%
الثقة		03	22%	05	42%	11	46%	19	38%
التحفيز		02	14%	03	25%	07	29%	12	24%
التدريب		05	36%	03	25%	06	25%	14	28%
المجموع		14	100%	12	100%	24	100%	50	100%

- من إعداد الباحثين -

إن أعلى نسبة والمقدرة بـ38% للمبحوثين الذين صرحوا أن الثقة هي أهم مؤثر للتمكين ،تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب هو أساس التمكين بـ 28% ،تليها التحفيز بنسبة 24% وأخيرا نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن تفويض السلطة هو أساس التمكين بـ10% ،كما سجلنا

نسبة 46% من المبحوثين الذين يعتبرون الثقة أساس التمكين يتبادلون المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي معا، مقابل 42% يتبادلون المعلومات بشكل غير رسمي، كما سجلنا نسبة 36% من المبحوثين الذي يعتبرون التدريب أساس التمكين يتبادلون المعلومات بشكل رسمي، وانعدمت النسبة للمبحوثين الذين يعتبرون تفويض السلطة أساس التمكين ويتبادلون المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي معا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تبادل المعلومات بين الموظفين داخل المصلحة الواحدة أو ما بين المصالح من مركبات الاتصال الأفقي والذي تعكسه النسب المتحصل إليها في الجدول السابق والتي تبين إتاحتها لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة دون التمسك بها أو إخفاءها يسهل في تسيير دواليب المؤسسة بمرونة وبقلل من الأخطاء الإدارية والتسييرية كما يقلص المخاطر وكذلك يحد من الصراع على امتلاك المعلومة ومنه التقليل من الصراعات والصدمات التنظيمية وهذا راجع إلى الإدراك العميق الذي تولد لدى العنصر البشري ونضوجه التنظيمي الذي يميزه التشارك والتعاون والتلاحم والذي بدوره يكون نتائج لعملية اتصالية أفقية فعالة لا تهمش أنساق المؤسسة وتعمل على توفير البيئة الاتصالية المناسبة سواء كانت بشكل رسمي أو غير رسمي وهنا تبرز أهمية الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق مؤثرات التمكين لدى الموظفين والتي بدورها تحقق قفزة نوعية في تفجير طاقات الموارد البشرية مما ينعكس على تحقيق المصالح الشخصية للموارد البشرية ونختص منها التمكين بالموازاة مع مصالح المؤسسة والتي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية والموسومة: "يؤثر الاتصال الأفقي في تمكين الموارد البشرية" ومن خلال عرضنا السابق نجد أن الاتصال الأفقي يؤثر في عملية التمكين لدى الموارد البشرية من خلال تشبع هذه الموارد البشرية بالمعلومات التي تتيح لهم القيام بأدوارهم بطريقة سلسلة وإتقان كبير وهذا ما ينعكس بالإيجاب على معنويات الموارد البشرية والتي تنطلق إلى تفجير طاقاتهم وإبداعها، من خلال التمكين بمختلف مؤثرات وزيادة على مهام العملية الاتصالية الأفقية في توفير المعلومات على نسق أفقي فهي تشجع أيضا قيم التنسيق والتكامل والتعاون بين الموارد البشرية حتى وإن اختلفت أدوارهم والمصالح التي ينتمون إليها وهذه القيم التي تنشأ إثر علاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والتي تدعمها شبكة وإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تساعد في عملية التمكين لدى الموارد البشرية، فالموظف عندما يلقى الدعم والتضامن والتكامل والتشجيع، من طرف زملائه عن طريق توفير المعلومات يجعل منه

عنصر فعال قادر على تحمل المسؤولية ويطمح إلى التمكين ،ولهذا يمكن القول أن الاتصال الأفقي يؤثر على المكين لدى الموارد البشرية وعليه ففرضية دراستنا تحققت.

5. الاستنتاج العام:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الفرضيتين والتي من خلالها يمكن القول أن الاتصال الشفوي يساهم بدرجة عالية في عملية التمكين لدى الموارد البشرية لما يتصف بالسهولة والسرعة وتقديم هامش من الحرية للموظفين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يرفع من دافعية الإنجاز وتأدية الأدوار وفق وتيرة متناسقة متصاعدة من خلال تحمل للمسؤولية انطلاقا من الثقة التي اكتسبتها هذه الموارد البشرية عن طريق الإلمام الكامل بما يدور داخل المؤسسة وهذا ما يضمنه أحد أشكال الاتصال وهو الاتصال الشفوي، كما يظهر أيضا قوة وضرورة الاتصال الأفقي في تشكيل ذلك الانسجام والتنسيق والتفاعل الإيجابي بين الأنساق المختلفة للمؤسسة وهذا ما ينجبر عنه قيم التعاون والتضامن والتآزر والتي تدعم وتقوي روح الجماعة التي تدعم أفرادها وتوفر لهم مناخ التمكين والذي يصبح ضرورة ملحة على الموارد البشرية ليس بشكله الفردي ولكن بشكله الجماعي والذي يحقق تناسقا وتلائما في المصالح المختلفة ،مصلحة الفرد ،الجماعة ، المؤسسة.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في شقيه النظري والتطبيقي أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية أحد الركائز الأساسية في عملية التنظيم والتسيير وهذا ما يلعبه من دور فعال مميز في تحقيق التناسق والانسجام داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لما ينتج من خلاله من تفاعلات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، من خلالها تستطيع كل أنساق المؤسسة من تأدية أدوارها بكل سهولة ودقة بالإضافة إلى الفعالية والتي نلمسها لدى الموارد البشرية وهي تتاح إلى عدة عوامل تساعد على خلق الدافعية في الإنجاز وفي بحثنا هذا سلطنا الضوء على التمكين الإداري كعامل مهم وأساسي في القيم التنظيمية داخل المؤسسة وهذا كله لا يمكن تحقيقه إلا بإستراتيجية اتصالية داخلية فعالة تحقق الإشباع في المعلومات من جهة وتخلق فرص للموارد البشرية لتفجير طاقاتهم بالإضافة إلى بيئة تنافسية صحية تمتاز بالدعم والتضامن والتشارك كل هذا لتحقيق ما يصبو إليه المورد البشري مما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

-قائمة المراجع:

- 1- محمد ياسين عطوف،(2005) ،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ،ط 3، بيروت ،دار النشر ،ص.239
- 2-أحمد محمد المصري ،الإدارة الحديثة ،الاتصالات ،المعلومات ،القرارات ،دار الفتح للتحليل الفني،جامعة الأزهر مصر 2008، ص 129.
- 3-FRANCOIS.BET BRUNO.H.(1998),DRH...c'est déjà, Edition Organisation,p15
- 4- ناصر قاسيمي،2017،مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ص.14
- 5-عاطف عدلي العبد،1993، الاتصال والرأي العام ،الأسس النظرية والإسهامات العربية ،ط 1، القاهرة ،دار الفكر ،ص :39،(2006)
- 6-حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد،الاتصال ونظرياته المعاصرة ،ط6،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة ،ص 26.
- 7-أحمد العيد أبو السعيد،زهير عبد اللطيف عابد،2014، مهارات الاتصال وفق التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية ،عمان ،ص 109.
- 8-محمد صاحب سلطان ،مبادئ الاتصال :الأسس والمفاهيم ،2014، ط 1، دار الميسرة ،عمان ، ص.:293
- 9- محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية ،(2015) ،ط 1، عمان دار الراية، ص 17.
- 10- أحمد الخطيب،عادل سالم معايدة،2009، الإدارة الحديثة ،نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عمان ،جداول للكتاب العالمي، عالم الكتب الحدي، ص30،31.
- 11-عبد الرحمان نبوي،مناهج البحث العلمي ، ط 3، وكالة المطبوعات ،الكويت ،1977، ص 05.
- 12- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط 1، مؤسسة الرسالة ،بيروت ،1984، ص 30.
- 13- سعيد سبعون ،الدليل المنهجي،في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط 2،2012، دار القصة ،الجزائر ،ص.156
- 14-علي غربي (2006)، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية،قسنطينة ، ص 131.