جـامـعـة الدكتـور يـحـي فـارس– المـديـة–

كليـة العلـوم الإنسـانيـة والإجتمـاعيـة

قـسـم عـلـوم الإعـلام والإتـصـال

المـوضـوع :

الإستراتيجية الإتصالية ودورها في إدارة الموارد البشرية

دراسـة حـالـة بـنـك الفـلاحـة والتنميـة الـريفيـة– لـولايـة المديـة–

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة.

من إعداد الطالبتين:

- راضية شعـال
- رشيدة عربـاوي

تحت إشراف الأستاذ:

- موسى العيدي

السنة الجامعية :2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لله عزوجل الذي وفقنا لإتمام مذكرة تخرجنا.

كما لا يسعني أن أنسب الفضل لأصحابه ، فأخص بالذكر الأستاذ المشرف على هذا العمل : "العيدي موسى" ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل على وقوفه معنا طيلة إنجاز هذه الدراسة.

ونقدم شكرنا إلى كل الإطارات والعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية ، على مساهمتهم في إثراء هذه الدراسة وقبولهم لنا.

الشكر للأستاذة التي منحتنا من وقتها متسعا ،وبنصائحها وإرشاداتها القيمة "فندوشي".

الشكر موصول لكل من ساهم في نقل المعلومة من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة، وعرفان لجميع الأستاذة على ما بذلوه من جهد ووقت ، من أجل تكويننا ، وجزاكم الله خير الجزاء.

إهـداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والـــدي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها ،كم تمنيت أن تكون معي وتشاركني فرحتي في هذا اليوم، إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته .

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم حفظهم الله.

إلى كل من علمني ، وأخذ بيدي ، وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

رشيـــدة

إهـداء

أهدي إلى من أخذ بيدي إلى بر الأمان إلى الذرع الواقي والكنز الباقي ، إلى من جعل العلم منبع إشتياقي... أبـــي العزيز أطال الله في عمرك.

رمز العطاء صدق الإيباء ، إلى ذروة العطف والوفاء لكي أنت يا أجمل حواء...أمـــي الغالية أطال الله في عمرك وحفظ قدرك.

إلى من أعطياني الحب والحنان وعلماني العطاء والتسامح جدي أطال الله في عمره ،وجدتي رحمها الله وأسكنها الفردوس الأعلى.

إلى الذر النادر والذخر العامر إخوتي وفقهم الله وسدد خطاهم.

رمز الصداقة وحسن العلاقة ،إلى منهم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر صديقاتي: خديجة ،حيزية، غدير ، إكرام ، فتيحة وسهيلة وكل بإسمه من يعرفني من قريب وبعيد.

إلى من تقاسمت معي طيلة إنجازي لهذه الدراسة وحصدنا أشواك دربنا معا لطريق العلم : رشيـدة عربـاوي.

إلى من يفيض الفؤاد بالحنين إليهم الأهل والأحباب.

إلى من علمني حروفا لتحقيق غايتي...أساتذتي من الإبتدائي إلى غاية نهاية مشواري.

القائمة طويلة فإن نسى القلم كتابتكم ، فلا ينساكم القلب الذي يهواكم

راضـــــــية

خطة الدراسة:

الإطار المنهجي:

- الإشكالية

- التساؤلات

- أهمية الموضوع

- أهداف الموضوع

- أسباب إختيار الموضوع

- منهج الدراسة

- نوع الدراسة

- أدوات جمع المعلومات

- مجتمع البحث

- عينة الدراسة

- المجال الزماني والمكاني للدراسة

- تحديد المصطلحات

- الدراسات السابقة

الإطار النظري:

الفصل الأول: الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة عناصرها وتطبيقاتها

- تمهيد

I- ماهية الإتصال

1- الإتصال مفهومه وأهميته

2- أهداف الإتصال في المؤسسة

3- أشكال وأنواع الإتصال في المؤسسة

4- شبكات الإتصال في المؤسسة

II- الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة

1- مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ومبادئها

2- مراحل تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية في المخطط الإتصالي

3- معيقات إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة

4- أنواع الإستراتيجيات الإتصالية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

1- ماهية إدارة الموارد البشرية

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

5- العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي :

-تمهيد

I- بطاقة فنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

1- نبذة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

3- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

4- مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

5- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

6- هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

II- تفريغ البيانات وتحليلها

III- النتائج العامة الدراسة

IV- إقتراحات الدراسة

خـــاتمة

مقدمة

مقدمة:

يشهد العقد الأخير من القرن الواحد والعشرين تفجرات وتحولات عديدة في مجال الاتصالات، حيث أنه ليس بإمكاننا تصور وجود فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش والعمل في عزلة عن الآخرين.

وفي عصرنا الحالي لا يمكن أن نتصور مؤسسة اقتصادية أو خدماتية أو إدارة عمومية ناجحة بدون شبكة اتصال فعالة قائمة على التفاعل والمشاركة أو الحوار، حيث أثبتت دراسات علمية أجريت في هذا المجال بوجود علاقة وطيدة بين حجم الاتصال وفعاليته ومدى إنتاجية العاملين وتحسين جودة العمل.

لهذا الغرض فإن عملية الاتصال ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات يجب التخطيط لها مسبقا من قبل تنفيذها ونجد اليوم أن معظم المؤسسات الحديثة والرائدة تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية التي تتناسق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، مبينة أساسا على خطط علمية واضحة قابلة لتحقيق نتائج مرضية للمؤسسة والمساهمة في نجاحها.

ويعتبر المورد البشري الحجر الأساسي في التنظيم أو المنظمة ولذا نصب الاهتمام بالمورد البشري منذ عصور خلت وعبر مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي، وجاءت المراحل والمقاربات النظرية والدراسات بالإضافة إلى الملتقيات وتحدث عن إدارة الموارد البشرية ومن أي جانب تدرسها، ونظرا لأهميتها في تحقيق نجاح وفعالية المنظمات بمختلف أنواعها، من ثم فعالية المنظمة هي من فعالية إدارة الموارد البشرية، وهذه الفعالية لا تأتي هكذا، بل مصدرها الموارد البشرية ذات الطاقة الفكرية المتميزة والمتعلمة والمبتكرة، لذا صار يطلق على المورد البشري حديثا برأس المال البشري كونه يحقق ميزة تنافسية عالية.

والجزائر اليوم كغيرها من دول العالم بمختلف إداراتها ومؤسساتها العمومية تسعى ومنذ الاستقلال إلى تطوير وتفعيل الإستراتيجية الاتصالية لدى مواردها البشرية وذلك من خلال تطوير أداء موظفيها والرفع من مستواهم، والتقرب منهم وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها وجود الاتصال في المؤسسة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة فعالية الإستراتيجية الاتصالية ببنك العلاقة والتنمية الريفية لولاية المدية ومدى فعاليتها في إدارة الموارد البشرية.

وفي دراستنا هذه قمنا بتقسيم بحثنا إلى عدة فصول حيث كان الجانب الأول خاص بالإطار المنهجي للدراسة وخطواته المعروفة بداية من تحديد الإشكالية وصولا إلى الدراسات السابقة، أما الجانب الثاني فقد خصص للإطار النظري والذي بدوره ينقسم إلى شقين: ففي الشق الأول من الفصل الأول تناولنا تحت عنوان إستراتيجية الاتصال في المؤسسة عناصرها وتطبيقاتها: بداية بتمهيد للفصل، وتطرقنا إلى ماهية الاتصال ضمن عدة نقاط: الاتصال مفهومه وأهميته، أهداف الاتصال في المؤسسة، أشكال وأنواع الإتصال في المؤسسة ، وشبكات الإتصال في المؤسسة ، هذا فيما يخص ماهية الاتصال في المؤسسة، ثم تطرقنا إلى الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة والتي بدورها تناولت نقاط حول مفهوم الإستراتيجية الاتصالية ومبادئها، مراحل تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في المخطط الاتصالي، معيقات إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، وأخيرا وليس بأخير أنواع الإستراتيجيات الاتصالية وخلاصة الفصل.

أما الشق الثاني من الفصل الثاني، جاء تحت عنوان إدارة الموارد البشرية، وبدأنا بتمهيد للفصل، ثم تطرقنا إلى نقاط تمحورت حول: ماهية إدارة الموارد البشرية، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية وصولا إلى خلاصة الفصل.

وفي الجانب الثالث فقد خصص للإطار التطبيقي والذي بدوره تناولنا فيه كبطاقة فنية لبنك لفلاحة والتنمية الريفية لمعرفة أهم جوانب البنك بداية بنشأة البنك ومهامه ،ومبادئه وأهدافه، وهياكله التنظيمية وعرض البيانات وتحليلها وصولا إلى النتائج المتوصل إليها والاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.

وفي الأخير وكخاتمة لموضوع بحثنا تطرقنا إلى أهم النتائج وتحقيق الهدف من الدراسة.

الإشكالية:

تلعب المؤسسات الخدماتية دورا حاسما في خدمة الاقتصاد الوطني، وأحد مكوناته الرئيسية لنموه وتقدمه، حيث أدركت المؤسسات الخدماتية مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها قصد تحقيق أهدافها وتسهيل أداء العاملين بها وتنمية النشاط الإنتاجي، ولكي تقوم بعملها على أحسن وجه وجب عليها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة وغيرها من العائدات، كما تولي أهمية قصوى للاتصال في هيكلها التنظيمي باعتبارها الأساس الذي بدونه لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها خارج نطاق الاتصال.

فتطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسة وخارجها كان استجابة لحتمية تطورها وفق وضع خطط علمية وبرامج تنظيمية هادفة تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها المسطرة تحت مسمى واحد متكامل يدعى الإستراتيجية الاتصالية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصالية بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل الأداء وتحقيق فعالية العلاقة بين العمال والإدارة تحت جو تعاوني والعمل على خلق نوع من التفاهم المشترك والثقة المتبادلة على تحقيق أهداف تنظيمية تجعل منهم عنصر فعال بعد تضافر الجهود من كلا الطرفين.

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين هياكله التنظيمية في إدارة الموارد البشرية وتنمية النشاط الإنتاجي ،يسعى جاهدا في تحسين سير مختلف الأنشطة والمهام لتحقيق فاعليتها.

وتنمية روح الجماعة من خلال الاتصالات بمختلف أنواعها وأشكالها وتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المناسبة، ولتحقيق هذا يبقى مرهونا على مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية في إدارة الموارد البشرية وتنمية قدراتهم وتوجيههم وتنظيم أعمالهم ما يسمح لهم بالمشاركة باتخاذ القرارات، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال ورقتنا البحثية التي تبادرت لتناول هذا الموضوع تحت التساؤل الرئيسي التالي:

– ما مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ؟

1- التساؤلات الفرعية:

- ما هي الوسائل والتقنيات الاتصالية المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتجسيد وإدارة الموارد البشرية؟

- ما هي مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة؟

- ما هي شبكات الاتصال الأكثر اعتماد بالمؤسسة؟

- ما هي المعيقات والصعوبات التي تواجهها استراتيجيات الاتصال في إدارة الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

2- أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الدراسة في إطار اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اختيار استراتيجيات الاتصال لتحفيز عمالها وتحقيق أهداف اتصالية من جهة، ومن جهة أخرى تنمية نشاط الفلاحة.

- يشغل العمل الاتصالي في المؤسسة أهمية كبرى إذ يؤثر على صورة المؤسسة والسير الحسن لها والكفاءة الإنتاجية للعمال والموظفين فيها.

- أهمية معرفة الوسائل المستعملة في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة الاقتصادية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

3- أهداف الدراسة:

- إبراز الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق اتصال فعال داخل المؤسسة الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن طريق الكشف عن القوانين والأطر الكبرى والإجراءات المتخذة.

- محاولة تشخيص أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،عن طريق الكشف عن القوانين والأطر الكبرى والإجراءات المتخذة .

- إبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي تعترض السير الجيد والأفضل للعملية الاتصالية.

- الوقوف على واقع القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

يتمحور اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب:

أ/ أسباب ذاتية: الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسة.

- للموضوع علاقة مباشرة بمجال تخصصنا ألا وهو الاتصال والعلاقات العامة.

- فضول التقرب من المؤسسة ذات أهمية وصورة جيدة في مجال الخدمات.

ب- أسباب موضوعية:

- قابلية البحث و إمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته.

- التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة.

- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

- قلة الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الخدماتية.

- إثراء البحث العلمي.

5- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.[1]

- كما يعرفه الدكتور أحمد بن مرسلي في كتابه مناهج البحث على:" أنه استقصاء ينصب في دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصره".

واعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب دراسة الحالة بحيث يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية والمعلومات عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر.[2]

---

[1] محمد شفيق، **البحث العلمي مع تطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية**،د ط، د بلد ،المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص 17.

[2] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، الجمهورية اليمنية، صنعاء، دار الكتب، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، 1441هـ، 2019، ص 56.

كما يعرف بأنه هو طريقة منهجية تحدد اهتمام الباحث بحالة واحدة حتى يتمكن من دراستها بعمق ودقة واهتمام، مشخصا جميع جوانبها سواء كانت الحالة المدروسة فرد أم مؤسسة...

6- نوع الدراسة:

تتمحور دراستنا ضمن البحوث الوضعية حيث يهدف هذا النوع من الدراسات إلى جمع المعلومات اللازمة لإعطاء صورة شاملة لدراسة الظاهرة محل الدراسة، بحيث اعتمدنا على دراسة معمقة لنموذج واحد لعينة من العمال القائمين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr** قصد الوصول إلى تعميمات.

7- أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد لتفادي وتجنب عيوب إحداها، ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب.

كما يمكن للباحث الإعتماد على أداة بحث واحدة لجمع البيانات، ولهذا يستوجب على الباحث الإحاطة جيدا بالأدوات والطرق التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر وهو الوسط الذي يشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث.[1]

- ولجمع المعلومات المقصودة في هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان أو الإستمارة فهناك عدة تعريفات لها يصعب حصرها، من بينها:" هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أول الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث ،كما أنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد أو الأشخاص المستجوبين".[2]

[1] أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1983، ص 220.

[2] ربحي مصطفى عليان، **البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه**، دط، إجراءاته، جامعة البلقاء التطبيقية، المؤتن للتوزيع، بيت الأفكار الدولية، الأردن، د سنة، ص 90.

8- مجتمع البحث: هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ،ومجتمع بحثنا في هذه الدراسة هو جميع عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr** بالمدية.[1]

9- عينة الدراسة: تعرف بأنها جزء من المجتمع المراد دراسته، يتم اختيارها بطريقة معينة، وتعرف كذلك بأنها مجموعة من الوحدات المعاينة تخضع لدراسة تحليلية أو ميدانية يجب أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا متكافئا مع المجتمع الأصلي، وقد وقع اختيارنا في دراستنا هذه على العينة القصدية والتي يتم إختيارها بشكل عمدي أو مقصود من طرف الباحث وفق ما يخدم مجتمع البحث بحيث أنها تمثل مجتمع البحث مثيلا صحيحا، ويلجأ الباحث إلى استخدامها في حالة ما إذا كان البحث يقتضي أن تتضمن العينة الاحتمالية هذا النوع من وحدات المعاينة.[2]

-كما تعرف العينة القصدية على أنه يقوم الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لامجال فيها للصدفة ، بل يقوم هو شخصيا بإقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات و هذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة ، التي تمثله تمثيلا صحيحا [3]

- وتتمثل عينة دراستنا لبعض العمال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية بحيث اعتمدنا على العينة القصدية وتمثلت في (15) مفردة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr بالمدية ، وألغيت مفردة واحدة(01) ، وذلك للسعي من خلالها لتحقيق هدف أو غرض الدراسة.

10- المجال الزماني والمكاني للدراسة:

أ- الزماني: يتمثل المجال الزماني للدراسة المرحلة الزمنية التي مرت بها الدراسة منذ اختيارنا للموضوع، بدءًا من الاستفسارات التي تبادرت في ذهننا منذ مساهمة المؤسسة الاقتصادية في خدمة الاقتصاد الوطني وتنمية النشاط الإنتاجي وبدءا من الزيارات الاستطلاعية في شهر ديسمبر إلى غاية نهاية الدراسة وكتابة البحث وإخراجه.

ب- المكاني: تمت الدراسة على العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية الواقع في شارع01 طريق الإخوة بن تركية المدية.

---

[1] أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط3،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2007، ص 6.

[2] سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، ط1، عالم الكتب القاهرة 2006 ص ص 301 - 303.

[3] أحمد بن مرسلي ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال** ،د ط ، د بلد ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ، ص 197.

11- تحديد المصطلحات:

- الاتصال:

هي عملية يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة، فلا يمكن تصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، باستخدام رموز ذات معنى محدد وعبر وسائل وأنساق اجتماعية معينة لتحقيق الأهداف المرجوة.[1]

- إجرائيا:

هو نقل الأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية.

- الإستراتيجية الاتصالية: هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة لتحقيق أهداف معينة، وتحديد الأساليب والوسائل التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف.

وهي خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل القطاعات لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا ويكون مستقرا.[2]

- إجرائيا: هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة وهي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى تحتوي على مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها.

- إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة الإدارية المنظمة والهادفة والتي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من جهة، وتعمل على تحقيق أهداف وحاجيات الأفراد وإشباع رغباتهم من جهة أخرى للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة والأفراد في آن واحد.

- إجرائيا: هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، وتنظيم وتطوير وتقييم أعضاء المؤسسة من أفراد أو جهات عمل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فعاليته وإنتاجية العاملين.[3]

---

[1] محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، دط، د بلد ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص ص20 - 22.

[2] زواقة عواطف، حرنان سماح، **الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مديرية الضرائب** - أم البواقي - أنموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014-2015، ص 37.

[3] محمد لمنور قاسمي، **واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية، دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي بلدية جامعة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي - 2015-2016، ص 6.

12- الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول البحث، لم نصادف دراسة تحمل الإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت أحد شقي الموضوع خصوصا إدارة الموارد البشرية بحيث حازت الإستراتيجية الاتصالية على العديد من الدراسات السابقة من خلال تأثيرها أو تأثرها بالعوامل المحيطة بها.

1- دراسة لزواقة عواطف، حرنان سماح بعنوان الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مديرية الضرائب – أم البواقي أنموذجا

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وضع استراتيجة اتصالية للتعبير بالشكل الصحيح عن السياسة المتبعة والكشف عن تأثيرات الإستراتيجية الاتصالية على الرضا الوظيفي ومدى فاعليتها بالمركز، والذي كان كسؤال رئيسي في الإشكالية ويندرج منه أسئلة فرعية تمثلت في:

- السؤال الرئيسي: كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرية الضرائب ؟ ومنه يتفرع إلى: ما هو الواقع والعوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي لمديرة الضرائب ؟

* ما هو الدور الفعال الذي تلعبه الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرية الضرائب ؟

والتي بدورها تشابهت مع موضوعنا في مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية وصولا إلى معرفة أهم العوامل ومراحل تنفيذ استراتيجية الاتصالية.

2- دراسة لمكاسة بثينة وقرفي بشري بعنوان الاتصال المؤسساتي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام تخصص اتصالات وعلاقات عامة وهدفت الدراسة إلى إظهار أهمية وضرورة الاتصال المؤسساتي للمؤسسة بالإضافة إلى التطرق إلى الإدارة المثلى للموارد البشرية تحت سؤال الإشكالية: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي في إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية قالمة ؟ وبتساؤلات فرعية أبرزها: كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية قالمة ؟

والتي بدورها تشابهت مع دراستنا في شق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وصولا إلى مدى فعالية الإستراتيجية في المؤسسة.

الإطار النظري:

الفصل الأول: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة عناصرها وتطبيقاتها

– تمهيد

I- ماهية الإتصال

1- الإتصال مفهومه وأهميته
2- أهداف الإتصال في المؤسسة
3- أشكال وأنواع الإتصال في المؤسسة
4- شبكات الإتصال في المؤسسة

II- الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة

1- مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ومبادئها
2- مراحل تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية في المخطط الإتصالي
3- معيقات إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة
4- أنواع الإستراتيجيات الإتصالية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا يختلف اثنان لما لأهمية الإتصال في إنجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة باعتباره إدارة لتنمية الموارد البشرية، فلا يمكن تصور عمل دون اتصال أو مؤسسة بدون اتصال خاصة وأنها تضمن استمرارية نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها بمختلف أنواع الاتصال والاستراتيجيات المسطرة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على بناء الفهم المشترك والثقة المتبادلة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، فالمؤسسة التي تطمح للازدهار والتقدم هي من تحاول تطبيق إستراتيجية اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة وتحقيق التوافق والانسجام الداخلي والخارجي.

I– ماهية الاتصال:

1) الاتصال مفهومه وأهميته:

1–1 مفهوم الاتصال: تشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني "**Communicon**" ويعني مشترك، وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة "**Common**" أي شائعا ومألوفا.

ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات، وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما.

– أما على المستوى اللغوي فالاتصال هي كلمة مشتقة من مصدر "**وصل**" الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين، وبذلك على عكس الانفصال والقطع، فالاتصال في اللغة أساسا "الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.[1]

– وتوجد تعريفات عديدة للاتصال في صورته العامة، بحيث يعرفه "**تشارلز كولي**" عالم الاجتماع الشهير بأنه: ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تترابط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للإرسال .كما يعرفه الدكتور عاطف العبد بأنه:

"نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية باستخدام رموز ذات معنى محدد وأساليب محددة للتأثير، وعبر وسائل وأنساق اجتماعية معينة لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الاتصال ".[2]

– ومن ذلك يمكن أن نشير إلى أن الاتصال هو عملية التي بمقتضاها يتم تبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المنظمة الإدارية، ويقصد به كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.[3]

---

1 مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1990، ص19.

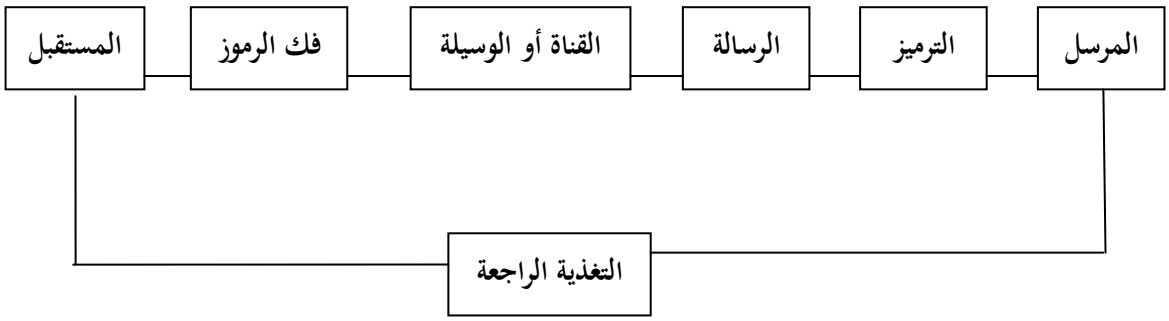
2 أ. محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، دط، د بلد، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007، ص ص 20، 22.

3 محمد بهجت جاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، ط1، الاسكندرية، 1999، 2003، ص 265.

– كما يعرفه علماء الإدارة بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات الصاعدة و النازلة ، ويعرفه قاموس اكسفورد **"OXFERD"** الاتصال بأنه:" نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو أكثر، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها هكذا الاتصال ".[1]

يجب أن تكون هناك عملية اتصالية بين المرسل والمستقبل للاستجابة بطريقة مماثلة.

ومما تقدم نستخلص أن الاتصال وظيفة إدارية تتعلق بنقل الرسالة "**المعلومة**" من طرف المعني إلى الطرف الآخر "**مستقبل الرسالة**" بهدف إحداث رد فعل أو السلوك المرغوب فيه لدى مستقبل الرسالة على أن يكون مستقبل الرسالة قد فهمها.



1–2 أهميته:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وبمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونها تضمر الحركة الدائمة للمؤسسة وجميع أنشطتها، ويمكن إيجاز أهمية الاتصال في المؤسسة فيما يلي:

1 آيت حمي كاهينة، **دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة "اتصالات الجزائر بفرندة نموذجا"** مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2012– 2013، ص 18.

– يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات...عبر قنوات مختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

– يساهم الاتصال في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة للوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.

– كل أوجه العملية الإدارية في المؤسسات: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة والرقابة تؤدى من خلال االإتصالات بحيث يمثل نظام الإتصالات الإدارية الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها.[1]

– أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

– أنه أداة فعالة لمواجهة الشائعات أو المعوقات التي تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو تتصل بالمجتمع المحيط بها.

– العمل على خلق فرص الإحتكاك والتقارب الأفراد والجماعات ، والمؤسسات والمجتمع .

– العمل على تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.[2]

2) أهداف الاتصال في المؤسسة:

– تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، والهدف الذي يمكن الإتفاق عليه بصفة عامة هو السعي للتأثير على مستقبل الرسالة مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها، ومن بين الأهداف الأساسية للإتصال في المؤسسة نذكر:

– نجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الإتصالات الداخلية ووضوح قنواتها.

– التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الإتصال.

1 د. مصطفى حجازي، **المرجع سبق ذكره**، ص 17.

2 آيت حمي كاهينة، **المرجع سابق ذكره**، ص ص33-34.

2-1 أهداف متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

تساعد الأهداف الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل ما يوفره الاتصال الداخلي من معلومات من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة.[1]

- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والإشباع المهني من خلال خلق عامل التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردودية، والتقليل من الشائعات وتضييع الوقت (معلومات عن قرارات المؤسسة، معلومات عن سياسة المؤسسة المتعلقة بوظائف العمال، معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة)

- خلق عامل الرضا الوظيفي عن المؤسسة وسياستها والتفاعل والاندماج مع برامجها، فالموظفين هم سفراء المنظمة ولابد من الإهتمام بإحتياجاتهم الفردية وإحترامهم وقبولهم في في بيئة العمل، من خلال إدارة الإستطلاعات لفهم المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، ومن ثم وضع الحلول.[2]

- توضيح وتصحيح المعلومات والآراء وتنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الإتصالية.

- إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة للزوار والضيوف والعاملين الجدد، من خلال حيوية اللقاء وحرارة الاستقبال التي تخلق انطباع حسن في نفسية الجمهور من الوهلة الأولى "توفر المطبوعات، المقابلات، الاستقبال"

فعند زيارتنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لقينا إستقبال مفعم بالإحترام بحيث تمكنا في بداية اللقاء الأول بمعرفة كل وحدات البنك، الأخص بالذكر الإطارات المسؤولة التي إستقبلتنا بدورها مقابلة جيدة.

---

1 أ. شريفي خيرة، دور **الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري**، أستاذة مساعدة (أ) جامعة المدية، ص 5.

2 جرموني نهاد، سايح أمينة، **فعالية الاتصال الداخلي في بنك التنمية المحلية من وجهة نظر موظفيها**، دراسة ميدانية في المديرية العامة لبنك التنمية المحلية، سطاولي - الجزائر - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020. ص 25.

2-2 أما أهداف الإتصال المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة فتتمثل فيما يلي:

تتعلق أهداف الإتصال الخارجي للمؤسسة بالدرجة الأولى بصورتها وشهرتها، بحيث يهدف الإتصال الخارجي إلى:

- بناء استراتيجية متينة ودائمة للمؤسسة، من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميوله ورغباته.

- السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة، سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ ارتكبته المؤسسة، أو بسبب مرحلة تقهقر كانت تمر بها.

- يهدف إلى تحقيق أهداف تسويقية من أجل الربح من خلال زيادة المبيعات للوصول إلى المستهلك بوسائل ورموز مختلفة، كما يهدف إلى التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة.

- ديمقراطية الإتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.

- يعكس أو يقيس آراء الجماهير في المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة.

- توضيح وشرح ماهية المنظمة وسياستها وأهدافها للجماهير المختلفة.

- حلقة وصل بين المنظمة وجماهيرها.[1]

2-3 هناك من يقسم أهداف الاتصال في المؤسسة إلى:

- **هدف تعليمي تثقيفي**: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر.

- **هدف تنظيمي إداري**: يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.[2]

- **هدف اجتماعي**: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الإجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

- العمل على الإلتحاق بركب التطور في الوسائل بالنسبة إلى عمل المؤسسة من أجل تحسين ورفع كفاءة الإنتاج.

---

1 علي فرجاني، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص 89.

2 دحدوح منية، **محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير**، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2015-2016، ص 14.

3) أشكال وأنواع الاتصال في المؤسسة:

– يستخدم المديرون في إتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق، وللتنظيم دوما مستويان: رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف ،وغير رسمي أو ضمني هو عبارة عن شبكة الإتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي ، ولكل هذين المستويين صلة وثيقة بعمليات الإتصال وتطورها، سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي للإتصال في المؤسسة.[1]

3–1 الإتصال الداخلي: تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال والتي بدورها تنقسم من حيث درجة الرسمية إلى إتصال رسمي وإتصال غير رسمي.

أ– الإتصال الرسمي:

وهو الذي يتم بين أفراد المؤسسة حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي وفي إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة كما يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، ويحدث هذا النوع من الإتصال عن طريق المواثيق، المنشورات، المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات والأوامر المكتوبة.

ويعتمد الإتصال في حركته على إتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل، ونوع العلاقات التي تربط بين أفراد النسق ومن ثم بطبيعة الإتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بما في ذلك الإطارات المشرفين والعمال بعيدا عن الطابع الشخصي كما أنها تكون مقيدة بمجموعة من اللوائح.[2]

وهذا النوع من الاتصال ينقسم بدوره إلى:

– الإتصال النازل: ويقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على أنواعها وأهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل.

بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها، ويتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات.

---

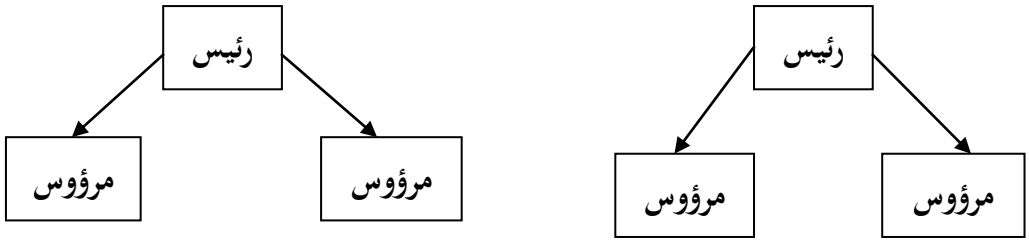
1 د. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، لبنان ،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1990، ص ص 117 – 118.

2 الجيلالي حسان، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 80.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات "النشرات، الملصقات، المطبوعات، الرسائل إلى البيوت وأفلام التدريب والتقارير السنوية".

ومن خلال هذا النوع من الإتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة، إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وبهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم وفق خطط الإتصال والتعليمات والتوجيهات.[1]

– **الإتصال الصاعد:** وهي الإتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ وتستخدم هذه الإتصالات في التقارير والطلبات والإقتراحات والإستفسارات وقد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، بحيث يكون عكس الإتصال النازل الذي يجد فيه الرئيس سهولة كبيرة في الإتصال بأي مرؤوس مباشرة، أما الصاعد فيتطلب المرور بكل المستويات الهيكلية، قبل أن يصل إلى الرئيس ما يسمح بنشاط الشبكات الإتصالية الموازية والمتمثلة في النشاط غير الرسمي.[2]



– **الإتصال الأفقي:** هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، وهو عكس الاتصال الصاعد والنازل "هابط" بحيث يكون بين الإدارات والمسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، كما يهدف إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال وتحسين الإنتاجية والأداء.[3]

---

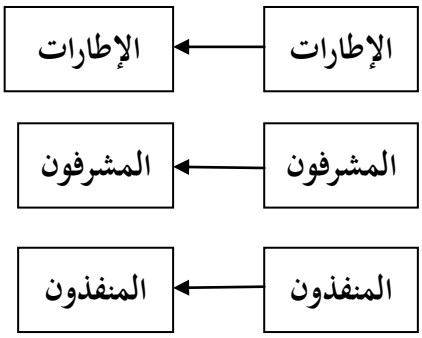
1 العربي بن داود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بمركز الرافعات والمحارف C.P.G عين السمارة، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري – قسنطينية، 2007-2008، ص 153.

2 الأمين بلقاضي، **الاتصال داخل المؤسسة**، جامعة الجزائر2، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي العدد الثاني ديسمبر 2014، ص 72.

3 دحدوح منية، **محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير**، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2015-2016، ص 20.

ويعد هذا النوع من الإتصال ضروريا وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعضا ، ما يخلق التفاهم المتبادل بين العملاء وتحقيق فعالية الإدارة والإتصالات أو العلاقات الإنسانية السليمة، أو بالأحرى هو تلك الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة ما يرتبط هذا النوع من الإتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف وحل المشاكل وتبادل المعلومات وهذا ما ذهب إليه أبو النجا في تعريفه.

ونصل إلى أن الإتصال الذي يحدث بين أفراد المستوى الواحد في المؤسسة ،مثلا بين المدير ورؤساء الأقسام والمصالح أو بين العمال أن هذا الشكل من الإتصال يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإنتاجية والإدارية.[1]



– الإتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وهو نوع آخر من الاتصال الرسمي بحيث يكون فجائي وغير متوقع أو معتاد أي تحدث في مواقع وأحوال خاصة جدا، ولهذا الإتصال ميزة خاصة وهي توفير الوقت والجهد والسرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب وهام.

ب/ الإتصال غير الرسمي: أما الإتصال غير الرسمي فهو الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الإتصال الرسمية ، وعملية الإتصال غير الرسمي تميلها مجموعة من العوامل منها الإجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والإتصال ،بالإضافة إلى الثقة المتبادلة بين العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ويمكن

1 محمد منير حجاب، وهبي سحر محمد، **المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)**، دط، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص 41.

أن يكون الوضع مثاليا حقا حين تعزز العلاقات الوظيفية بروابط الصداقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وعلى المدير السهر على تنمية مثل هذه العلاقات في المؤسسة لكي تنشأ روح الإنتماء الضرورية جدا عند العاملين.[1]

– وتأخذ هذه الإتصالات عادة أحد الإتجاهات التي تقرها الإتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الإتصالات النازلة، كأن يريد مثلا مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوزع بها إلى أحد زملائه، حتى يتولها نقلها إليه بصفة شخصية.

وقد تأخذ شكل الإتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني تقديم إقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، لكن لعدم إرتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الإقتراح إليه.

فالإتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بثمرة أسْير وأكثر فاعلية.

وبوجود الإتصال غير الرسمي إلى جانب الإتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة على الإتصالات غير الرسمية.[2]

– ونظرا لعدم قدرة الاتصال الرسمي على حل مشاكل المؤسسة نظرا للعيوب التي يحملها في طياته دعت الحاجة إلى معرفة الإتصال غير الرسمي الذي يؤدي هذا النوع من الإتصال إلى الإشباع النفسي للعمال ومدى تفاعلهم بعضهم بعضا،

حيث ينشأ بطريقة عفوية تلقائية بمخارج نفسية معبرة عن الآراء ووجهات النظر.

3-2 الإتصال الخارجي:

بحيث يتمثل في كافة الإتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من عامة الناس، ويمكن أن تأخذ هذه الإتصالات صيغ وأشكال مختلفة، وهذه الإتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة التي ترسم للمنظمة حدود الفرص التسويقية فضلا عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة.

1 د. مصطفى حجازي، **المرجع سبق ذكره**، ص 127.

2 العربي بن داود، **المرجع سبق ذكره**، ص 158.

فالإتصال الخارجي كما عرفه الدكتور مصطفى حجازي :"يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ومجموع المعلومات والنشاطات التي ترسلها المنظمة إلى المحيط الخارجي بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة".

كما يقصد به تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام أي إجمالي الجماهير المحيطة بالمنظمة.[1]

و تتمثل هذه الأشكال فيما يلي:

– **العلاقات العامة:** بحيث أصبحت العلاقات العامة دعامة رئيسية هامة لمختلف المؤسسات بهدف الحصول على ثقة الرأي العام وتأييده.

فنجاح أي مؤسسة يتوقف على إقامة علاقات التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين جمهورها بغية تنظيم العلاقات الإنسانية وكسب ثقة الجماهير، وكما يعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة :"أنها جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجمهورها".

والغرض من العلاقات العامة هي كسب تأييد الجمهور وعطفه، كما أنها تعمل على دراسة جماهير المؤسسة وتحديد مواعيد البرامج الإعلامية والملائمة بين الخطة وظروف العمل.

– **التسويق المباشر:** يستعمل التسويق المباشر لتوجيه الزبائن من خلال خلق وإقامة علاقات بين المؤسسة وزبائنها المتمثلة في ردود فعل الزبون الإيجابية اتجاه العرض الذي يقدمه لمؤسسته من سلع وخدمات خاصة المتمثلة في توزيع شبكات التوزيع.[2]

– **الإشهار:** يعتبر الإشهار أحد أشكال الإتصال الخارجي، بحيث عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه :"تلك الجهود الغير شخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض وترويج الأفكار والسلع أو الخدمات لإيصال رسالة خاصة إلى الجمهور تساعد في عملية البيع.

---

1 حفصي أمال، **الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور**، دراسة حالة لمديرية أمن ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص 18.

2 محسن أحمد الحضري، **التسويق في ظل عدم وجود المعلومة**، دط، القاهرة، إدراك للنشر والتوزيع، 1996، ص 116.

– **الاتصال البصري:** إذ يعتبر من الوسائل الهامة لتأكيد هوية المؤسسة بحيث يتم بأشكال عديدة منها:

– **اللوقو:** يعطي للمؤسسة هويتها عن طريق وضع رموز تتماشى مع القيم المؤسساتية من خلال إسم المؤسسة، والرمز الذي يكون عبارة عن إشارة خطية تسمح بتمييز المؤسسة لنشاطها وتمكّن الجمهور من التعرف عليها مباشرة، **الدليل الخطي** وهو رسم أو إشارة معبرة عن اللوقو، وفي الأخير **نظام الألوان** الذي كثيرا ما يرمز إلى نوع المنتج أو شركة ما ،تقترن بها شهرة الشركة مثل ألوان بنك الفلاحة والتنمية الريفية....[1]

– **التقارير:** وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقرير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

– **مطبوعات المؤسسة:**

هي كل ما تصدره المؤسسة من تقارير سنوية حول إنجازات وإنتاج المؤسسة والذي يهدف إلى زيادة ثقة الجماهير في المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والخدمات كما تكتسي مطبوعات المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين المؤسسات والأشخاص وذلك لنقص تكلفتها مقارنة مع وسائل الإتصال الأخرى لبناء وتدعيم شهرة المؤسسة بين العاملين بها والجمهور المتصل بها، كما أنها تخبر جمهور المؤسسة من مستهلكين لسلعها أو مستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها بأهم التطورات في سياسة المؤسسة (مجلة خاصة بالعاملين، مجلة عامة توزع على جميع المستويات من عاملين، موزعين و وكلاء.. مطبوعات دورية، المعارض).

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وإستعمال الخرائط والرسوم ما يزيد من حجم الرسالة وتوضيحها.[2]

– **الإنترنت:** تعتبر مصدر ووسيلة هامة تخدم كل الأنواع الصحفية التي تتطلب غزارة المعلومات وقوة الإقناع والتأثير، بحيث تقوم على التفاعل والمشاركة فأصبحت وسيلة للتقارب بين المرسل والمستقبل.

---

1 حمزة عليلي، أمينة عياد، **الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية**، دراسة حالة ميدانية (شركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR نموذجا)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: وإ والمجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2015-2016، ص 92.

2 العربي بن داود ،**المرجع سبق ذكره** ، ص 162 .

- **الزيارات والأبواب المفتوحة**: ما يفتح للجمهور بالالتقاء المباشر بين المنتج للسلعة أو الخدمة ومستهلك السلعة وخدماتها، ومن أجل تحسين صورتها أمام الجمهور وضمان سمعتها.

4) شبكات الإتصال في المؤسسة:

- تأخذ الإتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالا مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم "**بشبكات الاتصال**" التي ظهرت بعد أن أصبح الإتصال نظاما إجتماعيا معقدا.

وتمثل شبكة الإتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة بحيث يقصد بشبكة الإتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة سواء كانت إتصالات في اتجاه واحد أي في صورة أوامر صادرة عن شخص لآخر، أو في إتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن التأثير لأي منهما على الآخر، فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال.[1]

وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة من التي تناولت موضوع الإتصال في المؤسسة وأهميته في صنع وإتخاذ القرارات يمكن إستعراض شبكات الإتصال على النحو التالي:

تقسم شبكات الإتصال في المؤسسة حسب الدكتور مصطفى حجازي إلى فئتين:

- فئة عامودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية.
- فئة أفقية تميز العلاقات الديمقراطية والأولية.[2]

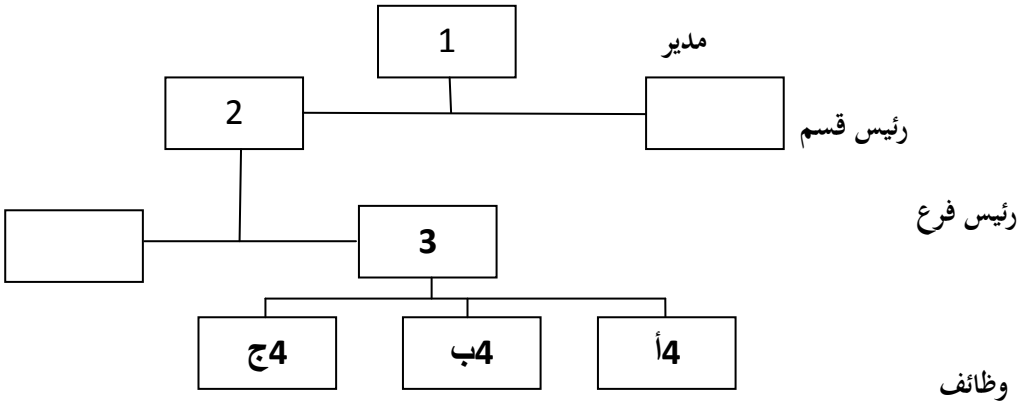
أ- الشبكات العامودية:

- **شبكة الهرم**: وهي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستمر، بحيث تسري المعلومات فيها تبعا لخطوط السلطة، وتتميز هذه الشبكات بالبطء في سريان سبيل الإتصالات بين مراكز المعلومات والقرارات والتنفيذ، كما قد تكون الإتصالات عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري على حساب الفعالية الوظيفية بحيث تسير الإتصالات

1 صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonalgaz، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 143.

2 د. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، 1990م، ص 132.

هنا رسميا من 4(أ) أو (ب) أو (ج) إلى 3 ومنها إلى 2 ومنها إلى 1، وتتخذ الإتصالات الهابطة نفس الخط لكن بترتيب معكوس.

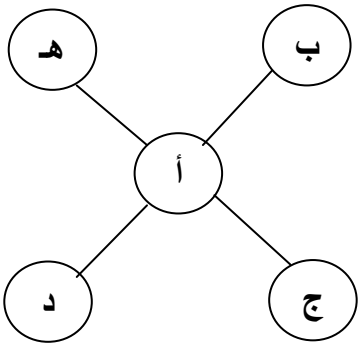


المصدر: مصطفى حجازي **مرجع السابق نفسه**، ص 133

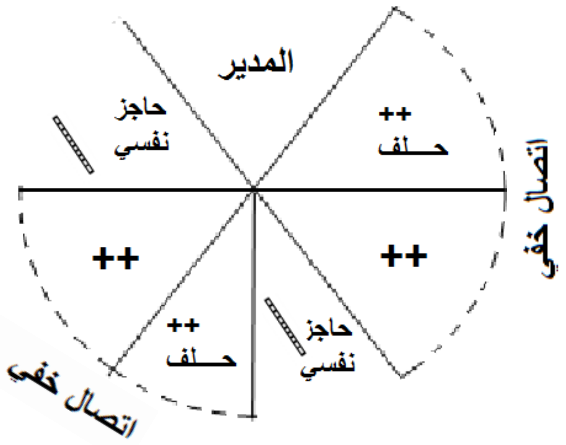
من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها احترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الإتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة إتجاهات الإتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه وإلى أين يتجه.

– **شبكة الدولاب (العجلة)**: تتيح هذه الشبكة من الإتصال تدفق المعلومات لعضو واحد رئيسي أو مشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وساطة ويتمثل هذا النوع من الإتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، وبالتالي، فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط مباشرة بالرئيس وتمر عبره كل الإتصالات وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، بحيث يكون الإتصال في ممر واحد[1] كما هو موضح في الصورة.

1 خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، دط، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 128.



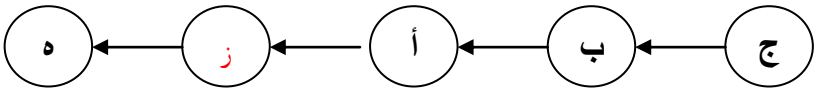
المصدر: خضير كاظم محمود، **المرجع سبق ذكره**، ص 128.



المصدر: مصطفى حجازي، **المرجع سبق ذكره**، ص 135

ب– الشبكات الأفقية:

– شبكة السلسلة: ويمثل هذا النمط من الإتصال تمكّن الرئيس من الإتصال بالمرؤوسين (مساعديه)، بحيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات صغيرة الحجم ،كما يتيح للرئيس – المدير– بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة



المصدر: خضير كاضم محمود، **المرجع سبق ذكره**، ص 128.

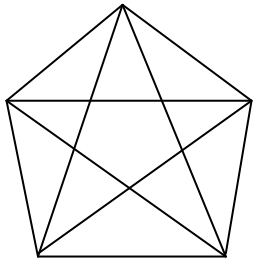
– نلاحظ أنه يوجد أكثر من مستوى إداري في هذا الشكل ويحدد حسب مدى قرب العضو أو بعده من منتصف السلسلة بحيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و(ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و (هـ) مستوى الأداء التنفيذي.

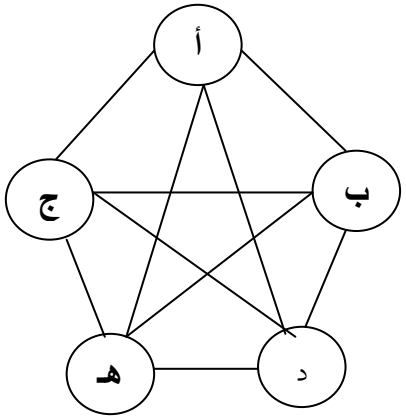
وباعتبار كل من(ب) و(ز) الاتصال المباشر بالمدير كونهم رؤساء مباشرين، وكلا من المنفذين (ج) و(هـ) لا يستطيعان الإتصال بالمدير إلاّمن من خلال الرئيسيين (ب) و (ز).[1]

1 صبرينة رماش، **المرجع سبق ذكره**، ص 147.

– شبكة النجمة: في هذه الشبكة قنوات الإتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز لها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها، بحيث يتسم هذا النوع من الإتصال بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأهداف الإتصالات الأخرى، كما يشعر الجميع بالإنتماء للمؤسسة.[1]

وكما ذكرنا في هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض دون قيود، بحيث تحدث خطوط إتصالات متعددة وبشكل مباشر مع المرؤوسين (ب)، (ج)، (د)، (هـ) والرئيس الأعلى المباشر (أ)أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء (ب) و (ج) للمرؤوسين (د) و (هـ)، أو في فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الإتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضح الشكل.





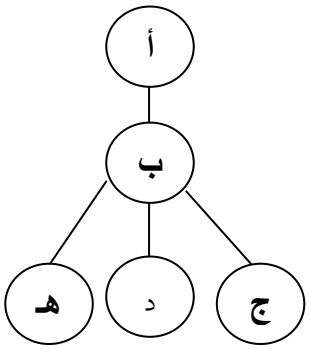
المصدر: مصطفى حجازي، **المرجع سبق ذكره**، ص 138. **المصدر**: د. دحدوح منية، محاضرات، **المرجع سبق ذكره**، ص43.

وهناك من أضاف إلى جانب هذه الشبكات من الإتصال شبكات أخرى نذكرها:

– شبكة الإتصال العنقودي: ويمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس **(المدير)** على الإتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلاّ أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال بأي من المرؤوسين إلاّ من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الإتصال.[2]

1 خضير كاظم محمود، **المرجع سبق ذكره**، ص 130.

2 العربي بن داود، 2 العربي بن داود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بمركز الرافعات والمحارف C.P.G عين السمارة، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري – قسنطينة، 2007-2008، ص 167.



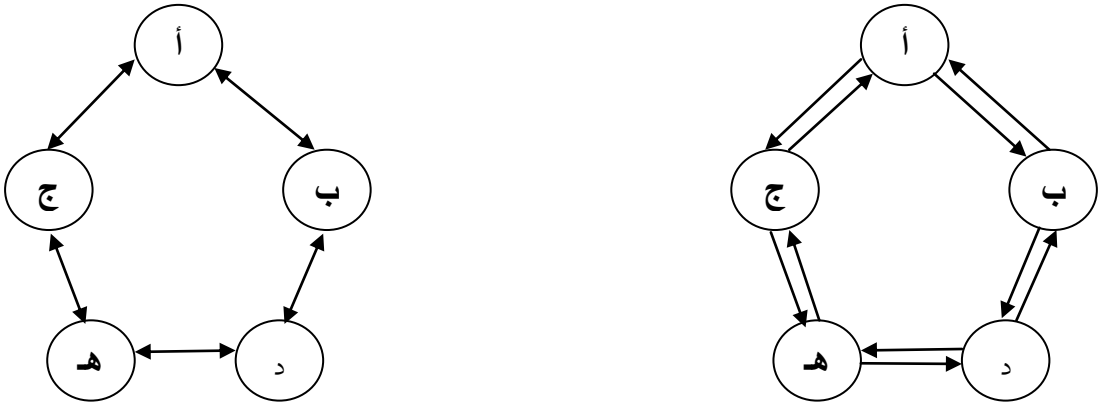
المصدر: خضير كاظم محمود، **المرجع سبق ذكره**، ص 129.

– فمن خلال الشكل فإن المدير يرتبط بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب) الذي يمارس كل الاتصالات المباشرة بحيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بباقي المرؤوسين.

كما لا يستطيع المرؤوسين (ج) (د) (هـ) الإتصال مباشرة بالمدير إذ يتعين عليهم الإتصال به عن طريق مساعده (ب) الذي يقوم بدور المساعد، ففي بعض الأحيان يكون دور المساعد يعيق اتصال المدير بالمرؤوسين عن طريق تشويه المعاني أو تأخير أو تعطيل المعلومات ما يؤدي إلى فقدان عامل الثقة بينهم وعدم الرضا والإحباط.

– شبكة الإتصال الدائري:

ويطلق عادة هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه التام "الكامل" إذ يستطيع المدير أن يتصل بمساعدين إثنين، وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد، بحيث لهم القدرة على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا، كما يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحيانا يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة.[1]



المصدر: أ. محرز حمايمي، **المرجع سبق ذكره**، ص 26.

1 محرز حمايمي، **الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية**، دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وع ع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013– 2014، ص 26.

II- الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:

1) مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ومبادئها:

1-1 مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

تعرف الإستراتيجية أنها كلمة ذات أصول يونانية "**Stratigos**" والتي يقصد بها فن قيادة الجيش، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، فبقيت لوقت طويل في الميدان العسكري ومن مفكري تلك الفترة "**Clause Wtz (1830)**" الذي يعرف الإستراتيجية على أنها: "عبارة عن اختيار الميدان والوقت والإمكانيات للانطلاق والبدء في الحرب".

تطور مصطلح الإستراتيجية عبر مختلف العصور وفقا لاختلاف وتطور التقنية وتباين المدارس الفكرية والسياسية ومن يتبين الصعوبة في تقديم تعريف جامع مانع لمصطلح الإستراتيجية لعدم وجود تعريف موحد متفق عليه.

- يقصد بالإستراتيجية الإتصالية مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعها التي يتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل الإتصال وتقنيات متعددة.[1]

- كما تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الإتصالية للمؤسسة أو المنظمة، وعرفها **ألفرد تشندلر**: على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وإختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هياكل التنظيم، والأخذ بعين الإعتبار جزء منها.

- أما بيير قريقوري "**Pierre grigory**" فيرى أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالإتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير.[2]

---

1 حمزة عليلي، أمينة عياد، **الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية**، دراسة حالة ميدانية (شركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR نموذجا) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2015-2016، ص 41.

2 زواقة عواطف ، حرنان سماح ، **الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** – مديرية الضرائب – أم البواقي أنموذجا – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2014 / 2015 ، ص 42 .

– كما تعرف أيضا أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل التعريف بالإختيارات الهامة في الإتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه، بالإضافة إلى أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطراف والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيها فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج.

– وتعرف الإستراتيجية الإتصالية كذلك بأنها خطة عامة تضعها المنظمة بشكل واضح ومحدد الأهداف وطويلة المدى، بحيث تهدف لإحلال سلسلة من الأفعال وتوزيع الموارد المهمة لتحمل مسؤولية تنفيذ تلك الأهداف.[1]

– ومن خلال التعاريف للإستراتيجية الاتصالية إتضح أنها إرتبطت بمفاهيم أخرى كالإدارة والتخطيط ما يوحي إلى إتساع مجالات إستخدامها حتى يتسنى التحكم في المفهوم، فبالنسبة للإستراتيجية الاتصالية يتضح أنه يتكون من الاتصال ليشترك مع الإدارة فيما يسمى بالاتصال التنظيمي وثمة ما يصطلح بالإستراتيجية الاتصالية أو التخطيط طويل المدى.

– وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي للإتصال بأنه مجموعة خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل القطاعات، ليعبر عن الإنتماء والتكامل في الأدوار.[2]

ومما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية الإتصالية تصمم لتحدد مشكلة وتحلل جمهورا وتضع أهدافا وخطط وأساليب، وتقنيات معينة من أجل الوصول إلى نتيجة ملائمة وأهداف مسطرة.

2–1 مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

– يقتضي تبني مؤسسة ما لإستراتيجية إتصالية مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن نتحدث عن وجود إستراتيجية اتصالية.

ويمكن أن نلخص جملة من المبادئ فيما يلي:

– مبدأ الوجود "**Existence**": يجب أن تكون الإستراتجية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لديها إستراتيجية إتصالية، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة وقرارات تكتيكية تقوم على المقارنة بن المنافسين وإحتلال المسافات الإعلامية وقوة الميزانية من الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد.

---

1 علي فرجاني، باحث ومحاضر في علوم الإعلام والاتصال، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، لبنان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص 95.

2 د. محمد محمد البادي، **التخطيط الإستراتيجي للاتصال**، د.ط، د بلد، دار المهندس للطباعة بدمياط الجديدة، 2007– 2008، ص 104.

- مبدأ الإستمرارية **"Continuité"**: يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

- مبدأ التميز "**différenciation**": تعني تقديم خدمات لم يقدمها المنافسون حتى تكسبها مكانة جيدة، بحيث أنّ أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الإتصالية هي إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى، بحيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتوج أو الخدمة المعروضة.

- الواقعية "**Réalisme"**: يجب أن يكون الإتصال معبرا عن حقيقة المنتوج لكي يقبل من طرف الجمهور، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة وفقدان قيمة المنتوج أو الخدمة لجمهوره.[1]

- مبدأ الوضوح: "**Claireste**": يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، والإبتعاد عن الغموض والتأويلات والعمل بطريقة تسهل الفهم.

- مبدأ المرونة "**Flexobilité"**: "بحيث تكون إستراتيجية الإتصال مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية، وحسب وسائل الإتصال وحسب نوع الخدمات أو المنتج.

- مبدأ التناسق "**Cohérence"**: يجب أن يتناسق الإتصال مع مجموع قرارات المؤسسة بالخصوص مع قرارات التسويق وهدفه وموقعه وقنوات التوزيع.

- مبدأ القبول الداخلي: "**Acceptation interne**":

لابد على الإتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط بل لابد أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاته (**مستخدمين، عمال، إطارات**) بحيث يكون منجزا من طرف الموظفين بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.[2]

1 شهراوي نوال، **إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية**، دراسة حالة "لإذاعة سعيدة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة د.الطاهر مولاي – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سعيدة، 2016- 2017، ص ص 62، 63.

2 زوافة عواطف، **المرجع سبق ذكره**، ص 51.

2) مراحل تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية في المخطط الإتصالي:

تبنى كل مؤسسة وفق خطة إستراتيجية خاصة بها، تعمل من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها لتأكيد بقائها، يمكن حصرها فيما يلي:

– **ضبط سياسة المؤسسة وأهدافها:** أول شيء ينبغي معرفته هو أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، يجب أن ترتبط بأولوياتها وخططها، بحيث يجب أن تكون الأهداف واضحة ومرنة تستطيع تحقيقها فالإستراتيجية هي آلية تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الإتصال فنجاعة وفعالية الإستراتيجية الإتصالية مرهونة بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي (الأهداف) والمادي من طرف إدارة المنظمة.

فالقائم بصياغة الإستراتيجية يجب أن يكون مؤهل ومطلع على سياسة المنظمة، فلابد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق هذه الأهداف، بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات – وضع الخطة – بحيث يكون مضمون كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي للإتصال متوافقا مع متطلبات الخطوة المماثلة في التخطيط الإستراتيجي الإدراي، لتكون إستراتيجية ناجحة مع خطط فعالة وملزمة.[1]

– **تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الإتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل، وتعيين الجمهور المستهدف بالإتصال حيث ترسل إليهم الرسائل التي يجب أن تكون مكيفة معهم.

– **صياغة أهداف الإستراتيجية الإتصالية:** بحيث تعمل المؤسسة أو القائم بالإستراتيجية الإتصالية إلى إقناع جمهورها بالأفكار أو السياسات التي تعمل بها أو التي تريد الوصول إليها من خلال أشكال وقوالب تتناسب مع الفكرة التي ترسمها المؤسسة.

– **التخطيط للأهداف العملية للإتصال:** قد يحتاج تنفيذ الخطة الإتصالية إلى وسائط فعالية تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث يضطر القائم بالإتصال لإختيار الوسيلة المناسبة بالإعتماد على عدة عوامل:

"طبيعة الإتصال ونوعية الموضوع، نوع الجمهور المستهدف، نوع المحتوى المراد إيصاله، طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها، الظروف والإمكانيات المالية، البشرية والفنية".[2]

---

1 محمد محمد البادي، **التخطيط الإستراتيجي للاتصال**، د.ط، د بلد، دار المهندس للطباعة بدمياط الجديدة، 2007– 2008، ص 107.

2 ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003، ص ص 75، 76.

– تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية الاتصالية:

تتضمن الإستراتيجية الإتصالية أهداف مرحلية متوسطة وبعيدة المدى، لها أجالها المحددة للإنجاز، فمن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وإلاّ فقدت الإستراتيجية صفتها من الفعالية، ومن الأحسن البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف، وعملية إعداد الخطة العملية للإتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة عادة ما تكون مجموعة عمل يحدد لها رئيس مسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال.

– التقييم والتقويم: فبعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة مهمة هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث يجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية والعكس إذا كانت سلبية فعلى المؤسسة تصحيح جوانب الضعف بعد إكتشافها، كذلك التأكد عن مدى الإلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الإتصال.

وبعد إنتهاء عملية التقييم تأتي مرحلة المصادقة على الإستراتيجية وتتم المصادقة عليها في إطار ورشة عمل مفتوحة للنقاش وتبادل الآراء بين المتدخلين لإصلاح أو تغيير بعض الجوانب في المخطط التنفيذي ما يخدم أهداف المؤسسة.

3– معيقات إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة:

قد تعترض الإستراتيجية الإتصالية في العادة مجموعة من العوائق التي تعمل على تشويش في المعلومات والتي تحُول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة لذا نطرح جملة من المعيقات:

– معوقات شخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية والإجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه وحالته النفسية والعاطفية مثل الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة وإحتمال تشويه المعلومات ما يحد من فاعلية الإتصال.[1]

– معوقات تعبيرية: بحيث تتمثل هذه العوائق في تفاوت المعنى، ويحدث خاصة في تغيير المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في تصوير الرسالة نتيجة تغير موجه الإرسال، بالإضافة إلى العقبات التعبيرية فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، وقد يكون لها معنى آخر في الثقافات الأخرى.

---

1 أمينة عناب، **معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأستاذة**، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي– ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية –جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013–2014، ص 94.

– **التوقيت**: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

– **معوقات تنظيمية**: بمعنى عدم كفاءة نظم الإتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال.

– غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الإتصالات.

– عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع التنظيم الهيكلي المطبق.

– تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة والقمة، أي مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية يعرض المعلومات للتحريف.[1]

– جهل أغلب العمال بتفاصيل أعمالهم الموكلة إليهم.

– عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الإتجاهات.

– **تعارض بعض السياسات مع الإستراتيجية**: مما يترك إنطباع لدى المدراء حول التخطيط الإستراتيجي بإعتقادهم أنّ التخطيط الإستراتيجي لن يأتي على المؤسسة بفائدة.

– **كلفة ووقت التخطيط الإستراتيجي**: بحيث يستلزم لوضع وتحديد رسالة المؤسسة مناقشات طويلة وعميقة تقوم على كم هائل من المعلومات قد لا تستطيع المؤسسة الحصول عليها أو تخصيص الموارد لجمعها لأنها غير متأكدة من ربحيتها، ولأن التخطيط الإستراتيجي ليحقق نمو وتقدم المؤسسة يلزم تقرير الكيفية التي يستطيع بها نظام الإتصال أن يحقق دوره الإستراتيجي المتكامل مع ما يقوم به التخطيط الإستراتيجي الإداري وتحقيق الصورة المستهدفة للمجتمع في المستقبل.[2]

4) أنواع إستراتيجية الإتصال:

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، إختلف الباحثون في تحديد أنواع الإستراتيجية الإتصالية فلكل منهم منظور مختلف عن الآخر نذكر منها:

– **إستراتيجية التوقيت**: وتعتمد إستراتيجية التوقيت على الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار إقتصادي، أو إتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة، وكثيرا ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف إرضاء

1 محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي** ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 9-10

2 محمد محمد البادي، **التخطيط الإستراتيجي للاتصال**، دط ،دار المهندس للطباعة ، دبلد، بدمياط الجديدة، 2007-2008، ص 150.

المواطنين في مناسبات الأعياد أو إفتتاح مشاريع جديدة في ذكرى حدث قومي بارز، ومن الضروري في جميع الأحوال دراسة كافة الظروف المحيطة بالموقف، والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به، ثم إختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلق بهذا الموقف.[1]

– **إستراتيجية المشاركة**: وتتبع بعض المؤسسات إستراتيجية المشاركة بحيث تشجع الأفراد على تقديم إقتراحاتهم وتسمح للعاملين بإختيار ممثليهم في مجلس الإدارة وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العمال بالإنتماء الحقيقي للمؤسسة وبدورهم الفعال في نجاحها.

ومن منظور "**رولر**" الذي يقوم على فرضية أساسية مؤداها أنه يصعب إستخدام إستراتيجية واحدة للإتصال وإنما يمكن إستخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف إتصالي التي تعتبر بمثابة صندوق الأدوات لممارس العلاقات العامة والتي يمكن الإستعانة بواحدة منها أو أكثر لبناء مزيج الرسائل الإتصالية.

وبناء على ذلك يكون لدينا أربع إستراتيجيات إتصالية وهي:

– **إستراتيجية الإعلام**: وفقا لهذه الإستراتيجية يكون الإتصال في إتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة، بحيث يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي وإتخاذ القرارات.

– **إستراتيجية الإقناع**: تعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في إتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية بحيث تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال والمضمون في اتجاه واحد للتعبير عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ،ما يجعل كذلك الدلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود من معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.[2]

– **إستراتيجية بناء الإجماع**: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاهين، والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو مع العاملين فيها.

---

1 د. علي فرجاني، العلاقات **العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018، ص 111.

2 **المرجع السابق نفسه**، ص 117.

وعادة وما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الطرفين بحيث يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر.

– **إستراتيجية الحوار:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاهين بحيث يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، وتتضمن هذه الإستراتيجية إستشارة الجمهور في سياسة المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار، كما يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار.

كما تستخدم إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها.

– **إستراتيجية المكانة:** تربط إستراتيجية المكانة بعناصر السمعة التي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى وتحقق لها مكانة مميزة عن غيرها، بحيث تستخدم هذه الإستراتيجية في إطار بناء سمعة المنظمة عن تزويد الجماهير ببيانات ومعلومات عن رؤيتها المميزة ومهمتها لتحقيق مكانة مثلى في الأسواق من خلال التأكيد على السمات المرغوبة لدى المستهلكين.[1]

1 زواقة عواطف، حرنان سماح، **الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** – مديرية الضرائب – أم البواقي أنموذجا– مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014–2015، ص 48.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق يمكننا القول أن الإتصال من الوسائل الرئيسية الهادفة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، انطلاقا من أوجه العملية الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وصولا إلى تضافر جهود كل من الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة وجمعهم ككتلة واحدة من أجل هدف واحد عن طريق فعالية إستراتيجية دقيقة ومتكاملة التي تقوم بدورها بتعزيز الرسالة الإتصالية.

ومما يجعل المؤسسة تخطو خطوة نحو التطور والإستقرار وكغيرها من المؤسسات لابد من التخطيط لعملية الإتصال مسبقا قبل تنفيذها وإعتمادا على مزيج من الإستراتيجية الاتصالية، كما أن الخصائص التي تميز المحيط المتغير للمؤسسة جعل الإتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي التي تضبط عملية التسيير بالمؤسسة وجمهوره وفق خطط علمية وبرامج تنظيمية هادفة تتماشى وأهدافها المسطرة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

1-ماهية إدارة الموارد البشرية

2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

3-أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

4-وظائف إدارة الموارد البشرية

5-العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

– تمهيد:

لاشك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مضلة الموارد البشرية، ولا ريب أن أغلب أنواع الاستثمار هو الاستثمار في البشر، لأنه استثمار في العقول والأدمغة والنفوس البشرية، ومهما امتلكت المؤسسة من تكنولوجيا ومواد خام ومعدات وآلات وغيرها من عوامل الإنتاج فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، هذا من أجل إدارة عوامل الإنتاج هذه واستغلالها أفضل استغلال لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين، الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، وهذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور النشاط الاقتصادي، وتطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد وهي اقتصاد المعرفة، والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، ولابد من أخذه بعين الاعتبار مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ولهذا قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "الموارد البشرية Ressources humains"

1-1 تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.[1]

يتبين أن هذا التعريف، أن الكاتب اعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا والذين التحقوا بالمؤسسة، وتم توظيفهم فيها وفقا لمجموعة من القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد مهامها للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ونجد هنا أن الكاتب لم يعط أي إشارة يربط بها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع أهداف الأفراد، ومستواهم وهذا حسب التوجه الجديد لإدارة المنظمات أي ينبغي أن يتم إدراج بعد الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسات، وأصبحت بمثابة ضرورة مسلم ومعترف بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة "فأصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية (تطور اجتماعي) وملاءمتها وتوفيقها مع استراتيجياتها الاقتصادية.[2]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 11.

[2] يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل**، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 37.

ونجد أن الاهتمام بالموارد البشرية والأكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلومات....) هي موارد سلبية، لا تمتلك الإرادة، ولا الحاجات أو الطموحات، أما الموارد البشرية فهي التي تؤثر في تحقيق نمو المؤسسة واستمرارها، فهي المورد الأساسي الحاكم في الاستغلال والإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة الموارد الأخرى سواء المالية أو المادية ونظم المعلومات وهي من تمتلك معارف وقدرات في اتخاذ القرار والتفكير والتحليل والإبداع، ومن جاء تقسيم الموارد إلى موارد بشرية اقتصادية التي تمتلك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، أما المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الاقتصادية، فهي تشير إلى الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي[1]، ومن هنا يتبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسات هي بمثابة أفراد قادرة وترغب في العمل.

1-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا إلى تعريف الموارد البشرية، سنحاول إعطاء تعاريف لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام، يتماشى وإستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها

- إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التعليمية للمؤسسة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها ، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدرتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.[2]

- هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، دون طبعة، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 2007، ص 52

[2] بن دريدي منير، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية – التدريب والتحفيز** – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011، ص 25.

وهي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمؤسسة.[1]

- وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية كما يلي:

"فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد"[2]

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

بتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية تطورت معها مختلف القطاعات والمؤسسات خاصة، ومن ثم إحداث هيئة أو شخص ينظم عملية التعامل مع الأفراد والذين يكونون في هذه المنظمة أو المؤسسة ومنه جاءت إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهؤلاء الأفراد، فعل على مدار قرن ونصف تقريبا تطورت إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حاليا ويمكن إبراز هذه المراحل على النحو التالي:

2-1 المرحلة الأولى (ما قبل الثورة الصناعية):

لا يعرف بالضبط التاريخ الذي انطلقت فيه إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومع نهاية القرن الثامن عشر برزت بعض المسائل التي تقع ضمن دائرة الموارد البشرية، وبدأت المناقشات حولها، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو الاهتمام والتركيز على الإنتاج اليدوي فقط دون اعتبار للعمال من حيث الحقوق والواجبات.[3]

2-2 المرحلة الثانية (الثورة الصناعية):

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعي بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع، وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولا وأخيرا بشرا وليسوا آلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلا، وبسبب الضغط

---

[1] رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، دط، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002-2003، ص ص 2، 3.

[2] جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد الحسن لعنان، **تنمية الموارد البشرية**، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، الجزء 1، 2011، ص 18.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 27.

الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك علة ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية "ألمانيا وبريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة، مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية **INDUSTRIAL WELFAR** وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصمم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.[1]

2-3 المرحلة الثالثة (ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية):

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان ذلك عام "1914" باسم أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة **HENERY FORD** هو: "إدارة الاستخدام **EMPLOYMENT.DEPRATMENT"** فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم ...الخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمال والعمل، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة فورد 40% عام (1913) هذا المعدل مرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل عالية جدا بسبب انخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك للعمال في هذه الشركة، وهذا الترك تطلب إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل فيها.[2]

إلى جانب هذا أدركت شركة فورد بضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقيات معها حول مسائل العمل والتوظيف وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال.[3]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي** – ط1، عمان – الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 42.

[2] **المرجع السابق نفسه**، ص 43.

[3] خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط6، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص 21

ويمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوربية بعد أن وجدت بان تجربة شركة فورد كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات لاستخدام فيها (إدارة الموارد البشرية) وخاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.[1]

2-4 المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى (1914-1918):

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداء الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء) بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.
- بذل جهود إضافية أثناء العمل.
- تسريع وتيرة العمل.
- آلات وتجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.[2]

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج، ويمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع.

[1] عمر وصفي عقيلي، **المرجع سبق ذكره**، ص 43.

[2] **المرجع السابق نفسه**، ص 44.

إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية "**INDUSTRIAL RELATION**".[1]

2-5 المرحلة الخامسة: التايلورية.

مصطلح أطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العلمية، التي كان يتزعمها المهندس "فرديريك ونسلو تايلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى.

وقد انتهجت الإدارة أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحرب وحل طرق العمل، وذلك لزيادة الإنتاجية.[2]

هذه الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعنى بها، ومما عزز من وجود هذه الإدارة قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التايلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، وهذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتحقق من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التايلورية والنقابات، والوصول إلى اتفاقيات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها.[3]

2-6 المرحلة السادسة: مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن **HAWTHORN**" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية **WESTERN ELECTRIC** بجانب مدينة "شيكاغو" لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادت بها التايلورية، والتي مفادها:

---

[1] **المرجع السابق نفسه**، ص 44.

[2] خضير كاظم محمود، **ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية**، ط6، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص 21.

[3] عمر وصفي عقيلي، **المرجع سبق ذكره**، ص 44.

إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.[1]

2-7 المرحلة السابعة: ولادة إدارة الأفراد (1950-1980)

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد **PERSONNEL** له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة في "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية **"PERSONNEL,MANAGEMENT,AND,INDUSTRIAL,RELATION**

حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة...الخ) وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.[2]

ما بين عامي 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا أوربا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات

[1] **المرجع السابق نفسه**، ص 45.

[2] **المرجع السابق نفسه**، ص 46.

العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيرا، لقد أصبحت إدارة الأفراد سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، لقد أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.[1]

2-8 المرحلة الثامنة: إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م وحتى الآن.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد استخدام المفاهيم الجديدة مثل: هندسة الإدارية والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.[2]

كما أصبح يقينا أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت فالعنصر البشري هو المفكر وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

[1] **المرجع السابق نفسه**، ص 46.

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي عولمي** – طبعة الغربية الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 27.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العنصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنداك، من هذه المتغيرات ما يلي:[1]

1- ظهور العولمة **Globalization**

2- شدة المنافسة العالمية **Gloabal Competition**

3- الطلب المتغير على الجودة من العملاء **Quality**

4- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة **Technology**

5- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية مواقع ملموس.

6- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.

7- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ....الخ.[2]

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

3-1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقاتها المباشرة مع الأفراد العالمين وبالتالي فأهميتها تكن في:

- كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.

- تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور العام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.

---

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط6، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص ص 22-23

[2] مصطفى يوسف كافي، **المرجع سبق ذكره**، ص 28.

– النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.[1]

3-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع أهداف إدارة البشرية من مؤسسة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك يتم النظر على سبيل المثال إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين...الخ.

ومن جانب آخر، فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وسوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

– توجيه النصح إلى الإدارة شأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

– تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة تحقيق أهدافها.[2]

– المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

– توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

– التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

– توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة الموارد المؤسسة.

---

[1] حمدي محمد أمين، **دور الاتصال المؤسساتي في إدارة الموارد البشرية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017، ص 43.

[2] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 12.

– القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسساتية في إدارة الموارد البشرية.[1]

4– وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف الأعمال حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها الثقافية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة، كذلك تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة، هو أمر يتطلب اهتماما خاصا من طرف الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية[2]، ويمكن إجمالي مجموعة من الوظائف كالتالي:

4–1 تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفاعلية طويلة المدى للمؤسسة.[3]

وتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة وسر الفجوة بينهما، والاستعداد للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية ومن ثم تحديد كمية ونوع العمالية البشرية التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

4–2 تحليل الأعمال والوظائف:

إن عملية تحليل الأعمال والوظائف يتم من خلالها جمع المعلومات وحقائق واقعية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها شكل قوائم مكتوبة، تبيين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل ذلك، هذا من جهة ومن جهة أخرى فعملية

[1] **المرجع السابق نفسه**، ص 13.

[2] محمد لمنور قاسمي، **واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمة لخضر – الوادي – 2015–2016، ص 16

[3] باري كشواي، **المرجع سبق ذكره**، ص 24.

تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها، واختبار الأفراد المؤهلين لشغل وظائف معينة.[1]

4-3 اختيار الموارد البشرية:

لقد أصبحت عملية اختيار الموارد البشرية ضمن الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية،، وقد صارت هذه العملية تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي: (المدخلات – العمليان – المخرجات – التغذية العكسية المرتدة)، بحيث يتم انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في الوظائف خالية داخل المنظمة وفق مبادئ الموضوعية والعدالة والمساواة بين المتقدمين وفي نفس الوقت يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا تماشيا مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد.[2]

4-4 إدارة تقييم الأداء:

جاء في المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية أنه "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري بهدف تقدير مؤهلاته وفقا لمناهج ملائمة" والهدف من ذلك ما نصت عليه المادة 98 من نفس القانون "... بهدف الترقية في الدرجات والرتب والمنح والامتيازات المرتبكة بالمرودودية وتحسين الأداء، كما يرتكز على معايير موضوعية كالكفاءة والفاعلية والمردودية.[3]

ومن ثم فإذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها وفاعليتها التنظيمية عن طريق العاملين، فإنها لابد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم أدائهم، ومن خلال هذا التقييم يتأكد المديرين والمسؤولين من الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها ضمن أهداف المنظمة، ولعملية إدارة عناصر أساسية وهي:

أ- تحديد الأداء: وذلك من خلال تحديد مستويات العمل المطلوب في تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي** – ط1، عمان – الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 185.

[2] **المرجع السابق نفسه**، ص 307.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 46، 16 جويلية 2006، المطبعة الرسمية الجزائر، ص 10.

ب- تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييم للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

ج- التغذية الراجعة للأداء: وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات التقييم بما يمكن من تعديل سلوكهم الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.[1]

4-5 تدريب وتطوير العاملين:

تعتبر عملية التدريب والتطوير من المسائل العامة في إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات بغرض تحديد حيويتها واستمرارها وقدراتها على مواجهة التحديات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمكن من رفع المستوى للأفراد وقدراتهم على الابتكار وتقديم الجديد ذي الجودة العالية.[2]

وتنص المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية: "إذ يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".[3]

وبالتالي يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة تمكنهم من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، في حين أن عملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.

كما تشكل هذه العملية أيضا بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لزبائنها.[4]

---

[1] محمد لمنور قاسمي، **واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمة لخضر - الوادي - 2015-2016، ص 18

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي** - ط1، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص434، 435.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المرجع سبق ذكره**، ص 10.

[4] عمر وصفي عقيلي، **المرجع السابق نفسه**، ص 437.

4-6 الترقية:

يقصد بالترقية اختيار أكفء الموظفين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، بحيث يتمتع صاحبها بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة.

وهي عملية يتم بمقتضاها إلحاق العامل إلى رتبة أعلى أو درجة أكبر، وفقا للأقدمية التي يكتسبها هذا العامل في مساره المهني وعادة ما تحتاج الترقية في الرتبة إلى مهارات وخبرات أكثر لشغل الوظيفة الجديدة، وطبعا يصاحب الترقية زيادة في الأجور والعلاوات وملحقاتها.[1]

وقد نصت المادة 107 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن الترقيات تكون على أساس الشهادة التي تحصل عليها الموظفون خلال مسارهم المهني أو بعد تكوين متخصص أو عن طريق امتحان أو فحص مهني أو عن طريق قائمة التأهيل.[2]

ومن فوائد الترقية:

- توفير عنصر الخبرة المتواصلة ومعايشة تطور العمل ومشكلاته.
- رفع المعنويات وشد الموظف للبقاء في المنظمة.
- دعم الإلتزام والولاء في صفوف الموظفين.
- دعامة المستقبل الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للموظف.

4-7 التسيير الإداري للمسار المهني:

يعرف المسار المهني بأنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية (الترقية)، أو أفقيا أو ما يسمى بالنقل الوظيفي.[3]

---

[1] **المرجع السابق نفسه**، ص 437.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المرجع سبق ذكره**، ص 11.

[3] عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 546.

وفي إطار التسيير الإداري للمسار المهني للموظفين، نجد أن المادة 93 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية رسم حقا الموظف في أن تكون الإدارة لكل موظف ملف إدارة مكون من الوثائق المتعلقة بالشهادة والمؤهلات والحالة المدنية تم استغلاله لتسيير حاجاته المهنية.[1]

ومن ثم فعلى الموظف أن لا يحصر نفسه في تخصص واحد فقط بل عليه أن ينتقل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، أي على الموظف شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، وهذا ما يكسبه المهارة والخبرة المتنوعة.

ومن أهداف هذه العملية:

- تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق القيود على حركة العمالة والتقليل من تقادمها وتكلفتها.
- أداة استقطاب لجذب المورد البشري.
- أداة لرسم إستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة.

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات، بحكم أنها تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها هذه المنظمات، بالإضافة إلى كونها تحافظ على العاملين الكفوئين واستقرارهم في المنظمة.

وللمحافظة على العمال واستقرارهم يتم وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة ويستشعر العامل أن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وأن أجره يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وان أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن أنظمة الأجور والرواتب كجانب استراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية لها مجموعة أبعاد منها:

– **البعد الاقتصادي**: يتمحور حول اتجاه الفكري ويرى أنظمة الأجور والرواتب في انفقا استثماري له عائد كبير مع مرور الزمن، وليس بتكلفة مالية يجب ضغطها.

– **البعد الاجتماعي**: يرى أغلب الموظفين أن العمل هو مصدر رزق وفرصة لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، فعلى المنظمة أن تراعي الجانب الإنساني والاجتماعي في رسم إستراتيجيتها في تحديد الأجور والتعويضات.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المرجع السابق نفسه**، ص 09.

– **البعد الأخلاقي**: وهي ضرورة المساواة والعدالة في مجال التعويضات بوجه عام، بحيث تدفع على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة أو العمل المناط بالفرد.[1]

5– العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة من المتغيرات الأساسية والمهمة، أعطت بعدا إستراتيجيا لأهمية دورهما، أما أبرز المتغيرات فهي كالآتي:

1– الإقتناع بمكانة الفرد:

مع ازدياد الوعي واقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم أصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على ابتكار بهدف تعظيم ميزتها التفاضلية والتنفاسية وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في اتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات الصغيرة.

2– تكنولوجيا المعلومات:

تحتاج المؤسسات إلى الموارد البشرية في المستويات التعليمية المختلفة خاصة المديرين من أجل استخدام لتكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا الآن وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.[2]

3– آثار العولمة:

ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية والاجتماعية ضرورة تطوير أهداف وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد بالمؤسسة، في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة إلا أن تاخذ في الاعتبار أهمية دعم إدارة المورد البشري من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لأن العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي، وفرض تنميته وتطوير أدائه سيكون المحدد الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسات.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **المرجع السابق نفسه**، ص 496، 497.

[2] حدادي صلاح الدين، **الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري**، جامعة محمد صغير – جامعة، 2015، 2016، ص 30.

4- إدارة التغيير:

تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى هذه التغيرات على كافة المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استعابها وتداركها من خلال إدارة التغير بطريقة هادفة ومنتظمة بمشاركة الموارد البشرية على السواء، هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات ثقافة التغير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيم.

مما لا شك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في الأعمال تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم إدارة الموارد البشرية، كي تلعب دورا إستراتيجيا في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة على التميز والابتكار والإنجاز، خاصة في ظل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية.[1]

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات**، دط، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع مكتبة رأس المنبع، 2008، ص ص 20، 21.

خلاصة الفصل:

تحتل إدارة الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم، باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل تعد بمثابة استثمار مربح للغاية.

لهذا أصبحت المؤسسات مهما كانت طبيعتها تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختبارها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك من أجل المحافظة عليها ومواجهة التحديات التي تطرحها المؤسسات المنافسة.

الإطار التطبيقي :

I- بطاقة فنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

تمهيد

1- نبذة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

3- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

4- مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

5- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

6- هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR

II- تفريغ البيانات وتحليلها

III- النتائج العامة للدراسة

IV- إقتراحات الدراسة

الإطار التطبيقي: بطاقة فنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr

تمهيد:

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr**، من أحد البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي، وما كان ليبرز لولا السياسات المنتهجة والمعايير المطبقة من قبل المسيرين والموظفين والإطارات وعلى رأسهم المدير العام للبنك.

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr** إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.[1]

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، والمؤسسات الفلاحية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والعرض في 1990/04/14 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجاري والمتمثلة في منح التسجيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.[2]

---

[1] محمد زيدان، **أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، الملتقى الوطني الثاني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، أيام 24 و25 أفريل 2006، ص 8.

[2] شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 62

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr:

يمكن تعريفه كما يلي:[1]

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيأة عمومية اقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير، كما يقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض، يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك بالإضافة إلى تجارة النقود، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض، كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال وأخذ حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري منذ تأسيسه، شارك البنك في عدة عمليات لتنمية مجموع القطاعات، كما عرف توسع لمهامه وقدراته.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري صاحب أكبر شركة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى 286 وكالة محلية للاستغلال و38 مجمع للاستغلال في يومنا هذا على المستوى الوطني، كما ان اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى.

بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون من وكالات متفرعة عبر مناطقها، أما أحجام القروض الممنوحة تتغير من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى.

3- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أ- بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك تجاري:

تتمثل مهامه في:[2]

- معالجة جميع العمليات التي يقوم أي بنك تجاري (قروض، صرف، خزينة).
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا بهذا الشأن.
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط.
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومي.

[1] بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية**.

[2] بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية**.

– تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية خاصة بالاستيراد ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.

– منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

ب– بنك الفلاحة والتنمية الريفية كوسيلة للمراقبة:[1]

– مراقبة تتطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها، وهذا تحت وصاية السلطات المعنية.

– تمويل العمليات الفلاحية التقليدية والزراعية والصناعية، كما ومساعدته لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.

– تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات (الصناعات الصغيرة، التجارة، سيارات الإسعاف، الفلاحين) في شكل قروض تقدم من سنتين إلى سبع سنوات.

– تمويل قطاع الصحة: يمول البنك الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع مثل فتح عيادة طبية، فتح مراكز تصوير طبي، صيدليات، مراكز التحليل الطبي...الخ على شكل قروض لمدة خمس سنوات بمعدل فائدة 3,5 سنويا.

– تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بتطور الريف: وتتمثل في تطوير قطاع النقل حيث تمنح قروض في إطار تشغيل الشباب تخص وسائل نقل المسافرين، وكذا تساهم في دعم مشروع تربية الحيوانات كالأغنام والأبقار وشراء العتاد الفلاحي لتكوين الفلاحة...الخ، الأطباء، أطباء الأسنان والبيطريين، حرفيين الصناعات التقليدية، التجار الخواص، المؤسسات الخاصة بأشكالها.

– يقدم البنك جملة من قروض الاستغلال كقروض لتمويل الحملات الفلاحية وكذا لموازنة الوضعية المالية للمؤسسات (السحب على الكشوف، تسبيقات بنكية....الخ).

4– المبادئ التي يعتمد عليها البنك:

من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه يرتكز البنك على مبادئ ندرجها كما يلي:[2]

أ– مبدأ الاستغلال: على البنك توفير الجو المناسب للزبون أثناء تعامله معه فعليه توفير المعلومات وبالإضافة للاستقبال الجيد، توفير المعلومات تكون دقيقة وصحيحة للزبون ليكون على دراية بالمتغيرات الطارئة على الساحة الاقتصادية.

[1] بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية**.

[2] بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية**.

ب– مبدأ القرض والمخاطرة: على البنك أن يضمن للمتعاملين معه إعادة الحق لأصحابه فهو يستغل ودائع زبائنه في قروض لزبائن آخرين، وهذا ما يدفعه للحرص على عودتها وذلك لتوفير عامل الثقة للمودع بإثبات خطي ويأخذ على المقترض ضمان على القروض الممنوحة.

ت– مبدأ السيولة النقدية: يجب على البنك الاحتفاظ بسيولة نقدية لديه لمواجهة طلبات السحب في أي وقت.

ث– مبدأ الخزينة: يلزم البنك بترك نسبة معينة من الأموال في خزينة البنك لتغطية حسابات المتعاملين ومعاملاتهم، أما الفائض فيرسل للبنك المركزي.

ج– مبدأ الأمن: يوفر البنك للعميل الأمان من خلال حماية أمواله من ضياع أو سرقة ونلمس ذلك من خلال التدقيق والمراقبة الصارمة على الإمضاءات وغيرها.

5– أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

باعتبار بنك البدر بنك تجاري يسعى لتحقيق الأرباح من جهة ويسعى لتحقيق أهداف اقتصادية عامة في مقدمتها دفع التنمية من جهة أخرى، سنتطرق في هذا الفرع لأهم أهدافه والتي يمكن حصرها في ما يلي:[1]

أ– تلقى الفلاحة حصة الأسد في اهتمامات بنك بدر خاصة بعد الإصلاح الأخير والذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الإستراتيجي للبنك وأعطى الأولوية لتمويل التنمية الفلاحية والريفية فأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في المجال الفلاحي، مع تطوير المنتجات الغذائية، وكذلك مساعدة الفلاح على تصدير منتوجه خارج الحدود.

ب– يعمل البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك في ظل المنافسة بين البنوك، خاصة بعد الانفتاح الذي يعرفه الاقتصاد الجزائري وكذا الخصخصة.

ت– يرمي البنك على إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جميع الموارد.

ث– يهدف البنك على ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل وتسيير أحسن.

ج– يسعى البنك على تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل فيها وفقا لمخططات التنمية، خاصة بعد العشرية السوداء التي سببت النزوح الريفي.

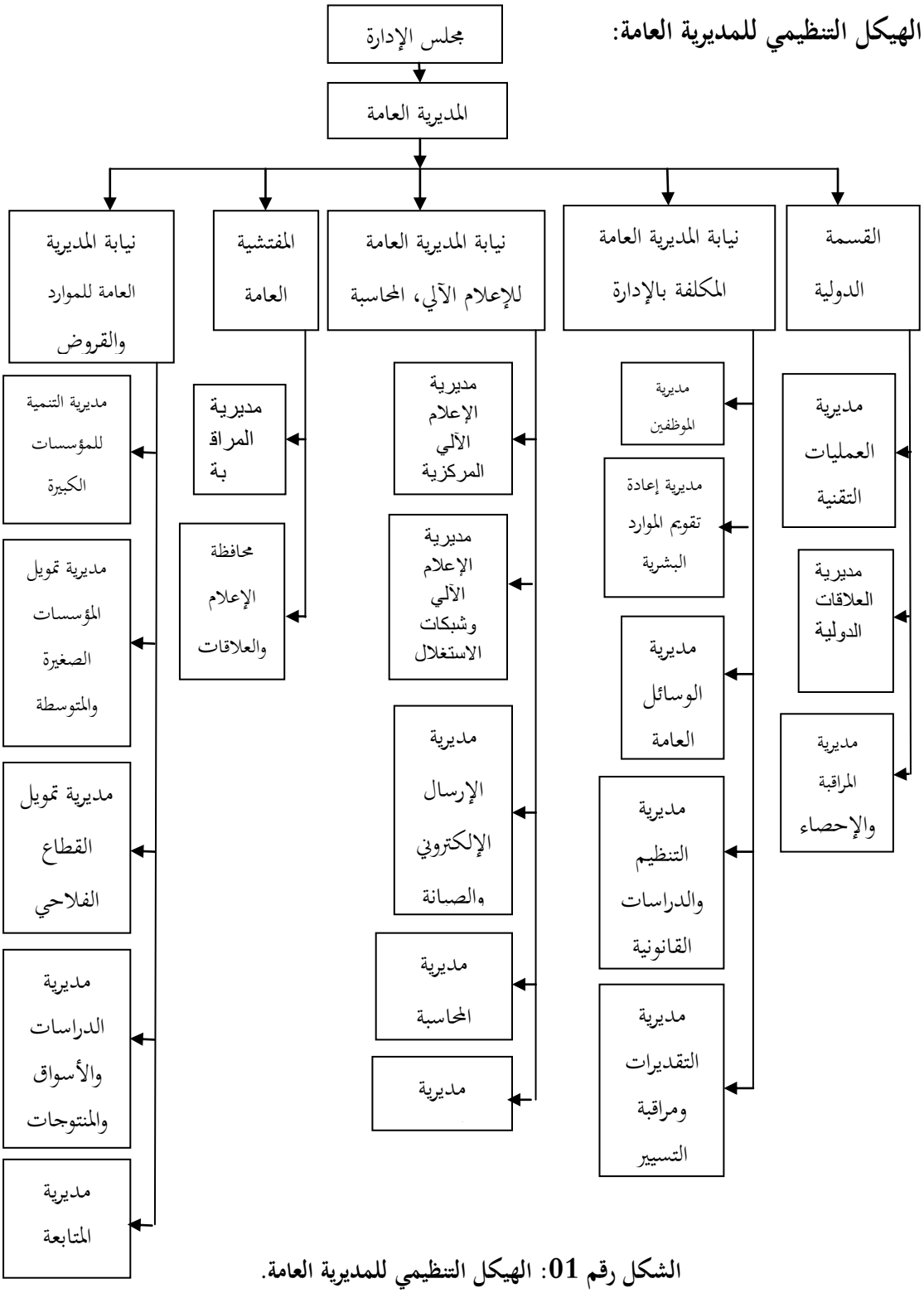
[1] بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية**.

هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي منشأة، ولهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات **6-**

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أ- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:



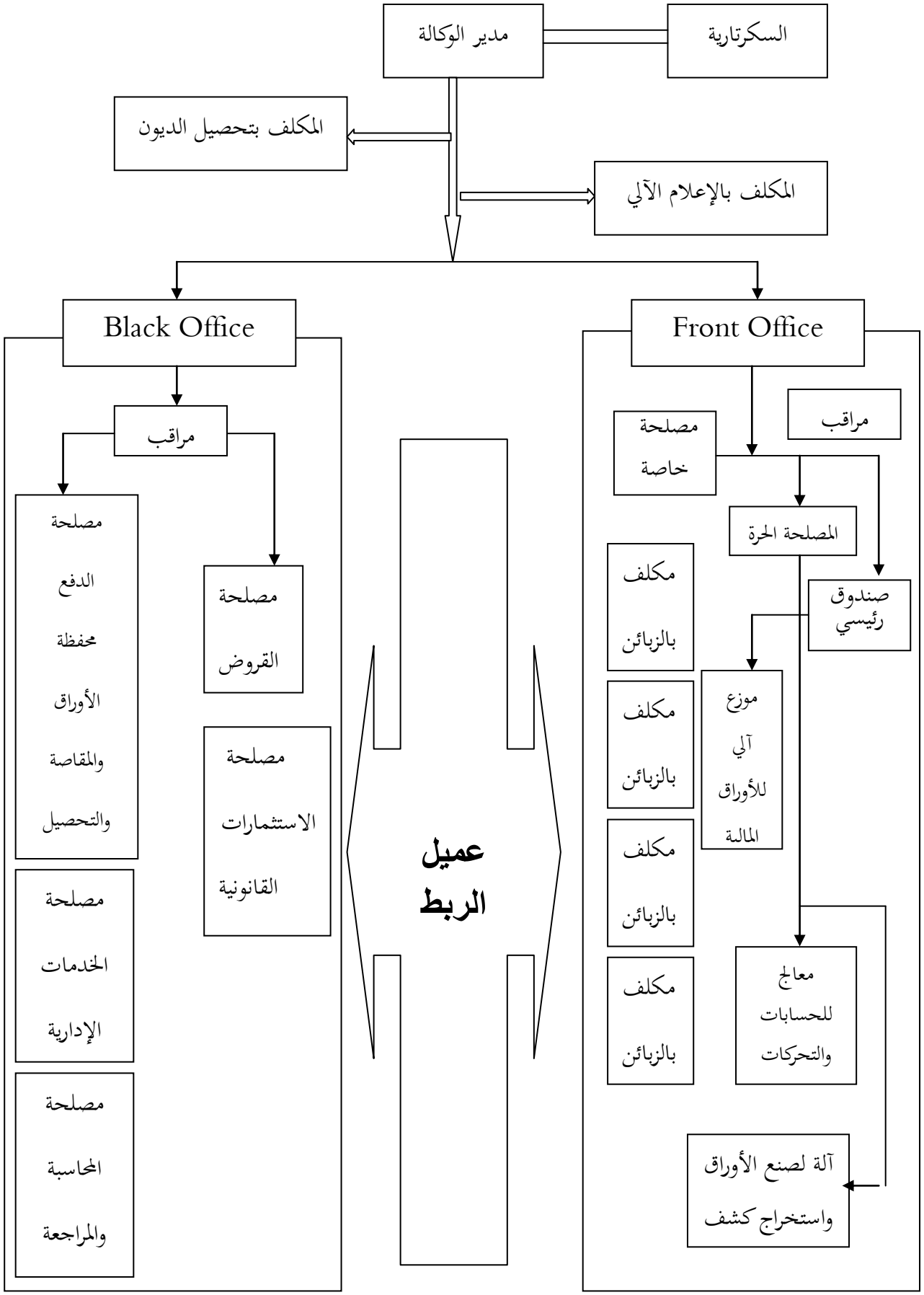
الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.

المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، **وثائق داخلية.**

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بمجلس إدارة يشرف على التسيير الحسن للبنك من خلال القرارات والقوانين التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس، مدير عام، تعيينه وزارة المالية وأعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة مملوكة كليا من قبل الدولة كما تقوم بشؤون مديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية.

الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية المدية:

تمثل الوكالة البنكية القاعدية التي يمارس من خلالها البنك نشاطاته هي الواجهة التي يقدم من خلالها البنك منتجاته ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحه، وكالة المدية هي وحدة من سبع وكالات تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية موزعة على كامل تراب ولاية المدية ومرتبطة بالمجمع الجهوي للاستغلال لولاية المدية، وهي الوكالة الرئيسية إذ هي الممثلة عن الوكالات الأخرى في بعض العمليات كعمليات التجارة الخارجية فوكالة المدية رمزها 846 في المنظومة البنكية الجزائرية، فالشكل التالي يوضح هيكل الوكالة يأتي على رأسها مدير وهو يسهر على تسيير كل من مصلحة الاستغلال، مصلحة الزبون والخلية الإدارية والأمانة.



الشكل رقم 02: **الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846**. / **المصدر**: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وثائق داخلية.

تـفريـغ البـيـانـات وتحـلـيـلـهـا:

المحور الأول: البـيانـات الشـخصيـة:

- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

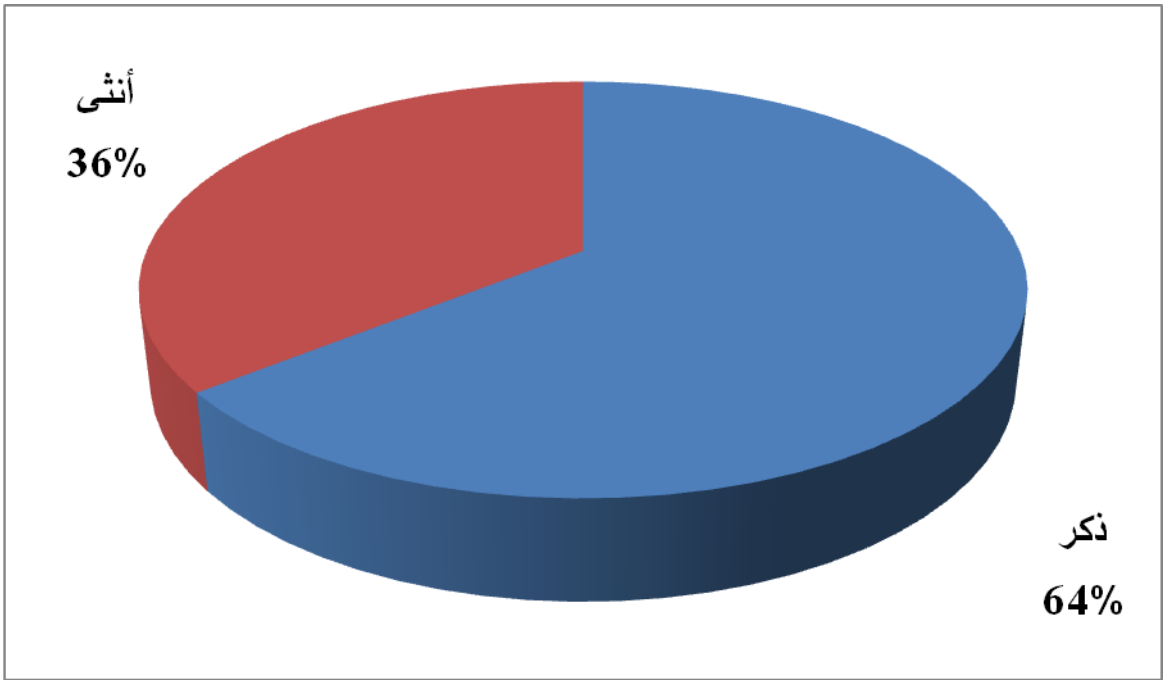
1- متغير الجنس:

الجدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	9	64,3%
أنثى	5	35,7%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(01): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (01) (01) نلاحظ أن تسعة من الموظفين الذكور يمثلون ما نسبته 64,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 5 منهم يمثلون ما نسبته 35,7% من الموظفين إناث.

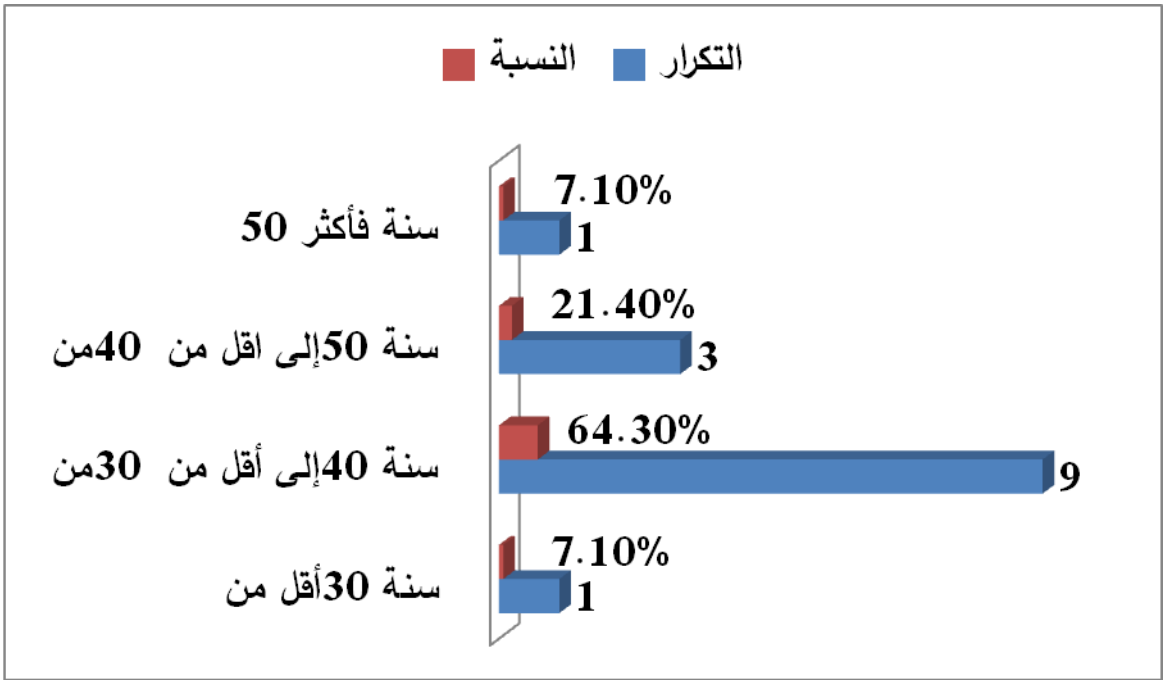
2- متغير السن :

الجدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	7,1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	64,3%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	3	21,4%
50سنة فأكثر	1	7,1%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(02): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (02) (02) نلاحظ أن 09 من الموظفين يمثلون ما نسبته 64,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في مقابل 3 من الموظفين أعمارهم من 40 إلى اقل من 50 سنة يمثلون ما نسبته 21,4% في حين يوجد 1 من الموظفين أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون ما نسبته 7,1% ويوجد 1 من الموظفين أعمارهم 50سنة فأكثر يمثلون ما نسبته 7,1%

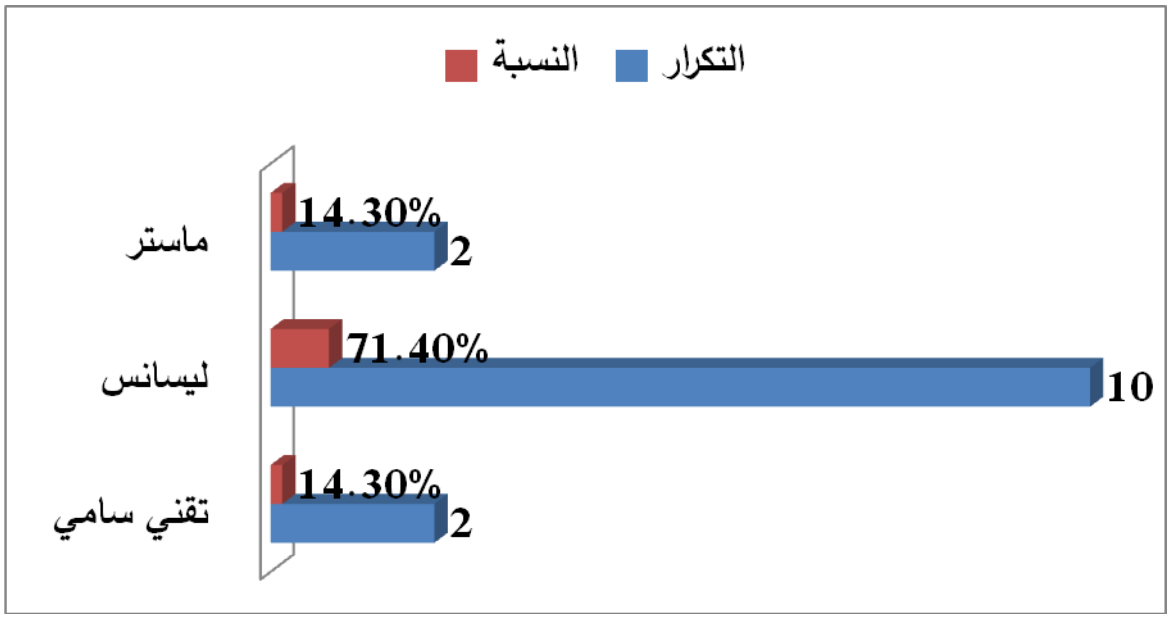
3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(03):يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	2	14,3%
ليسانس	10	71,4%
ماستر	2	14,3%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (03) (03) نلاحظ أن 10 من الموظفين يمثلون ما نسبته 71,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي ليسانس وهم الفئة الأغلب، ويوجد 2 من الموظفين يمثلون ما نسبته 14,3% مستواهم العلمي تقني سامي، ويوجد 2 من الموظفين يمثلون ما نسبته 13,3% مستواهم العلمي ماستر.

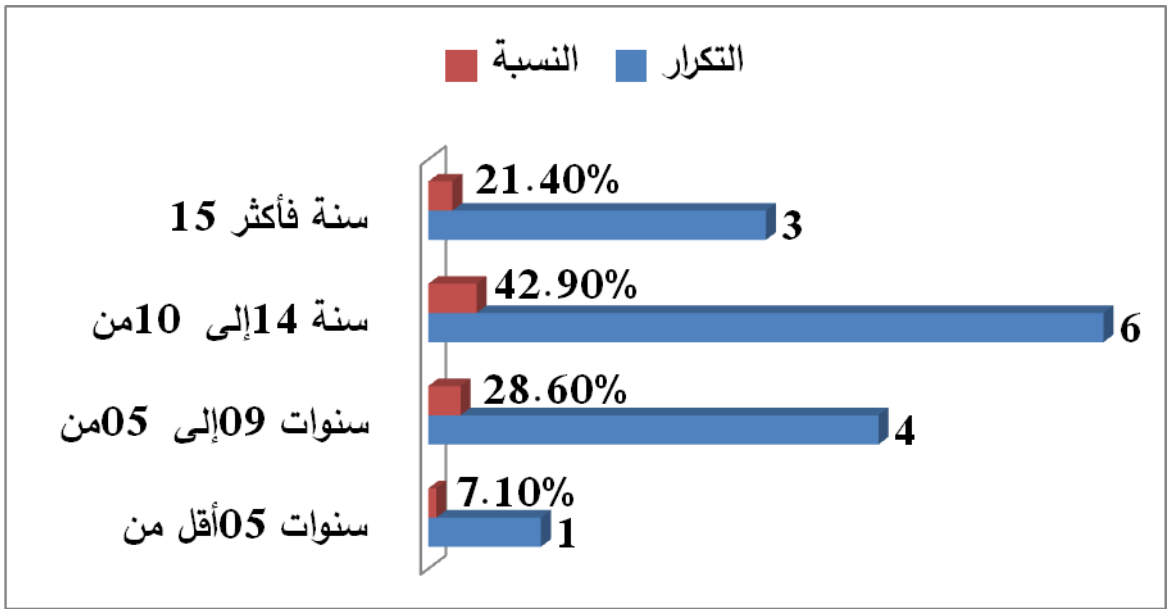
4- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(04):يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	1	7,1%
من 05 إلى 09 سنوات	4	28,6%
من 10 إلى 14 سنة	6	42,9%
15سنة فأكثر	3	21,4%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (04) (04) نلاحظ أن 6 من الموظفين يمثلون ما نسبته 42,9% لديهم من 10 إلى 14 سنة خبرة وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد 4 من الموظفين يمثلون ما نسبته 28,6% لديهم من 05إلى 09 سنوات خبرة في حين يوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 21,4% لديهم 15سنة فأكثر خبرة و أخر فئة تمثل 1 من الموظفين بالنسبة 7,1% لديه أقل من 05 سنوات خبرة.

المحور الثاني: واقع الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية–ولاية المدية–

– هل هناك جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي **لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟**

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول علمهم بوجود جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (05):يبين مدى علم الموظفين بوجود جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	**2**
	النسبة	100%	0%	**%14**
ليسانس	التكرار	5	5	**10**
	النسبة	50%	50%	**%71**
ماستر	التكرار	2	0	**2**
	النسبة	100%	0%	**%14**
المجموع	التكرار	9	5	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن 05 من حاملي شهادة ليسانس، يعلمون بوجود جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابة 5 منهم لا يعلمون، في المقابل حاملي شهادة ماستر لا يعلمون بوجود جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في حين حاملي شهادة تقني لا يعلمون أيضا ، ومن خلال قراءتنا للمعطيات يتضح أن الأغلبية من العمال يعلمون بوجود جهاز خاص بالإتصال وذلك نظرا لإحتكاكهم بوحدات العمل.

– ما هو موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول علمهم بالموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (06): يبين علم الموظفين بموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغيرالمؤهل العلمي:

		مرتبط مباشرة بالإدارة العليا	تابع لقسم من الأقسام	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	**2**
	النسبة	100%	0%	**%14**
ليسانس	التكرار	9	1	**10**
	النسبة	90%	10%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	12	2	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن 9 من حاملي شهادة ليسانس، يعلمون بان موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتبط مباشرة بالإدارة العليا ، وإجابة 1 منهم تعلم بأنه تابع لقسم من الأقسام، في المقابل حاملي شهادة اجابة واحدة تعلم بان موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتبط مباشرة بالإدارة العليا وإجابة أخرى تعلم بأنه تابع لقسم من الأقسام في حين حاملي شهادة تقني يعلمون بان موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتبط مباشرة بالإدارة العليا، ومن هنا يتضح أن الأغلبية العمال حاملي الشهادات الليسانس يعلمون بوجود موقع الاتصال بهاليكل التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يفسر إطلاعهم على الهكيل الخاص بالمؤسسة.

– هل تولي المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مكانة ذات أهمية للنشاط الاتصالي فيها:

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول مكانة النشاط الاتصالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (07): يبين مكانة النشاط الاتصالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	2	**2**
	النسبة	0%	100%	**%14**
ليسانس	التكرار	0	10	**10**
	النسبة	0%	100%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	1	13	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن 10 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي مكانة للنشاط الاتصالي، وإجابة 2 منهم يرون عكس ذالك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي مكانة للنشاط الاتصالي وإجابة أخرى ترى عكس ذالك في حين حاملي شهادة تقني يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي مكانة للنشاط الاتصالي، وهذا ما يبين لنا أن أغلبية من العمال حاملي شهادات ليسانس يكنون على أهمية الإتصال بالمؤسسة كونه المحرك الأساسي لها.

– هل أنت مطلع على القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول اطلاعهم على القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (08):يبين اطلاع الموظفين على القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
ليسانس	التكرار	0	10	**10**
	النسبة	0%	100%	**%71**
ماستر	التكرار	0	2	**2**
	النسبة	0%	100%	**%14**
المجموع	التكرار	1	13	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن 10 من حاملي شهادة ليسانس، مطلعين على القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات 2 منهم مطلعين على القوانين والاتفاقيات في حين حاملي شهادة تقني إجابة واحدة مطلعة على القوانين وإجابة أخرى غير مطلعة، وهذا راجع إلى إطلاعهم المسبق على عقود العمل.

– ما هو الاتصال الغالب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج الاتصال الغالب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي للموظفين، كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم (09): يبين الاتصال الغالب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		اتصال رسمي	اتصال غير رسمي	مباشر	غير مباشر	المجموع
تقني سامي	**التكرار**	**2**	**0**	**0**	**0**	**2**
	النسبة	**100%**	**0%**	**0%**	**0%**	**%14**
ليسانس	**التكرار**	**8**	**2**	**5**	**4**	**10**
	النسبة	**80%**	**20%**	**50%**	**40%**	**%71**
ماستر	**التكرار**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**

	النسبة	50%	50%	100%	50%	%14
المجموع	التكرار	11	3	7	5	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن 10 من حاملي شهادة ليسانس للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على وجود جميع أنواع الاتصال في البنك، حيث أن 8 من إجباتهم تشير إلى أن الاتصال الغالب يتمثل في الاتصال الرسمي، وإجابات 5 منهم تشير لوجود الاتصال الغير مباشر وإجابات 4 منهم تشير لوجود الاتصال المباشر وإجابات 2 منهم تشير لوجود الاتصال الغير الرسمي، في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على وجود جميع أنواع الاتصال في البنك في حين 2 من حاملي شهادة تقني سامي للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على وجود نوع واحد من الاتصال المتمثل في الاتصال الرسمي في البنك وذلك لمساهمته وفعاليته في إيصال المعلومات وإتخاذ القرارات.

– من خلال وجودك بالمؤسسة، ما نوع الوسائل التي تستخدمها للإتصال بكم؟

– الوسائل المباشر:

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج نوع الوسائل المباشرة المستخدمة للاتصال بالموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم(10): يبين نوع الوسائل المباشرة المستخدمة للاتصال بالموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغيرالمؤهل العلمي :

		الاجتماعات	الزيارات	المؤتمرات	المعارض	أبواب مفتوحة	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	1	0	0	0	2
	النسبة	100%	50%	0%	0%	0%	%14
ليسانس	التكرار	10	2	4	3	6	10
	النسبة	100%	20%	40%	30%	60%	%71
ماستر	التكرار	2	1	1	1	1	2
	النسبة	100%	50%	50%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	14	4	5	4	7	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن 10 من حاملي شهادة ليسانس للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم جميع الوسائل المباشرة، حيث أن 10 من إجابتهم تشير إلى أن الاجتماعات هي الوسيلة المباشرة الأكثر استخداما، وإجابات 6 منهم تشير للاستخدام الأبواب المفتوحة وإجابات 4 منهم تشير للاستخدام المؤتمرات وإجابات 3 منهم تشير للاستخدام المعارض وإجابات 2 منهم تشير للاستخدام الزيارات، في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم جميع الوسائل المباشرة، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يؤكدون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم وسيلة الاجتماعات بدرجة أولى وزيارات في درجة الثانية وهذا راجع إلى مساهمته في تفعيل عامل المشاركة في إتخاذ القرارات والفهم المتبادل.

- **الوسائل غير المباشرة:**

جدول رقم (11):يبين نوع الوسائل غير المباشرة المستخدمة للاتصال بالموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		التقارير	الهاتف	مجلة المؤسسة	الانترنت	الملصقات والإعلانات	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	0	0	1	2
	النسبة	50%	50%	0%	0%	50%	%14
ليسانس	التكرار	7	6	1	2	5	10
	النسبة	70%	60%	10%	20%	50%	%71
ماستر	التكرار	1	1	1	1	2	2
	النسبة	50%	50%	50%	50%	100%	%14
المجموع	التكرار	9	8	2	3	8	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن 7 من حاملي شهادة ليسانس للموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم جميع الوسائل الغير المباشرة، حيث أن 7 من إجابتهم تشير إلى أن التقارير هي الوسيلة الغير المباشرة لأكثر استخداما، وإجابات 6 منهم تشير للاستخدام الهاتف وإجابات 5 منهم تشير للاستخدام الملصقات والإعلانات وإجابات 2 منهم تشير للاستخدام الانترنت وإجابات 1 منهم تشير للاستخدام مجلة المؤسسة، في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر للموظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمدية، يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم جميع الوسائل المباشرة، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يؤكدون أن بنك الفلاحة والتنمية

الريفية، يستخدم وسيلة التقارير والهاتف والملصقات والإعلانات ، ونظرا لدراستنا توصلنا أن التقارير لها الحظ الأوفر في الإستعمال وهذا راجع لسرعتها في تبليغ القرارات.

– هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة في" بنك الفلاحة والتنمية الريفية" كافية لتحقيق أهدافه الإتصالية ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج قدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تحقيق أهدافه الإتصالية من خلال الوسائل المعتمدة حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (12):يبين قدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تحقيق أهدافه الإتصالية من خلال الوسائل المعتمدة حسب متغيرالمؤهل العلمي:

		غير كافية	نوعا ما	كافية	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	0	1	2
	النسبة	50%	0%	50%	%14
ليسانس	التكرار	0	5	5	10
	النسبة	0%	50%	50%	%71
ماستر	التكرار	1	0	1	2
	النسبة	50%	0%	50%	%14
المجموع	التكرار	2	5	7	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن 5 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن الوسائل المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كافية لتحقيق أهدافه الإتصالية، واجبات 5 منهم تشير إلى أنه كافية نوع ما، في المقابل حاملي شهادة ماستر هناك من يرى أنها كافية وأخر يراها أنها غير كافية، ونفس الاجبات بالنسبة لحاملي شهادة تقني، ويتبين لنا أن الأغلبية من حاملي شهادات ليسانس يؤكدون على أن الوسائل المعتمدة كافية لتحقيق أهدافها الإتصالية وذلك راجع لتنسيق بين الوسيلة والمعلومة في العملية الإتصالية.

– كيف ترى نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية "؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج آراء موظفين "بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (13): يبين آراء موظفين "بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة حسب متغير المؤهل العلمي:

		متوسطة	كثيفة	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	2

	النسبة	100%	0%	
ليسانس	التكرار	8	2	10
	النسبة	80%	20%	
ماستر	التكرار	2	0	2
	النسبة	100%	0%	
المجموع	التكرار	12	2	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن 8 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن آراء نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية متوسطة، واجبات 2 منهم تشير إلى أنها كثيفة، في المقابل حاملي شهادة ماستر 2 منهم يرى أنها متوسطة، ونفس الإجابات بالنسبة لحاملي شهادة تقني، ويتضح لنا أن الأغلبية يرون أن نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة متوسطة بالنسبة لهم وذلك راجع للعمل بإستراتيجيات محددة .

– فيما تتمثل مجالات إستخدام الاتصال في المؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج مجالات إستخدام الاتصال في المؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (14): يبين مجالات استخدام الاتصال في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" حسب متغير المؤهل العلمي :

		تبليغ القرارات	الحصول على معلومات	النقاش حول مصالح المؤسسة	تحسين العلاقة بين الموظفين والمؤسسة	تحسين العلاقة ما بين الموظفين والمدير	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	0	0	1	1	2
	النسبة	50%	0%	0%	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	6	7	4	4	4	10
	النسبة	60%	70%	40%	40%	40%	%71
ماستر	التكرار	2	1	1	1	1	2
	النسبة	100%	50%	50%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	9	8	5	6	6	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن 7 من حاملي شهادة ليسانس، يؤكدون على أن مجالات إستخدام الاتصال في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، من اجل الحصول على المعلومة، وإجابات 6 منهم تشير لتبليغ القرارات وإجابات 4 منهم تشير للنقاش حول مصالح البنك وإجابات 4 منهم تشير لتحسين العلاقة بين الموظفين والبنك وإجابات 4 منهم تشير لتحسين العلاقة ما بين الموظفين والمدير، في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر، يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم وسائل الاتصال لتبليغ القرارات، وإجابة واحدة لباقي الاختيارات، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يؤكدون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يستخدم وسائل الاتصال لتبليغ القرارات و تحسين العلاقة بين الموظفين والبنك وبين الموظفين والمدير ، وما يفسر مجالات استخدامهم للإتصال هو حصولهم على المعلومات ، وذلك لكي يكونوا على دراية بما يجري داخل المؤسسة.

- **لإعداد إستراتيجية إتصالية "ببنك الفلاحة والتنمية الريفية"، يتطلب فريق عمل خاص؟**

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول اعتمادا على فريق عمل خاص لإعداد إستراتيجية إتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (15):يبين مدى الإعتماد على فريق عمل خاص لإعداد إستراتيجية إتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغيرالمؤهل العلمي :

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	1	9	10
	النسبة	10%	90%	%71
ماستر	التكرار	0	2	2
	النسبة	0%	100%	%14
المجموع	التكرار	2	12	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن 9 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه يتطلب فريق عمل خاص لإعداد إستراتيجية إتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابة واحدة فقط يرى عكس ذالك، في المقابل

حاملي شهادة ماستر 2 منهم يرى أنه يتطلب فريق عمل خاص لإعداد إستراتيجية إتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابتين متباينتين بالنسبة لحاملي شهادة تقني ، ومن هنا يتضح أن أغلبية العاملين يقرون بوجود فريق عمل خاص لإعداد إستراتيجية إتصالية ، وذلك لمدى مساهمتها في تحسين سير العمل بشكل أفضل .

– من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على المستوى المؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ، توضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك :

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على المستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لتوضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (16):يبين الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على المستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لتوضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك حسب متغير المؤهل العلمي:

		غير موافق	محايد	موافق	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	0	1	2
	النسبة	50%	0%	50%	%14
ليسانس	التكرار	0	1	9	10
	النسبة	0%	10%	90%	%71
ماستر	التكرار	1	0	1	2
	النسبة	50%	0%	50%	%14
المجموع	التكرار	2	1	11	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن 9 من حاملي شهادة ليسانس، يؤكدون أنه يتم توضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك، واجابة واحدة ترى عكس ذالك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى انه يتم توضيح وإعلام الموظفين بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك، وإجابة واحدة ترى عكس ذالك، ونفس الإجابات بالنسبة لحاملي شهادة تقني ، ويتبين أن 90% من العمال موافقين لأولويات إستراتيجية الإتصال في توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية المعتمدة.

– هل الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة للاتصال تساعد في سير العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين فيما أن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة للاتصال تساعد في سير العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (17): يبين مدى مساعدة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة للاتصال تساعد في سير العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي على :

		تحقيق التنسيق بين الأنشطة والمصالح	التعرف على الآفاق المستقبلية للمؤسسة	ضمان الانخراط في تحقيق أهداف البنك	ضمان سير العمل بشكل أفضل	غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	0	0	0	2
	النسبة	100%	0%	0%	0%	0%	%14
ليسانس	التكرار	5	4	4	6	2	10
	النسبة	50%	40%	40%	60%	20%	%71
ماستر	التكرار	1	1	2	1	1	2
	النسبة	50%	50%	100%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	8	5	6	7	3	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن 6 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة للاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مهمة لضمان سير العمل بشكل أفضل،

وإجابات 5 منهم يرون أنها تحقق التنسيق بين الأنشطة والمصالح وإجابات 4 منهم تشير للنقاش حول مصالح البنك وإجابات 4 منهم يرون أنها تحقق التعرف على الآفاق المستقبلية للبنك وإجابات 4 منهم يرون أنها تحقق ضمان الانخراط في أهداف البنك، وإجابات 2 منهم يرون أنها للغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه البنك في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر، يرون أنها تحقق ضمان الانخراط في أهداف البنك، وإجابة واحدة لباقي الاختيارات، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يرون أنها تحقق التنسيق بين الأنشطة

والمصالح في البنك ، ويتضح أن أغلبية العمال إتفقوا على أن الإستراتيجية تساعد ضمان سير العمل بشكل أفضل وذلك راجع إلى لمساهمتها في تعزيز روح الفريق والتعاون.

– في حال عدم تحقيق إستراتيجية إتصالية في المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" تلجئون إلى :

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين في حال عدم تحقيق إستراتيجية إتصالية في المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (18):يبين في حال عدم تحقيق إستراتيجية إتصالية في المؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"حسب متغير المؤهل العلمي اللجوء إلى:

		إستراتيجية بديلة	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	2
	النسبة	100%	%14
ليسانس	التكرار	10	10
	النسبة	100%	%71
ماستر	التكرار	2	2
	النسبة	100%	%14
المجموع	التكرار	14	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن 10 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن في حالة عدم تحقيق إستراتيجية إتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمدون على إستراتيجية بديلة في المقابل 2 من حاملي شهادة ماستر، يرون نفس الاختيار، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يرون نفس الاختيار، ويتبين أن الأغلبية كانت إجابتهم للجوء إلى إستراتيجية بديلة ، كونها تساهم في تحسين نمط العمل .

– العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجر دون اعتبار الأشياء الأخرى :

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول فيما اذا كانت العلاقة بينهم وبين **بنك الفلاحة والتنمية الريفية** هي علاقة أجر دون اعتبار الأشياء الأخرى حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (19): يبين الآراء حول العلاقة بين الموظفين و بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي علاقة أجر دون اعتبار الأشياء الأخرى حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	2

	النسبة	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	6	4	10
	النسبة	60%	40%	%71
ماستر	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	8	6	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن 6 من حاملي شهادة ليسانس، يعتبرن أن العلاقة بينهم وبين البنك الفلاحة والتنمية الريفية ليست علاقة أجر دون اعتبار الأشياء الأخرى وإجابات 4 منهم يرون عكس ذالك، في المقابل 1 من حاملي شهادة ماستر، يرى العلاقة بينه وبين البنك الفلاحة والتنمية الريفية ليست علاقة أجر دون اعتبار الأشياء الأخرى، وإجابة واحدة ترى عكس ذالك، في حين 2 من حاملي شهادة تقني يرون الاختيار نفسه ، وهذا يبين أن علاقة العمال بالمؤسسة هي علاقة عطاء دون إعتبار آخر ، وذلك لآفاق مستقبلية ترفع من مكانة المؤسسة أمام لمنافسيها.

– كيف تبدو علاقة الموظفين والإطارات في عملية الإنتاج بالمؤسسة؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول علاقة الموظفين والإطارات في عملية الإنتاج بالبنك حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (20):يبين العلاقة بين الموظفين والإطارات في عملية الإنتاج بالبنك حسب متغيرالمؤهل العلمي :

		عادية	تضامن	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
ليسانس	التكرار	5	5	**10**
	النسبة	50%	50%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	7	7	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن 5 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن علاقة الموظفين والإطارات في عملية الإنتاج بالبنك، وإجابة 5 منهم يرون أنها تضامن، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى أنها علاقة عادية، وإجابة واحدة ترى أنها تضامن، و الإجابات نفسها بالنسبة لحاملي شهادة تقني، ومن خلال إجابة العمال يتضح أن العلاقة بين العمال والإطارات علاقة متماسكة،مما يزيد من خلق روح العمل والفهم المشترك.

– هل نمط القيادة في المؤسسة يزيد رضاك للعمل بـ :

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول نمط القيادة في البنك حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (21):يبين نمط القيادة في البنك حسب متغير المؤهل العلمي:

		إتباع النمط الديمقراطي في إصدار التعليمات وتوزيع العمل	تقديم النصائح	إتاحة الفرصة لإبداء رأيك	التشجيع على العمل	زيادة الوعي بضرورة الاتصال داخل المؤسسة	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	0	1	0	2
	النسبة	100%	0%	0%	50%	0%	%14
ليسانس	التكرار	6	6	3	4	4	10
	النسبة	60%	60%	30%	40%	40%	%71
ماستر	التكرار	2	1	1	1	1	2
	النسبة	100%	50%	50%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	10	7	4	6	5	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن 6 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن رضاهم للعمل يزيد بإتباع البنك النمط الديمقراطي في إصدار التعليمات وتوزيع العمل، وإجابة 6 منهم يرون أن رضاهم للعمل يزيد بالتقديم النصائح، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات 2 منهم يرون أن رضاهم للعمل يزيد بإتباع البنك النمط الديمقراطي في إصدار التعليمات وتوزيع العمل، وإجابة واحدة لكل واحد من الاختيارات المتبقية، في حين حاملي شهادة تقني إجابات 2 منهم يرون انه يزيد رضاهم للعمل بإتباع البنك النمط الديمقراطي في إصدار التعليمات وتوزيع العمل، وإجابة 1 منهم ترى زيادة رضاه للعمل بالتشجيع على العمل، وهذا راجع لضمان سير العمل بشكل أفضل .

المحور الثالث: تأثير فعالية إستراتيجية الاتصال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في إدارة الموارد البشرية:

– هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (22):يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات حسب متغير المؤهل العلمي:

		أحيانا	نادرا	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	2
	النسبة	100%	0%	%14
ليسانس	التكرار	5	5	10
	النسبة	50%	50%	%71
ماستر	التكرار	0	2	2
	النسبة	0%	100%	%14
المجموع	التكرار	7	7	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن 5 من حاملي شهادة ليسانس، يؤكدون أنه أحيانا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات، وإجابات 5 منهم ترى ذلك نادرا، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات 2 منهم يؤكدون أنه نادرا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات في حين يرى حاملي شهادة تقني سامي أنه أحيانا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات وهذا يبين أن المؤسسة أحيانا تقوم بإيصال المعلومات ونادرا ما يتعذر وصولها للعمال ، وذلك راجع لمستوى سلم الإدارة.

– كيف تقيم المعلومات والقرارات التي تصدرها المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " للعمال؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج تقييم الموظفين للمعلومات والقرارات التي تصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (23): يبين تقييم الموظفين للمعلومات والقرارات التي تصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		بطيئة	تأخذ الوقت الكافي	سريعة	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	2	0	2
	النسبة	0%	100%	0%	%14
ليسانس	التكرار	2	4	4	10
	النسبة	20%	40%	40%	%71
ماستر	التكرار	0	1	1	2
	النسبة	0%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	2	7	5	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن 4 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن المعلومات والقرارات التي تصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية سريعة، وإجابات 4 منهم يرونها تأخذ الوقت الكافي، وإجابات 2 منهم يرونها بطيئة، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات واحدة ترى أن المعلومات والقرارات التي تصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية سريعة وإجابة واحدة أخرى ترى أنها تأخذ الوقت الكافي في حين يرى 2 من حاملي شهادة تقني سامي أن المعلومات والقرارات التي تصدرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية تأخذ الوقت الكافي ، ويتضح أن المعلومات التي تصدرها الإدارة تأخذ الوقت الكافي وأحيانا تكون سريعة وذلك راجع لإختيار الوسيلة والقالب الأنسب لإيصال المعلومة.

– حسب رأيك اختيار الكادر الوظيفي الجيد يقوم على حسب:

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول اختيار الكادر الوظيفي الجيد يقوم على حسب بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (24):يبين كيفية اختيار الكادر الوظيفي الجيد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

	معايير شخصية	اختيار مرشحين	تكافؤ	المجموع

		ومهنية	مناسبين	الفرص	
تقني سامي	التكرار	0	1	1	2
	النسبة	0%	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	4	5	3	10
	النسبة	40%	50%	30%	%71
ماستر	التكرار	1	1	1	2
	النسبة	50%	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	5	7	5	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن 5 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه يتم لاختيار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمرشحين مناسبين، وإجابة 4 منهم يرون أن الاختيار يتم على معايير شخصية ومهنية، وإجابة 3 منهم يرون أن الاختيار يتم على تكافؤ الفرص، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجاباتهم كانت على أساس انه يتم الاختيار وفقا لمرشحين مناسبين ومعايير شخصية ومهنية و تكافؤ الفرص، في حين حاملي شهادة تقني يرون إن الاختيار يتم وفقا لمعايير شخصية ومهنية وتكافؤ الفرص، ويتضح أن إختيار مرشحين مناسبين له الحظ الأوفر في إختيار الكادر الوظيفي الجيد وذلك راجع لنط التوظيف في المؤسسة.

– في ممارسة وظيفتك كمسير، ما هي الأهمية التي تعطيها لما يلي:

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول الأهمية التي يوليها الموظفين كونهم مسيرين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (25):يبين الأهمية التي يوليها الموظفين كونهم مسيرين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي لمايلي :

	تبين بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم والمنتظر منهم	تعمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين الموظفين	فتح مجال للعمال لإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير المؤسسة	إعداد دورات تقييمية لسير المؤسسة في تحقيق أهدافها بالتعاون مع الموظفين	العمل على نقل معارفك وخبراتك للعمال للمساهمة في تكوينهم	المجموع

تقني سامي	التكرار	0	1	1	0	1	2
	النسبة	0%	50%	50%	0%	50%	17%
ليسانس	التكرار	6	2	5	2	6	9
	النسبة	66,7%	22,2%	55,6%	22,2%	66,7%	75%
ماستر	التكرار	0	0	0	0	1	1
	النسبة	0%	0%	0%	0%	100%	8%
المجموع	التكرار	6	3	6	2	8	12

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن 6 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن الأهمية التي يوليها الموظفين كونهم مسيرين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هي تبيان بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم والمنتظر منهم، وإجابة 6 منهم يرون ضرورة العمل على نقل المعارف والخبرات للعمال للمساهمة في تكوينهم، وإجابة 5 منهم يرون أن الأهمية تكمن في تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين الموظفين، وإجابة 2 منهم يرون فتح مجال للعمال لإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير البنك، وإجابة 2 منهم يرون إعداد دورات تقييمية لسير البنك في تحقيق أهدافها بالتعاون مع الموظفين، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى ضرورة العمل على نقل المعارف والخبرات للعمال للمساهمة في تكوينهم، في حين حاملي شهادة تقني إجابة واحدة ترى أن الأهمية تكمن في العمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين الموظفين وإجابة واحدة ترى ضرورة فتح مجال للعمال لإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير البنك، وإجابة واحدة ترى ضرورة العمل على نقل المعارف والخبرات للعمال للمساهمة في تكوينهم، أما المتبقي من الموظفين المقدر عددهم اثنان غير معنيين بالتسيير، ويتبين أن أغلب المسير يعطي أهمية لتوضيح للعمال ما هو مطلوب منهم والمنتظر منهم وذلك راجع لتقديم مردودية أفضل.

– هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين بالنسبة لقدرة البنك على توفير المناخ المناسب الذي يدفع الموظفين لأداء عمل بكفاءة وفعالية حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (26):يبين قدرة البنك في توفير المناخ المناسب الذي يدفع الموظفين لأداء عمل بكفاءة وفعالية حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	2	2
	النسبة	0%	100%	%14

ليسانس	التكرار	2	8	10
	النسبة	20%	80%	%71
ماستر	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	3	11	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن 8 من حاملي شهادة ليسانس، يرون وجود المناخ المناسب الذي يدفع الموظفين لأداء عمل بكفاءة وفعالية في البنك، وإجابة 2 منهم يرون عكس ذالك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى وجود المناخ المناسب، وإجابة واحدة اخرى ترى غير ذالك في حين حاملي شهادة تقني يرون وجود المناخ المناسب، ومن خلال هذا يتضح أن المناخ العمل مناسب لتحقيق الفعالية الإنتاجية.

– كيف تصف نوعية الاستقبال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن و المؤسسات؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول نوعية الاستقبال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن و المؤسسات حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (27):يبين نوعية الاستقبال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن و المؤسسات حسب متغير المؤهل العلمي:

		مقبولة	جيدة	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	2
	النسبة	100%	0%	%14
ليسانس	التكرار	7	3	10
	النسبة	70%	30%	%71
ماستر	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	10	4	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن 7 من حاملي شهادة ليسانس، يرون نوعية الاستقبال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن و المؤسسات مقبولة، وإجابة 3 منهم يرون جيدة، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة تراها مقبولة وأخرى تراها جيدة، في حين حاملي شهادة تقني يرونها مقبولة، ويتضح أن

نوعية الاستقبال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن مقبولة وذلك ما يفسر صورتها الجيدة ونجاحها في المجتمع.

– كيف يزيد الإتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها الخارجي؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على أراء الموظفين حول كيفية زيادة الإتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها الخارجي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (28): يبين كيفية زيادة الاتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها الخارجي حسب متغير المؤهل العلمي:

		الإعلام والإرشاد	المساهمة في تنمية الموارد البشرية	المساهمة في تحسين سير العمل	الكفاءة الإنتاجية	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	0	0	2
	النسبة	50%	50%	0%	0%	%14
ليسانس	التكرار	7	3	4	5	10
	النسبة	70%	30%	40%	50%	%71
ماستر	التكرار	1	2	1	0	2
	النسبة	50%	100%	50%	0%	%14
المجموع	التكرار	9	6	5	5	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن 7 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أن زيادة الاتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها الخارجي تكون من خلال الإرشاد والتوجيه، وإجابة 5 منهم يرون أنها تزيد بالكفاءة الإنتاجية، وإجابة 4 منهم يرون أنها تزيد بالمساهمة في تحسين سير العمل وإجابة 3 منهم يرون أنها تزيد بالمساهمة في تنمية الموارد البشرية في المقابل حاملي شهادة ماستر 2 من الإجابات يرون أن زيادة الاتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها الخارجي تكون بالمساهمة في تنمية الموارد البشرية، وإجابة واحدة ترى أنها تزيد من خلال الإعلام والإرشاد وإجابة واحدة أخرى ترى أنها تزيد من خلال المساهمة في تحسين سير العمل ، في حين حاملي شهادة تقني إجابة واحدة ترى أن زيادة الاتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية والريفية وجمهورها

الخارجي تكون من خلال الإعلام والإرشاد وإجابة أخرى ترى أنها تزيد من خلال المساهمة في تنمية الموارد البشرية، ويتضح أن العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي تساهم في إعلامهم وإرشادهم وهذا ما يفسر خلق نوع من الثقة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

– هل تساهم العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول مساهمة العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (29): يبين مساهمة العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة حسب متغيرالمؤهل العلمي:

		أحيانا	دائما	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
ليسانس	التكرار	6	4	**10**
	النسبة	60%	40%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	8	6	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن 6 من حاملي شهادة ليسانس، يرون أحيانا ما تساهم العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وإجابة 5 مهم يرون انه دائما ما تكون هذه المساهمة، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى انه أحيانا ما تساهم العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وإجابة واحدة أخرى ترى أنها دائما ما تكون هذه المساهمة، ونفس الإجابات بالنسبة لحاملي شهادة تقني، ومن خلال هذا يتبن أن المؤسسة تعمل أحياناعلى خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة وذلك لضمان السير الأمثل لنشاطها

– المشاركة في العملية الإتصالية يزيد من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول مشاركتهم في العملية الإتصالية تزيد من إحساسهم بأنهم عنصر فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (30): يبين مشاركة الموظفين في العملية الإتصالية تزيد من إحساسهم بأنهم عنصر فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		محايد	موافق	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	2	2
	النسبة	0%	100%	%14
ليسانس	التكرار	1	9	10
	النسبة	10%	90%	%71
ماستر	التكرار	0	2	2
	النسبة	0%	100%	%14
المجموع	التكرار	1	13	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن 9 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن المشاركة في العملية الإتصالية تزيد من الإحساس بأنهم عنصر فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابة واحدة منهم محايدة، في المقابل حاملي شهادة ماستر يرون أن المشاركة في العملية الإتصالية تزيد من الإحساس بأنهم عنصر فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ونفس الإجابات بالنسبة لحاملي شهادة تقني، ويتبين أن أغلب العمال موافق على المشاركة في العملية الإتصالية وهذا راجع لتحسيسهم بأنهم عنصر فعال في المؤسسة وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي.

– ماهي الوسائل التي تراها أكثر فعالية لإعلامكم بنشاطات المؤسسة" بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول الوسيلة التي يرونها أكثر فعالية لإعلامهم بنشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (31): يبين الوسائل التي يراها الموطفين أكثر فعالية لإعلامهم بنشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		وسائل كتابية	وسائل شفوية	الإثنين معاً	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	0	1	2
	النسبة	50%	0%	50%	%14
ليسانس	التكرار	4	1	5	10
	النسبة	40%	10%	50%	%71
ماستر	التكرار	0	0	2	2
	النسبة	0%	0%	100%	%14
المجموع	التكرار	5	1	8	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن 5 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن الوسائل الكتابية والشفوية أكثر فعالية لإعلامهم بنشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابات 4 منهم يرون أن الوسائل الكتابية هي الأكثر فعالية وإجابة واحدة ترى أن الوسائل الشفوية الأكثر فعالية، في المقابل حاملي شهادة ماستر يرون أن يرون أن الوسائل الكتابية والشفوية لاكثر فعالية، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني إجابة واحدة ترى أن الفعالية تكمن في الوسائل الكتابية وإجابة أخرى ترى الفعالية في الوسائل الشفوية ، يتضح أن لإعلام العمال بنشاطات المؤسسة تكون بالمزاوجة بين الوسائل الشفهية و الكتابية وذلك لوصول في الوقت المناسب ولكافة العمال.

– هل ترى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين فيما إذا كان إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (32): يبين مدى عرقلة وصول المعلومات في الوقت المناسب بإتباعها للمسار التنظيمي الرسمي حسب متغير المؤهل العلمي:

		نادرا	أحيانا	دائما	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	1	1	2
	النسبة	0%	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	0	10	0	10
	النسبة	0%	100%	0%	%71
ماستر	التكرار	1	1	0	2
	النسبة	50%	50%	0%	%14
المجموع	التكرار	1	12	1	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن 10 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه أحيانا إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى انه نادرا ما يحدث ذالك وإجابة أخرى ترى أحيانا، و بالنسبة لحاملي شهادة تقني، إجابة واحدة ترى انه دائما ما يحدث ذالك وإجابة أخرى ترى أنها تحدث أحيانا، يتضح أن المسار التنظيمي، أحيانا يعيق وصول المعلومة في الوقت المناسب وذلك راجع إلى إهمال النشاط الإتصالي.

– هل تعتقد أن هناك إنسجام بين الرسائل و الوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين للانسجام بين الرسائل و الوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (33): يبين الانسجام بين الرسائل و الوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		أحيانا	دائما	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**

ليسانس	التكرار	8	2	**10**
	النسبة	80%	20%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	10	4	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن 8 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه أحيانا ما يكون انسجام بين الرسائل و الوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابات 2 منهم ترى انه يحصل دائما، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى انه دائما ما يكون انسجام وإجابة أخرى ترى أحيانا ما يحدث ذالك، ولاختيارات نفسها بالنسبة لحاملي شهادة تقني، وهذا يتضح أن أحيانا هناك إنسجام بين الرسائل والوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة وذلك راجع لعدم توفر الوسائل البديلة .

– هل تجدون صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإتصالية للمؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول صعوبة فهم محتوى الرسائل الإتصالية بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (34):يبين حال وجود صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		نادرا	أحيانا	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	2	**2**
	النسبة	0%	100%	**%14**
ليسانس	التكرار	3	7	**10**
	النسبة	30%	70%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	4	10	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن 7 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه أحيانا ما يجدون صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإتصالية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابات 3 منهم ترى انه نادرا ما

يحصل ذلك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى انه أحيانا ما يجدون صعوبة وإجابة أخرى ترى أحيانا ما يحصل ذالك، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني وإجابات 2 منهم يرون انه أحيانا ما يجدون صعوبة ، ومن خلال هذا يتضح لنا أن أحيانا يجد العمال صعوبة في فهم الرسائل الإتصالية للمؤسسة وذلك لعدم توافق الرسائل مع الوسيلة.

– هل تواجه صعوبات في تعاملك مع المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول وجود صعوبات التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (35):يبين صعوبات التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

		لا	نعم	المجموع
تقني سامي	التكرار	2	0	**2**
	النسبة	100%	0%	**%14**
ليسانس	التكرار	9	1	**10**
	النسبة	90%	10%	**%71**
ماستر	التكرار	2	0	**2**
	النسبة	100%	0%	**%14**
المجموع	التكرار	13	1	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن 9 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أنه لا توجد صعوبات التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإجابة واحدة ترى عكس ذلك، في المقابل حاملي شهادة ماستر يرون أنه لا توجد صعوبات، والاختيارات نفسها بالنسبة لحاملي شهادة تقني، يتضح أن أغلبة العمال لا يجدون صعوبة في تعاملهم مع المؤسسة وذلك ما يفسر وجود الجو المناسب للعمل.

– هل سبق لك وأن قدمت اقتراحات بخصوص العمل في " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول تقديم الاقتراحات بخصوص العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (36):يبين تقديم العمال اقتراحات بخصوص العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب متغير المؤهل العلمي:

	لا	نعم	المجموع

تقني سامي	التكرار	0	2	**2**
	النسبة	0%	100%	**%14**
ليسانس	التكرار	6	4	**10**
	النسبة	60%	40%	**%71**
ماستر	التكرار	1	1	**2**
	النسبة	50%	50%	**%14**
المجموع	التكرار	7	7	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن 6 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يؤكدون أنه لا يقدمون الاقتراحات بخصوص العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وإجابات 4 منهم يقدمون اقتراحات، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة لا تقدم اقتراحات وإجابة أخرى تقدم اقتراحات، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني إجابات 2 منهم يقدمون اقتراحات، يتضح أن أغلبية العمال أية إقتراحات وذلك راجع لعدم أخذها بعين الإعتبار بالإضافة إلى عدم منحهم فرص للمشاركة وتقديم الإقتراحات.

– في اعتقادك هل تعتمد المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " على إستراتيجية إتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إستراتيجية اتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (37):يبين مدى اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إستراتيجية اتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات حسب متغير المؤهل العلمي :

		لا	**نعم**	**المجموع**
تقني سامي	**التكرار**	**0**	**2**	**2**
	النسبة	**0%**	**100%**	**%14**
ليسانس	**التكرار**	**3**	**7**	**10**
	النسبة	**30%**	**70%**	**%71**
ماستر	**التكرار**	**1**	**1**	**2**
	النسبة	**50%**	**50%**	**%14**
المجموع	**التكرار**	**4**	**10**	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن 7 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على إستراتيجية اتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات، وإجابات 3 منهم يرون عكس ذلك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى أن البنك يعتمد على إستراتيجية اتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات وإجابة أخرى ترى عكس ذالك، و بالنسبة لحاملي شهادة تقني يرون أن البنك يعتمد على إستراتيجية اتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات ، يتبين أن معظم العمال يعتقدون أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات وذلك راجع للميزة التنافسية .

– وجود إستراتيجية إتصالية في " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون ورفع مردودية المؤسسة.

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول وجود إستراتيجية إتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزز روح الفريق والتعاون ورفع مردودية حسب المؤهل العلمي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (38):يبين مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تعزيز روح الفريق والتعاون ورفع مردودية حسب متغير المؤهل العلمي:

		أحيانا	دائما	المجموع
تقني سامي	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	4	6	10
	النسبة	40%	60%	%71
ماستر	التكرار	1	1	2
	النسبة	50%	50%	%14
المجموع	التكرار	6	8	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن 6 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن لإستراتيجية لاتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية دائما تعزز من روح الفريق والتعاون ورفع المردودية، وإجابات 4 منهم يرون أحيانا ما يوجد ذالك، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابة واحدة ترى أن لإستراتيجية لاتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية دائما تعزز من روح الفريق والتعاون ورفع المردودية وإجابة أخرى ترى أحيانا

ما يوجد ذالك، والاختيارات نفسها بالنسبة لحاملي شهادة تقني ، من خلال هذا يتضح دور الاستراتيجية الاتصالية في تعزيز روح الفريق والتعاون وذلك ما يفسر فعالتها في خلق الإنسجام والفهم المتبادل.

– هل تتيح لك الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" فرصة لتفاعل اتصالي أكثر؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول إمكانية الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنح فرصة لتفاعل اتصالي حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (39):يبين إمكانية الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنح فرصة لتفاعل اتصالي أكثر للموظفين حسب متغير المؤهل العلمي:

		نادرا	أحيانا	دائما	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	1	1	2
	النسبة	0%	50%	50%	%14
ليسانس	التكرار	1	7	2	10
	النسبة	10%	70%	20%	%71
ماستر	التكرار	0	2	0	2
	النسبة	0%	100%	0%	%14
المجموع	التكرار	1	10	3	14

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن 7 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن أحيانا ما تكون الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمنح فرصة لتفاعل اتصالي أكثر للموظفين، وإجابات 2 منهم يرون دائما ما يكون ذالك وإجابة أخرى تراه نادرا، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات 2 منهم يرون أنه أحيانا ما تكون الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمنح فرصة لتفاعل اتصالي أكثر للموظفين، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني اجابة واحدة ترى انه دائما ما تكون الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمنح فرصة لتفاعل اتصالي أكثر للموظفين وإجابة أخرى ترى ذالك أحيانا ما يكون، وما يفسر إتاحة إستراتيجية إتصالية أحيانا فرصة لتفاعل إتصالي أكثر هو تناسق البرامج والخطط التنظيمية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

–عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل؟

من خلال الاعتماد على الجداول المركبة، تحصلنا على نتائج أراء الموظفين حول عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل حسب المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (40):يبين آراء العمال حول عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل حسب متغير المؤهل العلمي:

		غير موافق	محايد	موافق	المجموع
تقني سامي	التكرار	0	1	1	**2**
	النسبة	0%	50%	50%	**%14**
ليسانس	التكرار	1	2	7	**10**
	النسبة	10%	20%	70%	**%71**
ماستر	التكرار	0	0	2	**2**
	النسبة	0%	0%	100%	**%14**
المجموع	التكرار	1	3	10	**14**

المصدر: من اعدد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن 7 من الموظفين حاملي شهادة ليسانس، يرون أن عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل، وإجابة أخرى ترى عكس ذالك وإجابات 2 منهم محايدين، في المقابل حاملي شهادة ماستر إجابات 2 منهم يرون أن عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني إجابة واحدة ترى انه عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل وإجابة أخرى محايدة ، يتضح أن 70% موافق أن عدم فعالية إستراتيجية الإتصال من عدم الرضا في العمل وذلك راجع لإعتماد على النمط التقليدي في العملية الإتصالية أي عدم الإعتماد على خطط وإستراتيجيات بديلة لتحقيق الأهداف المرجوة.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الإستراتيجية الإتصالية ودورها في إدارة الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، ومن خلال معطيات الإستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نجملها في:

- أن العنصر البشري المهيمن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكثره ذكوري.

- أغلبية عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة.

- المستوى التعليمي الطاغي لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في شهادة ليسانس.

- كشفت هذه الدراسة أن هناك فئة من العمال تقر بوجود جهاز خاص بالإتصال الإستراتيجي، وهناك فئة أخرى لا تقر بوجود جهاز الإتصال.

- أن موقع الإتصال في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتبط مباشرة بالإدارة العليا.

- يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكانة ذات أهمية للنشاط الإتصالي.

- أغلبية العمال مطلعين على القانون الداخلي وعلى الإتفاقيات الجماعية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- أن الإتصال الغالب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو الإتصال الرسمي.

- تتمثل الوسائل التي يستخدمها البنك للإتصال بالعمال في الغالب ، في الإجتماعات، هذا فيما يخص الوسائل المباشرة، أما الوسائل غير المباشرة ، فتمثلت في التقارير والملصقات والإعلانات.

- أن الوسائل المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كافية نوعا ما لتحقيق أهدافه.

- تتمثل مجالات إستخدام الإتصال في الغالب بالمؤسسة للحصول على المعلومات.

- كشفت لنا الدراسة أن العمال ينظر إلى نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال في المؤسسة على أنها متوسطة .

- تتمثل مجالات إستخدام الإتصال في الغالب بالمؤسسة للحصول على المعلومات.

- يتضح أن لإعداد إستراتيجية إتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يتطلب فريق عمل خاص.

- إن أغلب العمال يتفق على أن من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الإتصال بعين الإعتبار على مستوى المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك.

- تساعد الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الغالب على ضمان سير العمل بشكل أفضل.

- تعمل المؤسسة من حال عدم تحقق إستراتيجية الإتصالية ، بالإعتماد واللجوء إلى إستراتيجيات بديلة.

- يتضح أن العلاقة بين العمال والمؤسسة علاقة أجر دون إعتبار أشياء أخرى لآفاق مستقبلية.

- تبدو علاقة العمال بالإطارات في عملية الإنتاج بالمؤسسة في حالة عادية وتضامن.

- يزيد نمط القيادة بالمؤسسة في الغالب بتقديم النصائح وإتباع النظام الديمقراطي لإصدار التعليمات وتوزيع العمل.

- تهتم الإدارة دائما بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

- حسب تقييم العمال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ،أن المعلومات والقرارات التي تصدرها المؤسسة تأخذ الوقت الكافي.

- يقوم إختيار الكادر الوظيفي الجيد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على حسب إختيار مرشحين مناسبين.

- يعطي المسير في ممارسة مهامه الأهمية بتوضيح للعمال ما هو مطلوب منهم لا المنتظر منهم.

- يؤهل مناخ العمل العمال لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.

- يتضح أن نوعية الإستقبال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الزبائن والمؤسسات مقبولة.

- يزيد الإتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجمهورها الخارجي ، من خلال المساهمة في إعلامهم وإرشادهم.

- تساهم أحيانا العلاقة بين الفروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة.

- تعمل مشاركة العمال في العملية الإتصالية بزيادة الإحساس بأنهم عنصر فعال داخل المؤسسة.

- تعتبر كل من الوسائل الشفوية والكتابية الأكثر فعالية لإعلام العمال بنشاطات المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- يعيق أحيانا إتباع المعلومات للمسار التنظيمي وصولها في الوقت المناسب.

- هناك إنسجام بين الرسائل والوسائل المستعملة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- يواجه أحيانا العمال صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإتصالية بالمؤسسة.

- لا توجد صعوبات في التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ما يفسر جو مناسب للعمل.

- أغلبية العمال لم يسبق لهم أن قدموا إقتراحات بخصوص العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ما يفسر لعدم أخذها بعين الإعتبار ، وعدم منحهم فرصة للمشاركة بتقديم إقتراحات.

- تعتمد مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إستراتيجية إتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات.

- يساهم وجود إستراتيجية إتصالية في بنك الفلاحة والتنمية االريفية بتعزيز روح الفريق والتعاون ورفع مردودية المؤسسة.

- تتيح أحيانا الإستراتيجية الإتصالية المطبقة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنح فرصة للعمال لتفاعل إتصالي أكثر.

- إجتمع القول على أن عدم فعالية الإستراتيجية الإتصالية من أسباب عدم الرضا في العمل.

إقتراحـــات الدراســة:

من خلال دراستنا لموضوع الإستراتيجية الإتصالية ودورها في إدارة الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية ، توصلنا إلى بعض الإقتراحات والنتائج المدرجة كالآتي:

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الإتصال لدى العاملين وغيرها من متطلبات الإستراتيجية الإتصالية.

- تعزيز روح التعاون والتفاهم بين الإدارة والعاملين وتوطيد العلاقة بينهم.

- توفير بيئة عمل مناسبة لممارسة مختلف أنشطة الإتصال ، والعمل على تحسين فعالية الإتصال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

- الحد من المركزية في إتخاذ القرارات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ومشاركة المستويات الإدارية الأخرى لإدلاء بآرائهم.

- الإهتمام بالتغذية الراجعة عبر مختلف المستويات التنظيمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

- العمل على زيادة تدفق الإتصالات بمختلف أنواعها لتنسيق العلاقات بين المصالح والعاملين.

- العمل على مبدأ التفاعل الإنساني كعنصر محدد للسلوك الثقافي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية ، ما يعكس روح المعنوية للأفراد.

- التشجيع على الإتصال والمشاركة في بناء الثقة والإحساس بالمسؤولية لزيادة الكفاءة الإنتاجية والجودة في العمل.

خـــاتـــمة

خـــــاتمـــة:

تمت دراستنا لموضوع الإستراتيجية الإتصالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من أجل توضيح دورها في إدارة الموارد البشرية وتسييرها وتنظيمها, كونها تعتبر نشاط مهم لقيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه، فالإتصال عصب العملية الإدارية بكل أبعادها مهما إختلف نوعها و نشاطها، فالإدارة الحديثة تحرص على الإتصال الفعال مع عامليها في كافة المستويات ونظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات والعمل على جعل نظامها يتناسق مع ما تم تسطيره من أهداف ، تسعى المؤسسات جاهدة لكي تضمن بقائها وإستمرارها بكفاءة وفعالية ، تجعل منها محل أنظار للمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى رفع مستوى موظفيها وتنمية النشاط الإنتاجي بها ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصالية بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل الأداء وتحقيق فعالية العلاقة بين العمال والإدارة تحت جو تعاوني وثقة متبادلة على تحقيق أهداف تنظيمية.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من الإستنتاجات نجملها فيما يلي:

– أن إستراتيجية الإتصال توجد في المؤسسة كنشاط إتصالي فحسب وتقتضي التقييم والمتابعة والتجديد وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود فريق عمل خاص لإنجاز وتأطير إستراتيجية الإتصال للتصدي للمشاكل والحالات الطارئة.

وحتى تقوم الإدارة بأداء عملها على أحسن وجه عليها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الإستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة وحتى في مدى تقبل العمال للقرارات والتعليمات.

– من الصعوبة على المؤسسة بناء كفاءتها الإنتاجية بسرعة أو تكييفها لما تتماشى وحاجياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية ، كون الكفاءات الإستراتيجية نادرة وغير قابلة للتبادل.

– الإعتماد على الموارد البشرية كأساس للمنافسة ، ما يسمح بخلق فضاء تنافسي وخلق قاعدة مناسبة للإنسجام التام بين الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ الأهداف المرجوة.

– لا ينحصر دور تسيير و إدارة الموارد البشرية في الأداء والتنفيذ فقط ، بل أبعد من ذلك ، يولي ضمان اليد العاملة وحماية رأس المال البشري كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة من أفكار ونماذج

جديدة تتناسب ومتطلبات السوق بالتنسيق والإنسجام بين الإستراتيجية الإتصالية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، مل يعمل بخلق قاعدة صلبة تسمح لها بضمان تواجدها وبقاءها وتحقيق أهدافها المسطرة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أبو بكر مصطفى ، الموارد البشرية، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد الحضري محمد ، **التسويق في ظل عدم وجود المعلومة**، د.ط، القاهرة، إدراك للنشر والتوزيع، 1996.
3. البادي محمد محمد ، **التخطيط الاستراتيجي للاتصال**، د.ط ، دار المهندس للطباعة بدمياط الجديدة، 2007-2008.
4. بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، **اتجاهات وممارسات**، د.ط، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، مكتبة رأس المنبع، 2008.
5. بن مرسلي أحمد ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
6. بن مرسلي أحمد ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
7. بن مرسلي أحمد ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال** ، د ط ،ديوان المطبوعات الجامعية ، د بلد 2010.
8. بهجت جاد الله كشك محمد ، **المنظمات وأسس إدارتها**، ط1، الإسكندرية، 1999.
9. حجاب محمد منير ، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1990.
10. حجاب محمد منير ، **المعجم الإعلامي**، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
11. حجاب محمد منير ، **وهبي سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة "المدخل الاتصالي"**، د.ط، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

12.حجازي مصطفى ، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1990.

13.حجيم الطائي يوسف ومؤيد عبد الكسين، الفضل والعبادي هاشم فوزي ، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

14.حسان الجيلالي ، **التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.

15.حسن رواية ، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، د.ط، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.

16.حسين، سمير محمد ، **بحوث الإعلام، عالم الكتب**، ط1، القاهرة، 2006.

17.خيضر كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، د.ط، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.

18.خيضر كاظم محمود، كاسب الخرشة ياسين ، **إدارة الموارد البشرية**، ط6، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.

19.ربحي مصطفى عليان، **البحث العلمي، أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته**، د.ط، الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، المؤتمن للتوزيع، بيت الأفكار الدولية، د. سنة.

20.دويدري رجاء وحيد ، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية** ،ط1، دار الفكر المعاصر ، بيروت ،لبنان،2000

21.سرحان علي المحمودي محمد ، **مناهج البحث العلمي**، ط3، الجمهورية اليمنية، صنعاء، دار الكتب ، 1441هـ، 2019م.

22.السلمي علي ، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.

23.شفيق محمد ، **البحث العلمي مع تطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، د.ط ،د.بلد، 2015.

24.عدون ناصر دادي ، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003.

25.فرجاني علي ، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018.

26.كشتواي باري ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة العربية الثانية ،دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ، 20106.

27.وارنر جون ، دي ساميون راندي ، ترجمة عبد الحسن لعنان، **تنمية الموارد البشرية**، دط، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2011.

28.وصفي عقيلي عمر ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

29.يوسف كافي مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري –تنموي– تكنولوجي عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2019.

الرسائل الجامعية:

1. آيت حمي كاهينة ، **دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة**، اتصالات الجزائر بفرندة نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013-2014.
2. بلقاضي الأمين ، **الإتصال داخل المؤسسة**، جامعة الجزائر 02، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر، 2014.
3. بن داود العربي ، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CP.G، عين السمارة، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
4. بن دريدي منير ، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية**، التدريب، التحفيز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشريية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
5. جرموني نهاد ، سايح أميرة، **فعالية الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية المحلية من جهة نظر موظفيها**، دراسة ميدانية في المديرية العامة لبنك التنمية المحلية، سطاولي، الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019-2020.

6. حدادي صلاح الدين، **الموارد البشرية للإدارة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر، 2015-2016.
7. حفصي أمال ، **الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور**، دراسة حالة كمديرية أمن ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.
8. حمايمي محرز ، **الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية**، دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، شعبة علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، وجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
9. حمدي محمد أمين، **دور الاتصال المؤسساتي في إدارة الموارد البشرية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، 2017-2018.
10. رماش صبرينة ، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للغاز والكهرباء Sonalgaz، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتور في علوم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
11. زواقة عواطف، حرنان سماح ، **الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، مديرية الضرائب أم البواقي أنموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.
12. شهراوي نوال ، **إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية**، دراسة حالة لإذاعة سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سعيدة ، 2016-2017.

13.عايلي حمزة ، عياد أمينة ، **الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية**، دراسة حالة ميدانية (شركة التأمين وإعادة التأمين la caar نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل اتصال والمجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2015-2016.

14.عناب أمينة، **معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من جهة نظر الأساتذة**، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، 2014.

15.قاسي محمد لمنور ، **واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2015-2016.

المجلات والجرائد:

1. بلقاضي الأمين ، **الإتصال داخل المؤسسة**، جامعة الجزائر 02، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر، 2014.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 46-16، جويلية 2006، المطبعة الرسمية، الجزائر.

المحاضرات:

1. دحدوح منية ، **محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة**، ليسانس علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات، 2015.2016.

2. شريفي خيرة ، **دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري**، أستاذ مساعدا (أ)، جامعة المدية.

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
مقدمة	أ
إشكالية الدراسة	03
الفصل الأول: الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة عناصرها وتطبيقاتها	
تمهيد	11
I- ماهية الاتصال	12
مفهوم الإتصال	12
أهمية الإتصال	13
أهداف الإتصال في المؤسسة	14
أشكال وأنواع الاتصال في المؤسسة	16
شبكات الاتصال في المؤسسة	22
II- الاستراتيجية الاتصالة في المؤسسة	28
مفهوم الاستراتيجية الاتصالية ومبادئها	28
مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	28
مبادئ الاستراتيجية الاتصالية	29
مراحل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية في المخطط الاتصالي	31
معيقات اعداد استراتيجية الاتصال في المؤسسة	32
أنواع استراتجيات الاتصال	33
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	38
ماهية إدارة الموارد البشرية	39
تعريف الموارد البشرية	39
تعريف إدارة الموارد البشرية	40
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	41
أهمية إدارة الموارد البشرية	47

أهداف إدارة الموارد البشرية	48
وظائف إدارة الموارد البشرية	49
العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية	54
خلاصة الفصل	56
الإطار التطبيقي: بطاقة فنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية badr	58
تمهيد	58
نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	58
تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	59
مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية	59
المبادئ التي يعتمد عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية	60
أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	61
الهياكل التنظيمية للمديرية العامة	62
تفريغ الجداول وتحليلها	65
النتائج العامة للدراسة	99
إقتراحات الدراسة	102
خـاتمة	104
قائمة المراجع	107
الملاحق	

الملاحق

جـــــــامعة المـــــــدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم الإعلام والإتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إستمارة بحث

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانـــية لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الإستراتيجيـــة الإتصـــالـــية ودورهـــا فـــي إدارة المـــوارد البـــشريـــة

ـ دراسة حالة "ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-ولاية المدية-"

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على واقع الإتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة وكذلك التعرف على فعالية إستـــراتيجية الاتصـــال في إدارة المـــوارد البشرية. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم والإجابة على أسئلة الإستمارة بعناية ودقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجابتكم ، ونرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة إهتمامكم فمشاركتكم ورأيكم عامل أساسي لما له من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح الدراسة.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

تقبلوا منا فائق الشكر والإحترام

من إعداد الطالبتين: ***إشراف الأستاذ:***

ـ عربـــاوي رشيـدة ***العيدي موسى***

ـ شـعـــال راضيـــة

السنة الجامعية: 2021/2020

المـحـورالأول : البـيانـات الشـخـصيـة:

- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐

- **السـن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐

من 50 سنة فأكثر ☐

-المؤهل العلمي: شهادة تقني سامي ☐ شهادة ليسانس ☐ شهادة مهندس ☐

شهادات أخرى أذكرها .....

- طبيعة الوظيفة:.....

- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المـحـور الثـانـي: واقع الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ولاية المدية-".

- هل هناك جهاز خاص بالاتصال الاستراتيجي **لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟**

نـعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة بـ" نعم" : هل هذا الجهاز مرتبط مباشرة **ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟** كيف ذلك؟ .....

* في حالة الإجابة بـ "لا" : ماهي الجهة التي تقوم بالإتصال بالموظفين داخل المؤسسة؟ أذكرها؟.....

- ماهو موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي **لبنك الفلاحـة والتنمـية الريـفـية ؟**

مرتبط مباشرة بالإدارة العليا ☐ قسم مستقل ☐ تابع لقسم من الأقسام ☐

- هل تولي المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** مكانة ذات أهمية للنشاط الإتصالي فيها :

نـعم ☐ لا ☐

لماذا؟ .....

- هل أنت مطلع على القانون الداخلي والإتفاقيات الجماعية **لبنك الفلاحة والتنمية الريفية** ؟:

نـعم ☐ لا ☐

- مـا هـو الاتصـال الغـالـب فـي **بـنـك الفـلاحـة والـتـنـمـيـة الـريـفـيـة**؟ :

إتصال رسمي ☐ إتصال غير رسمي ☐ مبـاشر ☐ غير مبـاشر ☐

- مـن خـلال وجـودك بالمؤسسة ، ما نـوع الوسائـل التـي تستخدمـها للإتصـال بكـم؟ :

أ- وسائل مباشرة :

الإجتماعات ☐ الزيارات ☐ المؤتمرات ☐ المعارض ☐
أبواب مفتوحة ☐

ب- وسائل غير مباشرة:

التقارير ☐ الهاتف ☐ مجلة المؤسسة ☐ الانترنت ☐
الملصقات والإعلانات ☐

أخرى أذكرها .....

- هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة في" **بنك الفلاحة والتنمية الريفية**" كافية لتحقيق أهدافه الإتصالية ؟ :

كافية ☐ غير كافية ☐ نوعا ما ☐

* إذا كـانت إجابـتك بـ "غير كافية" لمـاذا ؟ .....

* ماذا تقترح .....

- كيف ترى نشاطات الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة **"بنك الفلاحة والتنمية الريفية "**؟ :

كثيفـة ☐ متوسطـة ☐ ضعيفـة ☐

- فيما تتمثل مجالات إستخدام الاتصال في المؤسسة **"بنك الفلاحة والتنمية الريفية"**؟ :

تبليغ القرارات ☐ الحصول على معلومات ☐ النقاش حول مصالح المؤسسة ☐

تحسين العلاقة بين الموظفين ☐ تحسين العلاقة ما بين الموظفين والمدير ☐

أخرى أذكرها .....

-لإعداد إستراتيجية إتصالية **"ببنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، يتطلب فريق عمل خاص ؟ :

نـــعم ☐ لا ☐

- من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على المستوى المؤسسة **"بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** ، توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة المتبعة من طرف البنك :

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

- بإعتبار الاتصال مهم في سير العمل داخل المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** ، هل الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل مؤسستكم في نظرك تساعد على :

تحقيق التنسيق بين الأنشطة والمصالح ☐ التعرف على الآفاق المستقبلية للمؤسسة ☐

الإنخراط في تحقيق أهداف البنك ☐ ضمان سير العمل بشكل أفضل ☐

غلق أبواب أمام الشائعات التي تواجه البنك(منع ظهور الشائعات) ☐

أخرى أذكرها .....

- في حال عدم تحقيق إستراتيجية إتصالية في المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** تلجئون إلى :

إستراتيجية بديلة ☐ العمل بدون إستراتيجية إتصالية ☐

أخرى أذكرها .....

- العـــلاقـــة بينـــك وبيـــن المـــؤسسـة هـــي عـــلاقـة أجـــــر دون إعتبـــار الأشيـــاء الأخـــرى :

نـــعم ☐ لا ☐

* عـلل إجـــابـتـك

.....

- كيـــف تبـدو علاقـة العمـــال والإطـــارات فـــي عمليـة الإنتـــاج بـــالمـــؤسســـة؟ :

تضـــامن ☐ صـــراع ☐ عـــادية ☐

- هـــل نـمـط الـقـيـــادة فـــي المـــؤسســة يـزيـــد رضـــاك للعمـــل بـ :

إتباع النمط الديمقراطي في إصدار التعليمات وتوزيع العمل ☐

تقديم النصـــائح ☐ إتـــــاحة الفرصة لإبداء رأيـك ☐

التشجيع على العمل ☐ زيادة الوعي بضرورة الإتصال داخل المؤسسة ☐

أخرى أذكرها.....

المـحـــور الثـــالـــث: تأثير فعالية إستراتيجية الاتصال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في إدارة الموارد البشرية:

- هـــل تـــهتـم الإدارة بـــإيصـــال المـعـــلومـــات والقـرارات عـلى كـل المسـتـويـات ؟ :

دائـــمـــا ☐ أحيـــانـــا ☐ نـــادرا ☐

- كيف تقيم المعلومات والقرارات التي تصدرها المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية "** للعمال؟ :

سريـعة ☐ بطيـــئة ☐ تأخذ الوقت الكافي ☐

* إذا كانت إجابتك بـ " بطيئة" ما السبب في رأيك.....

- حســب رأيـك إختيـــار الكـــادر الـوظيـــفي الجيـد يـقـوم عـلى حسـب :

معايير شخصية ومهنية ☐ إختيار مرشحين مناسبين ☐ تكافؤ الفرص ☐

تعيين من الجهات المختصة ☐

أخرها أذكرها .....

- في ممارسة وظيفتك كمسير ، ما هي الأهمية التي تعطيها لما يلي :

* تبين بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم والمنتظر منهم ☐

*تعمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال ☐

* فتح مجال للعمال لإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير المؤسسة ☐

* إعداد دورات تقييمية لسير المؤسسة في تحقيق أهدافها بالتعاون مع العمال ☐

* العمل على نقل معارفك وخبراتك للعمال للمساهمة في تكوينهم ☐

* أخرى أذكرها.....

- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية ؟ :

نـــعم ☐ لا ☐

* لماذا ؟.....

- كيف تصف نوعية الاستقبال داخل المؤسسة**" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** مع الزبائن و المؤسسات ؟ : جيدة ☐ مقبولة ☐ ضعيفة ☐

- كيف يزيد الإتصال الداخلي من فعالية العلاقة بين **"بنك الفلاحة والتنمية والريفية"** وجمهورها الخارجي؟ بـ :

الإعلام والإرشاد ☐ المساهمة في تنمية الموارد البشرية ☐ المساهمة في تحسين سير العمل ☐ الكفاءة الإنتاجية ☐

* أخرى أذكرها .....

- هل تساهم العلاقة بين فروع المؤسسة في خلق نوع من الثقة وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة؟ :

دائـــما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

- المشاركة في العملية الإتصالية يزيد من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"**؟ :

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

- ماهي الوسائل التي تراها أكثر فعالية لإعلامكم بنشاطات المؤسسة" بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟ :

وسائل كتابية ☐ وسائل شفوية ☐ الإثنين معاً ☐

- هل ترى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب ؟ :

دائـمـا ☐ أحيـانـا ☐ نـادرا ☐

- هل تعتقد أن هناك إنسجام بين الرسائل و الوسائل المستعملة على مستوى **"بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** ؟ :

دائـمـا ☐ أحيـانـا ☐ نـادرا ☐

- هل تجدون صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإتصالية للمؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** ؟ :

دائـمـا ☐ أحيـانـا ☐ نـادرا ☐

- هل تواجه صعوبات في تعاملك مع المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟**

نـعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ" نعم" ماهي الوسيلة التي تعتمدها لتخطي هذه الصعوبات ؟

الاتصال بمصلحة الاتصال والعلاقات العامة ☐ مقابلة المسؤول مباشرة ☐

الوساطة ☐ سجلات الشكاوى ☐

أخرى أذكرها .....

- هل سبق لك وأن قدمت إقتراحات بخصوص العمل في **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟**

نـــعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بـ " نعم" هل أخذت إقتراحاتك بعين الإعتبار ؟

نـــعم ☐ لا ☐

ولماذا؟.....

- في إعتقادك هل تعتمد المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية "** على إستراتيجية إتصالية معينة في تعاملاتها مع مختلف المؤسسات؟

نـــعم ☐ لا ☐

- وجود إستراتيجية إتصالية في **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون ورفع مردودية المؤسسة.

دائـــما ☐ أحيـــانا ☐ نـــادرا ☐

- هل تتيح لك الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** فرصة لتفاعل إتصالي أكثر؟

دائـــما ☐ أحيـــانا ☐ نـــادرا ☐

-عـدم فـاعليـة إستـراتيـجيـة الإتصـال مـن أسبـاب عدم الـرضـا فـي العمـل ؟ :

مـوافـق ☐ غيـر مـوافـق ☐ محـــايد ☐

- في رأيك ما هي الأمور التي ترى أنها تزيد من فعالية إستراتيجية الإتصال على مستوى **" بنك الفلاحة والتنمية الريفية"** ؟ :

.....

.....

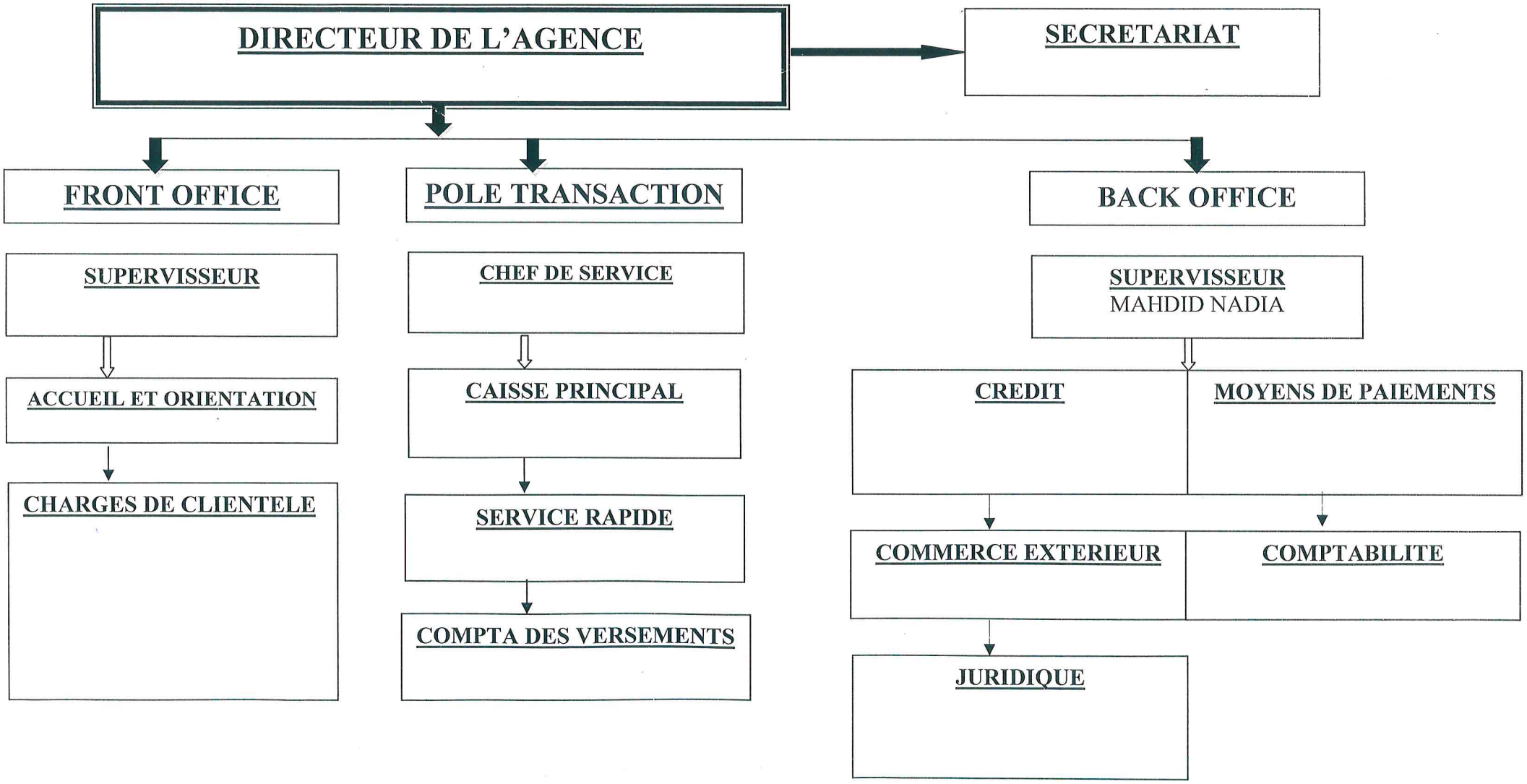
مـــاذا تقترح؟

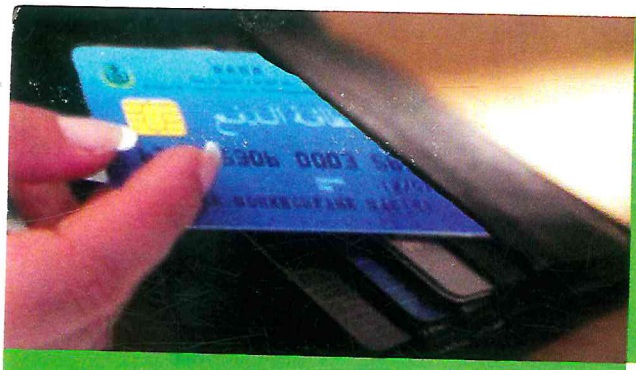
.....

.....

BADR BANK
A.L.E MEDEA 846
01, Rue des Frères BENTERKIA 26000 MEDEA.

ORGANIGRAMME TYPE D'ALE MEDEA 846





PARTICULIERS

Carte Interbancaire Cib



بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

www.badr-bank.dz

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

فلاحون

بنك الفلاحة و التنمية الريفية مساهمة مع وزارة الفلاحة و التنمية الريفية



الرفيق

قرض موسمي
بدون فوائد

الفوائد تتكفل
بها الدولة

إمكانية تجديد القرض
إذا سدد المستفيد
قرضه في آجاله

لمزيد من المعلومات 300
وكالة في خدمتكم

www.badr-bank.dz

بنك بدر، الرفيق
للتنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

AGRICULTEURS

LA *BADR*, EN PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL,



vous propose

LE CREDIT «RFIG»

UN CREDIT DE CAMPAGNE SANS INTERETS

Possibilité de renouvellement du prêt si le bénéficiaire rembourse son crédit à l'échéance.

Le taux d'intérêt est bonifié par l'Etat

Pour plus d'informations, rapprochez-vous de nos agences.

www.badr-bank.dz

BADR, le Rfig *du développement agricole.*

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE
ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

PARTICULIERS, PROFESSIONNELS...

...Profitez des nouvelles conditions d'ouverture de compte



Venez

ouvrir un compte à la BADR
& bénéficier de nos produits
et services

E-mail : reclamation_clientele@badr-bank.dz

www.badr-bank.dz

OUVERTURE D'UN COMPTE

POUR LES PARTICULIERS

- Présentation d'une pièce d'identité en cours de validité
- Document officiel établissant la preuve de l'adresse

POUR LES PROFESSIONNELS

- Présentation d'une pièce d'identité en cours de validité du gérant et cogérant
- Document officiel établissant la preuve de l'adresse
- Copie des statuts de l'entreprise, du registre de commerce et/ou agrément
- Justificatif des numéros d'identification fiscale et statistique

Venez

ouvrir un compte à la BADR & bénéficier de nos produits et services

Pour plus d'informations, rapprochez-vous de l'agence BADR *la plus proche.*



Dispositifs ANSEJ et CNAC

- Pour l'insertion des jeunes promoteurs ;
- Pour les chômeurs promoteurs.

Caractéristiques du prêt

Montant des crédits bancaires

- 70% du coût global du projet.

Montant du prêt non rémunéré

- 29% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq (5) millions de dinars ;
- 28% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est supérieur à cinq (5) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars..



Apport personnel

Sous forme de fonds propres d'un niveau correspondant au seuil minimum déterminé comme suit :

- 1% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq (5) millions de dinars ;
- 2% du montant global de l'investissement lorsque celui-ci est supérieur à cinq (5) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars .

Taut d'intérêt

- 0% .

Durée du crédit

- Huit (08) années, dont trois (03) années de différé .

Possibilité d'octroi d'un crédit d'exploitation

- Un fonds de roulement de départ est inclus dans la structure d'investissement .

Conditions d'éligibilité

- Être âgé entre 19 et 35 ans pour le dispositif Ansej (lorsque l'investissement génère au moins 3 emplois permanents les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise créée y compris, l'âge limite du gérant est porté à 40 ans) ;
- Être âgé de 30 à 50 ans et plus pour le dispositif Cnac ;
- Cotiser au fonds de caution mutuelle de garantie risque-crédit ;
- Être titulaire d'une qualification professionnelle et /ou posséder un savoir-faire reconnu ;
- Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide ;
- Mobiliser l'apport personnel sous forme de fonds propres .

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Constitution du dossier

- Demande de financement adressée à la banque ;
- Extrait d'acte de naissance n°12 ;
- Diplôme, qualification professionnelle ou savoir-faire ;
- Copie légalisée de la pièce d'identité ;
- Attestation d'éligibilité de financement ou de conformité et de financement établie par la CSVF ;
- Copie du bail de location d'une durée minimum de deux (02) années, renouvelable ;
- Copie du plan d'affaire, accompagnée des factures proforma et/ou devis estimatif des travaux éventuels d'aménagement à réaliser ;
- Copie du registe de commerce et/ou tout autre document d'immatriculation (carte de fellah, carte d'artisan ...) ;
- Procès-verbal de la visite du local devant abriter l'activité ;
- Copie de l'attestation d'adhésion au fonds de garantie.

Garanties exigées

- Assurance multirisque ;
- Adhésion au fonds de garantie ;
- Nantissement et/ou gage du matériel à financer.

La BADR, votre fidèle partenaire www.badr-bank.dz



Dispositif ANGEM

Pour les promoteurs et femmes au foyer sans revenus ou disposant de revenus instables.

Caractéristiques du prêt

Montant du projet

1 000 000 DA au maximum.

Apport personnel

0% si le montant octroyé est inférieur ou égal à 100.000 DA pour les wilayas du Nord, ou inférieur ou égal à 250.000 DA pour les wilayas du Sud.

1% du montant global du projet si le montant octroyé est supérieur ou égal à 100.000 DA pour les wilayas du Nord, ou supérieur ou égal à 250.000 DA pour les wilayas du Sud.

Montant du crédit bancaire

70% du coût global du projet.

Montant du prêt non rémunéré

29% du montant global de l'investissement.

Durée du crédit bancaire

Huit (08) années, dont trois (03) années de différé.

Conditions d'éligibilité

Être âgé de 18 ans et plus ;
Être sans revenu ou disposer de revenu instable et irrégulier ;
Ne pas avoir bénéficié d'une autre aide à la création d'activités ;
Posséder un savoir-faire ou une qualification avérée en relation avec l'activité projetée ;
Avoir une résidence fixe .

Constitution du dossier

- Demande manuscrite du promoteur ;
- Extrait d'acte de naissance n°12 ;
- Fiche de résidence ;
- Diplôme, qualification professionnelle ou savoir-faire ;
- Copie légalisée de la carte nationale d'identité ou du permis de conduire ;
- Un exemplaire de décision d'éligibilité et de financement ;
- Copie du bail de location d'une durée minimum de deux (02) années ; renouvelable ;
- Un exemplaire de l'étude technico-économique accompagné des factures proforma (équipement-matériel, matière première, marchandise) et/ou devis estimatifs des éventuels travaux d'aménagement à réaliser ;
- Un devis d'assurance des équipements et matériels à acquérir pour une année ;
- Une copie du registre de commerce, carte d'artisan, carte d'agriculteur ou tout autre document d'immatriculation ;
- Une copie de la carte fiscale ou du certificat d'existence ;
- Une copie des attestations de non affiliation CNAS et CASNOS ;
- P.V de visite du lieu devant abriter l'activité établi par l'ANGEM et cosigné par le promoteur à l'exception des activités non sédentaires ;
- Copie de l'attestation d'adhésion au fonds de garantie.

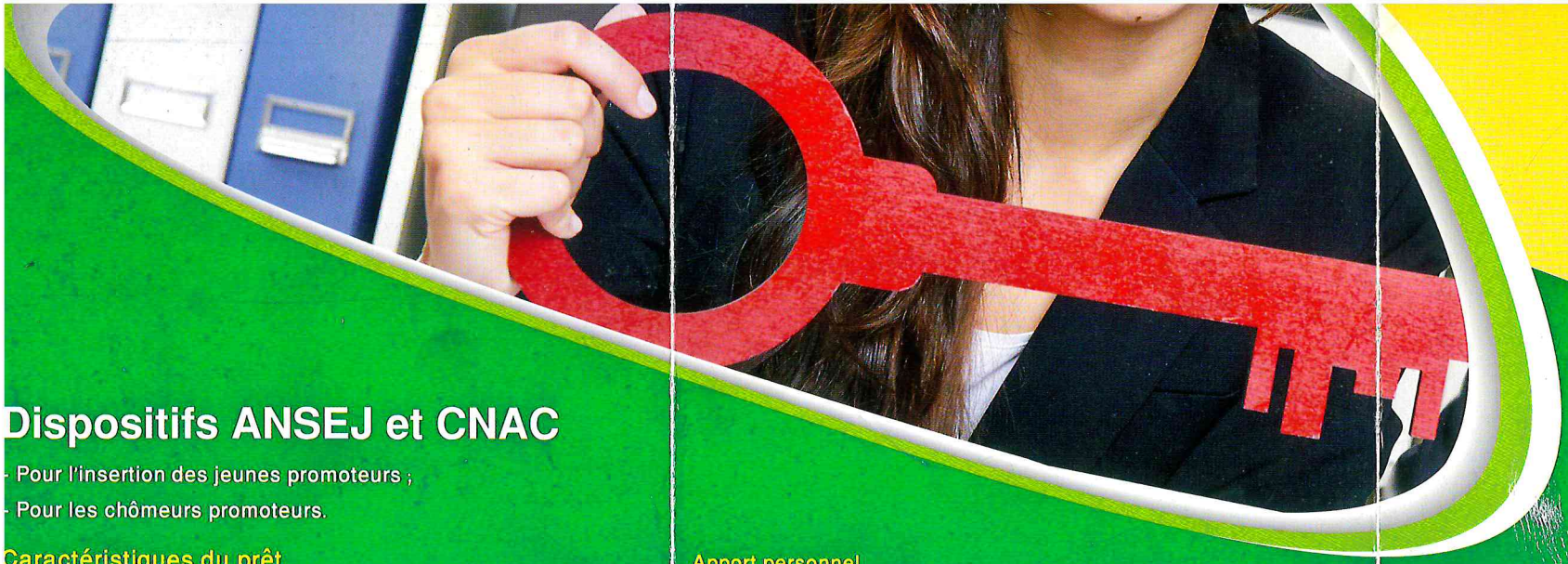
www.badr-bank.dz
E-mail : contact@badr-bank.dz
reclamation_clientele@badr-bank.dz
Centre d'appels BADR-Ittissal : 021 428 428

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Promoteurs ...
....Pour vos projets ANSEJ, CNAC et ANGEM

La BADR ,

vous mène au bout de votre parcours



Dispositifs ANSEJ et CNAC

- Pour l'insertion des jeunes promoteurs ;
- Pour les chômeurs promoteurs.

Caractéristiques du prêt

Montant des crédits bancaires

- 70% du coût global du projet.

Montant du prêt non rémunéré

- 29% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq (5) millions de dinars ;
- 28% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est supérieur à cinq (5) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars.



Apport personnel

Sous forme de fonds propres d'un niveau correspondant au seuil minimum déterminé comme suit :

- 1% du montant global de l'investissement, lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq (5) millions de dinars ;
- 2% du montant global de l'investissement lorsque celui-ci est supérieur à cinq (5) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars .

Taut d'intérêt

- 0% .

Durée du crédit

- Huit (08) années, dont trois (03) années de différé .

Possibilité d'octroi d'un crédit d'exploitation

- Un fonds de roulement de départ est inclus dans la structure d'investissement .

Conditions d'éligibilité

- Être âgé entre 19 et 35 ans pour le dispositif Ansej (lorsque l'investissement génère au moins 3 emplois permanents les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise créée y compris, l'âge limite du gérant est porté à 40 ans) ;
- Être âgé de 30 à 50 ans et plus pour le dispositif Cnac ;
- Cotiser au fonds de caution mutuelle de garantie risque-crédit ;
- Être titulaire d'une qualification professionnelle et /ou posséder un savoir-faire reconnu ;
- Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide ;
- Mobiliser l'apport personnel sous forme de fonds propres .

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Constitution du dossier

- Demande de financement adressée à la banque ;
- Extrait d'acte de naissance n°12 ;
- Diplôme, qualification professionnelle ou savoir-faire ;
- Copie légalisée de la pièce d'identité ;
- Attestation d'éligibilité de financement ou de conformité et de financement établie par la CSVF ;
- Copie du bail de location d'une durée minimum de deux (02) années, renouvelable ;
- Copie du plan d'affaire, accompagnée des factures proforma et/ou devis estimatif des travaux éventuels d'aménagement à réaliser ;
- Copie du registe de commerce et/ou tout autre document d'immatriculation (carte de fellah, carte d'artisan ...) ;
- Procès-verbal de la visite du local devant abriter l'activité ;
- Copie de l'attestation d'adhésion au fonds de garantie.

Garanties exigées

- Assurance multirisque ;
- Adhésion au fonds de garantie ;
- Nantissement et/ou gage du matériel à financer.

La BADR, votre fidèle partenaire www.badr-bank.dz