

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والسكان

الاتصال في المؤسسة الخدمائية وأثره على الثقافة المهنية لدى العاملين.

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البليدة -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في : علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إشراف البروفيسور:

أ.د. عسولات جويده

إعداد الطالب:

براوي محمد أمين

السنة الجامعية: 2023 - 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والسكان

الاتصال في المؤسسة الخدمائية وأثره على الثقافة المهنية لدى العاملين.

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البليدة --

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في : علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إشراف البروفيسور:

أ.د. عسولات جويده

إعداد الطالب:

براوي محمد أمين

أمام اللجنة المشكلة من :

أ.د. نقاز سيد أحمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د. عسولات جويده	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا و مقرا
أ.د. طايبي رتيبة	أستاذ	جامعة البليدة 2	مناقشا
د. زرف فؤاد	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	مناقشا
أ.د. حاج الله مصطفى	أستاذ	جامعة المدية	مناقشا
د. العاقل محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى :

الوالدين الكريمين لما قدموه لي من مساعدة ودعم وتشجيع ودعاء.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلة " براوي " صغيرا وكبيرا وأخص بالذكر "

غلام الله" " ماريا وشهد هبة الرحمان " " سرين ورحاب مريم " .

إلى كل زملائي في سلك التربية والتعليم والتعليم العالي.

وإهداء خاص إلى روح الفقيد الأستاذ والأب روعي والذي ساهم في إنجاز هذا

العمل من خلال الدعم والتوجيه البروفيسور : سعيد عيادي رحمه الله وأسكنه

فسيح جنانه.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا علما نافعا يستفيد منه كل

طالب علم ومعرفة .

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي وفقني على إتمام هذا العمل .

كما أشكر أستاذتي المشرفة الأستاذة الدكتورة " عسولات جويده " التي تابعتني

طوال فترة إعداد هذا المنتج الفكر ولم تبخل عليا من سديد رأيها ووجيه نصحتها

وسعة صدرها وصبرها.

أشكر المشرفة المساعدة الأستاذة " مرابط أحلام " والتي هي الأخرى لم تبخل عليا

في المساندة والدعم والتوجيه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة المناقشين على تكريمهم لقبول مناقشة هذه

الأطروحة .

كما أشكر جميع من ساندني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من

بعيد .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الاتصال في المؤسسة الخدماتية وتأثيره على الثقافة المهنية لدى العاملين من خلال تسليط الضوء والوقوف على جميع العناصر والأنساق الذي تشكل العملية الاتصالية التي تنتهجها المؤسسة الخدماتية والتركيز على تحديد وتفسير وتحليل علاقة التأثير الذي يمارسها الاتصال على الثقافة المهنية للعاملين وهذه الأخيرة التي حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على ثلاثة مفاهيم ومتغيرات فرعية فيها وهي التدريب والتمكين والإبداع وربطها بالجوانب الاتصالية التي تساهم في تحقيق هذه العلاقة وتفسيرها.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة ومعقدة، قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على جميع العاملين في المديرية العملائية لاتصالات الجزائر لولاية البليدة وهذا لاعتمادنا على المسح الشامل من خلال جميع العاملين والمقدر عددهم بـ: 120 مفردة، وقد تم التأكد من صدق الفرضيات وثباتها بالاعتماد على التحاليل الإحصائية انطلاقا من الجداول الإحصائية والنسب بالإضافة إلى التحاليل السوسيولوجية والتي عمدت على تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك تأثير كبير للاتصال على الثقافة المهنية لدى العاملين في المؤسسة الخدماتية.
- الاتصال عملية ضرورية وفعالة في المؤسسة الخدماتية وخصوصا في تسيير الموارد البشرية .

- يساهم الاتصال الأفقي في تحسين التدريب لدى العاملين في المؤسسة الخدماتية.
- يعتبر الاتصال الرسمي أحد أبرز المحركات الأساسية في تحقيق التمكين لدى الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية .

➤ تلجأ الموارد البشرية للاتصال الغير رسمي لتحقيق الإبداع في تنفيذ المهام والأدوار داخل المؤسسة .

➤ تلجأ الموارد البشرية للاتصال الغير رسمي لتحقيق الإبداع في تنفيذ المهام والأدوار داخل المؤسسة الخدمائية .

الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الاتصال الأفقي، الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي، الثقافة المهنية، التدريب،

التمكين، الإبداع .

Summary:

This study aims to try to identify communication in the service institution and its impact on the professional culture of employees by shedding light and identifying all the elements and patterns that constitute the communication process pursued by the service institution and focusing on identifying, interpreting and analyzing the relationship of influence that communication exerts on the professional culture of employees and the latter. Through this study, we tried to focus on three concepts and their sub-variables, namely training, empowerment, and creativity, and link them to the communication aspects that contribute to achieving and interpreting this relationship.

The study relied on the descriptive analytical approach in order to reach accurate and in-depth results. We distributed questionnaire forms to all workers in the Operations Directorate of Algeria Telecommunications in the state of Blida. This is due to our reliance on a comprehensive survey through all workers, whose number is estimated at: 120 individuals. The validity and stability of the hypotheses has been confirmed. Relying on statistical analyzes based on statistical tables and ratios, in addition to sociological analyses, which aimed to show the relationship between the variables of the study, the study reached the following results:

- There is a significant impact of communication on the professional culture of employees in the service organization.
- Communication is a necessary and effective process in the service organization, especially in the management of human resources.
- Horizontal communication contributes to improving training for employees in the service organization.
- Formal communication is considered one of the most important basic drivers in achieving empowerment among human resources in a service organization.

- Human resources resort to informal communication to achieve creativity in implementing tasks and roles within the organization.
- Human resources resort to informal communication to achieve creativity in implementing tasks and roles within the service organization.

key words:

Communication, horizontal communication, formal communication, informal communication, professional culture, training, empowerment, creativity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	1. أسباب اختيار الموضوع
04	2. أهمية الدراسة
05	3. أهداف الدراسة
07	4. إشكالية الدراسة
10	5. فرضيات الدراسة
11	6. تحديد المفاهيم
28	7. الدراسات السابقة
28	8. المقاربة النظرية للدراسة
32	9. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الاتصال
36	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
38	المطلب الثاني: عناصر الاتصال
48	المطلب الثالث: أهداف الاتصال
54	المطلب الرابع: بعض نماذج الاتصال
61	المطلب الخامس: خصائص وسمات عملية الاتصال

65	المطلب السادس: مراحل الاتصال
69	المبحث الثاني: عملية الاتصال في المؤسسة
69	المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال في المؤسسة
70	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة
73	المطلب الثالث: مبادئ اتصال الفعال في المؤسسة
77	المطلب الرابع: أنواع شبكات الاتصال في المؤسسة
83	المطلب الخامس: أنواع الاتصال في المؤسسة
93	المطلب السادس: معوقات الاتصال في المؤسسة
101	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي
101	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
103	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائفه
115	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي للمرؤوسين والرؤساء
119	المطلب الرابع: الاتصال الداخلي وتسيير الموارد البشرية
128	المطلب الخامس: تنظيم عملية الاتصال في المؤسسة
131	المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
135	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة المهنية	
138	تمهيد
139	المبحث الأول: الثقافة المهنية والإبداع الإداري
139	المطلب الأول: مفهوم الثقافة
143	المطلب الثاني: الثقافة المهنية في المؤسسة
153	المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري
157	المطلب الرابع: مبادئ وأنواع الإبداع
162	المطلب الخامس: العملية الإبداعية مراحلها والعلامات الدالة على الإبداع في المنظمة
167	المطلب السادس: معوقات الإبداع الإداري
174	المبحث الثاني: التدريب
174	المطلب الأول: مفهوم التدريب
178	المطلب الثاني: أساليب التدريب وأنواعه
186	المطلب الثالث: أنواع التدريب

192	المطلب الرابع: مراحل التدريب
198	المطلب الخامس: عناصر التدريب
201	المطلب السادس: المدخل الإستراتيجي للتدريب ومسؤولياته
206	المبحث الثالث: التمكين
206	المطلب الأول: مفهوم التمكين
210	المطلب الثاني: عناصر التمكين وأهميته
213	المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه
218	المطلب الرابع: مراحل وشروط التمكين
222	المطلب الخامس: أسباب اللجوء إلى التمكين ومعوقاته
228	المطلب السادس: التمكين والموارد البشرية
233	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
236	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
236	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
239	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية للمديرية العملائية بالبلدية
241	المطلب الثالث: وسائل وشبكات الاتصال المعتمدة على مستوى اتصالات الجزائر
247	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
247	المطلب الأول: مجالات الدراسة
248	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
250	المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها
254	المطلب الرابع: العينة وطرق اختيارها
255	المبحث الثالث: عرض وتحليل الفرضيات ونتائجها
255	المطلب الأول: عرض وتحليل جداول البيانات العامة
261	المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى ونتائجها الجزئية
284	المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية ونتائجها الجزئية
302	المطلب الرابع: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة ونتائجها الجزئية
325	المبحث الرابع: الاستنتاجات
325	المطلب الأول: الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى
328	المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

330	المطلب الثالث: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة
333	المطلب الرابع: الاستنتاج العام
336	الخاتمة
340	قائمة المراجع
351	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التدريب	189
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	255
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	256
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	257
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	258
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	259
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى	261
08	توزيع المبحوثين حسب استشارتهم لزملائهم والزملاء المستشارين	262
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب التنسيق بين المصالح ووتيرته	264
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات وطبيعتها	266
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب أهم المواضيع التي يناقشها مع زملائها	268
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من برنامج التدريب ومكانه	269
13	يمثل توزيع الموظفين حسب نوع التدريب	271
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب الطبيعة التدريب	272
15	يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في تحسين العلاقة مع الزملاء وعلاقته بالتنسيق بين المصالح	273
16	يمثل توزيع المبحوثين حسب نجاح للبرنامج التدريبي وعلاقته باستشارة الزملاء وطبيعتها	275
17	يمثل توزيع المبحوثين حسب رضى على العملية التدريبية وعلاقتها بتبادل المعلومات مع الزملاء وطبيعتها	277
18	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما حقق لهم التدريب وعلاقته بالاتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى ووتيرته	279
19	يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العملية التدريبية وعلاقتها بأهم المواضيع التي يناقشها مع زملائه	281
20	يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة حسن العلاقة مع الزملاء في تحسين التدريب	283
21	يمثل توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة إلى نشر المعلومات بشكل رسمي	284

	ووتيرته	
286	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	22
287	يمثل توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة	23
288	يمثل توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات في القرارات إلى كل العاملين ووتيرتها	24
290	يمثل توزيع المبحوثين حسب حرية اختيار العاملين لطريقة تنفيذ الوظائف ووتيرتها	25
291	يمثل توزيع المبحوثين حسب رجوع العاملين للإدارة العليا في كل قرار تقوم به أثناء أداء المهام ووتيرته	26
293	يمثل توزيع المبحوثين حسب التعرض لعقوبة من طرف الإدارة العليا للعاملين في حالة الأخطاء الغير متعمدة ونوعها	27
295	يمثل وتوزيع المبحوثين حسب امتلاك العاملين لرؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وعلاقتها بفرض مؤسسة للاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام	28
297	يمثل توزيع المبحوثين حسب إتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالنوع الاتصال الذي يستعمله العامل أثناء التعامل مع الرؤساء	29
298	يمثل توزيع المبحوثين حسب سماح المؤسسة للعاملين في المشاركة في حل المشكلات وعلاقته بالوتيرة التي تتم بها العملية الاقتصادية	30
300	يمثل توزيع المبحوثين حسب سهولة الوصول إلى الإدارة العليا لإيصال انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم وعلاقته بوجود الاتصال باتجاهين في المؤسسة	31
302	يمثل توزيع المبحوثين حسب ممارسة بالنشاطات خارج العمل مع الزملاء ووتيرته	32
303	يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة الزملاء في حل المشاكل المهنية والشخصية ووتيرتها	33
305	يمثل توزيع المبحوثين حسب المواظبة على حضور المناسبات داخل المؤسسة وخارجها ووتيرها	34
306	يمثل توزيع المبحوثين حسب القدره على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ووتيرته	35
307	يمثل توزيع المبحوثين حسب تجربة أفكار جديدة أثناء أداء المهام ووتيرتها	36
309	يمثل توزيع المبحوثين حسب تجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل ووتيرته	37

38	يمثل توزيع المبحوثين حسب تشجيع الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة ووتيرته	311
39	يمثل توزيع المبحوثين حسب الموافقة على العمل فريق يشجعك على القيام بأعمال إبداعية وعلاقته بطبيعة العلاقة مع الزملاء	312
40	يمثل توزيع المبحوثين حسب رؤية التغيير كظاهرة طبيعية وعدم مقاومتها وعلاقتها بنوع العلاقة مع الزملاء	313
41	يمثل توزيع المبحوثين حسب الرغبة في العمل مع فريق تسوده روح المجازفة وعلاقته بمساعدة الزملاء في حل المشاكل الشخصية والمهنية	315
42	يمثل توزيع المبحوثين حسب طرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها وعلاقته بأكثر المواضيع التي تناقشها مع زملائك خارج الدوام	317
43	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق وعلاقتها بالمواظبة على حضور المناسبات التي يقيمها زملائك خارج المؤسسة	318
44	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاستمتاع أثناء أداء المهام وعلاقته بامتلاك أسرهم علاقة بأسر زملائهم	320
45	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على تطوير القدرات والمهارات دون الطلب منهم وعلاقته بما يفعله زملائهم أثناء غيابهم	322

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج العام للاتصال	57
02	نموذج شانون ويفز	58
03	نموذج الخبرة المشتركة لأوسجيد وشرام	60
04	الاتصال السلسلة	78
05	شبكة الاتصال الدائرية	79
06	الأنواع الأربعة للاتصال	80
07	شبكة العجلة	81
08	شبكة الاتصال الشمولي (النجمة)	82
09	شبكة الاتصال على شكل " Y "	83
10	الاتصال النازل	87
11	الاتصال الصاعد	88
12	يمثل الاتصال الأفقي	90
13	عناصر مرحلة تخطيط وتصميم البرامج (من إعداد الباحث)	194
14	نموذج لمراحل العملية التدريبية	197

فَائِزَةٌ الْمَلَأَتْ

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستمارة	351
02	الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر بالبلدية	356
03	الهيكل التنظيمي للمديرية العملائية لاتصالات الجزائر	357

مقدمة

مقدمة عامة

يعتبر الاتصال أحد المواضيع التي لا تزال تستهوي وتستجلب لها اهتمام الباحثين والدارسين في مجمل العلوم الاجتماعية وخصوصا في علوم الاتصال والتنظيم لما له من أهمية وأثر بالغ من حيث تحقيق الأهداف والأدوار التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة فللاتصال كونه وظيفة إدارية مهمة، الهدف منها تنظيم وتوجيه مجموعة مجموع التعاملات وعلاقات الإنسانية والتنظيمي التي تحدث في المجتمع ، فإنه أضحي أيضا عنصرا مهما داخل نسق المؤسسة وخصوصا المؤسسات الخدمات و ذلك انطلاق من كونها وحدة اجتماعية تتكون من عدة أنساق وأفرع وكذا من مجموعة موارد ونخص منها الموارد البشرية التي تجمعهم علاقات عمل رسمية وغير رسمية والتي تتطلب تنظيمها وتوجيهها وفق ما يخدم نشاط وتوجهات وسياسات المؤسسة وهذا طبعا لا يتحقق إلا بعملية اتصالية فعالة وقوية، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون شبكة اتصالات داخلية والتي تنظم وتضمن وجود علاقات بين جميع الأنساق الفرعية وهذا من خلال توفير الانسجام والتكامل والتنسيق وهذا ما يشكل العصب الأساسي الذي يتحكم بجميع الشبكات الاتصالية التواصلية داخل المؤسسة.

فللاتصال ليس بمعزل عن باقي مقومات وأركان مؤسسة وكذا الجوانب الثقافية للمؤسسة أو بالخصوص الثقافة المهنية للموارد البشرية والتي تشكل مجموعة القيم والممارسات والقوانين والمكتسبات والسلوكيات التي يتلقاها المورد البشري أثناء أدائه لمهامه ووظيفته والتي يتبناها بمرور الوقت والتجربة وتترسخ في ثقافته وتدعم مساره المهني والإداري . إن الثقافة المهنية هي أحد مقومات ثقافة المؤسسة والتي تعنى بالجانب البشري وهذا من خلال تشكيل وعي جمعي لمختلف الموروثات المهنية المحيطة بالموارد البشرية والتي تشكل ذلك الإطار التنظيمي لمختلف الموارد البشرية تشكل هذه الثقافة المهنية وتترسخ لدى الموارد البشرية إلا بوجود عملية اتصالية تساهم في نشر هذه الثقافة وتركيزها لدى الموارد البشرية وهذا ما سنحاول أن نقدمه ونبرزه في دراستنا هذه والموسومة بالاتصال في المؤسسة الخدماتية

وأثره على الثقافة المهنية لدى العاملين والتي من خلالها نحاول تسليط الضوء ودراسة العلاقة بين العملية الاتصالية الداخلية في المؤسسة والثقافة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الخدماتي.

ولتغطيه جميع جوانب وأطر الدراسة فلقد اعتمدنا في إطار إنجاز هذه الدراسة المتواضعة على النموذج والخطة التالية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، تم التطرق في البداية إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن الحثيات المنهجية والمتمثلة في:

الإطار المنهجي: تناولنا من خلاله إشكالية الدراسة والتي انتهت بتساؤلات ، فرضيات الدراسة أهمية الدراسة وأهداف الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع.

كما قدمنا تحديد للمفاهيم الأساسية للدراسة ، وكذلك المقاربة النظرية والتي تعد غاية في الأهمية والتي من خلالها يتبنى الباحث مصطلحاتها لطرح الإشكالية وتفسير الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية للدراسة، ثم نوع الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جميع المعطيات المعلومات، ليتم بعد ذلك تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمانية وكذا العينة والمعاينة أما بالنسبة للدراسات السابقة فلقد حاولنا بالجهد أن نتوصل إلى دراسات ركزت على الثقافة المهنية سواء كانت عربية أو أجنبية فلم نستطيع الحصول على دراسات تلامس دراساتنا وهذا ما اعتبرناه أحد الصعوبات الأساسية التي اعترضت دراستنا.

الإطار النظري للدراسة : فلقد تم تقسيمه إلى فصلين تناولنا الفصل الأول منه الاتصال باعتباره المتغير المستقل للدراسة ولقد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث متناسقة ومتكامل بدأنا بالاتصال بشكل عام ثم عرجنا في المبحث الثاني على الاتصال في المؤسسة وأخيرا تطرقنا إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني : فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول والذي قدمنا فيه الثقافة المهنية والإبداع وفي المبحث الثاني التدريب وأبرزنا في آخر

المبحث التمكين وهذا الفصل حاولنا تقديم ثلاث مفاهيم مشكل ة للثقافة المهنية وهي التدريب والتمكين والإبداع.

أما الإطار التطبيقي للدراسة والذي جاء ممثلا للفصل الرابع فقط قمنا بعرض جميع النتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات التي تم بناؤها وتفكيك المتغيرات فيما فيها إلى أبعاد ثم إلى مؤشرات والتي تم بناؤها كأسئلة في الاستمارة. فلقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جداول وقراءات إحصائية والسوسيولوجي للمعلومات العامة الخاصة بالموارد البشرية وكذلك للفرضيات الثلاثة التي اعتمدناها في دراستنا ثم أنت الاستنتاجات الفرعية والاستنتاج العام للدراسة ، الخاتمة الاقتراحات ، قائمة المراجع ، قائمة الملاحق ، فهرس المحتويات، ثم فهرس الجداول والأشكال .

الفصل المنهج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية للدراسة
9. صعوبات الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع أحد أهم مراحل البحث العلمي لما تمثله من نقطة حاسمة تؤثر على سيرورة إنجاز البحث، والأكد أنه عادة ما يكون وراء هذا الاختيار أسباب ودوافع تتراوح بين الذاتية التي تفرضها طبيعة تخصص الباحث وميولاته وتطلعاته العلمية والنفسية والأسباب الموضوعية التي يفرضها البعد الاجتماعي والاستقرار العلمي وكذا الضرورة لمحاولة تسليط الضوء على هكذا أنواع من المواضيع ومن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكرها فيما يلي:

*أسباب ذاتية:

- محاولة الربط بين التخصص (علم الاجتماع الاتصال) وموضوع الدراسة المتمثل في " الثقافة المهنية لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية " لتكون الدراسة في صميم التخصص نظراً لتركيزها على الاتصال
- يعتبر موضوع الثقافة المهنية من المواضيع الجديدة والتي لم يتطرق لها الباحثون مقارنة بالمواضيع التي تخص الموارد البشرية من المنظور الاجتماعي في المؤسسة
- دراسة الثقافة المهنية في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الخدمائية وهي اتصالات الجزائر ومحاولة تشخيص وتحليل هذه التجربة التي أطلقتها الدولة ضمن مجموعة من المؤسسات الأخرى (هيكلية وتسييراً).

*أسباب موضوعية:

- موضوع جديد بالإضافة إلى قابلية الدراسة الميدانية.
- قلة الدراسات الوطنية التي تربط بين الاتصال في المؤسسة وثقافة العمل والمؤسسة وهذا من الدوافع القوية التي جعلتنا ندرس هذا الموضوع.
- محاولة إبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسات وخصوصا الجزائرية والتي لا تولي اهتمام بالغ بالعملية الاتصالية والتفاعل داخل المنظمة.
- محاولة تحفيز المؤسسات على تكريس ثقافة مهنية إيجابية تعكس تطلعات الموارد البشرية من جهة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- الانشغال بالواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية خاصة الخدماتية منها من خلال تحليل الثقافة المهنية والتي تنشأ لدى الموارد البشرية والتي من خلالها يمكن وضع إستراتيجيات تسييرية تلائم أبعاد وعناصر الثقافة المهنية من أجل تحقيق أهداف المسطرة وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.

2. أهمية الدراسة:

تحدد أهمية البحث من أهمية الظاهرة المراد دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وما يمكن أن نخرج به من أجل الوصول للحقائق والقوانين التي تحكم الظاهرة وهذا لاستدلال بها لاحقا وتكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تعد الأهمية العلمية للبحث في كونه يتطرق إلى أحد أهم المواضيع في مجال الاتصال من حيث الأهمية والجدية حيث يتناول أحدث المواضيع في تسيير الموارد البشرية وهو الثقافة المهنية وعلاقتها بالاتصال داخل المؤسسة الخدماتية .
- الأهمية العلمية والميدانية وما ستقدمه هذه الدراسة من تحليل ووصف إلى جانب نتائج وتوصيات واقتراحات المتوصل لها من طرف المسؤولين على المؤسسات والاعتماد عليها في عملية وضع خطط إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.
- الأهمية الكبيرة للبحوث الميدانية وما تقدمه من نتائج يمكن الاعتماد عليها في معرفة واقع تسيير الموارد البشرية وكذا الاتصال في المؤسسات الجزائرية الخدماتية.
- تعتبر هذه الدراسة كمؤشر موجه للباحثين والدارسين المهتمين بمجال الاتصال في المؤسسة وكذا تسيير الموارد البشرية كنقطة انطلاق والتوسع في دراسة الثقافة المهنية من زوايا أخرى لم تطرق لها هذه الدراسة.
- تسليط الضوء على أهم ما تقوم عليه المؤسسات الخدماتية الجزائرية فيما يخص تسيير وإدارة الموارد البشرية .

3.أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على تأثير الاتصال في المؤسسة الخدماتية على الثقافة المهنية لدى العاملين " دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر " .

ومن خلال هذا الهدف الرئيسي سنوضح أهم الأهداف الفرعية وهي كالآتي:

- ✓ التعرف على النوع الاتصالي الذي يساهم في تحسين وتطوير العملية التدريبية لدى العاملين وتثمين وتشجيع هكذا أنواع في الاتصالات وتكريسها ضمن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الاتصال الرسمي والتمكين لدى العاملين وهذا من خلال مساهمة الاتصال الرسمي في دفع وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد في عملية تمكين الموارد البشرية.
- ✓ تسليط الضوء على أثر الاتصال غير الرسمي في تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين وإبراز أهمية الإبداع في تطوير الأداء العام للعاملين وتحقيق العصرية والتحديث للمؤسسة.
- ✓ التعرف على أهمية تدريب العاملين في المؤسسة الخدماتية لما يكتسبه من ضرورة ملحة في توفير مورد بشري يتأقلم مع التطورات الحاصلة والتغيرات في إستراتيجيات أداء المهام والأدوار.
- ✓ الوقوف على أهمية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الثقة لديهم من خلال تفعيل مساحة من الحرية في عملية أداء المهام والأدوار.
- ✓ محاولة الكشف على العملية الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسات الخدماتية في الجزائر ومدى فعاليتها.
- ✓ تسليط الضوء على الإبداع الإداري كبعد مهم في تسيير وإدارة الموارد البشرية المعاصرة ومحاولة إبراز ضرورته في تحقيق الذات لدى الموارد البشرية .
- ✓ محاولة تقديم دراسة تطرقت لموضوع الثقافة المهنية لفتح المجال لدراسات أخرى أكثر تعمقا في المستقبل.

4. إشكالية الدراسة:

تعد الخدمة من بين أولى المهام التي تشكل بسببها هرمية المؤسسات الخدماتية حيث أن نوع وظيفت وحجم الطلب الاجتماعي الذي تسعى للحصول عليه فئات الاجتماعية المختلفة، تحول الخدمة من مجرد عرض وطلب إلى عملية منظمّة تهيكّلها قوانين ويضبطها الأداء العام بكلا اختصاص ومهنية وكثيرا ما ركزت دراسات الخدمة على الطابع الاتصال في المؤسسات الخدماتية وقد جلب انتباهنا من خلال الإستراتيجيات الاقتصادية المختلفة التي تبناها كل مؤسسة خدماتية وتولي لها أهمية قصوى من أجل تحقيق الهدف المنوط منها لتلبية رغبات الطالبين للخدمة من جهة وتحقيق أهدافها وهذا ما نلمسه في المؤسسات الخدماتية في الجزائر.

لقد ازدادت أهمية المؤسسات الخدماتية في الجزائر منذ افتتاح السوق التجاري والاقتصادي على هذا الفضاء منذ العقد الثامن من القرن العشرين وذلك تيقنا لأهمية هذا القطاع وجدواها الاقتصادية وبروز الخدمة كمنتج ينافس المنتجات الأخرى وكذلك تزامنا مع التطورات التي عرفتتها تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة لذلك جاءت هذه المؤسسات الخدماتية لتعرض على الزبائن إمكانية تسهيل الحصول عليها مع كل يسر وسلاسة ومرونة مع النوعية والكيفية المطلوبتان، كما قدمت للجمهور الراغب في الحصول على هذه الخدمات عدة إمكانيات للحصول والانتفاع من تكنولوجيا الاتصال الإلكترونيّة الأمر الذي أعطى لهذه المؤسسات حضور نوعيا متميزا وخاصة هنا في الجزائر وهذا ما أعطى لنا الفرصة العلمية للدراسة ظاهرة بقواعد سوسيولوجية وبناءا على ما سبق ذكره فإن من مترتبات دراسة الاتصال في المؤسسات الخدماتية هو البحث عن الثقافة المهنية كمستوى من مستويات انعكاس الاتصال وبالتالي لما نتكلم عن الثقافة المهنية فنحن نقصد بها لك التخصص في الأداء والممارسات والسلوكيات والقيم التي يتبناها المورد البشري خلال مساره المهني هي أيضا تلك الإحاطة في التواصل بين مختلف مكونات شبكة الاتصال ضف إلى ذلك ما مؤداه من مقتضيات الأداء والإستراتيجية بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، وعلى

هذا الأساس فلن التدريب، التمكين، الإبداع، هي من مكونات الثقافة المهنية من حيث الأصل لكننا ونحن نتحدث عن مؤسسة من مؤسسات الخدمات ونبحث عن كل الاتصال فيها فإننا نركز بدرجة أساسية عن أثر الاتصال في بيع مستوى راقي ومتخصص من الثقافة المهنية التي تجعل العلاقة على اتفاق وتناسق وعلى انسجام فيما بينهم على تحقيق أداء واحد والتنسيق بين كل الوظائف التي يؤديها لأن من مقتضى ذلك هو تسهيل وتسيير الخدمات أمام طالبيها الذين يقصدون هذه المؤسسات الخدماتية لجل تلبية حاجاتهم وعلى هذا الأساس فلن العاملين وهم يحققون هذا المستوى المتخصص من الاتصال وفق الهيكل التنظيمي فإنهم يحققون للثقافة المهنية فضاءاتها التواصلية داخل المؤسسة بما يعني في نهاية المطاف وجود أقطاب داخل المؤسسة بين مستوياتها الأفقية والنوعية الرسمية منها والغير الرسمية وهو ما يجعل من المؤسسة مؤسسة قادرة ليس فقط على تلبية الحاجات والوقوف عند رغبات الزبائن ولكن باقتراح المزيد والمزيد من الخدمات وهذا ما نراه ونلمسه في مختلف المقترحات والمشاريع التي تقدمها المؤسسات الخدماتية لطالبيها وعلى هذا الأساس تتحول الثقافة المهنية إلى ثقافة عضوية تبرز لنا قوة الاتصال في تفعيل الاتجاه الإبداعي للعاملين كي يجعلوا من الثقافة المهنية التي يحوزون عن طريق التدريب والممارسة والخبرة المكتسبة إلى تحقيق التمكين والانتقال إلى مستوى محترف يسمح في نهاية المطاف من جعل الموارد البشرية يتصورون قدومه واتصاله لهذه المؤسسة هو فضاء من الفضاءات التي تتيح له الوقوف على دقة المضامين الاتصال وفعاليتها في جعل الموارد البشرية أنه جزء من هذه المؤسسة يجعله في انتفاع مباشر من جهة من هؤلاء الذين يحوزون على مستويات عالية من الكفاءة والأداء وثانياً يحوزون على منافع هذا الاتصال الفعال الذي تحركه المؤسسة الخدماتية من أجل أن توصل بين هذه الأقطاب وخاصة كما ذكرنا من قبل ضمن البعدين الأفقي ورسميته وغير رسميه لعملية الاتصال بما يفرض في نهاية المطاف إلى جعل الخدمات كلها على مستوى هذه المؤسسات متاحاً متوفرة سلسلة ومحققة على مستوى عالي من السيولة مما يتحول في نهاية المطاف إلى ثقافة مهنية داخل المؤسسة

عموما وتنعكس بدرجة أساسية على ما يمكن للمورد البشري أن يستفيد منها في تحقيق بعض الاتصالات خارج المؤسسة الخدمائية الأم ذلك أن الكثير من هذه المؤسسات تتواصل في شبكتها الاتصالية إلى مستوى مؤسسات أخرى تتوازي معها داخل المجتمع بما يجعل المجتمع في نهاية المطاف مجتمعا للخدمات يستفيد منها يحققها ويحقق التواصل بين جميع الفئات المجتمع التي تسعى في نهاية المطاف إلى أن تندمج وتتساوى مع الثقافة العامة للمجتمع على هذا الأساس نرى أن على الاتصال بدرجة أساسية يخدم هذه الثقافة المهنية والتي يكون نتاج هذا مستوى الراق لدى عاملين حينما يتفاعلون تفاعلا عضويا كاملا من داخل هذه المؤسسة في هيكلها التنظيمي ومن هنا تبرز العلاقة التبادلية بين العاملين فيما بينهم والتي تنعكس على أداء مهامهم وهي العملية الاتصالية التي توفر من مقدم الخدمة نوعا من الارتياح والافتتاح بالعملية الاتصالية التي وضعتها المؤسسة الخدمائية انطلاقا من الثقافة المهنية للعاملين ومدى التحكم الكامل في العملية التواصلية باعتبارها أساس تسويق الخدمة ومن هنا طرح التساؤل الآتي:

كيف يؤثر الاتصال في المؤسسة الخدمائية على الثقافة المهنية للعاملين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

➤ ما هو نوع الاتصال الذي يساهم في تحسين التدريب لدى العاملين في المؤسسة

الخدمائية؟

➤ كيف يحقق الاتصال التمكين لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية؟

➤ كيف يساهم الاتصال في نشر الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية؟

5. فرضيات الدراسة

قبل التطرق للإنتاج الفكري النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة، يجب على الباحث بناء فرضيات يسترشد بها ويرتكز عليها وهذا قبل عملية استعراض المفاهيم والأدبيات العلمية وكذا يسبق التنفيذ التطبيقي الدراسة وعلى الباحث ضبط وصياغة الفرضيات بشكل جيد ونهائي أثناء بناء الفرضيات.

وتعتبر الفرضية العلمية على أنها " تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث ، لكن صحته تحتاج إلى تحقيق وإثبات ، ولذلك يستخدم الباحث الوسائل المناسبة لجمع الحقائق والبيانات التي تثبت صحة الفرض أو تفضحه"¹.

وكانت الفرضيات كالآتي:

- ❖ يساهم الاتصال الأفقي في تحسين التدريب لدى العاملين.
- ❖ يحقق الاتصال الرسمي التمكين لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية.
- ❖ يساهم الاتصال الغير رسمي في نشر الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية.

¹ عبد الرحمن سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات، ط1، عالم الكتاب ، القاهرة، 2009، ص 08.

6. تحديد المفاهيم :

عملية تحديد المفاهيم أحد أهم مراحل البحث العلمي وذلك لتفادي أي خلط بين الدراسات حيث يمكن أن يحمل المصطلح ذاته عدة مفاهيم مختلفة قد يكون سببا في خروج الباحث عن إطار ذاته عدة مفاهيم مختلفة قد يكون سببا في خروج الباحث عن إطار الموضوع المراد دراسته، فكل دراسة مفاهيم أساسية، هذه الأخيرة التي تعتبر مفاتيح لها، والاتفاق حول تحديدها يجعل متصفح الدراسة يعرف ما يدرسه الباحث، فضلا على أنها الإطار الذي يجعل الباحث لا يحيد عن الموضوع وتتضمن دراستنا هذه المفاهيم الآتية:

الاتصال، الثقافة المهنية، الاتصال الداخلي ، الاتصال الغير الرسمي، التدريب، الإبداع، التمكين .

1.6. الاتصال:

الاتصال لغة:

أصلها مادة وصل وتعني الوصل وبلوغ الهدف، نقول وصلت الشيء وصلا وصلة الوصول خلاف

الفصل¹.

وتعني البلاغ أيضا، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي أبلغه إياه.

كما تعني الأداة التي يتم بها الوصل، وتسمى الموصل أو الموصلات، كما هو الشأن في علم

الطبيعيات، حيث تشير إلى الأجسام التي تنقل خلالها الكهرباء، وتشير إلى الارتباط والتلاحم حين يأتي

الحديث عن التواصل².

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط1، 1301 هـ، المطبعة الميرية ببولاق، مصر ، ص 244.

² نور الدين زمام، الاتصال مفهومه أنواعه وسائله 16/07/2021 <http://monsourlarbi.4007.com>

إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار و الاتجاهات، وتحمل باللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال.

اصطلاحاً:

تعددت التعاريف والمفاهيم وكذا المختصين لمعنى الاتصال وفيما يلي نقدم أهم مفاهيم الاتصال.

الاتصال عند شارلز كولي هو: الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها .

ويرى ريتشاردز أن الاتصال يحدث حيث يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المتلقي¹ .

والاتصال هو العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أو جماعات أخرى وتغييره حسب رغبة محددة².

والاتصال يشير إلى نقل وتبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو مقصود يترتب عنه تغيير في الموقف أو السلوك³.

¹ عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص ص 11-12.

² محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1992، ص 18.

³ محمد سلامة محمد غباوي والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 1991، ص 05.

ويعرف " بوجردوس " الاتصال أنه التفاعل في ضوء منبهات أو إشارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها، ويستخدم الاتصال ذلك المنبهات كرموز لما تحمل من معنى، فإذا اكتسب شخصان نفس الرموز بنفس معانيها فإنما يتصل كل منهما بالآخر، ومن ثم ينشئون الاتصال¹.

ويرى جورج لند برج أن الاتصال هو كلمة تشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز².

أما غريب سيد أحمد فيرى أن عملية الاتصال هي اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، وتتميز بالإيثار في الزمان والمكان، فضلا عن إستمراريتها وقابليتها للتنبؤ، والاتصال هو عملية يقوم بها الشخص في ظرف ما وينقل رسالة عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش³.

ويعرف فريدمان الاتصال على أنه إيصال الخبر بين المرسل ومستقبل سواء كان المرسل إنسانا أو جهازاً آلياً⁴.

والاتصال هو محور الخبرة الإنسانية، والاتصال يعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة، وإذا أيقنا بأهمية المعلومات باعتبارها إحدى ركائز حياتنا المعاصرة، ومقوماً أساسياً من مقومات الإنتاج القومي⁵.

¹ محمود عودة، أساليب الاتصال والتعليم، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف القاهرة، 1971، ص 05.

² جهان رشتي، الأسس العلمية لنظرية الإعلام، دار الفكر، القاهرة، 1978، ص 50.

³ صالح خليل أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، ط 1، دار الشروق، عمان، 1999، ص 11.

⁴ زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 10.

⁵ ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 65.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق ذكره من أهم المفاهيم التي قدمها المختصون للاتصال والتي استطعنا تقديم قدر قليل من هذه المفاهيم التي لا تعد ولا تحصى يمكن حسب دراستنا الاتصال هو عملية إنسانية تتم من خلال التفاعلات التي تحدث بين الأفراد وذلك لنقل المعلومات أو خبرات إلخ وما ينقل هو الرسالة أما الذي تصدر منه الرسالة فهو المرسل أو المصدر والذي تصله الرسالة هو المستقبل بالإضافة إلى الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وكذلك رجع الصدى الذي ينشأ بعد تلقي المستقبل للرسالة بالإضافة إلى التشويش الذي يرافق عملية الاتصال والاتصال هو محور العلاقات الإنسانية ويتم هذا الاتصال بلغة رسماً أو رموزاً.

2.6. الاتصال الأفقي

اصطلاحاً

يقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي¹.

كما يعرف أنه بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي، وتكون لغايات التنسيق والتعاون².

ونقصد به أيضاً تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة

¹ محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال: الأسس والمفاهيم، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 293.

² محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط 1، دار الراية، عمان، 2015، ص 17.

الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة¹.

ونعني به الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة، وهذا الاتصال هام وحيوي لتحقيق فعالية المنظمة، وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل².

يسمى نقل المعلومات والفهم بين الأشخاص على نفس مستوى التسلسل الهرمي للمؤسسة، ويعرف أيضا بالاتصال الجانبي أو الاتصال المتقاطع، وعادة ما يتعلق الأمر بالتواصل بين الإدارات، ويعمل الاتصال الأفقي على زيادة سرعة المعلومات وتعزيز التفاهم بين الإدارات، وهو يمكن المديرين والعاملين على نفس المستوى من تبادل المعلومات وتنسيق أنشطتهم دون إحالة جميع المسائل إلى مستوى أعلى من الإدارة³.

والاتصال الأفقي هو أيضا الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل داخل المؤسسة⁴.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص 347.

² Ar.triangleinnovationhub.com/communication.types-top-3-types communication.explained الساعة 19:45. 23/07/2021

³ Ar.triangleinnovationhub.com/communication.types-top-3-types-communication-esplained. 23/07/2021 19:45.

⁴ خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 360.

وقد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة ويرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف وحل المشاكل وتبادل المعلومات¹.

إجراءات:

الاتصال الأفقي هو ذلك التفاعل الذي يتم بين أفراد المؤسسة بشكل أفقي ضمن محددات الصنف الوظيفي الواحد أي الرؤساء أو المرؤوسين مع نفس الرؤساء في نفس الرتبة الوظيفية وكذا في نفس الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا النوع من الاتصال يمتاز بالمرونة والسهولة وهو أكثر استخداما لتبادل المعلومات بين أنساق المؤسسة وله أيضا صيغة اللارسمية ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تحقيق التنسيق والتعاون وتشارك المعلومات وذلك من أجل تذليل كل العقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف هذا من جهة ومن جهة أخرى يقوي العلاقات الإنسانية بين مكونات وأنساق المؤسسة باختلاف وظائفهم وأدوارهم وهذا ما يؤدي ضمان تحقيق التكامل التجانس داخل المؤسسة .

¹ أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 124.

3.6. الاتصال الرسمي

اصطلاحا:

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد مع القيادة وكذا فيما بينهم¹.

وهناك من يعرفه على أنه " عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك بحسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة².

والاتصال الرسمي يحدث عن طريق المواثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمط منظما تسير وتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، والتي تتدفق وفقها المعلومات، فهي تتخذ خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة³.

إجرائيا:

الاتصال الرسمي هو نوع من أنواع الاتصال التي تخضع إلى شروط وقوانين رسمية متفق عليها وموضوعة ضمن قوانين واستراتيجيات تكتسي صيغة السلطة والإلزامية فهذا النوع من الاتصال يعرف فيه كل عناصر عملية الاتصال ويمتاز بالوضوح والدقة ويكون في معظم الأحيان مكتوبا لأن ما هو مكتوب ومؤشر بتأشيرة المؤسسة ومدون في سجلات الصادرة والواردة يكتسي الإلزامية والقوة في التنفيذ والتقييد به ، كما أن هذا النوع من الاتصال يأخذ بعين الاعتبار التسلسل الهرمي للسلطة وطبيعة المهام والأدوار

¹ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995، ص 20.

² مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 14.

³ غايات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39.

التي تميز كل فرد داخل المؤسسة بالإضافة إلى أن الاتصال الرسمي ينتهج أيضا الرسمية في طبيعة العلاقات داخل المؤسسة وكما قلنا فهذا الاتصال يكون متفق عليه ومخطط له مسبق، ويندرج وفق القواعد والقوانين المتعامل بها داخل المؤسسة.

4.6. الاتصال الغير الرسمي

اصطلاحا:

هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم وخاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقة بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية¹. ويعرف أيضا أنه نوع من الاتصال الذي يدور خارج القنوات والمسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويلاحظ أن الاتصال الغير رسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين، ويشكل الاتصال غير الرسمي القسط الأكبر في الاتصالات في المؤسسة، ليكون قاعدة للأخبار المبتورة والدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيود.

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل سندا للاتصال الرسمي بالمؤسسة فتساعد بذلك على تحقيق أهداف التنظيم، هذا إلى جانب أنها يمكن أن تشكل حاجز للاتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الاتصال متناقضة².

إن الاتصال الغير الرسمي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الاجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين، فعملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 537.

² عزى عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992، ص 25.

فقط، بل تتخطاها إلى الاتصالات رسمية، فهذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه، نتيجة للعلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية، حيث يتصل هؤلاء الأفراد على هذا الأساس ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصال الرسمي¹.

وقد عرفه جودت شاكر محمود : هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلف، فهي تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، إذ أنها عمليات إرسال واستقبال المعلومات والتوجهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات، وهذا النوع من الاتصال يقوم على ضوء العلاقات الشخصية حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد بالاعتماد على مقدار ثقتهم فيه شخصياً أو في مهاراته أو خبراته أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد، ويتم هذا النوع من الاتصال بصورة علنية أو سرية، ويتطور عندما يعجز الاتصال الرسمي أو يصادف معوقات وقصور في إيصال المعلومات والأوامر والأفكار ومحاولة تبادلها مع الآخرين، وهذا النوع من الاتصال يساعد على معرفة معلومات قد لا نستطيع معرفتها والوصول إليها بالصيغة الرسمية².

إجرائيا:

هو ذلك التفاعل وتبادل المعلومات بصورة غير رسمية أي خاضعة لقواعد وقوانين وأسس رسمية ومتفق عليها وينشأ هذا النوع من الاتصال بالتوازي مع التنظيم الغير الرسمي وكذا العلاقات الغير الرسمية التي تنشأ بين الموارد البشرية ويلجأ إلى الاتصال الغير الرسمي لسهولة ووضوح وإمكانية ممارسته من جميع العاملين والموظفين داخل المؤسسة، كما يعد مكملاً للاتصال الغير الرسمي الذي قد

¹ كمال أبو الخير، أصول إدارية علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص 108.

² جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء، الأردن، 2013، ص 67.

يتعرض إلى معوقات وصعوبات تحول دون تحقيق أهدافه هنا يبرز دور الاتصال الغير الرسمي في استكمال دور الاتصال الرسمي في كل الحالات والأوقات فقد يحيد الاتصال الغير الرسمي في تحقيق مهامه عن طريق نشر الشائعات والدعايات وهنا يمكن أن يحدث خلل في العملية الاتصالية وهذا ما يؤثر على جميع أدوار ووظائف المؤسسة.

5.6. التدريب:

عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق¹.

ويعرف عمر خالد الشيباني التدريب: تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه².

ويرى أحمد إبراهيم باشا أن التدريب بمعناه الواسع هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادراً من إنسان وموجه إلى إنسان آخر³.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1994، ص 180.

² عمر خالد الشيباني، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1986، ص 04 .

³ أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987، ص 11.

وفي تعريف آخر للتدريب: هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير¹.

كما يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معاً².

إجرائيا:

التدريب هو عملية وإستراتيجية عقلانية تمارسها المؤسسات اتجاه الموارد البشرية وذلك للانتقال من حالة إلى حالة أخرى من خلال تطوير وتحسن وتقديم مهارات ومكتسبات جديدة وحديثة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتكون هذه العملية داخلية أي في مكان العمل والمشرفون هم أنفسهم الرؤساء أي المدربون، كما قد تكون خارجية في مؤسسات أخرى وتهدف هذه العملية إلى تطوير كفاءة الموارد البشرية وتنميتها وفق برنامج تدريبي وفق مراحل، وتلجأ المؤسسات إلى التدريب لمواكبة التطورات التقنية والنظرية التي تطرأ على مجال التنظيم والعمل وكذا أداء المهام داخل المؤسسات ضمن سيرورة من التطورات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية، كما تهدف عملية التدريب المتواصل على رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية والذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حسين يرقى ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالي مركب السيارات الصناعية روية (CVI) رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص 07.

² Sekiou et D'autre, **Gestion des ressources Humaines**, 2^{eme} édition de book Université , 2001, P336.

6.6. التمكين:

اصطلاحا:

ظهر مفهوم التمكين الأخيرة كأحد المصطلحات الحديثة داخل المؤسسة كما لقي اهتماما بالغاً من طرف العديد الباحثين والمهتمين بتسيير الموارد البشرية وفي هذا الصدد سنحاول تقديم أبرز وأهم المفاهيم التي فسرت التمكين وهي كالتالي:

التمكن هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء أهمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم¹.

ويعرف عبد الوهاب علي محمد التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤولية ومنهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم².

وقد فانت قدمت فانت أبو بكر مفهوما بحسب رأي حيث أكد فيه أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل، ومكافأة العاملين على المبادأة، وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها³.

¹ الكبسي عامر خضير، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 136

² علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2002، ص 35..

³ فانت أبو بكر أحمد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 234.

يعرف أيضا بأنه: منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها¹.

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

كما يعرفه ماروف Maroff التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي تتم من خلالها إنجاز العمل².

التمكين إجرائيا:

هو تلك العملية التي تمارسها المؤسسة اتجاه الموارد البشرية من خلال منح الثقة وتفويض السلطة وفسح المجال والحرية وتقديم ومشاركة المعلومات لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام وأداء الأدوار دون الرجوع إلى الإدارة العليا وهذا يتطلب المبادرة والمبادأة وتحمل المسؤولية وكذا المخاطرة من طرف الموارد البشرية مقابل تحقيق الذات وكذا المخاطرة من طرف الموارد البشرية مقابل تحقيق الذات وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية وذلك لأجل دفعهم نحو التمكين والمراد به تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت وأقل تكلفة ممكنة، والتمكين هو سلوك تنتهجه المؤسسات

¹ DaFT, Richard L, **Organization theory and design**, 7^{ed}, South Western college publishing, U.S.A, P201,P501.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009، ص ص 30-31.

والمنظمات التي تعتمد على مرونة في الهيكل التنظيمي وعلى التشارك في النمط الديمقراطي في التسيير كما تتخذ من العمل على أساس الفرق نموذج تسييري وتنظيمي .

7.6. الإبداع:

اصطلاحا:

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Galtner) الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مقيد.

كما عرفه على أنه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا.

أما روبنز فقد عرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما.

وقد عرف كل من شيرمان وهنت و أسبورن الإبداع بأنه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة .

ويرى آخرون أن الإبداع هو المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبة والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب.

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع

ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية¹.

ويعتبر العساف أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدف إستراتيجي من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد يحكم في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها.

وينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء، فقد عرفه القطاونة بأنه تغيير متطور وجديد محدد يجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فعالية. وعرفته الدهان بأنه الذات في استجابتها عندما تستشار بعمق وبصورة علنية.

عملية الإبداع تعني عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم، ويشار إلى الإبداع أنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية².

إجراءات:

هو العملية التي من خلالها يخرج المورد البشري عن ما هو مألوف ومتبع في حل مشكلات لها علاقة بأداء الأدوار أو ابتكار طرق وأسس وتقنيات جديدة لتحقيق الأهداف عوض الأساليب القديمة والإبداع يعني تحسين وتطوير الأفكار وكذا إنتاج أفكار وطرق جديدة يستهدف منها زيادة الفعالية في

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 17.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المرجع السابق، ص ص 18-19.

أداء المهام وتطوير القدرات وتغيير الأنماط إلى أخرى لم يعتد الموارد البشرية عليها، ولا يمكن أن يكون كل هذا إلى في بيئة مؤسسية تشجع على الإبداع وتدعم الأفكار والبناء والمفيدة والتي تحقق أهداف المؤسسة .

8.6. الثقافة المهنية

اصطلاحاً:

هي الإلمام الكافي بالمعارف والتقنيات والمهارات اللازمة لأداء مهنة /عمل ما بأسلوب احترافي منظم وتكتسب من خلال التعلم وتكتسب من خلال التعلم والممارسة والتدريب¹.

ويقصد بها أن يقوم الفرد بالتعرف على العمل من جميع الجوانب قبل الالتحاق به، بحيث تعبر هذه الثقافة عن مستوى الوعي والمعرفة للفرد عن شروط ومتطلبات العمل المهني ، والمعرفة بالقواعد والقوانين المهنية الخاصة بالعمل ، والمعرفة بجميع حقوقه الشخصية والمهنية في العمل مثل حقوقه المادية من رواتب ومكافآت وحقوقه المعنوية من توفير بيئة مهنية آمنة والتقدير اللازم².

هي مجموعة المواقف والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الجو المعتاد في بيئة العمل وتعمل الثقافة المهنية الإيجابية على مواعمة سلوكيات الموظفين وسياسة شركة مع الأهداف العامة للشركة مع مراعاة رفاهية الأفراد، كما تحدد ثقافة العمل مدى ملائمة الشخص لبيئته في الوظيفة وقدرته على بناء علاقات مهنية مع زملائه ، ويعتمد سلوك الموظف وموازنته بين عمل الحياة وفرص النمو الرضا الوظيفي على ثقافة مكان عمله عندما تصبح ثقافة إيجابية يصبح الموظفون أكثر إنتاجية وولاء³.

¹ مقالات أكاديمية، الباحث العلمي ، يوم الثلاثاء 2023/10/18 الساعة 19:58 schoar.google.com

² Mawdoo3.com ، بحث عن ثقافة العمل، يوم الثلاثاء 2023/10/18 الساعة 20:15

³ دورة عمل حول موضوع الثقافة المهنية للمعلم الحديث، الثقافة العامة والمهنية للمعلم ووظائف الثقافة المهنية، gravelisyan.com يوم الجمعة 2023/10/20 الساعة 18:40.

إجرائيا :

من خلال ما سبق من مفاهيم للثقافة المهنية المختلفة يمكن القول أن الثقافة المهنية هي إلمام المورد البشري بجميع مهارات المهنية وقيمها وطرق أدائها ومتابعة ما يطرأ من تطور ومواكبته وهي أيضا مجموع المهارات والمعارف والمكتسبات التي اكتسبها المورد البشري خلال مساره المهني في تأدية وظيفة محددة بالإضافة لكون الثقافة المهنية أحد الأسس والطرق التي من خلالها يصل المورد البشري إلى درجة عالية من العلم والكفاءة والأداء لوظيفة ما لإحداث ذلك التغيير والتطوير المنتظر منه داخل المؤسسة، وهي أيضا الفكر والطرق وآليات الأداء المختلفة لتحسين وتطوير الأداء في نمط فردي والذي ينعكس على النمط الجماعي التشاركي ، كما يمكننا القول أن الثقافة المهنية هي مجموعة العمليات والسلوكيات والقيم التي تختص بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات وطرق العمل كما تشمل على المعارف والخبرات التي يحتاجها المورد البشري للأداء مهامه.

7. الدراسات السابقة

لقد بذلت طوال مشواري لإعداد هذه الدراسة والهدف منها الحصول على دراسات سابقة لها علاقة وتماس بالموضوع الذي تناولته بالدراسة وعلى هذا وحسب ما بذلته من بحث واتصال وتواصل للولوج وتحصيل عدد من الدراسات السابقة فإنني لم أتوصل ولم أحصل على أي دراسة ذات شأن وعلاقة بالموضوع كما قمت في نفس السياق بكل الإجراءات الخاصة بالبحث المكتبي في الجامعة وخارجها وكذا البحث الإلكتروني في جميع المواقع المتخصصة في ذلك، ومن هنا أشعر القارئ المحترم أن الدراسة على الرغم من أهميتها ومكانتها ورغم جميع الأعراف العلمية وأدبيات الدراسات العلمية لم يتم تدعيمها بدراسات سابقة لهذا الغرض.

8. المقاربة النظرية للدراسة

يستخدم الباحث عند دراسته لظاهرة ما أو تناوله لموضوع ما إلى بعض من المقاربات النظرية والاتجاهات الفكرية والتي من خلالها يستطيع الباحث إنجاز وتحديد ورسم مخطط علمي لموضوعي وكذا تصور علمي لموضوع بحثه فلا يستطيع الباحث الانطلاق من العدم في دراسته لظاهرة ما أو موضوع ما فهو يتبنى نظريات وتوجهات من خلالها يربط ما هو تطبيقي بالنظر وهذه المقاربات النظرية تظهر في جميع جوانب البحث من الإشكالية ومختلف التحليلات التي يقدمها الباحث في الجوانب المختلفة لبحثه هذا من جهة ومن جهة أخرى تضمن هذه المقاربات النظرية الجدية وسلامة البحث بالإضافة إلى الموضوعية والعلمية .

وكذلك فإن من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية والنظرية التي على ضوءها يقوم الباحث يقوم الباحث بمعالجة الموضوع ذلك لأن كل ظاهرة أو موضوع يمكن دراستها من زوايا مختلفة

وهذا ما يضع الباحث في إلزامية تحديد الإطار النظري عند نزوله إلى ميدان الدراسة حتى يضمن التدرج السليم والموضوعي والمنطقي لدراسته حتى يتوصل إلى نتائج مضبوطة وتحظى بالتقبل والثقة.

فالمقاربة النظرية هي المصدر والمرجعية العلمية التي من خلالها يتدرج الباحث في دراسته في تحدي المشكلة وصولاً إلى تفسير النتائج .

وعلى ضوء ما سبق فلقد تم توظيف النظرية البنائية الوظيفية في دراستنا هذه .

1.7. نظرية البنائية الوظيفية:

إن الوظيفة نظرية تعتمد في دراستها للظواهر الاجتماعية على الوظائف التي تؤديها العناصر المكونة للنسق الاجتماعية فمفهوم الوظيفة مفهوم واضح يعرفه مصباح عامر بما يلي:

هناك من يرى أن مصطلح وظيفة له معان متعددة ففي بعض الأحيان يستخدم بمعنى رياضي كما هو حال في أعمال سوركين، وهذا المعنى يشير إلى أن المقدار المهم لمتغير ما ، هو الذي يقدمه الجزء إلى الكل وهذا المعنى الذي استخدمه الكثير من الأنثروبولوجيون مثل راد كليف براون ولاالف لنتن وبرونيسلو ملينوفسكي وإميل دور كايم .

إن الوظيفية تقوم على اعتبارات الحتمية للظاهرة الاجتماعية فالجزء يضاف إلى الكل ، أو الجزء يؤثر على الكل وما الكل إلا نتيجة للعلاقة الرياضية أو الفاعلة التي يحدثها الجزء في الكل، وبالطبع للكل كذلك تأثير على الجزء .

لكن أول من استعار من علوم الحياة مفهوم الوظيفية هو " هريت سبنسر " فاستعار المفاهيم من العلوم الفيزيولوجية والبيولوجية يعتمد على المماثلة من خلال تشبيه المجتمع بالبدن ، والأفراد أو المؤسسات بأعضاء البدن وقد أطلق " سبنسر " على هذه النظرية " المماثلة العضوية " اعتماداً على المماثلة بين البيئة والوظيفة في علوم الحياة والبنية الوظيفية في المجتمع كما استعار هذا المفهوم واستغله في دراسة المجتمع خاصة في كتابه " بنيق الفعل الاجتماعي " وذلك باعتبار المجتمع تشكيلاً ومنظمة

تجتمع فيها البنيات الأساسية التي تسمح للمجتمع بأن يكون ، ولكل بنيّة وظيفة تؤديها من أجل حياه الكل¹.

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء والوظيفة في تفكيكهما لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحده أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي².

بما أن الظاهرة الاجتماعية حسب رواد هذه النظرية هي نتاج للأجزاء البنوية التي تظهر في وسطها، ولها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس، فالمجتمع بناء ووظيفة وأنه هناك تكاملا بين الجانب البنوي للمجتمع والجانب الوظيفي إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء³.
لقد بنت البنائية الوظيفية حجج مقنعة أزاحت مسلمات كل من البنائية والوظيفية لصالح مبادئ منطقي جديدة، فالبنوية ترى بلن ما هو موجود هو البناء والأجزاء التركيبية للبناء، بينما ترى الوظيفة بلن ما هو موجود هو الوظائف التي تفيد المجتمع وليس البناء لكن أنصار التيار البنوي الوظيفي يركزون على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي ويستخدمون مفهومي البنية والوظيفة، بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل.

من منطلق أن الكل مركب من أجزاء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوطة به وهذه الوظائف في اتساق وتكامل مما يحقق توازن النظام الاجتماعي واستقراره وبقائه⁴.

¹ إبراهيم بويحيوي، النظريات السوسيولوجية، كنوز الحكمة، الجزائر، 2018، ص 05

² علي الحوان، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات فاليثا، مالطا، 1998، ص 96.

³ علي السيد الصاوي وآخرون، نظرية الثقافة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1997، ص 256.

⁴ Toshikisaro, **Functionalism**, ITSaxiomatatics, Sociopedia, Tokyo, 2011, p15.

وفيما يلي الشبكي الشبكة المفاهيمية للبنائية الوظيفية أو الأبعاد والمؤشرات والمحدثات التي تتركز

عليها نظرية البنائية الوظيفية في النقاط التالية:

المجتمع ، التوازن الاجتماعي، البناء الاجتماعي، النسق الاجتماعي، النظام الاجتماعي، منظومة

القيم والمعايير المشتركة وأخيرا الوظيفة الاجتماعية.

ولقد اعتمدنا بالدرجة الأولى على مقارنة البنائية الوظيفية في دراستنا اعتبار أن المؤسسة بناء

اجتماعي جزئي داخل المجتمع الكلي لها وظيفة محددة تقوم بها لتحقيق أهداف المجتمع وبالرجوع إلى

المؤسسة نجد أنها هي أيضا بناء كلي تحوي على أجزاء وعناصر وأنساق تؤدي كل هذه الأنساق وظائف

مختلفة عن بعضها لكنها في الأخير تحقق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الأنساق نجد النسق الاتصال

والذي هو بناء جزئي داخل المؤسسة له وظائف متعددة ثم التطرق إليها في وظائف الاتصال والتي

تختلف عن معظم وظائف الأنساق الأخرى المشكلة للمؤسسة.

إن وظيفة نسق الاتصال لها علاقة مع جميع الأنساق الأخرى وبالرجوع إلى دراستنا التي تناولت

نسق الثقافة المهنية وهو النسق الذي له علاقة بنسق الموارد البشرية. فلقد فككنا في دراستنا نسق

الاتصال إلى مجموعة أنساق فرعية، اتصال أفقي، رسمي ، غير رسمي ، وكذلك نسق الثقافة المهنية

للأنساق الفرعية، التدريب ، التمكين والإبداع، وأردنا تحليل العلاقة بين نسقي الاتصال والثقافة المهنية

عبر تحليل وتغيير وظائف الأنساق الفرعية للاتصال ودورها وكذا تأثيرها في الأنساق الفرعية للثقافة

المهنية.

أخيرا يمكننا القول أننا أردنا في دراستنا هذه إيجاد علاقة وتفسيرها وتحليلها للاتصال والثقافة

المهنية على خلفيه البناء والوظيفة .

9. الصعوبات الدراسية

لا يمكن للباحث الولوج في الدراسات السابقة والبحوث العلمية ودراستها من دون وجود صعوبات ومعوقات تعترض مساره في البحث وكل هذه البحوث فلقد واجهتنا بعض الصعوبات في بحثنا هذا والتي سنعددتها في النقاط التالية:

❖ قلة المراجع والمصادر فيما يخص المتغير التابع وهو الثقافة المهنية وهذا حتى فيما يخص

المراجع باللغتين الفرنسية والإنجليزية.

❖ فيما يخص إجراء الملاحظة داخل ميدان الدراسة فإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لم تقدم

لنا التسهيلات لإجراء ملاحظة داخل الجزء الخاص بالإدارة والعاملين و حتى داخل فضاء

الزبائن وهذا ما انعكس بالسلب على عملية الملاحظة والتي لم أعتمد عليها كثيرا في

عملية التحليل.

❖ تدخل إدارة اتصالات الجزائر في معرفة جميع أهداف وجوانب الدراسة من إشكالية

وفرضيات وتساؤلات وحتى في عملية توزيع الاستمارات وهذا ما شكل صعوبة في فهم

وإدراك العاملين لأسئلة الاستمارة و هذا ما أثر في بعض الأحيان من إجابات المبحوثين.

❖ أخيرا إن الصعوبات التي واجهت بحثنا تكمن في الجانب الميداني ونخص بالذكر

الممارسات والثقافة التي ترسخت لدى القائمين على المؤسسات الجزائرية والتي تتطلق من

أن أي باحث هو نسق دخيل عن المؤسسة وهذا ما يهدد أسرار وبيئة المؤسسة الداخلية

التي يسعى القائمون على المؤسسة جعلها نسق مغلق أو شبه مغلق على الخارج .

الفصل الأول

الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: عناصر الاتصال

المطلب الثالث: أهداف الاتصال

المطلب الرابع: بعض نماذج الاتصال

المطلب الخامس: خصائص وسمات عملية الاتصال

المطلب السادس: مراحل الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال في المؤسسة

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: مبادئ اتصال الفعال في المؤسسة

المطلب الرابع: أنواع شبكات الاتصال في المؤسسة

المطلب الخامس: أنواع الاتصال في المؤسسة

المطلب السادس: معوقات الاتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائفه

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي للمرؤوسين والرؤساء

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي وتسيير الموارد البشرية

المطلب الخامس: تنظيم عملية الاتصال في المؤسسة

المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر الاتصال بشكل عام أحد أبرز التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين أفراد المجتمع في مختلف مجالات الحياة، ويتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها انتقال المعلومات بين طرفين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف مسطرة، وكثيرا ما تستعمل عبارة اتصال عندما يرغب الشخص في تحقيق رغباته وتلبية احتياجاته ، مهما اختلفت الوسائل والطرق في تنظيمها يمكن تحقيق الأهداف المرجوة ، وعليه فعملية الاتصال في المؤسسة هي بمثابة الجهاز العصبي للإدارة والموارد البشرية في نفس الوقت والذي من خلاله تخلق جو من التفاهم والتنسيق وروح التعاون والتضامن ، كما يساعد في عملية التطوير الداخلي للمؤسسة.

ومن هذا هناك العديد من أشكال وأنواع وطرق وأسس ومميزات وخصائص الاتصال وكذا المعوقات بالإضافة إلى علاقة الاتصال بالموارد البشرية والتي سوف نتطرق لها من خلال المباحث الثلاث التي تضمنها الفصل الأول .

المبحث الأول: ماهية الاتصال وفعاليته في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

1. لغة:

إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة من طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات وتحمل باللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال¹. وعرفها قاموس اكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات².

اصطلاحاً:

فيما يلي مجموعة من المفاهيم التي قدمها بعض من المختصين لمفهوم الاتصال:

1. عرف عالم الاجتماع تشارلز كولي cooley عام 1909 الاتصال بأنه: ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة قهر بعدي الزمان والمكان .

¹ عاطف عدلي العبد. مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 18.

² أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد. مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، الأردن، 2016، ص 32 .

فالاتصال عند كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها¹.

ويقول الباحث " جورج لندبرج ": إن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز².

ويرى ميللر 1951 أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر .

وعرف فرانك دانس 19 الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة.

وعرف سانفورد الاتصال بأنه إرسال واستقبال المعلومات بين الناس³.

كما قدم بعض من المختصين العرب عدة مفاهيم للاتصال من أبرزها:

عرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة⁴.

¹ عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² حسن عماد مكوي، ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص 24.

³ عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 19.

⁴ حسين عماد مكوي، ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص 25.

كما يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التغيير والتسجيل والتعليم .

وتعرف جيهان رشتي الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة - كائنات حية أو بشر أو آلات - في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات - منبهات - بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين¹.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى استخلاص أن الاتصال هو تلك العملية التفاعلية الإنسانية والتي تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار والآراء والتصورات بين عنصري العملية الاتصالية المرسل والمستقبل وفق أشكال متعددة لغة، رموز، إيماءات، نصوص بشكل مستمر ودائم.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال

بعد تناولنا لمفهوم الاتصال من خلال مجموعة من المختصين وتحديد أهم معالمه ومفرداته سوف نتطرق في هذا الجزء إلى العناصر المكونة للعملية الاتصالية والتي تتمحور في الأركان التالية :

المرسل - المرسل إليه - الرسالة - الوسيلة - التغذية الراجعة .

1. المرسل:

هو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده هذه الرموز تكون الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين، قد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، كما يكون ناقلاً لرسالة من المصدر².

¹ عاطف عدلي العبد. مرجع سبق ذكره، ص21.

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص23.

وهو الجهة التي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرداً أو جماعة، في بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار.

ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضاً تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه¹. إن المرسل هو أول مرحلة في العملية الاتصالية، فهو الذي يقوم بتشكيل وبلورة الرسالة وتجديد معالمها ومفرداتها سواء كان هو مصدر لهذه الرسالة أو ناقلاً لها، ولنجاح دور المرسل في مهامه الاتصالية عليه الاهتمام بعدة جوانب :

- تحديد الهدف من العملية الاتصالية.
- الإلمام بخصائص المستقبلين الاجتماعية والثقافية ...إلخ.
- التحكم في العملية الاتصالية نظرياً وتطبيقياً وتقنياً.
- القدرة على المرونة في العملية الاتصالية.
- التحكم في اللغة والمفردات والرموز التي توظف لإعداد الرسالة.
- القدرة على فهم وتحديد وتقييم التغذية الراجعة للمستقبلين.
- الدقة في تحديد الوسيلة المناسبة مع الجمهور المستهدف.
- مواكبة كل ما هو جديد وتطور في العملية الاتصالية .
- العقلنة في ممارسة المهام الاتصالية والاعتماد على الأطر العلمية .
- محاولة كسب ثقة المتلقين للرسالة .

¹ علي غياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2006.

2. المتلقي (المستقبل):

يعد مستقبل الرسالة الاتصالية أهم عنصر في عملية الاتصال، ذلك أن فعالية الاتصال تعتمد على كيفية استقباله للرسالة ومدى إدراكه وفهمه وتفسيره لمضمونها، إل جانب كيفية تفاعله مع الموقف الاتصالي.

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها، لهذا ينبغي أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكات والسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف، والسلوك حسب " Cjston Jean " هو استجابة لمختلف المثيرات الموجودة في الطبيعة، وحسب درجة الانتباه لكل مثير¹.

يشكل المتلقي العنصر الثاني من عناصر عملية الاتصال، ويعتبر أهم حلقة في عملية الاتصال لأنه إذا لم يصل المرسل إلى المتلقي بالرسالة يصبح وكأنه يتحدث إلى نفسه.

وتأسيساً على ذلك يجب أن يضع المصدر في اعتباره دائماً المتلقي: بينما يختار " كودا " لرسالته يجب أن يختار كودا يعرفه المتلقي².

والمتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، ففي خلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المتلقي، قد يطرأ على الرسالة تحريفات في الصوت أو الكتابة، وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال " التشويش "

¹ CASTON (JEAN). Psychophysiologie.Tome2.ellipses, Paris, 1993P 24.

² عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 26.

NOISE عندما يحدث في عملية نقل الأفكار في رموز، ويمكن التغلب عليه عبر تكرار الرسالة حتى يتفهم المتلقي ما يخفى عليه من جوانب الرسالة¹.

مما سبق نلمس أن المتلقي هو أحد أبرز عناصر الاتصال إذا لم نقل أنه محور العملية الاتصالية والتي من خلالها يسعى المرسل (المصدر) التوجه برسالته إلى المستقبل والذي يحدد مدى نجاح العملية الاتصالية من فشلها فهو المحدد الوحيد لفعالية العملية الاتصالية يرعى في الإستراتيجية الاتصالية فهم وإدراك الجوانب المرافقة والمحيطة بالمستقبل وخصوصا منها الجوانب النفسية، الاجتماعية والإدراكية، كما يعد المستقبل النقطة الثانية من العملية الاتصالية بعد المصدر فلا يمكن تحقيق نجاح في العملية الاتصالية إلا إذا حدث ذلك التوافق والتلائم بين عنصري الاتصال.

3. الرسالة :

بعد تقديمنا وتفسيرنا للعنصرين السابقين والذي يمثلان التوجهين من (المصدر) ، وإلى أين (المستقبل) سنتطرق إلى الرسالة أو المحتوى والمضمون العملية الاتصالية .

فالرسالة هي الفكرة، أو المعلومة، أو الطلب الذي يريد المرسل إيصاله للمتلقي، وهي مضمون العملية الاتصالية، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل، ويتعنا صالح أو أصبح بأنها المعلومات والمشاعر والآراء أو الاتجاهات التي يرغب القائم بالاتصال بنقلها للطرف الآخر فقد تكون صوتا، أو صورة، أو حركة².

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص 27.

² صالح خليل أبو أصم، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، الأردن، ط 1، 1999، ص 12.

والرسالة أيضا هي مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل الرسائل، بعض هذه الرسائل يتسم بالخصوصية (مثل: الحركة والإيماءة والإشارة والابتسامة والنظر)، وبعضها الآخر يتسم بالعمومية مثل: الندوات والمحاضرات والمؤتمرات ورسائل الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون والسينما. بعض الرسائل يتم نقلها بقصد، ورسائل أخرى يتم التعرض لها بالمصادفة، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمتلقي، أن يستوقف المرسل لمزيد من الفهم، وكلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر¹.

من جهة أخرى تتوقف فعالية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة من حيث البساطة والتعقيد².

وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:

(أ) كود الرسالة:

هو مجموعة من الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند الملتقى.

(ب) مضمون الرسالة :

هي مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبر عن أهدافه، فهو العبارات التي تقال، والمعلومات التي تقدم، والاستنتاجات التي نخرج بها، والأحكام التي نقترحها.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص 29.

² رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص10.

(ج) معالجة الرسالة:

هي القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود والمضمون¹. من خلال ما سبق يمكن لنا القول أن الرسالة هي المحتوى الذي يريد من خلاله المرسل تبليغ المستقبل أموراً محددة سابقاً من طرف المرسل وقد تكون هذه الرسالة لغة شفوية أو مكتوبة كما تتخذ شكل الإيماءات والإشارات، وتكون الرسالة مفهومة لدى المستقبل، وأن يستطيع فك شفرتها وهذه من شروط نجاح العملية الاتصالية أن تكون الرسالة مفهومة لدى المستقبل ولها هدف، وبالرجوع إلى المؤسسة فالرسالة أو المحتوى يلقي أهمية كبيرة في العملية الاتصالية الداخلية بين الإدارة والعاملين وكذا بين العاملين أنفسهم فأبي غموض يكتسي الرسالة أو تشويش تفشل العملية الاتصالية أو لا تحقق جميع الأهداف التي سطرت من أجلها وهذا ما ينعكس على الوظائف الأخرى والأدوار داخل المؤسسة فالوضوح والسهولة والدقة في الرسالة يساعد على نجاح العملية الاتصالية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

4. الوسيلة:

وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، ففي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون المكرفون، أما الاتصال المباشر تكون الوسيلة طبيعة².

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص 31.

² رضوان بلخير، سارة جابر. مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 12.

وهي القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة¹.

يمكن أن تصل الرسائل للمتلقين عبر قنوات متعددة، الرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحولس مثل: السمع، النظر، والشم، واللمس، والتذوق، والرسائل العامة نلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية، وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى، وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة غي الرسائل المنقولة بحيث تزيد أو تقلل من فعاليتها، وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى، وحينما يريد المصدر توجيه الرسائل عليه أن يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يستخدمها، ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقي، وعلى قدرات المصدر، كما أن اختيار أكثر من وسيلة هو أفضل من اختيار وسيلة واحدة.

ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال العوامل التالية:

- ✓ طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة .
- ✓ خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة.
- ✓ تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- ✓ أهمية عامل الوقت للموضوع الذي يتناول الاتصال.
- ✓ مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف².

¹ سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ط1، ص17، 16.

² حسن عماد مكاوي، ليلي السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص ص

بالرجوع إلى ما ذكر سالفاً حول الوسيلة أو الأداة أو القناة فهي لا تقل أهمية عن باقي العناصر السابقة بل تحضى باهتمام قطبي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل فهي الرابط والمسار الذي تنتقل من خلاله الرسالة

5. التشويش:

التشويش هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم التشويش إلى نوعين:

(أ) التشويش الميكانيكي:

ويعني أي تداخل فني بقصد أو بغير قصد يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي، مثل وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأناء، أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم.

يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي

الناس معاني مختلفة للكلمات، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى¹.

ويجدر الذكر أن التشويش هو نتاج لعجز أحد عناصر العملية الاتصالية أو كلهم في تأدية الدور

المناط به، بالإضافة إلى اعتبارات أن الاتصال هو عملية إنسانية فهي لا تخلو من النقائص فحتمية النجاعة والفعالية المطلقة في العملية الاتصالية غير وارد لذا يبرز التشويش كعائق من العوائق التي تحد من نجاح العملية الاتصالية بشكل كبير، فكلما سعى كلا من المرسل والمستقبل في اختبار اللغة والرسالة والوسيلة المناسبة لكلا منهما كلما قلت نسبة التشويش في العملية الاتصالية.

¹ حسن عماد مكاي، ليلي السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص ص 50-51.

6.رجع الصدى:

يقصد بـرجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه¹.

وقد يطلق عليه البعض التغذية الراجعة هو ردة الفعل المتوقعة من المتلقي أثناء تلقي الرسالة، بحيث يصبح المتلقي مرسلًا ويضع فكرة في كود ثم ينقلها إلى من أرسل إليه الرسالة، فيصبح المرسل هنا متلقيًا، ويكون رجع الصدى لفظي وغير لفظي.

وتختلف عملية رجع الصدى بين أنواع الاتصال ، مثلًا في الاتصال الشخصي والمواجهي تكون عملية رجع الصدى مباشرة وواضحة، ويمكن للمتلقي أن يحظى بها مباشرة من خلال عملية الاتصال، فبذلك يكون للتغذية الراجعة أثر كبير على المتلقي، أما في الاتصال الجماهيري فرجع الصدى، يكون متأخر ولا يتم أثناء عملية الاتصال ويكون مؤجل لفترة من الزمن².

وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى هي:

✓ قد يكون رجع الصدى إيجابيًا Positive أو سلبيًا Negative ويشجع رجع الصدى الإيجابي المصدر على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة .

✓ فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد، أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المصدر على توجيه رسائل مشابهة، ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل التالية.

¹ حسن عماد مكوي، ليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص51.

² محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 20-21.

✓ رجع الصدى قد يكون داخليا Inter al ينبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين.

✓ قد يكون رجع الصدى فوريا Immediater كما هو الحال في الاتصال المواجهة أو مؤجلا Delayed كما هو الحال في وسائل الاتصال الجماهيري.

✓ رجع الصدى يمكن أن يكون حراً يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيد بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتاً أطول حتى يحقق أهدافه.

إن رجع الصدى أو التغذية الرجعية كما يطلق عليه هو نقطة تغيير أدوار عنصري العملية الاتصالية فيصبح المرسل أو المصدر متلقياً والمتلقي مرسلًا، بالإضافة لاعتبار هذه المرحلة من عملية الاتصال مرحلة تقييمية، حيث من خلالها يستطيع المرسل تحديد نقاط نجاح وقوة العملية الاتصالية التي أعد لها ويقوم بتنميين وتطوير ودفع نقاط القوة ومن جهة أخرى يقلل من الأخطار ونقاط الضعف التي تخللت العملية الاتصالية ومواقع الخلل التي ميزت هذه الأخيرة¹.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1998، ص ص51-52.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال

يسعى الاتصال مثل غيره من السلوكيات الاجتماعية إلى تحقيق أهداف موجهة ومنشودة من خلال تأثير المرسل على المتلقي من خلال الرسالة بهدف معين وهو إكساب أو تعديل اتجاهات المستقبل أو تغييرها أو نقل فكرة إليه أو اكتساب خبرات معينة أو مهارات محددة، وفيما يلي نقدم أهم أهداف الاتصال.

1. الأهداف التوجيهية

ويقصد بها سعي عملية الاتصال لإكساب المستقبل آراء واتجاهات وجهات نظر حديثة ومتطورة وتغيير الاتجاهات القديمة أو تدعيم بعض الاتجاهات المرغوب، وتعتبر تلك الأهداف موجهة نحو أغراض مقصودة وهادفة مهنية.

2. الأهداف الإدارية

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى تنمية وتحسين وتطوير العمل في الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص باستخدام تلك الأهداف وتتنحصر نحو تحسين مستوى الأداء المهاري وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات الحكومية المختلفة باستخدام عملية الاتصال¹.

3. الأهداف التعليمية:

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى إكساب وتطوير وتدعيم وتحسين وتنمية خيرات ومهارات ومعلومات حديثة ومتطورة باستخدام عناصر الاتصال المختلفة لأفراد ليمارسو مهام وظائفهم في المجتمع.

¹ نصيف فهمي منقريوسن ، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010، ص 22.

4. الأهداف التثقيفية:

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى تبصير وتوعية وتوضيح الموضوعات للمستقبل بأمور غامضة لديهم ويهتمهم معرفتها وتوسيع مداركهم لكل ما يدور حولهم من تطورات مجتمعة كما يحدث ذلك في جميع وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لزيادة ثقافة الجماهير ببيانات ومعلومات، أو لنقل التراث من جيل إلى الأجيال المختلفة والمحافظة عليه .

5. الأهداف الترفيهية:

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى الترويج عن الأفراد وتحقيق البهجة والاستمتاع لهم وقضاء أوقات الفراغ كالمسرح والحفلات¹.

6. الأهداف الاجتماعية :

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى تحقيق التوافق والتفاعل والترابط بين الأفراد والجماهير والمجتمع وتنمية الود والحب والتعاون بينهم جميعا وذلك من خلال المشاركة المستمرة في المناسبات الاجتماعية المختلفة².

حيث يتبع الاتصال الفرصة لزيادة الاحتكاك الجماهيري بعضهم البعض الآخر وبذلك تتقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد³.

¹ نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010، ص23.

² نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010، ص 23.

³ نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010، ص 23.

7. الأهداف التكنولوجية:

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة الحضارة والتكنولوجيا الحديثة المتطورة للأفراد في المجتمعات المختلفة باستخدام الوسائط والوسائل والتقنيات الحديثة والمتطورة كالحواسيب والهواتف المحمولة والإنترنت.

8. الأهداف المهنية:

ويقصد بها سعي عملية الاتصال إلى تحقيق التقدم والتطوير المنشود في كل المجالات والميادين والمهن المختلفة في المجتمع باستخدام العناصر الاتصالية المتقدمة في سرعة توصيل المعلومات والقرارات لأجهزة المؤسسات المهنية المتنوعة لتحقيق التقدم¹.

كما توجد وجهة نظر ترى أن أهداف الاتصال تتمثل فيما يلي:

(1) أهداف الاتصال للمرسل:

يسعى الاتصال لتحقيق أهدافا خاصة للمرسل، أبرزها نجاحه في توصيل الرسالة التي يرغب في إرسالها للمستقبل وما يترتب على ذلك من آثار ونتائج ينشد تحقيقها، ببسر وسهولة وبأقل جهد ممكن وبأقل المعلومات الممكنة.

ويرى جوردون ولبرت G.Albort هناك أهداف عامة للمرسل أهمها:

➤ يساعد الاتصال المرسل على إعادة فهمه لذاته واكتشافه لقدراتها أو ما يعرف بإدراك الذات

. Selfawareness

¹ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص

- يساعد الاتصال المرسل على تكوين علاقات هادفة مع الآخرين .
- يكسبه القدرة على ممارسة عمليات التأثير في الاتجاهات والمواقف لنفسه أو الآخرين.
- يكسبه القدرة على فهم ذوات الآخرين من مختلف الثقافات والأجناس والأعمار¹.

(2) أهداف الاتصال للمستقبل:

- يبصر الاتصال جمهور المستقبلين بالقنوات الخاصة لاستقاء المعلومات الدقيقة ومصادرها.
- يكسب المستقبل القدرة على التمييز بين الرسائل الصادقة والموضوعية وبين الرسائل المضللة وغير الواضحة التي تحرف الحقائق لأهداف شخصية أو تجارية أو اجتماعية أو سياسية.
- إكساب الاتصال لجمهور المستقبلين المعارف الواضحة لإزالة أي معوقات تعوص توصيل الرسائل الاتصالية (كالإنصات الجيد والملاحظة المنتظمة أو تجنب استلام الرسالة عند المرض أو الإعاقة).
- الاتصال يكسب جمهور المستقبلين المعارف المتصلة بالإرسال وشروطه وقواعده ليدركها إذا ما تحول نفسه إلى مرسل للرسائل للآخرين .

¹ نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010، ص 24.

(3) أهداف الاتصال للمجتمع :

يسعى الاتصال إلى تحقيق التقدم في حضارة المجتمعات وما يعرف بثورة المعلومات، فالمجتمعات التي تتمتع بأساليب المتقدمة للاتصال واستخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر، والتي تخزن في أنساقها أكبر عدد من المعرفة والمعلومات هي المجتمعات التي تقود العالم للتنمية والتقدم المرغوب¹.

*ويمكن إضافة بعض الأهداف لعملية الاتصال على النحو التالي :

- تؤكد عملية الاتصال على تماسك المجتمع وإدراك المعرفة لكل ما يحدث للأفراد.
- يسعى الاتصال إلى استقرار المجتمع وحمايته من الأخطار.
- يسير الاتصال التنسيق والتوافق بين جميع الأجهزة والوزارات.
- يعرف الأفراد بالتطور الخارج والداخلي والخبرات المتنوعة.
- يعمل على توعية الشباب والفئات المختلفة لخطورة أي مشكلة أو ظاهرة وانتشارها مما يقلل من حدوثها .
- وسيلة تعارف بين المجتمعات.
- يساهم في تقدم الدول والاستعدادات للتغيرات المحتملة .
- يساهم في التقدم في كافة مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- وسيلة للنمو والتطور السياحي والتسويق الإعلاني والإعلامي .
- يحمي المجتمع من الشائعات بوضع الحقائق بصورة سريعة للقضاء عليها².

¹نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خولان، القاهرة، 2010، ، ص 24، 25.

نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خولان، القاهرة، 2010، ص26.

لا يختلف اثنان في اعتبار الاتصال هو أساس العلاقات الإنسانية والاجتماعية فهو المحرك الرئيسي في تنمية وتطور المجتمعات والحضارات سواء كان ذلك بالتعارف الذي نشأ بين مختلف المجتمعات أو الإرث الثقافي الذي تركته الحضارات السابقة وفق عملية اتصالية عبر العصور التاريخية، فالاتصال عملية طبيعية يمارسها الإنسان في حياته وفي مختلف نشاطاته والأماكن التي يتواجد بها فالاتصال أهداف متعددة تعدد الجوانب التي تحيط بالإنسان. وإسقاطا لأهداف الاتصال على المؤسسة يمكن القول أن الاتصال مبدأ أساسي في العمليات الإدارية والتسييرية والتنظيمية داخل المؤسسة، فنشأت المؤسسة تتم بعملية اتصالية وعمل أنساق المؤسسة يتم كذلك بعملية اتصالية فالاتصال داخل المؤسسة هو المحرك لجميع الأنساق وكذا الوظائف الأخرى، فالاتصال عملية بديهية وطبيعية داخل المؤسسة فكلما حققت العملية العملية الاتصالية أهدافها بنسب عالية أدى بالضرورة إلى المساهمة إلى حد كبير في تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الرابع: بعض نماذج الاتصال

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضحت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى ويرجع الاهتمام ببناء نماذج الاتصال منذ القديم، وذلك لوضع مجموعة من الأسس والمعايير لبناء وضعيات وقوالب توظف كمرجعيات في وضع العملية الاتصالية ومن أهم النماذج الاتصالية التي سوف نتطرق لها في مطلبنا هذا:

1. نموذج أرسطو:

يقسم أرسطو الموقف الاتصالي إلى ثلاثة عناصر على النحو الآتي:

➤ **الخطيب أو المرسل:** وأوجب أرسطو على الخطيب أن يدرك ما يعتل في نفوس الجمهور

من قيم ومبادئ ومعايير، لأن إدراك الجمهور لرسالته يتوقف على تفسيره لها.

➤ **الخطبة أو الرسالة:** وهي أساس الاتصال عنده حيث يسعى الخطيب إلى إبلاغ الجمهور

برسالة ما.

➤ **الجمهور أو المستقبل:** واستلزم أرسطو دراسة خصائص هذا الجمهور حتى ينجح في

خطبته¹.

يجدر بالذكر أن أرسطو لم يقدم نظريات أو دراسات في الاتصال غير أنه تناوله من منطلق

الخطابة التي كانت معياراً في ذلك الوقت كميزة للعالم والسياسي والعسكري الناجح الذي يؤثر في جمهوره

وبذلك يحقق أهدافه من خلال الخطبة التي ألقاها على جمهوره وهذا ما يقدمه في نموذجه الذي ركز على

ثلاثة عناصر من عناصر العملية الاتصالية (المرسل، المستقبل، الرسالة).

¹ عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص71.

2. نموذج ابن خلدون:

يمكن تلخيص الموقف الاتصالي عند ابن خلدون في العناصر الآتية:

- **المرسل:** يرى ابن خلدون أن الناقلين الأخصائيين في الاتصال لا يعرفون القصد مما عاينوا أو سمعوا، وينقلون الخبر على ما في ظنهم وتخمينهم فيقعون في الكذب في الكثير من الأحيان.
 - **الرسالة:** يرى ابن خلدون أهمية مناقشة الرسالة في ذاتها للوقوف على مدى اتفاقها مع طبيعة الأمور والظروف والملابسات التي يحكيها الراوي (المرسل) ومناقشة مادة تلك الرسالة (الرواية).
 - **المستقبل:** أوجب ابن خلدون على المستقبل التأكد من أمانة الراوي وصدقه وسلامة ذهنه وطهارة عقيدته ومثانة خلقه وقيمه الشخصية¹.
- مثله مثل سابقه القدماء لم يركز ابن خلدون إلا على المرسل والذي اعتبره الراوي والرسالة (الرواية) والمستقبل وذلك لخاصية المجتمع في ذلك الوقت هذا من جهة ومن جهة أخرى قدم عدة ميزات وجب أن تتوفر في الراوي (المرسل) من مصداقية وحسن الأخلاق وهذا راجع إلى التعليم الإسلامية التي تركز على صفات الراوي والتي من خلالها يمكن تصديق ما جاء به أو تكذيبه، كما أكد على الجمهور توخي التدقيق في خلفية المرسل.

¹ عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 72.

3. نموذج هارولد لازويل:

يعتبر نموذج هارولد لازويل من أهم النماذج في الاتصال حتى أن هذا النموذج يظهر في دراسات بعض الباحثين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بل إن أحد الباحثين قسم رسالته وفقا لهذا النموذج .

يقترح عالم السياسة لازويل وصف السلوك الاتصالي بالإجابة على خمسة أسئلة هي:

✓ من؟

✓ يقول ماذا؟

✓ بأي وسيلة؟

✓ لمن؟

✓ وبأي تأثير؟

بحيث إن الإجابة على هذه الأسئلة تمثل عناصر العملية الاتصالية وعلى الرغم من أنه نموذج مبسط، إلا أن من الممكن تطبيقه في كافة المجالات الإعلامية والدعائية والإعلانية حيث يتيح إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالاتصال عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال على النحو الآتي:

➤ **المرسل أو القائم بالاتصال :** سواء كان صحفيا أو مديعا أو شخصا مماثل يسعى لتوجيه رسالة.

➤ **الرسالة:** أو المضمون أو مجموعة الأفكار والمعاني المراد توصيلها إلى جمهور معين وهي: مطبوعة أو مسموعة أو مسموعة مرئية¹.

¹ عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص ص 72- 73.

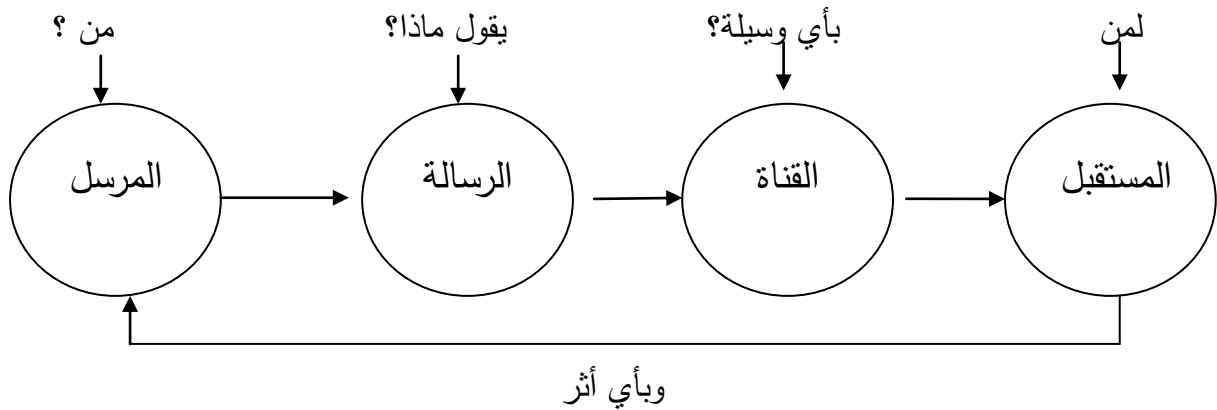
➤ **الوسيلة:** التي تحمل الرسالة كالصحف أو الراديو أو التلفزيون أو السينما أو البريد أو المملصقات أو اللوحات.

➤ **الجمهور أو المستقبل:** الفئات المختلفة للجمهور الذي توجه لهم الرسالة الإعلامية.

➤ **الأثر:** وهو الناتج النهائي للجهود الاتصالية سواء كان لزيادة المعلومات أو تدعيم الاتجاهات أو تغييرها أو خلق آراء عن موضوعات جديدة¹.

يمكن القول أن لاسويل من الأوائل الذين ركزوا على العناصر التي لم يتطرق لها من سبقوهم وقد يرجع هذا إلى مجموعة من الظروف التي صاحبت لزويل وأمثاله كالتطور التكنولوجي والعلمي وانتشار الوعي لدى المجتمعات بالإضافة لكونه سياسيا وهذه الميزة أثرت في عملية بناء نموذج اتصالي لأن السياسي يعتمد على خطة وإستراتيجية اتصالية فعالة تتركز على الرسالة والوسيلة ودراسة الجمهور وهذا ما قدمه في أسئلته الخمسة التي بدورها عناصر الاتصال.

الشكل رقم (01): نموذج العام للاتصال²



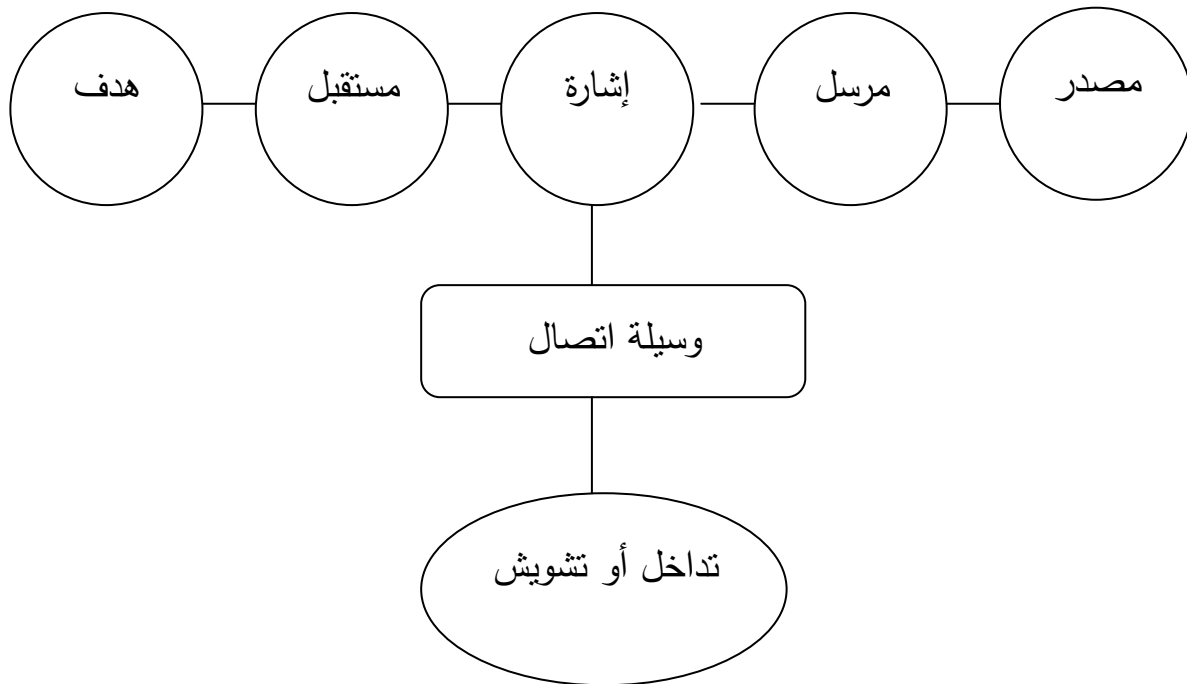
¹ عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص73.

² Marie- France et Pierre lebel, **Oraniser la Communication Interne**, Alger, ea chiab, 1995.

4. نموذج بث الإشارات لشانون ويغر (Hannon and Wever Model)

وضعه الرياضي شانون حيث كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته وبفر عام 1949، وأصبح النموذج الأكثر تأثيراً وقد استنبط شانون الصيغة الأولى من بث إشارات المنظومة التقنية كتلفون التلغراف ثم سرعان ما تم تعديله لتعديل عملية الاتصال بين الأفراد فتم تبديل جهاز الإرسال بالمرسل وجهاز الاستقبال بالمستقبل، وقد أضاف نموذج شانون فكرة جديدة هي فكرة التشويش (أي الإضطراب في عملية الاتصال) ويبني شانون سير المعلومات من المصدر إلى المستقبل وقبل أن تصل للمستقبل فإن هذه المعلومات تعترضها ظروف مختلفة مثل التحريف أو المواد الدخيلة كالبكاء أو الضحك ويطلق عليها مصدر التشويش وهي غير موجودة في أصل الرسالة وهذا ما يعرقل عملية الفهم¹.

الشكل رقم (02): نموذج شانون ويغر²



¹ خضرة عمر المفلاح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 104.

² خضرة عمر المفلاح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 104.

من النموذج المبين سابق نجد أن المرسل يسفيد المعلومات من مصدر ويقوم بتحويلها إلى إشارات ترسل عبر وسيلة اتصال نحو المستقبل والتي تكون مسطرة وفق أهداف كما قدم لنا هذا النموذج أحد معوقات الاتصال واعتبره عنصرا من عناصر الاتصال وهو التشويش الذي اعتبره كل من شانون وويغر كل تداخل أو عنصر ليس ضمن إشارات الرسالة الاتصالية فهو تشويش كما أن النموذج لم يعير اهتماما لرجع الصدى واعتبر أن العملية الاتصالية تسير في جهة واحدة وهي ليست تبادلية للأوار بين عناصرها وهذا ما أنتقد عليه هذا النموذج الذي يلغي خاصة التبادلية في العملية الاتصالية.

5. نموذج الخبرة المشتركة لاوسجيد وشرام (The osgeed and schromm)

وضع النموذج عام 1959 ويعتبر م كلا لنموذج شانون حيث قام شران بتعديل نموذج شانون يهدف تطبيقه بصورة أفضل من ناحية التفاهم بين البشر وقد أدخل فكرة (التجربة المشتركة) إلى النموذج والتي تلغي وحدة المواقف والأفكار والرموز المشتركة بين المرسل والمستقبل والتي تحدد فعالية الاتصال وقد ميز شران ثلاث مراحل لتكوين واستلام مادة البحث وهي:

أ. المرسل وضع الشفرة: أي وضع البيانات بشكل علني.

ب. الرسالة (التفسير): أي تحديد الشفرة المستخدمة.

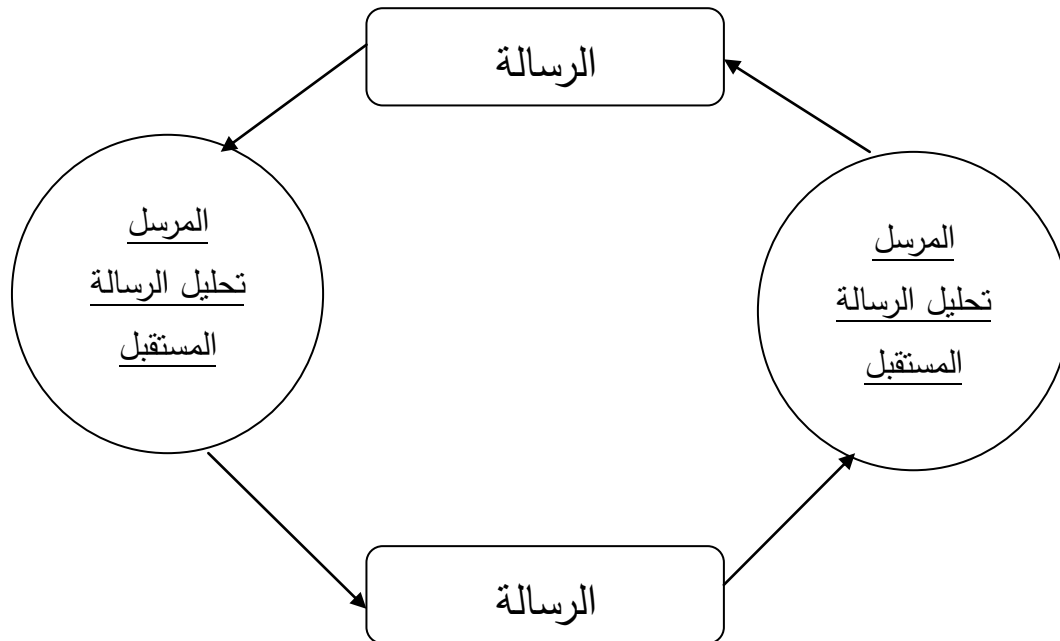
ج. المستقبل (فك الرموز): أي قراءة الأفكار .

كما بين النموذج تماثلا أو تساويا بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال ويعتمد

كل من شران وأوسجيد على دراسة سلوك المرسل والمستقبل في تفسير عملية الاتصال¹.

¹ خضرة عمر المفلاح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص105.

الشكل (03): نموذج الخبرة المشتركة لأوسجيد وشرام¹.



7. نموذج روس: Ross Model

وضع روس هذا النموذج عام 1965 ويحتوي على عناصر أساسية تشبه إلى حد ما نموذج لا

سويل فيها يوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل (

المصدر - مفسر) والمستقبل (محلل ومفسر الرسالة) فإذا كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل

لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن

الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسية لدى

الإنسان المعافى وهي " سمعية، بصرية، شعورية (إحساس)" وتكون الرسالة على شكل (رموز، لغة،

صوت) مشاعر اتجاهات ومعلومات رموز ، لغة، صوت، مشاعر، اتجاهات، معلومات².

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 106.

² خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 90.

المطلب الخامس: خصائص وسمات عملية الاتصال:

من خلال المفاهيم المتعددة والمتشعبة للاتصال يمكن تحديد واستخلاص مجموعة من المميزات والخصائص التي تكتسي عملية الاتصال ومن خلال النقاط التالية حاولنا تقييم بعض من الخصائص الأساسية للاتصال.

أ. الاتصال عملية هادفة:

يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات والبيانات (أو نقل فكرة أو الترفيه أو التعليم) وفهمها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها البعض مثل تصميم الرسالة، وإرسالها، والإشراف على وصولها واستقبال الرد¹.

إن الغرض من العملية الاتصالية وكذلك العمليات الأخرى داخل المؤسسة هو تحقيق أهداف ولأن العملية الاتصالية هي تفاعل بين عناصر فهي تحقق بهذا التفاعل الهدف الرئيسي وهو إيصال رسالة من مرسل إلى مستقبل عبر وسيلة من أجل نقل معلومة أو فكرة وهذا لتحقيق أغراض متنوعة ومختلفة يحدد كل من المرسل والمستقبل ضمن إستراتيجية اتصالية سبق التخطيط لها.

ب. الاتصال عملية ديناميكية:

تتضمن عملية الاتصال تفاعلاً بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الاتصال عن هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان².

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 23، 24.

² خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 23.

إن الاتصال عملية تمتاز بالاستمرارية فتدفق المعلومات لا يتوقف ولا ينحصر في مستوى معين بل ينتشر في كل مكان وانتشاره هذا يحدث عن طريق الحركية والأنسابية التي تكون وفق عملية اتصالية تسمح للمعلومات بالانتقال بسهولة وسلاسة داخل قنوات الاتصال، كما يميز الاتصال التجديد الدائم وهذا ما يعطي له الديناميكية .

ج.الاتصال عملية منظمة:

تتصف عملية الاتصال بأنها منظمة فهي باعتبارها عملية تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تخطيطها وتصميمها وتنفيذها وإدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم ، ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال بأدوار محددة¹.

اعتبار أن الاتصال عملية منظمة من خلال قواعد وأسس منطقية علمية عقلانية نحكم هذه العملية، كما أن عدم تداخل عناصر العملية الاتصالية، من حيث الأدوار فلكل عنصر دور محدد وفق مكانته ووظيفته المحددة يعطي للعملية الاتصالية أكثر تنظيماً وإحكاماً.

د.الاتصال عملية دائرية:

عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد ولكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة ل يبدأ نشاطاً جديداً لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستمر عملية الاتصال.

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 24.

و.الاتصال عملية متنوعة :

يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف عند استخدام اللغة اللفظية (الشفهية أو التحريرية) فقط بل يتم أيضا استخدام اللغة الغير اللفظية كالإشارات والحركات والإيماءات¹.

ه.الاتصال مجموعة من العلوم المتداخلة:

إن الاتصال قد تمت دراسته في مجالات عديدة وبطرق مختلفة، حيث قام علماء النفس والاجتماع والعلوم السياسية واللغويون وغيرهم بدراسة هذا العلم، كل وفقا لاحتياجات العلوم الأخرى في استخدامه².
يعد الاتصال من بين العلوم التي تحتاجها العلوم الأخرى من حيث نقل هذه العلوم وتطويرها أو لدراسة الاتصال كعلم بحد ذاته في مختلف التخصصات الأخرى والتي تجد فيه إحدى العناصر الهامة في العلوم وذلك بأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل علم عن العلوم الأخرى في محاولتهم لتفسير الاتصال.

ذ. يستخدمه الهاوي والمحترف:

إن استخدامات كلمة الاتصال تشير إلى نشاطات كثيرة مثل الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة، كذلك يستخدمها ويزاولها المحترفون في الدعاية والتسويق والإرشاد والعلاقات العامة والإدارة والصحافة وفنون الإعلام الأخرى قديمها وحديثها.

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 24.

² محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 162.

ز. الانتشار والشيوع:

انتشر هذا العلم وشاع الاهتمام به، حيث ازدادت أعداد الكتب التي تتحدث عن هذا المجال، وكذلك المجالات والوسائل التي تهتم بدراسة الاتصال، ومع هذا الاهتمام المتزايد اتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر انتظاما وضبطا مما كان عليه قبل ذلك .

ر. الاتصال علم وفن:

تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية الاتصال من الناحية العلمية، كما أن هناك عددا من الباحثين يهتمون بدراسة علم الاتصال بوصفه جزءا من العلوم الإنسانية والأدبية¹. من خلال ما سبق ذكره من بعض خصائص الاتصال والتي تحدد لنا أهم النقاط الكبرى التي تميز الاتصال باعتباره عملا إنسانيا محضا والذي يتناسب مع طبيعة القواعد التي تنظم العلاقات الإنسانية والتفاعلات التي تنتج عنها من خلال عملية منظمة بسيطة عقلانية تميل إلى الفن في بعض من الحالات والتي تحتاجها وتوظفها كل العلوم من جهة وتفسيرها من منظورها من جهة أخرى هذا ما يميز هذه العملية الاتصالية.

¹ محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 163.

المطلب السادس: مراحل الاتصال

من الأسس العلمية المسلم بصحتها، أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يحدث فجأة بين يوم وليلة، ولا يتحقق على دفعة واحدة، وإنما يستغرق ذلك من الشخص وقتاً طويلاً، ويتم على خطوات ومراحل متعددة، والشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالباً ما يمر بكل أو عض المراحل، وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقاً لظروفه الخاصة، وكل مرحلة تتطلب أسلوباً خاصاً في الاتصال المباشر أو غير المباشر، وفي مايلي أهم مراحل عملية الاتصال الإنساني:

*مرحلة الإدراك:

إنها العملية التي يقوم الفرد بتمثيل الرسائل الاتصالية من خلال حواسه المختلفة والتي يقوم فيه الفرد بتفسير المضامين الاتصالية وإعادة تنظيمها بما يسمى يتمشى مع نظام الذاكرة الخاصة به، ففي هذه المرحلة يتخذ المرسل القرار بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته للمستقبل¹.

هي مرحلة الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسياً عن طريق المع والبصر والحركات المختلفة².

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2016، ص 40.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016، ص 12.

يغلب في مرحلة الإدراك استخدام الحواس التي تقوم بتحضير والتأثير على طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل لرسالة المراد إرسالها من طرف المرسل والمتلقاة من طرف المستقبل والذي تحدد فهمه وإدراك لهذه الرسالة حواسه السمعية والبصرية دون التركيز على العقل في هذه المرحلة بصورة كبيرة.

*مرحلة الترميز:

وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أفكاره ومشاعره ونواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة وكتوبة أو غير لفظية، ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل أو الموقف الاتصالي الاجتماعي¹.

في هذه المرحلة يجسد المرسل رسالته التي أدركها بحواسه إلى مضمون رسالة موجهة إلى المستقبل، والذي يراعي في تحديد الرموز التي يوظفها المرسل في رسالته بإرسال برموز يفهمها ويدركها المستقبل خطوة نحو نجاح وتحقيق فعالية في العملية الاتصالية وإن لم يوفق المصدر في اختيار الرموز المناسبة فهذا يحكم العملية الاتصالية بالفشل .

*مرحلة اختيار وسيلة الاتصال :

ويتمثل باختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة، وطبيعة مستقبل الرسالة.
لذا يجب على المرسل التعرف على خصائص وسيلته، وما يمكن أن تحققه من أهداف وأغراض مختلفة تستعمل منها وتستعمل من أجلها².

¹ أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2016، ص 40.

² أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2016، ص 40.

اختبار الوسيلة اتصالية يتطلب على المرسل دراسة خصائص رسالته والرموز التي وضعت فيها وكذلك خصوصية المستقبل فهناك عدة اختبارات يجب أن يأخذها المصدر بعين الاعتبار في عملية اختياره للوسيلة الاتصالية فحجم العينة ومستواها التعليمي موقع سكنها وفئاتها العمرية والجنس تحدد للمستقبل الوسيلة التي يحاط بها مستقبلية المختلفين في خصائصهم، فاختيار الوسيلة المناسبة له دور فعال في نجاح أو فشل العملية الاتصالية.

*مرحلة فك الرموز :

وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها، وفهم معانيها، ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقيمه، لذلك يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً، ثم يرد عليها، وتشكل عملية فك الرموز مرحلة في غاية الأهمية في عملية الاتصال التي يقوم بها متلقي الرسالة.

وتتم هذه العملية داخل ذهن المتلقي، ولا تستغرق سوى ثوان معدودة، وإذا كانت رموز الرسالة واضحة، وإذا كانت هناك خبرة دلالية ثقافية مشتركة بين المرسل والمستقبل¹.

في هذه المرحلة يتم استقبال الرسالة من طرف المستقبل ثم يقوم بحل شفرات الرسالة وفهم معانيها وذلك لتحقيق ما ينتظره من الرسالة الاتصالية وما الهدف الذي يريد إيصاله المرسل إلى المستقبل وقد يكون حل وفك الترميز متفق عليه مسبقاً أي أنه يوجد تفاهم مسبق، بين عنصرين العملية الاتصالية المرسل والمستقبل في فك ترميز الرس.

¹ أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2016، ص 41.

*مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة:

تعنى مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية أو عقلية أو مادية، وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت وقرأت أو فهمت رسالته أولاً، فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية¹.

في هذه المرحلة يكون المستقبل ردة فعل على الرسالة التي تلقاها من طرف المرسل بعد أن فك رموزها وفهم معانيها وأدرك ما يريد المرسل في العملية الاتصالية التي توجه بها نحو المستقبل، هذا الأخير يقوم بتشكيل مجموعة من الردود الفعل المختلفة كانت سلبية أو إيجابية، قوية أو ضعيفة ويقوم بنقلها إلى المرسل عن طريق التغذية الراجعة، والتي من خلالها يقوم المصدر بتقييم العملية الاتصالية وإعادة دورة الاتصال.

¹ محمد العزاري، أحمد إدريس، العلاقات المعاصرة وفعالية الإدارة المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 10.

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول : نشأة وتطور الاتصال في المؤسسة

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا للأسس فنية منهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أوروبا وأمريكا.

ويعتبر " إيفيلي " رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته صحفية عام 1903، حيث يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية الصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده، ومساندته لها¹.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي " فوش " إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ " بيجو " أو صحيفة مؤسسة، كما ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية أو اتصال منظم عند شركة " سانجو " 1926.

ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات، فقد وصف الإسباني " كارسوكوسا " التطور التاريخي المجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا للنظرية الرباعية في الستينات كان عصر الاستثمار مرتبط بالتكاليف، وفي السبعينات عصر التسويق التجاري وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية، أما التسعينات الاتصال الشامل².

¹ محمد العزاري، أحمد إدريس، العلاقات المعاصرة وفعالية الإدارة ، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 10.

² فصيل ديلو، اتصال المؤسسة (إشهار.علاقات. عامة. علاقات مع الصحافة)، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص 77.

لا يمكن تحديد نشأة للاتصال في المؤسسة في الإطار العام لأن الاتصال يعد أساساً لنشأة المؤسسة فيفضل التفاعل بين الأفراد، غير أن الاتصال بأسسه الرسمية وقواعده وأطره داخل المؤسسة وبسيرورة تاريخية ساهمت إلى حد كبير إلى تطور هذا التفاعل وتشكيله في نمط رسمي وضفت له إستراتيجيات لتنفيذه فنجاح المؤسسة يأتي من نجاح العملية الاتصالية التي تتبناها وتمارسها بين أنساقها وفروعها إذا أضحت العملية الاتصالية أساساً مهما في تنفيذ الأدوار والوظائف .

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة

هو عملية تداول المعلومات والأفكار بين الأشخاص، وإذا كان شخص يعمل في الإدارة فإنه حتما يحدث التبادل بينه وبين شخص آخر على الأقل، ونقول أنه تمت عملية التبادل إذا وضلت الرسالة إلى المستقبل بطريقة أو بأخرى، ولكي يكون الاتصال ناجح يجب أن تكون الرسالة منقولة من الرئيس إلى المرؤوس مباشرة¹.

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري عن عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، والاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات

¹ محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 12.

التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتفسير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها¹.

أيضا هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي.

ويعرف الاتصال في إطار تنظيم وتسير المؤسسات تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية).

والاتصال جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، كما يعرف بأن له جوانب تعرض على المحتوى الذي من أجله تبرز غايتين هما:

✓ الانتقال الكامل والبسيط للمعلومة من جهة.

✓ خلق الإحساس والتحفيز والانتماء من جهة أخرى.

فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في التسيير بصفة مثالية مجموع الطلب والعرض للمعلومة في المنظمة عندما يعمل عدد كبير من الأشخاص لقضاء حاجة مشتركة، خاصة عندما يكون هناك تقييم للعمل بناء

¹ ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 08 .

3 أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص 139

على تخصص الوظائف، فإن الحاجة تقتضي أن يكون للفرد جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون حتى يكون الهدف المتوخى منجزا بطريقة أكثر ملائمة¹.

في المؤسسة تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق الكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال².

من خلال ما سبق من مفاهيم وتحليلات للاتصال في المؤسسة يمكن وضع رؤية وصورة ومقاربة للاتصال في المؤسسة، فهو ذلك التفاعل الذي يتم داخل المؤسسة وخارجها بشكل رسمي وغير رسمي من خلال تبادل للمعلومات، المعطيات، الأفكار، الأوامر والتوصيات والاقتراحات عبر قنوات وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة ثم تحديدها مسبقا وكذلك لحل مشكلات تعترض تحقيق هذه الأهداف، وقد يأخذ هذا الاتصال عدة أنماط وأنواع وذلك حسب عدة معطيات لها علاقة بالمؤسسة من جهة وكذا الفاعلين داخلها من موارد بشرية أو مصالح وفروع، ويندرج هذا الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

¹ فضيل ديلو، الاتصال، مفاهيم نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ط1، ص 16.

² محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال، الأسس والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 291.

المطلب الثالث: مبادئ اتصال الفعال في المؤسسة

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعتبر ما يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة، ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال، وبالنسبة لجميع الأشخاص هذه المبادئ هي الوصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية¹ وهي:

1. التخطيط للاتصال:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زاد وضوحاً وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

2. تحديد الهدف من عملية الاتصال:

على القائم بالاتصال المرسل أن يسأل نفسه بصورة دائمة،

*ماذا يريد تحقيقه؟

*هل هدفه الحصول على المعلومات؟ أو نقل هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية؟

*والبدء في عملية جديدة أم محاولة تغيير اتجاهات شخص آخر؟ وعندما يتحدد في البحث عن

اللغة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هذا الهدف، وإذا أدى التحديد إلى تقليل الأهداف، يؤدي هذا إلى تركيز وتكثيف عملية الاتصال مما يزيد من احتمالات النجاح في النهاية.

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001، ص 172.

3.مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية

على الإداري الناجح مراعاة وإدراك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الاتصال عن عوامل طبيعية وأخرى إنسانية فليس كل ما يقال ينقل بالكلمات .

4.إشراك الآخرين عند التخطيط للاتصال:

من الصعب على فرد واحد أن يخطط للعملية الاتصالية لذا فإن مساهمة ومساعدة الآخرين في التخطيط أو الكشف عن الحقائق التي يعتمد عليها القائم بعملية الاتصال وهذا ما يجعل من هذا الأخير ذات فعالية وموضوعية ومصداقية .

5.الحرص على نبرات الصوت مثل الحرص على الموضوع:

لنبرات الصوت والتعبيرات التي ترسم على وجه القائم بالاتصال عندما يبدأ العملية دلالة تشير إلى مدى تقبله لاستجابة الآخرين أو رفضها، وهذه العوامل لها تأثير بعيد المدى على الأشخاص الذين يجرى الاتصال معهم، لذا على القائم بالعملية الاتصالية الحرص على نبرات الصوت مثل حرصه على موضوع الرسالة الاتصالية.

6.الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة

إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر في عملية الاتصال، في معظم الوقت تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكار الطرف الأول لعملية الاتصال أي المرسل وتجعله يتقبل التعليمات التي

يرسلها إلى المستقبل في الطرف الثاني، لأن العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة في الغالب يميلون للاستجابة لمطالب وتعليمات الرئيس أو المدير الذي يهتم برغباتهم¹.

7. متابعة الاتصال:

من الممكن أن تضع الجهود المبذولة في عملية الاتصال دون أن نعرف مدى ومقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي الذي نحن بصدد الاتصال من أجله، وإذا لم نقوم بمتابعة عملية الاتصال فلا نستطيع أن نعرف مدى هذا النجاح الذي نسي إليه.

وتحقيق المتابعة عن طريق توجيه عدة أسئلة خاصة، وتشجيع الأشخاص المتصل بهم عن رد الفعل لهذه الأسئلة ولتأثير عملية الاتصال.

8. الاستشراف في الاتصال:

مثلاً يعد الاتصال لاحتياجاتنا الحالية في ظل الظروف الراهنة كذلك يجب الإعداد والاستشراف للعملية الاتصالية في المستقبل وعلى المدى البعيد وفقاً للظروف والحاجات المستقبلية من أجل ضمان التطور والفعالية المستمرة للاتصال.

9. التلائم بين الأفعال والاتصال:

أفضل الاتصال هو ما نقوم به بأفعالنا وأعمالنا، أي عدم وجود اختلاف واحتلال بين ما تتطلبه عملية الاتصال وبين ما نقوم به من أعمال وجهود خلال مراحل العملية الاتصالية .

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001، ص179.

10. إجابة فن الاستماع:

لأن الاستماع يفسح المجال أمام أطراف الاتصال إلى إجابة الاتصالات ما تحقيق التفاعل الكافي الذي تتطلبه عملية الاتصال الناجحة وهذا ما يحقق عن طريق التحليل الدقيق لرجع الصدى والإلام بمحتواه¹.

من خلال المبادئ العشرة السالف ذكرها والتي تركز على جميع عناصر الاتصال وتعطي كل عنصر أهمية وتحدد له أهم معالم الفعالية وتبرز أهم نقاط القوة التي يجب أن تتوفر في العملية الاتصالية من تناسق وانسجام وتحديد أدوار كل عنصر وإبراز أهم الميكانيزمات التي تدفع بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة إلى تحقيق معظم أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى، تضع نموذج فعال للمختصين في العملية الاتصالية للسير وفقه حتى تضمن نوع من الموضوعية والمصادقية للعملية الاتصالية والفعالية في تحقيق الغاية ومن العملية الاتصالية وهذا ما جاءت به هذه المبادئ التي تبدو أكثر واقعية ويمكن تجسيدها داخل العملية الاتصالية للمؤسسات.

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001، ص174.

المطلب الرابع: أنواع شبكات الاتصال في المؤسسة

ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعيها أو يقصد بها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسكرون والباحثون في آن واحد، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يأتي:

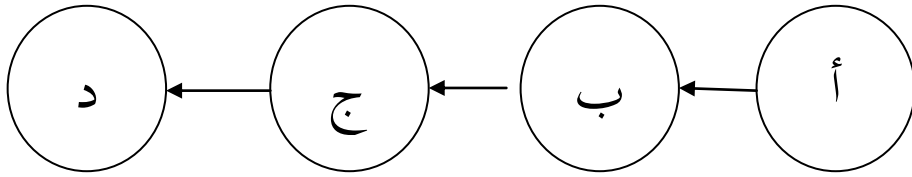
*. الشبكة التسلسلية

هي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي¹.

في هذا الشكل من الاتصال يكون للرتبة والسلم الإداري أهمية قصوى في نقل المعلومات بين أفراد الهيكل التنظيمي وأنساقه وهذا الشكل من الاتصال يمارس في إطار رسمي محض وتتقيد بالسلم الإداري يفرضه التنظيم الرسمي من جهة كما أنه يمكن أن يواجه صعوبات كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا فهذا يؤدي إلى صعوبة في نقل المعلومات والأوامر والاقتراحات والشكاوي .

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص 22.

الشكل رقم (04): الاتصال السلسلة¹



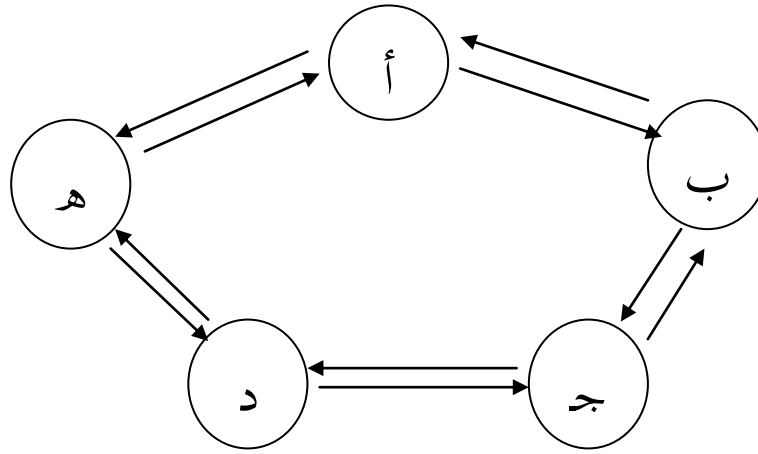
1. الشبكة الدائرية:

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها مهام معينة فتتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضو بين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة².

هذا الشكل من الاتصال يكون ضمن فريق واحد من الموظفين يتشركون نفس الرتبة أو نفس المهام داخل المؤسسة، وقد يكون هذا الفريق من نفس المصلحة أو عدة مصالح وهنا يكون الاتصال تبادلي بين الموظفين إلا في حالة وجود القائد أو الرئيس فهو مركز العملية الاتصالية والموجه لها.

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص23.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص23.

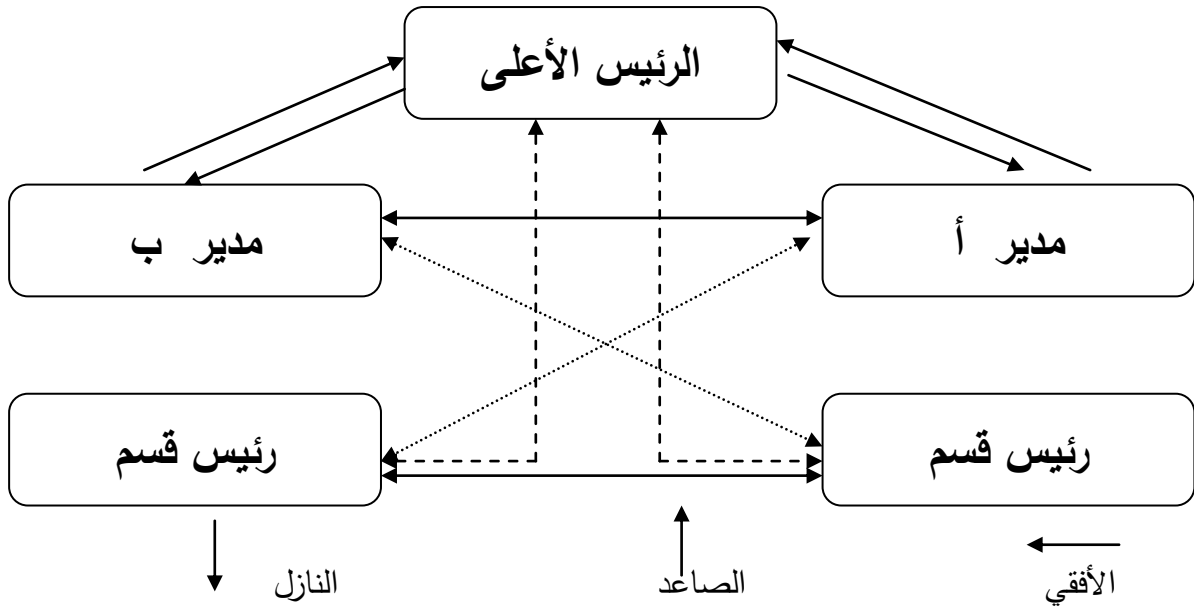
الشكل رقم (05): شبكة الاتصال الدائرية¹

2. الاتصالات المحورية (النجمية)

وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلا مستمرا وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، ويبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الاتصال بحيث يكون الاتصال بحيث يكون الاتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسرّيان المعلومات بصفة مرنة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحدثها أنماط التسيير ومعوقات الاتصال التي تظهر بين الحين والآخر².

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص23.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص24.

الشكل رقم (06): الأنواع الأربعة للاتصال¹

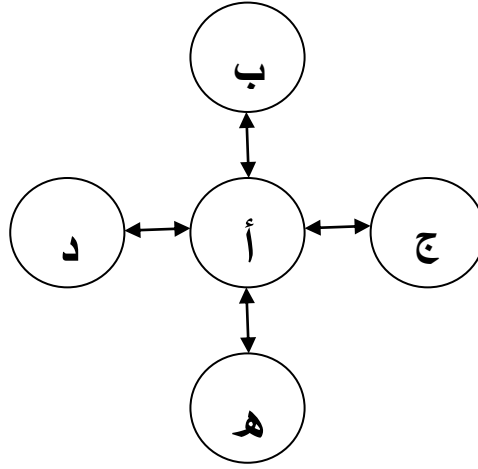
3. شبكة العجلة أو الاتصال المركزي:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلاً يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي طريق قائمته، ويعتبر موقعه في المركز مناسب جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه².

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص24.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص ص 25-26.

الشكل رقم (07): شبكة العجلة¹



4. شبكة الاتصال الكلي (الشمولي):

ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي والشكل الحرة بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، وعادة تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات الغير رسمية وفي التنظيمات الرسمية التي أنشأ حديثاً أو التي لا تضم عدد كبير من العاملين².

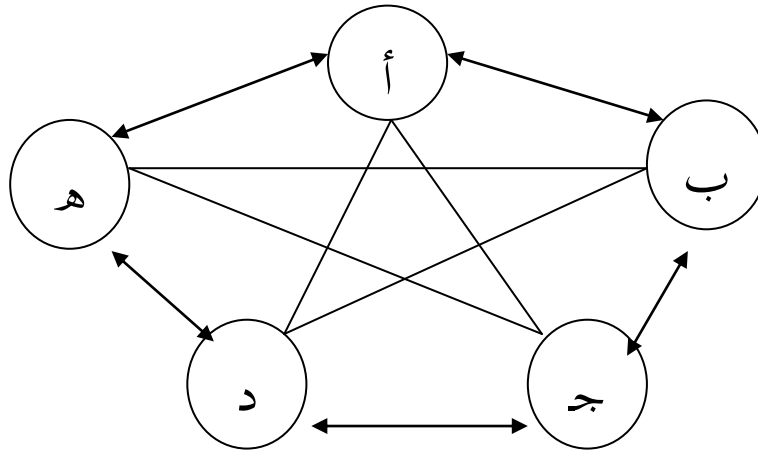
هذا الشكل من الاتصال يعطي حرية مطلقة للعاملين في عملية الاتصال وذلك من أجل جمع الكم الهائل والمناسب من المعطيات التي تساعد في أداء الأدوار بشكل سلسل وسهل وكذا تتيح للعاملين إبداء آرائهم والمشاركة في التسيير لما تقدمه الإدارة من ديمقراطية في التسيير والتشاركية ولهذا النوع مزايا وعيوب.

¹ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016 ، ص 25.

²ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص ص 25-26.

كونه يعطي أريحية وحرية لعاملين من جهة وهذا ما يؤدي إلى إنسانية في تداول المعلومات وهذا ما يؤثر إيجاباً على أداء الأدوار وتحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يسكن هذه العشوائية والتداخل في عملية الاتصال أن تعرقل في أداء الأدوار وتجاوز صلاحيات كل عامل للآخرين مما ينجز عنه صعوبات في أداء الأدوار وهذا ما ينعكس بالسلب على تحقيق الأهداف.

الشكل رقم (08): شبكة الاتصال الشمولي (النجمة)¹



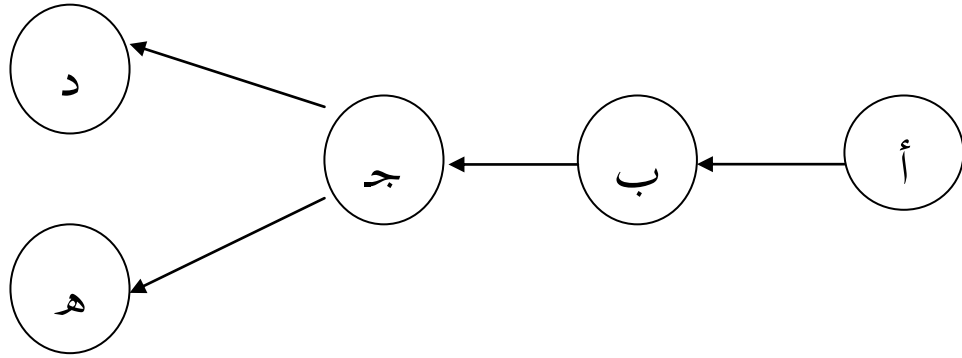
5. الشبكة على شكل " Y ":

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب الأول ثم النائب الثاني الذين يتصلون مع المرؤوسين² وهذا الشكل يأخذ " النموذج الهرمي في الاتجاه الواحد من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة وهذا ما نجده في المؤسسات الأكثر تنظيماً والتي تعتمد على التوجه الرسمي في التسيير ومن ضمنه العملية الاتصالية الرسمية.

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص26.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص26.

الشكل رقم (09): شبكة الاتصال على شكل " Y " ¹



المطلب الخامس: أنواع الاتصال في المؤسسة

بعد الاتصال في المؤسسة همزة وصل بين مختلف أنساق ومصالح المؤسسة المختلفة والقيادة العليا، فعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار يكون بشكل دائم ومتواصل ودون انقطاع، فهذه العملية الاتصالية تسير وفق أنواع مختلفة والتي سوف نقدم أهمها في هذا المطلب والتي تختلف في تصنيفاتها ولكل نوع صفات خاص به تميزه عن باقي أنواع الاتصال والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1. أنواع الاتصال من حيث درجة رسمية:

أ. الاتصال الرسمي:

هو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص 26.

وهو أيضا عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات¹.

وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بنا على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة².

كما يعرفه معجم مصطلحات الإعلام، الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال الرسمي هو مجمل التفاعلات التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها داخل أنساقها بشكل رسمي وتكون قواعده وقوانينه وضوابطه متفق عليها من قبل بين عناصر العملية الاتصالية والذي من خلاله تتجزأ إجراءات رسمية، كما أن هذا الاتصال الرسمي يكون نتاج للهيكل التنظيمي الرسمي لمؤسسة ويتوافق معه.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معابعه، مرجع سبق ذكره، ص 350.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص10.

³ عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ب.الاتصال الغير رسمي:

هو الاتصال الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي¹.

والمسمى أيضا غير المباشر الذي يحدث بين الأصدقاء والأفراد وتتميز العلاقات بينهم بعيدة عن الوظائف والسلطة الرسمية وتتكون جماعات الأفراد وفق لمعايير كالتجانس فيما بينهم وكذا التوافق وتلبية الرغبات².

في الاتصال الغير رسمي لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الاتصالات ولكن يتم الاتصال بين الأفراد طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال³.

والاتصال الغير رسمي هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة⁴.

يعتمد الاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة على وسائل بسيطة وباعتباره عملية اتصالية بسيطة لا تتخللها القوانين والتعقيدات كما أنه غير ملزم لعناصر العملية الاتصالية مثل الاتصال الرسمي، وهذا راجع إلى وجود عقد وهمي ملزم لأطراف العملية الاتصالية والذي نشأ وتطور لطول المدة الزمنية التي قضاها العاملين مع بعضهم البعض هذا من جهة ومن جهة أخرى للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي

¹ أحمد العبد أو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص103.

² محمد سلطان عمو، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

³ نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص11.

نشأت بين العاملين في تعاملاتهم الغير رسمية من تعاون وتبادل للمصالح وتنسيق لتحقيق اهداف غير معلنة وغير رسمية وأيضا التمرد على التنظيم الرسمي بإنشاء تنظيم غير رسمي يضمن نوع من توازن القوى داخل المؤسسة وهذا التنظيم مثل غيره من التنظيمات يحتاج إلى عملية اتصالية تحكم التفاعل الغير الرسمي من خلال الاتصال الغير الرسمي.

2. أنواع الاتصال حسب الاتجاه:

أ. الاتصال النازل أو الهابط:

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية¹.

وهو أيضا ذلك الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، بمعنى أنها تصدر من القيادة الأعلى للمؤسسة إلى مستويات الإدارات المختلفة سواء المتوسطة إلى المستويات السفلى من الإدارة حيث يوجد العاملين المنفذين في قاعدة الهرم².

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى المستوى الأدنى منها ولها يتمكن المروؤوس من التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق، ولها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداؤه³.

إن الاتصال النازل هو اتصال رسمي يكون وفق الهيكل التنظيمي والذي يكون من أعلى ونقطة في إدارة المؤسسة والذي يقصد بها القيادة العليا والتي تسهر على التنظيم ووضع الاستراتيجيات وتوزيع الأدوار والتي تنقل كل هذه المعلومات بصفة رسمية وتعطيها صيغة الأوامر إلى الأنساق الأقل رتبة ثم

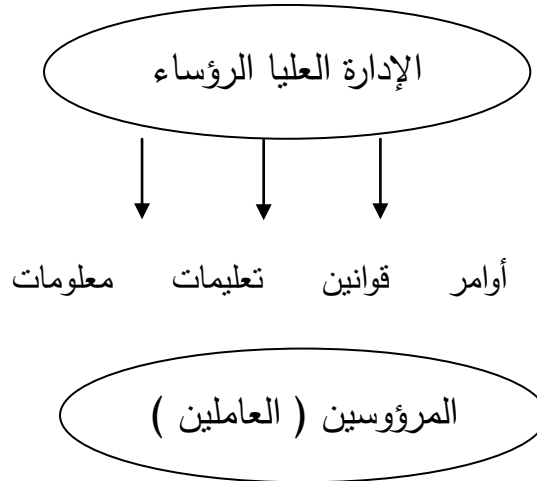
¹ ناصر قاسيمي، المرجع سابق، ص10.

² رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايجه، مرجع سبق ذكره، ص333.

إلى الأقل منها حتى تصل إلى القاعدة والتي تقوم بتنفيذ هذه الأوامر وهذا ما يسمى بالتسلسل الهرمي النازل للإدارة كما تكون المعلومات النازلة إلزامية التنفيذ والتقييد بها من طرف العاملين .

الشكل رقم (10): الاتصال النازل.



ب.الاتصال الصاعد:

المقصود بالاتصال الصاعد الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المروؤسين لتنتج إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المروؤسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرؤساهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق¹.

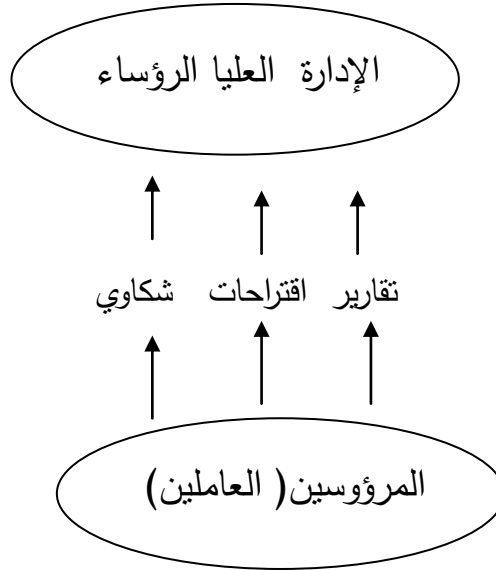
عن طريق الاتصال الصاعد يتم تحقيق الإدارة بالمشاركة وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فقد تكون قرارات المدراء واقعية وسليمة، كما تمكنهم من التعرف على عوائق العمل وتكشف لهم عن أسباب التضارب في المصالح وتساعدهم على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة².

¹ عاطف، عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² محمد المرسي، جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 617.

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل والذي يعبر عنه التغذية الراجعة للعملية الاتصالية النازلة والتي تمت من الإدارة العليا نحو العاملين فالإدارة العليا هي من يقوم بتنشيط وتقوية الاتصال الصاعد من خلال فتح المجال للمرؤوسين في المشاركة في العملية التسييرية والتي تعتبر عمل إنساني يمكن أن يتعرض له بعض النقائص والإخلالات فالمدراء فإلمدراء أو الرؤساء يضعون استراتيجيات وقواعد وأطر لتنفيذ الأدوار انطلاقاً من الجانب النظري فهم يتوقعون أن تنجز الأعمال بشكل نسبي كبير لذا فالالاتصال الصاعد ينمي ويقوي المعلومات التي تحدد الأخطاء والنقائص التي تصاحب أداء الأدوار وهذا من مهام المرؤوسين الذين هم في الميدان فيرسلون تقارير وشكاوي واقتراحات للإدارة العليا غير أن التسيير التشاركي والديمقراطي يجعل الاتصال الصاعد مرادف للاتصال النازل من حيث القوة والأهمية .

الشكل رقم (11): الاتصال الصاعد



ج.الاتصال الأفقي

يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد أو في مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم وبين العاملين من منظمة إدارية أخرى¹.

وهو تلك التي تتم بين العاملين في نفس بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، كثيراً ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظراً للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تفقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي².

يهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد أو الزملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة، فهو يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي الكثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس الموجودة داخل المؤسسة، وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، خصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة³.

يمكن القول من خلال ما سبق أن الاتصال الأفقي هو وليدة الاتصال الغير الرسمي لما يسره من عدم تعقيدات وسهولة في التنفيذ وللأغراض التي يوظف لأجلها من إنشاء علاقات أفقية بين العاملين

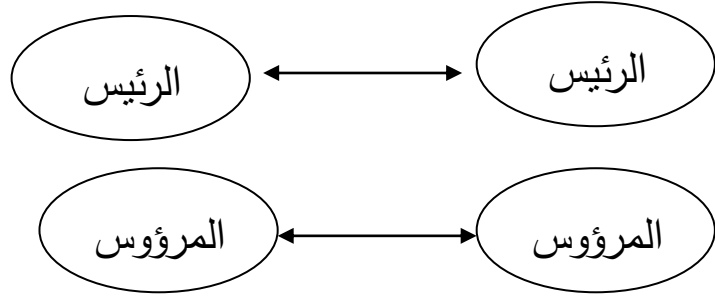
¹ رضوان بلخيري، سارة جابري. مرجع سبق ذكره، ص 44.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص 120.

³ محمد جمال الدين مرسى، إدريس ثابت عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 90.

داخل المؤسسة وذلك لإشباع رغباتهم وكذلك لزيادة حجم ورفعة الجماعة العمالية والتي تلجأ لهذا النوع من الاتصالات لتحقيق التوسع داخل المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تحقق التنسيق والانسجام وتبادل المعلومات والخبرات وكل هذا ينصب في تحقيق أهداف الجماعات العمالية والمؤسسة في وقت واحد.

الشكل رقم (12): يمثل الاتصال الأفقي



3. أنواع الاتصال من حيث طبيعة وأدوات الاتصال

وهذا النوع من الاتصال يأخذ بعين الاعتبار الوسيلة الاتصالية التي وظفها كل من المرسل

والمستقبل في العملية الاتصالية وهي كالآتي:

أ. الاتصال اللفظي:

يستخدم الاتصال اللفظي (الألفاظ، الكلمات، العبارات، الجمل) في التواصل مع الآخرين بمعنى

الاتصال اللفظي يتمثل في نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة

المكتوبة¹.

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، ص 52.

وهو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر اللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت
 بشخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو
 عن أحد جوانب الصراع التنظيمي¹.

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات
 أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، هذا وقد دلت إحدى الدراسات على أن 75% من التعليمات والمهام
 التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن
 غيرها من الطرق الاتصالية الأخرى².

فالالاتصال اللفظي هو النوع الأكثر سهولة ولا يحتاج إلى وسائل اتصالية للتعبير عنه وهذا ما يجعل
 منه الأكثر استخداماً في المنظمات والمؤسسات والهيئات والذي من خلاله يستطيع الرؤساء تقديم الأوامر
 والتوجيهات وتحديد المسؤوليات والأدوار للمرؤوسين والذين بدورهم ينقلون انشغالاتهم وشكاويهم
 واقتراحاتهم بشكل مباشر ودون تعقيد للقيادة العليا كما أن هذا النوع من الاتصال يتسم بالغير رسمية في
 بعض من الأحيان فيما عدى الاجتماعات التي تكون وفق محاضر رسمية وهذا ما يؤثر على العلاقة بين
 الموارد البشرية والإدارة العلية وينعكس على هذه العلاقة بالإيجاب في معظم الأحيان انطلاقاً من أن
 المورد البشري الجزائري يتعامل بنوع من الحساسية نحو القيادة العليا وتكون العلاقة عاطفية أكثر منها
 قانونية وبراغماتية ولهذا رؤيت وسماع المسؤول في فترات قصيرة يولد العاملين نوع من الثقة والارتياح
 وهذا ما ينعكس على الأداء بصفة عامة.

¹ ناصر علمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² رضا صاحب أبو حمد أعلى، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
 ص ص 457، 485.

ب.الاتصال الغير اللفظي:

هو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو قد يقصدها في احتكاكه بالآخرين¹.

يعتمد الاتصال الغير اللفظي على اللغة غير اللفظية أو ما يطلق عليه باللغة الصامتة كلفة الإشارة وتعبيرات الوجوه إلخ².

وهو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، والتأخر، والجمود، ومقاومة التغير³.

وقد يكون رد فعل إيجابية من الرؤساء نحو المرؤوسين عن طريق الابتسامة أو التحية وهذا أيضا بتطبيق على الرؤوسين أيضا والإضافة لتلك الإشارات يمكن أن يتصرف العامل تصرف يصف من خلاله رضاه عن العمل، ومن خلال الحضور الباكر، إن الاتصال الغير لفظي هو الاتصال الأكثر تعقيدا والأكثر غموضا في أنواع الاتصالات لماله من خصوصية والرموز والتي تعكس عدة إحياءات ويختلف فهمها وتفسيرها من شخص لآخر في تحديد معالم الرموز والإيماءات والتصرفات الغير لفظية والتي تصدر من الرؤساء والمرؤوسين ولهذا نجد أن ثقافة الرمز في المؤسسة تلقى اهتمام ومكانة لدى المرؤوسين وكذلك الرؤساء، فالمرؤوسين يحاولون إيجاد لغة رمزية هم من يحلون شفراتها ولا تستطيع

¹ عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص 11.

الإدارة العليا الوصول إلى تحديد مفاتيح حل شفرات هذه الرموز والإدارة العليا بدورها تريد فهم وتفسير هذه الرموز والتي تنصب كلها في خانة الاتصال الغير الرسمي

المطلب السادس: معوقات الاتصال في المؤسسة:

تواجه العملية الاتصالية مثلها مثل جميع العمليات التي تدار بها المؤسسات من تسيير وتنفيذ وتقييم... إلخ من العمليات عوائق تحول دون الوصول إلى تحقيق نسبة عالية من الفعالية في العملية الاتصالية وباعتبار أن هذه العملية هي إنسانية فهي نسبية في الإنجاز وتحقيق الأهداف فنظام الاتصال يتعرض إلى عدة عقبات ومعوقات لها علاقة بعناصر الاتصال الرئيسية وفي هذا المطلب سوف نقدم أهم المعوقات الاتصالية داخل المؤسسة.

أ. المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

يرى " روز نفليد " أن الاتصال الفعال يتطلب قدر عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة، وعلى هذا الأساس فإن أي خلل أو إحقاق متعمدا أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال، ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها للمرسل الآتي:

* الحالة النفسية للمرسل:

وتعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق الحالات المزاجية المتوترة للمرسل مثل التعصب والهيجان والتوتر والإحباطات التي يمرر بها المرسل للرسالة يؤثر بشكل سلبي على

جوهر الرسالة ومغزاها، بحيث تصل إلى المستلم بشكل مريبك للغاية وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل¹.

* الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلة لدى المرسل:

حيث يتصور المرسل أو يعتقد أن تكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة أو أنها ينبغي أن تكون كذلك دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجود بنفس المعنى لدى المستلم ولهذا السبب بالذات يوصى خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعيا أو مدركا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف وأن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور أو أنه يدركها بطرق مختلفة ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة.

* الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة:

حيث تعد هذه الرسالة من أبرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال، فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبره على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة.

* عدم كفاية المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال:

حيث يحصل أحيانا أن لا يكون مصدر الاتصال ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصياغة العبارات بشكل غير دقيق أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل

¹ رضوان بلخير، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

رسائل مضللة أو مبتورة مما يؤدي إلى نتائج عكسية وهذا ما يفقد العملية الاتصالية جوهرها وتسلسل أفكارها¹.

المرسل هو انطلاقة العملية الاتصالية وهو المخطط والمنفذ والمقيم لهذه العملية فإن حدث خلل لدى هذا العنصر الهام في العملية الاتصالية انعكس بالسلب على أهداف العملية ولقد أوردنا فيما سبق وذكرنا أهم المعوقات التي تحيط بالمرسل من ظروف نفسية سلوكية عاطفية تؤثر في مهام المرسل وكذلك في اختباره للوقت المناسب والمدة التي من خلالها تستمر العملية الاتصالية بالإضافة إلى الكفاءة العلمية و التطبيقية للمرسل ومدى تمكنه وامتلاكه ولملكة الاتصال من تكوين علمي وتقني ونظري في علوم الاتصال هذا من جهة و من جهة أخرى الموهبة وكذلك الممارسة والخبرة في العملية الاتصالية.

ب.المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

***الاختبار الخاطئ للوسيلة:**

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة، الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه.

***الاستخدام الخاطئ للوسيلة:**

فقد تتوفر لدى المؤسسات وسائل اتصال عديدة منها تقليدية وإلكترونية مثلا إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة

¹رضوان بلخير، سارة جابري، المرجع السابق، ص ص 52-53.

بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى استخدام الفاكس مثلاً أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الأنترنت.

***ازدحام واختناق قنوات الاتصال:**

حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، فقد لا تصل الرسالة أبداً أو تصل لكن بشكل مشوه وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة، أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية أو لمقصي الرقابة وهكذا وبعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال.

***سوء أو ضعف وسائل الاتصال:**

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها اتصالات تحتية جيدة أو تكون هذه البنى التحتية قديمة وفي جميع الحالات تكون أو مشوهاً¹.

ج.المعوقات والمشاكل المرتبطة بمضمون الرسالة

***لغة الرسالة**

حيث يكون المضمون مرتبكاً وضعيفاً وأحياناً مشوهاً ولعل ذلك يعود في غالب الأحيان للمرسل أو للوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون².

¹رضوان بلخير ، سارة جابري، نفس المرجع السابق، ص ص53، 54.

² نفس المرجع السابق، ص 54.

لذا يجب الحذر في استخدامنا لبعض الكلمات والمعاني التي قد تختلف دلالاتها لدى الناس ويفضل

الاعتماد على الكلمات والمعاني التي قد تختلف دلالاتها لدى الناس ويفضل الاعتماد على الكلمات الواضحة سهلة المعاني و شرح الصعب منها، بما يضمن وصول المعنى المطلوب واستخدام اللغة العربية بصفة خاصة ينجر منها معوقات كبيرة لما لها من غناء في مفرداتها وقواعدها وهذا ما يجعل لها عدة معاني¹.

*هدف الرسالة:

حيث يكون الهدف من الرسالة غير واضح وغير معلوم أو غير موجود في الأساس.

*أسلوب كتابة الرسالة:

قد يكون الأسلوب معقد جدا أو مبسط جدا، وفي كلتا الحالتين يحدث خلل في العملية الاتصالية ولا تحقق هدفها.

*أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها:

فقد يكون النص جيدا إلى أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا مما يؤدي إلى إضعاف العملية الاتصالية:

د.المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:

نلخصها فيما يلي:

✓ الافتقار إلى شابعة تسيير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها .

¹¹ أحمد العبد أبو السعد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

✓ افتراض عدم ضرورة التغذية الراجعة من طرف المرسل وهذا ما يكون في التسيير الديكتاتوري.

✓ تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه¹.

إضافة للمعوقات التي تنتج عن عناصر العملية الاتصالية فهناك عدة عوائق لها علاقة ببيئة العمل داخل المؤسسة والتي نذكر ونحد منها الآتية:

*المعوقات التنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشأة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات ومن هذه المعوقات:

✓ عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها، حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.

✓ نطاق الإشراف حيث يتم تحديد العدد والغير المناسب من العاملين الذين يستطيع المشرف أو الرئيس أن يخضعهم لإشرافه، ويتوقف تحديد هذا العدد بالدرجة الأولى على توفير إمكانيات الاتصال الدائم بهم، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى الفشل في ضمان كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

✓ عدم وجود الهيكل التنظيمي يؤدي إلى وجود هيكل ضعيف، إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات، لضعف أو فشل عملية الاتصال وقصور نظام الاتصال بصفة عامة يمكن أن يكون لعدم وجود سياسة واضحة للإدارة.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص55.

- ✓ يؤدي القصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول على البيانات اللازمة لأداء أعمالهم.
- ✓ القصور في إيجاد قنوات لربط المنظمة بالبيئة الخارجية بصورة سريعة ودائمة¹.
- إن للعوائق التنظيمية أثر كبير في العملية الاتصالية داخل المؤسسة لما لها من أهمية في تحديد نوع ومسار ومضمون وبأي تأثير، كل هذا يخص العملية الاتصالية فالهيكل التنظيمي يضمن للعملية الاتصالية سهولة وسلاسة في تنقل المعلومات بشتى أنواع الاتصال من صاعد ونازل وأفقي فعدم وجود هيكل تنظيمي يطبع بالعملية الاتصالية هذا من جهة ومن جهة أخرى توفر المعلومات ووجود شبكة معقدة داخلية وخارجية .
- تضمن وجود كم هائل من المعلومات تساهم في تحقيق فعالية الأداء وعدم وجود كل هذا يحد من أداء العاملين وتحقيق أهدافهم وكل هذه من العوائق التنظيمية الاتصالية.
- بالإضافة إلى كل العوائق الاتصالية السابق ذكرها سنقدم بعض العوائق التي تصادف الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بشكل مختصر .
- ✓ غموض الرسالة بسبب عدم دقة اللغة والمصطلحات المستعملة.
- ✓ تضمين الرسالة عدة تأويلات في نفس الوقت.
- ✓ تأخر الرسالة.
- ✓ عدم احترام السلمية في إصدار الرسائل (السلم التدريجي للسلطة).
- ✓ غموض المهام الذي يؤدي أحيانا إلى كثرة الرسائل الواردة وإلى تناقضها.
- ✓ تعمد أطراف في التنظيم غير الرسمي تعطل الرسائل أو تحريف مضمونها بأي طريقة.

- ✓ سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الاتصالية .
 - ✓ ضعف أو انعدام الديمقراطية في علاقات العمل.
 - ✓ انتشار الشائعات كبديل للاتصال الجيد بسبب عدم الثقة والسرية في التسيير .
 - ✓ التسرع في الفهم والرد وفي التنفيذ.
 - ✓ ضغط القيادة والوقت وضغط السوق والمنافس.
 - ✓ عدم المقدرة على التعبير عن الأفكار شفويا وكتابيا لاختلافات الفردية بين العاملين.
 - ✓ عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحها .
 - ✓ طبيعة المؤسسة وأساليب العمل فيها.
- كما يوجد عدة معوقات خاصة بحجم المؤسسة، وخصائص التنظيم الغير رسمي وكذلك طبيعة العمل في المؤسسة¹.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص 70،71.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أحد أبرز المقومات التنظيمية والتسيرية التي تركز عليه أي مؤسسة بكل أنواعها وأنشطتها، وذلك من أجل دفع سيرورة العمل، وتحقيق التفاعل الكافي والمنسق والمنظم بين مكونات المؤسسة لتحقيق أهدافها هذا من جهة، ومن جهة أخرى أضحت دراسة الاتصال داخل المؤسسة تثير اهتمام العديد من الباحثين في مجال التسيير والإدارة نظرا لدوره الكبير في تحقيق ذلك الانسجام، فالاتصال الداخلي هو المحرك لعملية التسيير داخل المؤسسة، ولقد تعددت المفاهيم والتعاريف التي فسرت الاتصال الداخلي وفي ما يلي نقدم بعض من هذه التعاريف والمفاهيم:

هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويعتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي¹.

وحسب Philippe Détrie فالالاتصال الداخلي هو علاقات عمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل والمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم².

بينما يعرفه Thierryly bsert على أنه عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدقيق للمعلومات والمبادلات³.

¹ D'almeida Nicole, Libaert Thierry, **La communication interne de l'entreprise**, Dunod, Paris, 5^{eme} édition, 2007, P09.

² ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد، الأردن، ط 2، 2009، ص 45.

³ Détrie Philippe, Broyez Cathrine, **la communication au service du management éditions liaisons**, Paris, 2^{eme} édition, 2001, p33.

ويعرفه إبراهيم عبد العزيز شيجا : "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري، أي تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

ويعرفه أحمد البدوي " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.

ويعرفه عبد الحميد درويش بأنه " ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار¹.

وتعرفه منال طلعت محمود " أنه نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد الارتباط والتماسك².

من المفاهيم والتعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الاتصال الداخلي هو مجموعة التفاعلات الإنسانية التي تتم داخل إطار المؤسسة بين مكوناتها المختلفة من رؤساء ومروّسين، ذلك التفاعل هو نقل للمعلومات وأفكار تكون إما أوامر وخطط وإستراتيجيات ومعطيات من الإدارة نحو الموارد البشرية وإما تكون اقتراحات، شكاوي، انطباعات من الموارد البشرية نحو القيادة العليا، ويكون هذا التفاعل رسمياً وغير رسمي موجهاً وغير موجهاً، مباشراً كان أو غير مباشر، كل هذه التفاعلات التي تتم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها والمساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ووظائفه:

أ. وسائل الاتصال الداخلي:

تعتبر وسائل الاتصال إحدى العناصر الأساسية في العملية الاتصالية وهي القناة التي من خلالها ينتقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وباعتبار أن المؤسسة هي فضا تفاعل داخلي بين جميع مكوناتها البشرية باختلاف مهامهم وأدوارهم وكذلك رتبهم فهي تحتاج إلى مجموعة من القنوات الاتصالية لتسير هذا التفاعل وجعله أكثر عقلانية وأكثر فعالية كل هذا من أجل توفير الكم المناسب من المعلومات والمعطيات لتسهيل إتمام الوظائف المناطة بكل عنصر داخل المؤسسة وفي ما يلي نسلط الضوء على أهم وسائل الاتصال الداخلي.

* وسائل الاتصال الشفوي:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا ما يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة، يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر إلى عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما وبالتالي يؤدي إلى الوصول إلى قرارات سليمة¹.

¹ رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ومن وسائله المستخدمة:

*المقابلات:

تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير ومساعدته أو بين إطار من تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل طرف، وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة ويعتبر هذا النوع من الاتصال الشفوي له تأثير كبير هذا لأنه يعطي للمحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم¹.

*الاجتماعات:

تنظم الاجتماعات بصفة دورية من أجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها بالإضافة إلى تلك المعلومات الدقيقة وغير الدقيقة المتعلقة بشكل ما، والاجتماعات العرضية بين الوظائف والمصالح تعتبر أيضا وسيلة لتسريع الاتصال بهدف تبادل المعارف لخلق تعاضديات مثل تشكيل فرق عم، حلقات الجودة، السعي نحو التطوير².

ويعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقة تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء، ونميز نوعان من الاجتماعات:

*اجتماعات تبادل الخبرات:

يضم هذا النوع عددا كبيرا من الإطارات والمسؤولين يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير، توزع على بقية العاملين.

¹ رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² Jean.Luc Charon, Sabine Sépari, **Management Manuel et application**, Dunod, Paris, 2^{eme} édition, 2010, P189.

* اجتماعات إعلامية:

عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحثية، موجهة إلى كل العمال في المؤسسة والإستراتيجية العامة التي تتبعها وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة¹.

* الندوات:

حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع المستوى الوعي العلمي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح بغرض الوصول إلى حلول لها، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين².

* وسائل الاتصال الكتابي:

يسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة حتى يستطيع العمال فهمها، وحتى يكون هذا النوع ذا فعالية يجب أن تكون التقارير كاملة وواضحة³.

إن وسائل الاتصال الكتابي هي أكثر رسمية من الوسائل الشفوية فهي تخضع لقوانين إدارية تجعل من المستخدمين لها ضرورة التقيد بما جاء في الرسالة المكتوبة والتي تكون في أغلب الأحيان مختومة

¹ رضوان بلخير، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

³ رضوان بلخير، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

من طرف الإدارة العليا وملزمة النفاذ كما أن الاتصال الكتابي يضمن للمرؤوسين حقهم في حالة فشل الوظائف التي أسندت لهم وذلك لفشل العملية الاتصالية فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر والإرشادات المنصوص عليها ضمن الرسالة الاتصالية المكتوبة، ونميز في هذا النوع عدة وسائل نذكر من أهمها:

*التقارير:

وهي ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار، هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفة وإلمامه بالأحداث الحاصلة أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد¹.

*لوحات الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التوزيعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهر مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقاباتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة².

*المذكرات والمقترحات:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل، يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وهذا بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 52.

والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، وفي نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب¹.

*صناديق الاقتراحات:

يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وضع صناديق خاصة في أماكن معينة ويدعى العاملين لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم وكذلك شكاوهم وتظلماتهم في هذه الصناديق².

*الملصقات:

وهي توفق مع المعلومات البسيطة والمطلوبة تنتشر الملصقات أربعة أنواع من المعلومات هي:

✓ معلومات قانونية حيث تكون مدرا المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة

بالصحة، الحقوق والواجبات الأساسية للعاملين، لأن هذا ما ينص عليه القانون.

✓ معلومات تسلسلية وتستخدم لنشر معلومات مهنية واقتصادية واجتماعية (ظروف العمل)

معلومات تطبيقية(تاريخ العطل)...إلخ.

✓ معلومات تتعدى المستوى المهني كبرنامج المساعدة للحصول على سكن أو عناوين

لوكالات السياحة التي قد يحتاجها العامل في التحضير للعطل.

✓ معلومات العاملين وهذه يستخدمها العاملين كوسيلة لتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم

وأفكارهم...إلخ³.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 151.

³ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

*وسائل الاتصال الإلكتروني:

يرجع تطور وسائل الاتصال إلى الطفرة الكبيرة التي مست تكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا وسائل الاتصال بصفة خاصة وباعتبار المؤسسة نسق مفتوح ويتأثر بجميع التغيرات سواء كانت هذه التغيرات مست الجانب التسيري التنظيمي أو الجانب التقني الآلاتي فهي تواكب هذا التطور وكذلك حاجتها الماسة بوسائل اتصالية حديثة تحقق أهدافها وإستراتيجيتها التنظيمية والاتصالية فهي سعت إلى تحديث وسائل اتصالها بتقنيات متطورة تضمن لها السرعة والدقة والفعالية في تنفيذ الأدوار بكل سهولة وانسيابية ومن بين هذه الوسائل الحديثة نذكر بعضها في هذه النقاط التالية:

* الإنترنت

تعتبر شبكة الإنترنت إمبراطورية أخرى على امتداد التاريخ، فشبكة الإنترنت تغطي على نحو ما كامل مساحة الأرض من القطب الشمالي إلى القطب الجنوبي، وتمتد خيوط اتصالاتها عبر عشرات الأقمار الاصطناعية يشار إلى الإنترنت بالعديد من الألقاب المجازية مثل " طريق " " المعلومات السريع " ، " المجتمع العالمي " و أحيانا بالاسم الأسطوري " سبير سبيس Cyberspace " وهي ببساطة " ملايين من الحاسبات والشبكات، المنتشرة حول العالم ، والمتصلة مع بعضها بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي ، Tcp/Ip لبروتوكول، متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة يصل إلى المعلومات المخزونة، (pc) حاسوب شخصي في غيرها من حواسيب الشبكة 1" كما تعرف أنها " شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة ببعضها البعض بحيث، تتمكن كل منها من بث البرامج نفسها في وقت واحد "1.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 107.

وتعرف الأنترنت أنها " شبكة واسعة الامتداد وترتبط بملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية " وتعرف بالشبكة الدولية للمعلومات " وهي مكونة من مجموعات من الحواسيب في أماكن مختلفة من العالم التي تتصل ببعضها البعض باستخدام لغة مشتركة (بروتوكول محدد)، حيث يتم هذا الاتصال بغض النظر عن نوعية هذه الأجهزة أو أنظمة التشغيل المنصبة فيها، ويدعى كل حاسوب مشكل لشبكة (Hote) فالإنترنت هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات ¹.

يعتقد بعض أن شبكة الانترنت تملكها دولة أو منظمة دولية تقوم بإدارتها ، ولكن الواقع أن شبكة الانترنت لا يملكها أحد، حيث لا توجد نقطة انطلاق مركزية بل أنها ترابط بين كل أجهزة الحاسوب الحكومية التي تملكها مختلف شعوب العالم وأجهزة الحاسوب التي تدار من قبل مائة الجامعات والكمبيوترات الحكومية من قبل المؤسسات التجارية الكبيرة مثل IBM ، ومايكروسوفت وأمريكا على الانترنت America on line فلا يوجد من يسيطر على نشاط الانترنت ².

ونتيجة التطور الهائل في الانترنت بعدما كان مقصورا على الأغراض البحثية العلمية فقط تطورت العديد من الخدمات وأصبح هناك العديد من الخدمات التي يمكن الاستفادة منها: كالبريد بروتوكول نقل الملفات، خدمة ، (www) الالكتروني، الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات مجموعات النقاش، خدمة الاتصال المباشر، شبكة غوفر، بناء المواقع.

* خدمات الانترنت: والتي يمكن ذكرها كما يلي ³:

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص 319.

² خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الإلكتروني، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص 31.

³ خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق، ص 57.

1. البريد الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل الإلكترونيّة من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس و رسائل بريدية .

2. الشبكة العنكبوتية العالمية: تعتبر هذه الشبكة من الشبكات الرئيسية الموجودة على الانترنت وتسمى اختصاراً أو التي يعبر عنها البعض بالعربية بشبكة المعلومات العالمية أو الدولية وتستخدم لغة عالمية أي الكلمات المضيفة وهي اللغة التي تستطيع برامج تصفح شبكة الويب قراءتها ، فهي من أكثر الخدمات استخدامات في الانترنت .

3. منتديات النقاش : يمكن للمؤسسات أن تطرح مجموعات نقاش خاصة بها يطرح فيها نقاشاً حول منتجاتها للتعرف على المشاكل التي تواجهها التي قد تعرض لزيائنها أو التعرف على وجهات نظرها وما يقترحونه من تعديلات مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة الحرة، وهناك بعض المؤسسات تتخذ من مجموعات النقاش وسيلة للتوزيع¹.

4. خدمات الاتصال المباشر : تمكن هذه الخدمة من استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مباشر بين الأفراد أو المؤسسات بغية خفض تكلفة الاتصال خصوصاً منها الخارجة عن المنطقة الهاتفية بذلك تستفيد المؤسسات من عقد لقاءات عبر الشبكة مع الزبائن أو وكلائها أو مورديها وفروعها الموزعين جغرافياً في مناطق متعددة.

¹ عبد المالك بن السبتي، محاضرات في تكنولوجيا المعلومات، ج1، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص

5. غوفر: هو برنامج لتسهيل عمليات التخاطب والبحث عن المعلومات طرحته جامعة منسوتا عام 1991، تسمح خدمة غوفر بالبحث في قوائم مصادر المعلومات وتساعد في إرسال المعلومات التي يختارها المستخدم ، وتعد الخدمة من أكثر قوائم الاستعراض شمولية وتكاملاً إذ تسمح بالنفاز إلى برامج أخرى محتواه ضمن 5 Telnet و 1 FTP.

ب. وظائف الاتصال الداخلي:

لكل نسق في المؤسسة دور ووظيفة يمارسها داخل العملية التسييرية والتنظيمية لجميع الفروع والانسياق التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وباعتبار أن الاتصال أحد أهم أنساق المؤسسة فله عدة أدوار ووظائف وهنا نحن نركز على الجانب الداخلي للعملية الاتصالية وسوف نقدم أهم المهام الأساسية للاتصال الداخلي في المؤسسة .

*وظيفة التبليغ:

من المهام إيصال أو الحصول على المعلومات وهذه الوظيفة تعنى بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات ويمكن التبليغ عن طريق:

- ✓ تقارير .
- ✓ تنفيذ واجبات .
- ✓ شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- ✓ تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

¹ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 30.

وعند قيام بهذه الوظيفة على القائمين عليها أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار وهي كالتالي:

- ✓ تحديد وقت الاتصال.
- ✓ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- ✓ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .
- ✓ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- ✓ مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات¹.

إن وظيفة التبليغ التي من خلالها تجمع المعلومات من جميع أنساق المؤسسة وتكون هذه العملية خالية من العاطفة والتحليل والآراء المسبقة والتقييم ومن يقوم بها يكون أكثر استقلالية وحيادية في جمع المعلومات وموضوعيا في إيصال تلك المعلومات دون الإنقاص أو الزيادة فيها .

*وظيفة الإقناع (العرض):

تعنى سلوكيات العاملين في المنظمة ، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمط السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

إن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات، ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطابع الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 458.

إن أهمية وظيفة للإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها، وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع للوصول إلى اتخاذ القرار السليم¹.

تهتم وظيفة الإقناع بمدى تقبل المستقبل للرسالة الاتصالية ومدى تأثير المرسل على المستقبل سواء عن طريق الرسالة أو أسلوب تقديمه لمحتوى الرسالة ومخاطبة لعاطفة المستقبل ومحاولة توجيهها لتنفيذ ما ورد في الرسالة الاتصالية، وكل هذا يعتمد على مهارات المرسل في التأثير وفي المؤسسة يختلف عملية التأثير من الرئيس والمرؤوس كل حسب مهارته وسلطته وكذا مكانته داخل النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة وكذلك مدى امتلاكه للمعلومة.

*وظيفة التعليم :

تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع الموافق داخل المنظمة، وكل ذلك يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدى المرؤوسين².

هذه الوظيفة تتعلق بمدى استيعاب المرؤوسين لجميع القرارات التي أنتت من الرؤساء ومدى تدريبهم على تنفيذ هذه القرارات الصادرة من القيادة العليا للمؤسسة ومدى تفاعل المرؤوسين مع الرسالة الاتصالية انطلاق من إدراكاتهم المعرفية والتدريبية لتنفيذ وأداء أدوارهم.

¹ ناصر محمد العدلي، مرجع سبق ذكره، ص 458.

² ناصر محمد العدلي، المرجع السابق، ص 459.

*وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل أو أكثر على أن يتم اختبار إحداها بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب: إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها فعن طريق الاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار السليم يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذها جيداً¹.

وجود عملية اتصالية فعالة حيث يتبادل عنصر بها المعلومات بسلاسة و وكذلك سهولة الولوج إلى المعلومات وتداولها داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات يكون معظمها سليماً وصحيحاً ودقيقاً فاتخاذ القرار يحتاج إلى المعلومة والوقت المناسب والآلية المناسبة والقانون وكذلك المنفذين لهذا القرار فلو لاحظنا فيما سبق أن المعلومة هي أحد أهم عناصر اتخاذ القرار داخل المؤسسة بل هي أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار فوجود المعلومة يؤدي إلى اتخاذ قرار سليم .

¹ نفس المرجع، ص 459.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي للمرؤوسين والرؤساء

تبرز أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة في تحقيق الانسجام والتوافق بين مكونات المؤسسة من جمع للمعلومات ونشرها في جميع قنوات ومسالك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا لضمان التداول السلسل للمعلومات والتي تعبر عن مجموعة الأوامر والإرشادات والتوجيهات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين بغية تحقيق فعالية في التنفيذ ومن ثمة تحقيق الأهداف التي سطرت من أجلها هذه التفاعلات هذا من جهة ومن جهة أخرى تضمن للمرؤوسين إيصال انشغالاتهم وتوصياتهم بالإضافة إلى شكاويهم للرؤساء حتى يكون هناك تقييم من طرف الرؤساء للعملية التسييرية والتنفيذية للمهام وكذلك الاستراتيجيات التي وضعت لتحقيق أهداف المسطرة سابقا وذلك من أجل تدعيم ما هو إيجابي وحقق أدواره سواء التسييرية والتنفيذية وتغيير ما كان ناقصا أو سلبيا في العمليات السابق ذكرها وفي هذا المطلب نريد أن نسلط الضوء على أهداف الاتصال لكلا من المرؤوسين والرؤساء من خلال ما يلي:

*أهداف الاتصال الداخلي للمرؤوسين.

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة. كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعيد يس عامر " و " علي محمد عبد الوهاب " وتتلخص في توخي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات وكذلك تشجيع الآراء البناءة والالتزام بالموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور¹.

كما أن العمال هم أحد مواضيع الاتصال وأهدافه وأحد أهم وسائله فأغلب الرسائل تتوجه إليهم خاصة الرسائل الخاصة بالتنفيذ والخاصة بطلب معلومات ميدانية، ولإشراك العاملين خاصة الإطارات وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات حتى يحسوا بأنهم يحققون مختلف الإشاعات في العمل خاصة من خلال معاملتهم معاملة إنسانية، وأنهم أشخاص يفكرون ويبدعون ولهم الحق في الموافقة والرفض والاعتراض وإبداء آرائهم ومواقفهم بشجاعة وبمختلف طرق الإقناع².

إن الاتصال بالنسبة للعمال هو ذلك المنفذ الذي م خلاله يمكن له تقديم الإضافة الإيجابية التي يرها مناسبة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم بشكل فعال ودقيق ومكتمل فهو ينظر للاتصال بمنظورين رسميا كان أو غير رسمي وفي كلتا النظرتين يرى العاملين أن من حقهم ممارسة عملية اتصالية نحو القيادة العليا إدراكا منهم للأدوار الرئيسية التي تتوجب إبلاغ كل ما هو دافع ومعيق لتنفيذ المهام ومن جهة أخرى يسمح لهم الاتصال بإنشاء وتوطيد العلاقات سواء كانت فيما بينهم أو مع القيادة العليا خصوصا عندما تكون القيادة ذات طابع ديمقراطي، تشاركي، تعاوني تسمح للطبقات الدنيا بالمساهمة في إعداد ومراقبة وتنفيذ العمليات التنفيذية داخل المؤسسة وهذا ما يبعث في نفوس وإدراكات العاملين اهتماما كبيرا لكل ما يرسل منهم مما يخلق لدى العاملين الرضا على أدائهم من جهة وكذلك

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

على القيادة وهذا كله ما يجعل من سير وتحقيق الأهداف يمر بطريقة سهلة، سلسة ونقص للاختلالات والصراع.

*أهداف الاتصال الداخلي للرؤساء

الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية أمر حيوي وهي تهدف من خلاله إلى إيصال مواقعها وآراها وأوامرها وتوجيهاتها ومختلف القرارات التي تعتمد عليها، والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، ومن خلاله تتعرف على وجهة نظر العاملين وردود أفعالهم اتجاه سياسة المؤسسة وقراراتها، وهي بذلك تهدف إلى أن يكون الاتصال الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف¹.

وتدور في مجملها في تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة الهامة القائمة على القدر الكافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلف داخل المؤسسة².

كما تهدف من خلال الاتصال إلى توفير المعلومات الضرورية إلى تدعيم عمليات التضامن مع المرؤوسين، كما يمكن الاتصال تطبيق نظام عادل من المكافآت باعتباره دليلاً يقدم المعلومات الضرورية عن أداء كل عامل وبالتالي مكافأته حسب عمله.

ويسمح الاتصال بوصول الأوامر والتوجيهات كما استهدفتها الإدارة، وإذا تم التحكم في تقنيات الاتصال فإن المرؤوسين يفهمون جيداً هدف الرسالة ومضمونها كما يزيد من مستوى الثقة والتعاون بينهم وبين الإدارة³.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

تتطلب وتبرمج وتوضع إستراتيجية عملية الاتصال من الإدارة العليا فهي أحد المهام الرئيسية في عملية التسيير داخل المنظمة، فالإدارة العليا هي التي تضع إستراتيجية الاتصال الداخلي من اختيار الوسيلة والقناة وتحديد الرسالة وكذلك الفئة المستهدفة من العملية الاتصالية بالإضافة إلى توقيت العملية الاتصالية مرور بتحليل والتقييم لرجع صدق الفئات العمالية الدنيا لمعرفة نجاعة العملية التسييرية وكذلك الإطلاع عن قرب وميدانيا على أداء أدوار ووظائف كل نسق من أنساق المؤسسة كل هذا من صميم عمل الإدارة العليا والتي من خلال ذلك يمكن لها الإلمام بشكل كبير بما يدور في المؤسسة من تفاعلات سلبية كانت فتعمل على التخفيف منها ومن تحجيمها والسيطرة عليها بأساليب وإجراءات إدارية رسمية كانت أو غير رسمية وتدعيم التفاعلات الإيجابية وتقويتها ونشرها داخل التنظيم والتآزر بين العاملين مما يحقق طفرة في التكامل والتوازن والمشاركة الفعالة للمرؤوسين في التسيير التشاركي والذي يهدف إلى تحقيق مصلحة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين كل هذا يتم وفق إستراتيجية اتصالية قوية تتسم بالوضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات وإتاحتها لجميع الفاعلين داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي وتسيير الموارد البشرية

لا يمكن التطرق إلى التسيير دون التركيز على الاتصال باعتباره أحد ركائز ومقومات تسيير الموارد البشرية إن لم نقل هو المنسق بين كل أساليب التسيير المعتمدة من طرف الإدارة العليا نحو العاملين فالاتصال هو المحرك الرئيسي للعمليات الإدارية والإنتاجية والتجارية والصناعية داخل المنظمات باختلاف طبيعة نشاطهم وأحجامهم. فالهيكل التنظيمي هو أيضا شبكى اتصالية إضافة إلى التعريف بأنساق وأجزاء المؤسسة وكذلك ترتيب السلطة من أعلى إلى أسفل وهذا ما يغطي للاتصال أهمية قصوى ومكانة أساسية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها فتلك التفاعلات التي تعبر عنها العملية الاتصالية هي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي هذا المطلب سوف نبرز الاتصال الداخلي وعلاقته بالتسيير داخل المؤسسة.

* علاقة الاتصال بالتسيير

يلعب الاتصال دوراً فعالاً في تسيير المؤسسة سواء كان ذلك بتزويدها بالمعلومات خلال استمرارية العمل، أو من خلال المحافظة على العلاقة الانسانية في المؤسسة وبين أهداف وذلك بعد الاتصال قاعدة التسيير التي لا بد منها، فهو يرتبط بحجم ونوع المعلومات التي يمكنه الحصول عليها، وبنوع القرارات التي يمكنه تحضيرها واتخاذها فيما بعد، ومرتبطة بكفاءة العاملين والمسيرين، وبنوع الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وبيئة العمل، وخصائص بيئة العمل، وخصائص بيئة العمل وبيئة العمل¹.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص148.

*تسيير الموارد البشرية والاتصال داخل المؤسسة

الاتصال عملية حيوية في تسيير الموارد البشرية فهو يبدأ منذ اللحظة التي يرغب فيها المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة بحيث يترتب عن ذلك الإفصاح عن رغبتها في سوق العمل عن طريق مختلف وسائل الاتصال والإعلام، فإن أولى عمليات الاتصال تتمثل في:

*مقابلة التوظيف:

وهي مقابلة المترشحين الجدد للعمل في المؤسسة بحيث يتوقف عليها قبول أو رفض المترشحين الجدد للعمل في المؤسسة بحيث يتوقف عليها قبول أو رفض المترشح كعضو جديد ورسمي في المؤسسة بناء على مواصفات تحددها المؤسسة منها المستوى التعليمي والخبرة وأخرى، وبناء على معطيات الملف ومعطيات المقابلة يتم اتخاذ قرار التوظيف¹.

في مرحلة مقابلة التوظيف هي أول عملية اتصالية تمارسها المؤسسة مع جماهير خارجية بهدف تدعيم مصالحها بموارد بشرية حددت مسبقاً شروط لقبولهم كما تسمى بالامتحان الشفوي الذي من خلاله تستطيع الجهة الممتحنة تحديد من هم أهل للانضمام بشكل رسمي إلى المؤسسة والانتقال من مترشح لوظيفة إلى موظف له حقوق وواجبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك قبول غير رسمي والذي يتلقاه الموظف الجديد عند نجاحه وحصوله على الوظيفة والتي يقصد بها تقبل جماعات العمل أو الفرقة التي سيتعامل معها هذا الوافد الجديد على المؤسسة وهنا تتم عملية اتصالية غير رسمية من الطرفين سواء جماعات العمل والعامل الجديد من أجل اندماج هذا عامل مع المجموعة أو عدم اندماجه وهذا راجع إلى مدى تقبل وإنتاج أي جماعة عمل وأيضاً مهارة العاملين الجدد في الاندماج وافتكاك مكانة داخل التنظيم الغير الرسمي وهذا يتطلب جهداً وقدرة للعاملين الجدد.

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 154.

*مقابلة الحوار والاستفسار

يستدعي من خلالها الموظف إلى المكتب الرئيس لفهم أسباب عدم الانضباط أو سبب تراجع الأداء، أو أي من الملاحظات المسجلة والتشاور والبحث عن الحلول وأحيانا تتطور هذه المقابلة لتصبح مقابلة توبيخ .

*مقابلة التوبيخ: يضطر إليها الرئيس للحد من السلوك السلبي والتمادي فيه من طرف بعض الموظفين والعاملين ويزداد احتمال التوبيخ إذا كانت النصائح لم تأت بأي شيء يذكر¹.

إن النوعين السابقين من المقابلة التي تبرمجها الإدارة العليا أو المسؤولين مع العاملين هي مقابلات تنجر إلى فشل مقابلة التوظيف فلا يمكن تقييم والجزم على أن الموظفين الجدد مناسبون لمزاولة مناصبهم الجديدة ومدى كفاءتهم وجدارتهم لهذه المناصب إلا بعد مدة معتبرة يستطيع الموظف إثبات جدارته وكذلك تستطيع الإدارة تقييم مستواه وانضباطه.

وكما ذكرنا سابقا فقد يكون للتنظيم الغير الرسمي سببا في عدم تأقلم الوافدين الجدد للمؤسسة في وظائفهم وافتعال لهم كل مسببات الفشل وقد تكون هذه المقابلات فردية وكذلك جماعة لحث العاملين على نفذ الخلافات ونشر التعاون والتشارك ووضع النقاط على الحروف بشكل رسمي وردعي وقانوني على كل من يقوم بإخلالات تجعل من التنظيم أكثر هشاشة وعرضت للصراعات القوية التي لا تساعد في تماسك العاملين ومنه اخلالات في وظائفهم وأدوارهم والتي تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن وجود هذا النوع من المقابلات التي تحاول حل المشاكل وتحسين العلاقة بين العاملين فيما بينهم وكذلك مع الإدارة لا يمنع وجود مقابلات أخرى إيجابية تتمثل في مقابلات الشكر وكذلك التشجيع والتهنية

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

والتي من خلالها تقدم الإدارة العليا الحوافز المعنوية والمادية لروح العمل التشاركي والتعاوني الذي يميز جماعات العمل.

*الاجتماعات شكل من أشكال المقابلة:

في الاجتماعات يتقابل الرؤساء والمرؤوسين لدراسة جدول الأعمال الموضوع مسبقاً، وهذه الاجتماعات تتميز أحياناً بالضغط والتوتر والترقب والخوف أحياناً، بحيث يمكن أن تنكشف عيوب التسيير أمام الآخرين ويمكن أن يحدث التوبيخ ويحدث العقاب والهجوم والدفاع أيضاً وبذلك يكون الاتصال أكثر حرارة وانفعالية غير أن الهدف هو الوصول بالفعالية إلى أقصى درجاتها.

وتتجسد الكثير من أشكال الاتصال داخل الاجتماعات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الكلام والإشارات والإيماءات أو عن طريق الصمت الذي يعني عدم المبالاة أو الغضب أو الاحتياج، ويمكن أن نعني هذه الاجتماعات بالحوار في حالة المشاكل المتعلقة بالتفسير وحالات الأزمات والصراع، ووفي هذا النوع من المقابلات ينصت الرئيس إلى المرؤوسين وإلى اقتراحاتهم ووجهات نظرهم لبحث عن نقاط الالتقاء بين كل الأطراف¹.

الاجتماعات هي أهم عملية اتصالية من خلالها يمكن للرؤساء للاكتفاء بالمرؤوسين وتحديداً أهم المبادئ العامة للتسيير وكذلك أهم الأهداف المسطرة فالاجتماعات تكون بشكل دوري ومستمر ومن خلالها يمكن للإدارة العليا تحديد أهم معالم واتجاهات العاملين من خلال فتح المجال للعاملين للتدخل لتبليغ عن انشغالاتهم وشكاويهم وتطلعاتهم بالإضافة إلى تقديم تقارير ميدانية على مدى سير الأعمال وبهذا يمكن للرؤساء أن تكون لديهم الدراية الكافية بمناخ وبيئة العمل داخل المؤسسة والتي من خلالها

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص ص 155، 156.

يقدمون الخطة والإستراتيجية التسييرية بالتصحيح و التقويم أو الإلغاء والتجديد كل هذا يكون وفق العملية الاتصالية التبادلية من خلال الاجتماعات التي تعقدها الإدارة بشكل دوري ومستمر.

*مقابلة الصلح:

يلجأ إليها الرؤساء وغيرهم بعد اشتداد حالات الصراع بين فردين أو جماعتين بحيث يعتمد الطرف الثالث إلى جمع المتصارعين لتحقيق التوافق والصلح¹.

لا يمكن الاستمرار في حالات الصراع الظاهر والقوي الذي ينشأ داخل المؤسسة فهذا الصراع يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ويحدث ضرراً لكل مكونات المؤسسة لذا تلجأ الإدارة بشكل رسمي وغير رسمي إلى مقابلات صلح لتحديد أهم نقاط الاختلاف وتقريب وجهات نظر المتصارعين وقد يكون ذلك بالإقناع والترغيب وقد تلجأ الإدارة إلى التهريب بغرض القوانين للحد من ظاهرة الانقسامات والصراع، وهذه المقابلات لا تقتصر على الإدارة باعتبارها المسؤول الرسمي عن مثل هذه المقابلات بل تتعدى إلى التنظيمات الغير رسمية التي تقوم بنفس المهمة التي تقوم بها الإدارة وذلك لتدعيم وحدة وتماسك الجبهة الداخلية للتنظيمات الغير رسمية ومحاولة منها إلى حل مشاكل المنتمين لها بشكل غير رسمي ودون ملاحظة الإدارة لذلك والتدخل لحله، وكذلك لاعتبارات أن الصراع داخل التنظيمات الغير رسمية يضعف من تماسكها ويجعلها مهددة بالزوال أمام الإدارة والتنظيم الرسمي.

¹ نفس المرجع، ص 156.

*مقابلة الاستقالة :

وفيها يطلب الشخص المستقبل مقابلة رئيسية ليسلم له الاستقالة كتابيا بحيث يشرح له أسباب الاستقالة محاولا إقناعه بها، وفيها يتم التفاهم على الصيغة القانونية لتسليم المهام إلى موظف آخر وإتمام العمل المتبقي إلى غاية تعيين موظف جديد¹.

في هذه المقابلة ينتهي العلاقة الرسمية القانونية والغير الرسمية بين الموظف والتنظيم أو المؤسسة وبموجب هذه المقابلة يقدم الموظف أو العامل أوراق نهاية خدمته (الاستقالة) حتى يخلي جميع التزاماته وواجباته نحو المؤسسة وهذه الأخيرة تخلي واجباتها نحو الموظف من أجره وتأمين...إلخ.

الاتصال كوسيلة لإدماج الموارد البشرية:

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من الحسن إلى الأحسن ويحقق الأهداف المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، وينال رضا العمال، ويتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، كلما وجد هذا المناخ، امتلك القائد القدرة على تعويض جزء من مهامه، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية وفي اتخاذ القرار، ومن هنا فإن تعويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه، أما تركيزه في يد سيحد بكل تأكيد من إشرافه على عدد كبير من المرؤوسين².

من مهام الاتصال على مستوى الإدارة العليا هو إدماج الموارد البشرية الجديدة منها التي لها أقدمية

أو التنسيق بين مختلف المستويات الدنيا وإيجاد مساحة وبيئة تعايشية تحقق التكامل والتعاون، والتآزر والتلاحم بين الموارد البشرية فالإدارة الحكيمة والديمقراطية تسعى إلى الاستثمار في التضامن والتكامل

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 156.

² ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص ص 156 - 157.

لمختلف الفئات العمالية كما تساعد على نشر كل المبادئ والأسس بشكل رسمي أو غير رسمي لتحقيق العمل الجماعي والحس الأخوي بين مجموعة من العمال بمختلف أعمارهم ومستواهم التعليمي، الثقافي الاقتصادي، الاجتماعي، المهني، وهذا ما يكون على عاتق العملية الاتصالية التي تتسق وتوجه وتحدد أهم معالم التسيير التشاركي والذي يؤدي إلى إدماج الموارد البشرية مع مهامهم وعلاقاتهم فيما بينهم ومع الإدارة العليا.

الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط الموارد البشرية:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوة الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز إلى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة)، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات، والاجتماعات، التقارير، والشكاوي¹.

ويمكن للاتصال ذو الصيغة الإنسانية أن تكون له الكثير من النتائج الإيجابية على سلوك العاملين الإنتاجي والاجتماعي بصفة عامة، كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة التغيرات المستمرة وضعف الأداء والحالات المرضية عن طريق محاولة فهم أسباب هذه الظواهر في وسط العاملين، كما يمكن للاتصال الفعال أن يغطي على النقص الموجود في النصوص

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 157.

القانونية المعتمدة في نظم الحوافز، ففي الكثير من الأحيان خاصة المؤسسات العمومية لا يمكننا التأثير في نظم الحوافز، وبآتي الاتصال ليقول في هذه الثغرة ليزيد من حماس العاملين ويعطيهم الكثير من التحفيز المعنوي.

*الاتصال كوسيلة لتغيير سلوك العاملين

تتأثر العملية الاتصالية وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة حيث تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل واحد.

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمروؤسيهم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين والمروؤسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم للأهداف.

أما من وجهة نظر المروؤسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا على حسن اتصال الرؤساء والمروؤسين، وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه، لذا يطلق هذا النمط اسم الأسلوب الاستبدادي.

أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مروؤسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف

اعتماد على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن والود أو التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير¹.

إن استخدام الاتصال كوسيلة لتغيير سلوك العاملين من طرف المؤسسة لمخاطبة الجانب النفسي للعاملين من طرف الرؤساء والذي يقتضي ممارسة للأسلوبين الرسمي والغير الرسمي، فالتغيير يأتي بقوة واحترام وعلوية القوانين الرسمية والتي يفرضها العقد المبرم بين العاملين والإدارة العليا لكن حتى قوة القانونين والزاميتها لا تكفي بل يتوجب على من يطبقها أن يمتاز ويتصف بالعقلانية من جهة والصرامة والعدالة من جهة أخرى حتى لا يحدث خللاً داخل التنظيم ليتطور ويصبح صراعاً يضرب مصالح المؤسسة وأهدافها وهنا يأتي الأسلوب الغير الرسمي والذي يعتمد على شبكة العلاقات الغير رسمية التي نشأت بين الإدارة والعاملين والذي يخاطب أيضاً الجانب النفسي للعاملين ويركز على العاطفة كإبراز روح التعاون والتآزر وكذلك حب المؤسسة والولاء لها والانتباه وهذا الأسلوب يحاول أن يوافق بين مصلحة المؤسسة وأهدافها ومصلحة وأهداف العاملين فيها من خلال تغيير سلوك العاملين فيها وفق عملية اتصالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 158.

المطلب الخامس: تنظيم عملية الاتصال في المؤسسة

إن للاتصال الداخلي اليوم دور إستراتيجي، دور يساهم في تسيير المؤسسة ومساعدتها على مواجهة التطورات والتحديات الحاصلة في بيئتها، هذا ما أوجب وضع هذه العملية في موقع إستراتيجي اقتضى خلق هيكل داخل المؤسسة وكذا تكليف إطارات وكفاءات لتنفيذ هذه العملية من المسؤول عن الاتصال الداخلي؟ في المقام الأول بالطبع المديرية العامة ولكن من المكلف بتنفيذه وإدارة عملياته وتقييم نتائجه ومن هم ممثلوه هل هي المديرية العامة أم مديرية الاتصال؟ أو مديرية الموارد البشرية؟ أو عمل مشترك؟

أولاً: دور الاتصال في كل المديرية

يتجسد دور الاتصال في مساعدة كل من المديرية العامة مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال.

* بالنسبة للمديرية العامة:

الاتصال الداخلي مهمته إعلامية، يقوم بإعلام الكل داخل المؤسسة بالرهانات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة والتوجهات الإستراتيجية لها، فالاتصال الداخلي يساعد المديرية العامة على تنظيم لمواجهة التغيرات المتقلبة التقنية وحتى السلوكية الهادفة إلى تدعيم التغيرات الحاصلة في المنظمة.

* بالنسبة لمديرية الاتصال:

لابد للعاملين مع المؤسسة حول المنتجات والخدمات التجارية المقدمة من طرفها، الفرص والتهديدات الموجودة أو المنتظرة في المحيط الخارجي للمؤسسة خاصة فيما يخص المنافسة¹.

¹ Dobiecki (Bernard), *Communication des enterprise et des organization*, ellipse, paris, P 123.

* بالنسبة للمديرية الموارد البشرية:

لابد من إشراك العمال في كل الخطط، ومكان إعدادها وما هي محاورها الكبرى: التكوين،

التغيير، التسيير، الأجور...

ثانيا: خيارات ارتباط وظيفة الاتصال الداخلي في هيكل المؤسسة

والجدل حول إلحاق الاتصال الداخلي بأي مديرية يخفي في بعض الأحيان صراع المستخدمين

تاريخ المؤسسة، الإمكانيات البشرية المستعدة للخيارات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والسؤال الرئيسي الذي

علينا طرحه يتعلق بالأهداف المنتظرة من هيكل الاتصال الداخلي لهذا فإن موقعه في الهيكل التنظيمي

يتحدد وفق الأهمية المعطاة له داخل المؤسسة لذلك يمكن أن يرتبط بـ:

* المديرية العامة:

أو ما يمكن تسميته الاتصال الداخلي الإستراتيجي الكلية للمؤسسة، فالاتصال الداخلي هو الأقرب

إلى الخيارات الإستراتيجية ويمكن اعتباره كجهاز مهم لعمل المؤسسة، خصوصا في نظر القمة

الإستراتيجية فهي تجمع كل المساعي والعمليات والمنطلقات التي لها بعد المناجمنت أو بعد اجتماعي كما

تخلق سرعة أكبر في عملية وإجراءات اتخاذ القرارات، وتغطي بفعالية مجال المعلومات ونشر القيم

وأهداف المؤسسة¹.

* مديرية الاتصال:

أي ما يسمى الاتصال المستندي أو الوثائقي، هناك تقارب في التقنيات المهنية بين مختلف أنواع

الاتصال الداخلي، لذلك يمكن أن تكون هذه الأنواع مرتبطة بمديرية الاتصال فهي تسعى للتحكم في

التقنيات وتعظيم الإمكانيات، الانسجام مع الصورة الخارجية المؤسسة .

¹ Détrie(p) et Bvoyez(c),opcit,P P 72-73.

*مديرية الموارد البشرية :

يمكن تسميته بالمدخل السلوكي لأنه يضمن أفضل تماسك مع سياسة الموارد البشرية، فالهيكل المرتبط بمديرية الموارد البشرية يستخدم معرفة دقيقة للهيئة الاجتماعية المسيرة، من مميزات هذا الارتباط أنه يجعل الاتصال داخل متواجد على مستوى فرق العمل لأن هناك احتكاك بين العمال وبين المؤسسة، كما يتدخل بطريقة ممتازة على القيم وعلى تسهيل العمل الجماعي ولكنه يعاني من فقدان الاستقلالية الذاتية أو البعد عن الصورة المنشورة في الخارج.

* التعاون بين مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال:

عمليا غالبا ما نجد أن هناك صراع بين المديريات حول تسيير الاتصال الداخلي وخاصة بين مديرية الاتصال التي تضمن حركية ودوران المعلومات في المؤسسة وخارجها، ومديرية الموارد البشرية التي تعمل على التسيير الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة لهذا الغرض نجد أنه الوظيفتين متكاملتين ومتماستين، حيث تعمل الأولى على توفير المعلومات وضمان حركتها خاصة على المستوى الخارجي والثانية تضمن التسيير الداخلي للعمال، فكل وظيفة لها مسؤوليتها ودورها إذن بالفعل فمديرية الموارد البشرية ذات معرفة بالمنظمة وعمالها فهي تهتم بالملفات الاجتماعية بينما مديرية الاتصال تتحكم من جهتها في تقنيات المهنية وتهتم بالملفات الأكثر تقنية والتي تخص النظام العام¹.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن تنظيم العملية الاتصالية الداخلية هي عملية تشاركية بين مختلف أنساق المؤسسة سواء كان من النسق الأعلى نحو الأسفل أو العكس، فالاتصال الداخلي عملية تفاعلية تحتاج إلى التنسيق والانسجام وكذا إلى وضع إستراتيجية بشكلها العام وكل نسق داخل المؤسسة يتبنى هذه الإستراتيجية ويطبقها ويمارسها وفق النمط الذي يواكب نشاط النسق في إدارة الموارد البشرية تمارس العملية الاتصالية بمنظور اجتماعي عكس مصلحة الاتصال التي تتبنى المنظور التقني في

¹ Dhumieres (Pstrik), **Management de la communication**, Eyrolles, Paris, P 121.

ممارسة النشاط الاتصالي الداخلي لكن هذا كله ينصب في الوظيفة الأساسية للعملية الاتصالية الداخلية في جمع ونشر للمعلومات والمعطيات من قرارات، توصيات أوامر واقتراحات لتحقيق الأهداف المرجوة منها ضمن عمل تشاركي وتعاوني بين جميع مصالح المؤسسة.

المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

أولاً: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنتج العملية الاتصالية ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:

❖ عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

❖ عدم تناسب المضمون مع الإنشغالات الحقيقية للعاملين.

❖ الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.

❖ استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا .

❖ عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل .

❖ عدم وضوح الأهداف غير محدودة ، وغير قابلة للقياس.

❖ احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

و هناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبة مادية،

عقبة شخصية، عقبات لفظية.

* العقبات المادية:

كندرة الاتصال أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية

على الخط وبالتالي لا يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات

والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسبب للملل والضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهدافه المسطرة.

* العقبات الشخصية:

وهي تتصل بالنواحي النفسية الاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتيه وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال كما أن اختلاف المستويات التنفيذية والإشرافية وانعزال طبقة عند حدودها وهو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات ويعرقل العملية الاتصالية.

* العقبات اللفظية (التعبيرية):

تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال فكل فكل تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العلمية والمهنية وهذا ما يؤدي إلى اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.

ثانيا: طرق تحسين الاتصال

يمكن تحسين الاتصال بإعادة الطرق أهمها:

➤ تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال والمقصود هنا تلبية رغبات

العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.

- أن يكون مضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا .
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة .

كما توجد ثلاثة أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:

- ✓ نمط الاتصال الرأسي الهابط.
- ✓ نمط الاتصال الرأسي الصاعد.
- ✓ نمط الاتصال الأفقي.

1. نمط الاتصال الرأسي الهابط :

في هذا النمط :

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا ما يسهل التوافق والإنفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

➤ يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال.

2. نمط الاتصال الصاعد:

✓ يجب على الإدارة معرفه أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد

بالقنوات الملائم.

✓ يجب أيضا أن يكون الاتصال الصاعد إجباريا ومرغوبا فيه وجود ارتباط الاتصال الصاعد

بالحابط.

3. نمط الاتصال أفقي:

يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات

الجانبية بمثابة مشكلة.

يجب تشكيل فرق عمل بصيغه دائمة لتعرف على المشاكل الداخلية.

يجب حسن الاستخدام المباشر بين المدراء المشاركين في عملية الاتصال مع إقامة دور الاتصال

لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي¹.

¹ رضوان بلخيري، ساره الجابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116-117-118.

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل تم تناول الاتصال داخل المؤسسة والذي من خلالها عمدنا إلى تقديم جميع الجوانب التي لها تقاطع مع العملية الاتصالية داخل المؤسسة ومن ضمن أهم ما تم الوقوف عليه هو الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال فمن الناحية الرسمية يمثل العصب الحقيقي والتوجه الأساسي لسياسات المؤسسة وكذا للعمليات الإدارية والتنسيقية فهو وسيلة نقل الأوامر والمعلومات وكذا الشكاوي والاقتراحات، ومن الناحية الغير رسمية يشكل أساس أي تفاعل إنساني والرابط الأساسي لتشكل العلاقات واندماج التفاعلات بين الجماعات هو أساس تكوينها وتفاعل أعضائها كما يوفر التنسيق بين جميع أنساق المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني

الفصل الثالث: الثقافة المهنية

تمهيد

المبحث الأول: الثقافة المهنية والإبداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الثقافة

المطلب الثاني: الثقافة المهنية في المؤسسة

المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري

المطلب الرابع: مبادئ وأنواع الإبداع

المطلب الخامس: العملية الإبداعية مراحلها والعلامات الدالة على الإبداع في المنظمة

المطلب السادس: معوقات الإبداع الإداري

المبحث الثاني: التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب وأنواعه

المطلب الثالث: أنواع التدريب

المطلب الرابع: مراحل التدريب

المطلب الخامس: عناصر التدريب

المطلب السادس: المدخل الإستراتيجي للتدريب ومسؤولياته

المبحث الثالث: التمكين

المطلب الأول: مفهوم التمكين

المطلب الثاني: عناصر التمكين وأهميته

المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه

المطلب الرابع: مراحل وشروط التمكين

المطلب الخامس: أسباب اللجوء إلى التمكين ومعوقاته

المطلب السادس: التمكين والموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل الأول:

يعد مفهوم الثقافة المهنية من المفاهيم التي قلّت الدراسات حولها رغم أنها من الظواهر التي لا تقل أهمية على مفاهيم أخرى لها علاقة بالمؤسسة والموارد البشرية، فهي تعكس نمط التصرفات العامة و قواعد الممارسات والسلوكيات والقيم التي تتبناها المؤسسة ضمن ثقافتها المؤسسة والتي علاقة بالموارد البشرية والتي تعكف المؤسسة على ترسيخها في الوجدان الجمعي للموارد البشرية مع مرور الزمن وكما تمثل أيضا طرق التفكير وقواعد الممارسات وأسس الإنجاز وكذا اتخاذ القرارات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي هذا الصدد إرتئينا أن نقدم الثقافة المهنية في هذا الفصل وفق منهجية بحثية انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم التي تناولت الثقافة المهنية بالإضافة إلى تسليط الضوء على ثلاثة عناصر مشكلة الثقافة المهنية وهي التدريب والتمكين والإبداع وعلاقة كل هذه الأطراف بتسيير الموارد البشرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهذا ما سنقدمه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الثقافة المهنية والإبداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الثقافة

الثقافة في اللغة:

1. عند العرب:

أصل الثقافة في المعاجم العربية يعود إلى الفعل الثلاثي (ثقف) فيقال: الثاء والقاف والفاء كلمة واحدة إليها يرجع الفروع، وهو إقامة درء الشيء، وجاءت الثقافة في اللغة العربية على عدة معاني منها :

* يقال " بثقت الفتاة إذ أقمت عوجها، وثقفته بالنتقيل أقمت المعوج منه".

* دوثاقف فلانا: لاعبه بالسلاح، وهي محاولة إصابة الغرة في المسابقة ونحوها وثقاف ككتاب : الخصام والجلاد، وثقفت الرجل في الحرب أدركته وثقفته ظفرت به .

كلمة الثقافة دلالتان : حسيّة حقيقية، ومعنوية مجازية جاءت الدلالة الحسيّة بالمعاني التي كانت

تتلائم مع أحوال العرب في حياتهم المتسمة بطابع البداوة، وفي أحوالهم التي تغلب عليها الغارات

والحروب، وهي تقويم المعوج من الرماح وقد تشمل تقويم المعوج من السلوك فتجمع الدلالتان الحسية والمعنوية .

مع تطور أحوال العرب واستقرارهم في المدن ، وغلبة طابع المدينة والحضارة عليهم ، استخدمت

الثقافة في بعض معانيها المعنوية لتدل على جانب من التقدم التربوي والفكر مثل ضبط المعرفة المتلقاة،

وسرعة التعلم، فالثقافة تعني التقويم والجمال على الاستقامة في الفكر والسلوك ، ولما كان تقويم النفوس

إنما يتم بالتربية أصبحت الثقافة في جانبها المعنوي هي التربية التي تستهدف تهذيب النفوس وتقويم

سلوكها .

2. عند الغرب:

استعملت كلمة الثقافة (Culture) في اللغة اللاتينية القديمة للدلالة على العناية بالزراعة والماشية وفي العهد الروماني القديم أضيف لها معنى آخر هو فلاح الأرض. وفي القرن الثالث عشر الميلادي ارتبطت الثقافة في فرنسا بالدلالة اللاتينية (الزراعة والماشية). ومع بداية القرن السادس عشر ، تحولت كلمة الثقافة من الدلالة على الحال إلى دلالة لفعل ، أي فلاح الأرض، ومع انتصاب القرن تكون المعنى المجازي لكلمة الثقافة إشارة إلى تطوير الكفاءات وإنمائها.

وهكذا استمرت كلمة الثقافة في القرن السابع عشر تختص بالزراعة وفلاح الأرض واستنباتها منتقلة من الثقافة باعتبارها حالة إلى الثقافة باعتبارها فعلا.

ومع القرن الثامن عشر اتخذت كلمة الثقافة منحى يعبر عن التكوين الفكري عموما ، وعن التقدم الفكري للشخص عموما ، وعما يتطلبه ذلك من عمل ، وما ينتج عنه من تطبيقات ، وعلى هذا المعنى تم إدراجها في قاموس الأكاديمية الفرنسية متبوعة بمضاف يدل على موضوع الفعل، مثل ثقافة الفنون، ثقافة الأدب، ثقافة العلوم، وانتقلت نتيجة للتطور إلى حصيلة عملية التنمية العقلية والذوقية.

ظلت كلمة الثقافة في القرن الثامن عشر تستخدم في صيغة المفرد وهو ما يعكس عالمية النزعة الإنسانية للفلاسفة، لأن الثقافة شيء خاص بالإنسان ثم يطور معناها فلاسفة العصور الحديثة، فأصبحت تعني مجموعة عناصر الحياة وأشكالها مظاهرها في مجتمع من المجتمعات¹.

إن مفهوم العام الثقافة إنما يحمل في ذاته معنى التكيف كما تكشف الثقافة عن بعض الدلالات التي تشير إلى تدخل الإنسان في تعديل الطبيعة أو تحويلها بإضافة عناصر بشرية على الوجود على

¹ جميلة بنت عيادة الشمري، مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، الألوكة دون بلد نشر، دون سنة، ص ص

الوجود الطبيعي وإدخال أشياء اجتماعية لم تكن موجودة في الطبيعة، فكل إضافة إنسانية على الوجود الفيزيائي أو العالم الطبيعي " هي ثقافة" ¹.

وقال رايمون وليام ذات مرة: " لا أعرف كم مرة تمنيت لو أنني لم أسمع بهذه الكلمة اللعينة"، وهو يسجل خيبته من أن صعوبتها، كانت تتحدى مهام التحليل العادي . ويتبنى آدم كبرا الرأي نفسه إلى حد كبير، وهو يرى أن كلمة الآن أفرط في استعمالها حتى صار من الأفضل تقطيعها إلى أجزاءها المكونة والحديث عن المعتقدات والأفكار والفن ، والتقاليد ، بدلا من توقع العثور على مجموع ة من السمات المشتركة تجمع هذه مع لجزء من حقل الثقافة الأشمل.

نحن ندين إلى عالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد بارنات تايلور بأول تعريف لمفهوم الأثنولوجي للثقافة " إن الثقافة أو حضارة موضوع في معناها الأثنولوجي الأكثر اتساعا، هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع .

كان التردد بين مفهومي ثقافة و الحضارة لدى تايلور مميز السياق العصر، وإذا ما انتهني إلى تفصيل ثقافة فلأنه فهم أن حضارة وحتى إذا وضعت في معناها الوصفي الخالص، تفقد خاصية المفهوم الإجرائي حالم ا تطبق على المجتمعات البدائية وذلك بفعل أصلها الاشتقاقي الذي يحيل على تكوين المدن، وبفعل المعنى الذي اتخذته في العلوم التاريخي ة حيث تعني رئيسيا الانجازات المادية الضعيفة النماء في تلك المجتمعات ، تمتاز كلمة الثقافة بالنسبة إلى تايلور في التعريف الجديد الذي وضعه لها بكونها كلمة محايدة تمكن من التفكير على نطاق الإنساني ة كافة، ومن القطع مع مقاربة م ا البدائيين تجعل منهم كائنات على حدى.

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الثقافي، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 15.

الثقافة هي سلوك الاجتماعي ومعياري موجود في المجتمعات البشرية، تعد الثقافة مفهوماً مركزاً في الأنثروبولوجيا، تشمل نطاق الظواهر التي تنتقل من خلال التعلم الاجتماعي في المجتمعات البشرية ، بعض جوانب السلوك الإنساني والممارسات الاجتماعية مثل الثقافة ، والأشكال التعبيرية مثل الفن ، الموسيقى، الرقص ، الطقوس والتقنيات مثل استخدام الأدوات الطبخ والملابس هي بمثابة كليات ثقافية توجد في جميع المجتمعات البشرية.

يغطي مفهوم الثقافة المادية التعبيرات المادية للثقافة مثل التكنولوجيا الهندسة المعمارية والفن في حين أن جوانب غير المادية للثقافة مثل مبادئ التنظيم الاجتماعي بما في ذلك ممارسات منظمة سياسية واجتماعية، الأساطير، الفلسفة، والأدب، والعلم يتكون من التراث الثقافي غير المادي للمجتمع¹. ولكن يبدو لنا أن كلمة الثقافة التي كان من حظها أن تختار لهذا المعنى ، لم تكتسب بعد قوة التحدي الضرورية لتصبح علماً على مفهوم معين ، وهذا ما يفسر لنا أنها بحاجة دائمة إلى كلمة أجنبية تقرر بها لتحديد ما يراد منها في الكتب التي تتصدى لهذا الموضوع.

والواقع أن فكرة الثقافة كما سبق أن قلنا فكرة حديثة جاءت تنامي من أوروبا والكلمة التي أطلقت عليها هي نفسها صورة حقيقية للعبريق الأوروبية، فمفهوم الثقافة ثمرة من ثمار عصر النهضة عندما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر انبثاق مجموعة الأعمال الأدبية في الفن ، وفي الأدب وفي الفكر ومن الواجب أن نترجم هذه الظاهرة في ضوء النفسية الأوروبية وخصوصاً في ضوء النفسية الفرنسية، حتى نفهم لماذا اختبرت كلمة Culture المشتقة من الأصل اللاتيني Culturare كما تطلق على صورة ما تفقحت عنه أذهان المفكرين².

¹ ويكيبيديا الموسوعة الحرة ثقافة ar.wikipedia.org/wiki ، يوم الاثنين 17 جويلية 2023 الساعة 19:10.

² مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، ط 4، 2000، ص ص 25-26.

انطلاقاً مما سبق ذكره لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للثقافة ، كما لا يمكن حصرها في مفهوم واحد فالثقافة هي أحد المفاهيم التي تمتاز بالشمولية والتطور وكذا التراء في المعاني ، فهي كل ما يصنعه وينتجه ويتفاعل معه الإنسان سواء كان مادي أو غير مادي ، فللثقافة هي ذلك ثقافة هي الكل الذي يتعايش معه الإنسان ويتفاعل معه وكذا ما يصنعه لتحقيق ذلك التمايز والتناسق ما بين الإنسان والماديات والغير الماديات.

كما أن الثقافة عنصر شخصي يمتاز به الإنسان لوحده ويتحول ذلك من الإطار الفردي الشخصي إلى الإطار الجمعي المجتمعي ، إن الدارس لموضوع الثقافة يجد نفسه أمام كم هائل من المعاني التي تفرزها والتي ترتكز عليه الثقافة.

المطلب الثاني: الثقافة المهنية في المؤسسة:

ليس مفهوم ثقافة المؤسسة من ابتداء العلوم الاجتماعية، لقد انحدر من عالم المؤسسة وسرعان ما شهد نجاحا كبيرا ، وقد ظهرت العبارة في الولايات المتحدة أول مرة خلال السبعينيات ، وكان يعتقد أن موضوع " ثقافة المؤسسة" يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج.

في فرنسا ظهر المفهوم في بداية الثمانينات في خطاب مسؤولي التسيير ، ومن الدال أن يشهد موضوع الثقافة المؤسسة تطورا إبان أزمة اقتصادية، ومن المحتمل أن يكون النجاح الذي سجله الموضوع عائدا إلى أن ظهوره كان يبدو كإجابة إيجابية النقد الذي كانت تثيره المؤسسات وهي في عمق أزمة تشغيل وإعادة هيكلة صناعية.

كان استخدام مفهوم الثقافة يمثل حينها بالنسبة إلى مديرية المؤسسات أداة إستراتيجية لمحاولة حمل الشغالين على تماهيهم معها وعلى الانخراط في الغايات التي كانوا رسموها.

فضلا عن ذلك بدا أن فكرة ثقافة المؤسسة اكتسبت مصداقية بفضل النتائج الناجمة عن الانصهارات أو العمليات مركزة للمؤسسات التي تكاثر عددها في مرحلة السابقة من النمو الاقتصادي،

وقد أدى صدام الذهنيات والصعوبات على العلائقية التي نجمت عن ذلك إلى التفكير بطريقه جديدة في اشتغال المؤسسة.

إن ثقافة المؤسسة منظورا إليها من هذه الزاوية ليست في نهاية الأمر ، مفهوم تحليليا بل تلاعبا إيديولوجي بالمفهوم الإنثولوجي، للثقافة هدفه شرعنة تنظيم العمل داخل كل مؤسسة ، وتزعم المؤسسة أنها تحدث ثقافتها مثل ما تحدد الوظائف بحيث يكون القبول الوظيفة قبولا لثقافة المؤسسة.

المقاربة السوسيولوجية لثقافة المؤسسة:

كان علماء الاجتماع قد بدأوا، دونما استخدام " لثقافة المؤسسة" ، بمعالجة مباشرة أو غير مباشرة لمسألة الثقافة في المؤسسة . وتبرز تحليلاتهم ع الما ثقافيا لا متجانسا في علاقة باللاتجانس الاجتماعي الخاص بمختلف أصناف العمال . فهؤلاء لا يصلون إلى المؤسسة مجردين ثقافيا بل هم يحملون إليها في بعض الحالات، ثقافات مهنية وأحيانا ثقافات طبقة (الثقافة العمالية) . ولقد بين عدد من الدراسات أهمية هذه الثقافات في تنظيم السلوكات الأجراء داخل المؤسسة ، إذ ليست هذه الثقافات في أساسها تابعة لهذه أو تلك من المؤسسات.

إذا ما كان لفهوم " ثقافة المؤسسة " من معنى في نظر علماء الاجتماع ، فلأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المؤسسة ، إذ لا يوجد " ثقافة المؤسسة " خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم ، بل هي تبنى من خلال تفاعلهم تفاعلاتهم.

ليس الأجراء، بأي حال من الأحوال حتى في وقتنا الراهن حيث تتجه ثقافات المهن إلى ضعف وحتى إلى الانقراض، تابعين تماما، ثقافيا، إلى التنظيم. إن إبداعيتهم الثقافية تتجلى بكل أنواع الطرق هذه الإبداعية ليست لا نهائي ، بكل تأكيد، وهي تتوقف جزئيا ، على موقع الأجراء ضمن نسق المؤسسة الاجتماعي.

على هذا النحو بين رونو سانسوليو " Renaud Sainsaulieu " أنه يمكن، حسب الأصناف

الاجتماعية المهنية، تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة ، وقد انتهى إلى اختصارها في أربعة نماذج ثقافي رئيسي: الثقافة الأولى التي تميز العملاء المختصين والشغالين غير الأكفاء الأكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الانصهاري، إذ يثخن الجماعي بوصفه ملاذا وحمي ضد الانقسامات تحيل ثقافة ثانية، على العكس من ذلك، على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة، وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين، ولكننا نجدها أيضا لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلي ولدى الإطارات التي يمارس أعضاؤها وظائف تطير فعلي أيضا، تتناسب الثقافة الثالثة مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه غالبا الإطارات عصامي التكوين أو التقنيون في هذه الحالة يكون نمط الاشتغال العلائقي ونمط التناغم الانتقائي والريبه اتجاه مجموعات المشكلة داخل المؤسسة. وأخيرا تتصل رابع ثقافات أوساط العمل بالانزواء والتبعي ونجدها رئيسيا لدى العمال فاقد التهييل والذين تعوزهم ذاكرة عمالي، شأن الشغالين المهاجرين والعمال الفلاحين والنساء والشبان ، وتعاش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة، باعتبارها وسيلة مشروع خارجي.

هذه بالتأكيد نماذج مثلى، بلمعنى الفيبري للكلمة، لا تتناسب أبدا تماما التناسب مع هذا أو ذاك من أصناف الشغالين وهي قابلة للتطور . إن التحليل سانسوليو له على الأقل، فائدة التدليل على أن ثقافات مختلفه تتعايش وتتقاطع داخل المؤسسة الواحدة ذاتها.

بنيت أبحاث أخرى أن العامل لم يكن في تبعية كاملة تجاه التنظيم، حتى في الوضعيات الأكثر استلابا، لقد شدد علماء اجتماع العمل في المرحلة الأولى خلال الخمسينات والستينات ، على الطابع الاستلابي للعمل الخاضع للرؤية التيلورية، ولكن الاستلاب لا يكون تماما أبدا، كما أن الاستلاب الاجتماعي لا يتطابق بالضرورة مع الاستلاب الثقافي.

من جهته طور فيليب بيرنو " Philippe Bernoux " تحليل سلوكيات تملك عالم العمل من طرف العمال الأكثر عوزا على مستوى الكفاءة والسلطة، يتعلق الأمر بممارسات لا شرعية، في أغلب الأحيان، عسيرة الرصد أحيانا، ولكنها دالة على مقاومة ثقافية ضد سلب الملكية المطلق من قبل التنظيم. يتمظهر " التملك " عبر استراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على الحد الأدنى من الاستقلالية. وهو ليس فعلا فرديا خالصا ولا ردت فعل (مجرد) طبقية بل تصرفا يحيل إلى مجموعة انتماء ، أي مجموعة عمل ملموسة تتقاسم ثقافة مشتركة تصنعها لغة مشتركة ونمط سلوك مشترك وعلامات تعرف وهوية مشتركة إلخ ...

ممارسات التملك عديدة ومتنوعة، تتصل بالعمل ذاته وتنظيمه وكذلك بفضاءه وزمنه اللذين يتم السعي، قدر الإمكان إلى إعادة بنائهما، كما يتصل بمنتج العمل أيضا، يتعلق الأمر بمواجهة المنطق التaylorي بمنطق ثقافي للعمل يتأسس على الاستقلال والمتعة.

يتوفر لنا تسجيل بالغ الدلالة لإدارة التملك هذه في الممارسة المسماة " الشعر المستعار " . مثلما سجل ذلك ميشال دو سرتو، وليس " الاشتغال بالشعر المستعار " نقضا للعمل في ذاته ، بل نقضا لتنظيمه تنظيميا معينا، هو ليس بالضبط استحوذا على مال (لا تستعمل لا عامة إلا بالفواصل) بل هو بالأحرى، خصم من الزمن المؤسسة حتى لا يزج بالنفس في سجن الزمن " المنظم " المحسوب. إنه تدليل عبر " الأثر " على مهارة خاصة، بل إنه يؤكد لاستعداد للإبداع والخلق، إنه معارضة، بمنطق الترفع والمجانية بل الهبة (قليلا ما يحتفظ للنفس بمنجزات الشعر المستعار)، لمنطق الريح التجاري ، ولكن الشعر المستعار ليس ممكنا إلا بفضل تواطؤ عناصر المجموعة الآخرين، ولا يصير الاشتغال بالشعر المستعار قابلا للتحقق إلا إذا ربطت ثقافة مشتركة أعضاء مجموعة العمل ذاتها بعضهم ببعض وبذلك يكون الشعر المستعار تعبيراً عن ثقافة المجموعة.

من الأصح، ولا شك أن نتحدث عن " ميكرو ثقافة " للمجموعة. وإذا ما ظلت ثقافة المؤسسة عصى على التحديد فلن تحديد " ميكرو ثقافت " داخل المؤسسة يبقى ، بالنسبة إلى الباحث، أكثر معقولة، ولا شك من " يصنع " الثقافة المؤسسة ؟ إنهم بالتأكيد كل الفاعلين الاجتماعيين المنتمين إليها ، كيف " يصنع " ثقافة المؤسسة ؟ أكيد أن ذلك لا يتم بقرار سلطوي بل عبر لعبة معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المؤسسة.

من أجل التوصل إلى تحديث ثقافة المؤسسة يتوجب الانطلاق، إذا من ميكرو ثقافات المجموعات التي تنتمي إليها هذه الثقافات، سواء بسواء ، تؤمن مع التنظيم ذاته، الاشتغال اليومي للورشات والمكاتب وترسم حدود المقاطعات وتحد بي إيقاعات العمل وتنظم العلاقات بين الشغاليين وتختل حلولاً لمشاكل الإنتاج التقني، بديهي أن ميكرو الثقافات هذه تنشأ أخذاً بعين الاعتبار إطار المؤسسة الخاص وخاصة إكراهات العمل الشكلية والتقانة المستخدمة، ولكن هذين العنصرين لا يحددانها، فهي تخضع أيضاً للأفراد الذين يكونون مجموعات العمل.

تتموقع " ثقافة المؤسسة " في محصلة النهائية، في تقاطع مختلف الثقافات الجزئية الحاضرة داخل المؤسسة، وليست هذه الثقافة بالضرورة متناسقة مع بعضها البعض، ولا يكون حتما وضعها في تماس من دون اصطدام، وتظهر موازين قوى ثقافية مترجمة، هنا وهناك عن رهانات اجتماعية بتعبير آخر، إذا ما أمكن أن تكون لمفهوم " ثقافة المؤسسة " وجهات استخدام علمية اجتماعية فليس ذلك بالتأكيد، بغاية الإشارة إلى نسخ ثقافي لا يكون فيه تناقض ولا نزاع.

و فضلاً عن ذلك لا تتييسر دراسة " ثقافة المؤسسة " بمعزل عن الوسط المحيط، ولا تشكل المؤسسة عالماً مغلقاً بإمكانه أن يفرز ثقافة مستقلة تماماً بل إن مؤسسة الحديثه على عكس من ذلك وثيقة التبعية لمحيطها، سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي والثقافي ، ولا يجوز اليوم لأي

تحليل علمي اجتماعي للمؤسسة أن يغض النظر عن السياق ، وبتعبير آخر ليس لنا أن نختزل " ثقافة المؤسسة " في مجرد ثقافة تنظيمية.

على هذا النحو أظهرت سلسلة كاملة من البحوث أثر الثقافات القومية في ثقافة المؤسسة ، لقد تيسر انطلاقاً من تحقيقات مقارنة، أن يتبين أن مؤسسات متماثلة قائمة في بلدان مختلفة كانت تشترط وفقاً لأنساق ثقافية متباينة، لقد كان ميشال كروزيي (Michel Crozier) من أوائل من أبرز وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المؤسسة تطبع هـ الشكلاية البيروقراطية والمركزة القصوى للبنى ومتناسبا مع نزعة كامنة في المجتمع الفرنسي.

لا يعني هذا القول بالضرورة الوقوع ثانية في تفسير " ثقافتي " تبسيطي، من ناحية أخرى ليست الثقافات القومية ثابتة وهي من ناحية أخرى لا تحدد بصفة مطلقة ثقافت المؤسسة. وتتوقف العلاقة بين الاثنين أيضا على الظروف التاريخية للوضعية الاجتماعية والسياسية.

تظهر البحوث الاجتماعية والإثنولوجية، إذ تعقيد ما سمي بـ: " ثقافة المؤسسة " وليست هذه بأي حال من الأحوال مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي من في الآن نفسه، انعكاس الثقافة المحيطة وإنتاج جديد يبني داخل المؤسسة عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه، إذ لم يكن الحديث عن ثقافة المؤسسة في معناه ا السوسيولوجي والإثنولوجي، عديم الفائدة فذلك للإشارة إلى الحاصل المركب في لحظة ما ، لصيرورة بناء ثقافي لا ينتهي أبدا مشركا مجموعات

فاعلين وعوامل كثيرة التنوع، من دون أن يكون بالإمكان تحديد مجموعة على أنها الوحيدة التي بإمكانها الإمساك بالزمام الأمور¹.

*الثقافة المهنية:

إن مفهوم الثقافة المهنية هو مفهوم معاصر تم الإشارة له والتطرق إليه بعد أن القصور الذي مس المؤسسة من كل جوانبها وخصوصا في الجانب المورد البشري الذي لا يتوقف مساره التطور ي عن الاستمرارية كل هذا جاء بعد التركيز على المورد البشري واعتباره العنصر الأساسي والرئيسي داخل المؤسسة وهو المحرك الفعال في عملية التسيير والتنظيم والتطوير وكذا التطوير لذا تركزت معظم البحوث والتطوير على المورد البشري والذي بدوره تفتن إلى ضرورة التحسين وإضفاء الجودة على مجمل الأدوار التي يقوم بها والتي جعلته يسعى إلى تنمية مهاراته وقدراته الفردية وتكيفها مع النمط المتسارع في تطور العمل والوظيفة.

فالثقافة المهنية من المواضيع التي لم يتطرق لها الكثير من الباحثين عكس الثقافة التنظيمية ولقلة المراجع والمصادر التي تحدثت وجالت في موضوع الثقافة المهنية لذا اجتهدنا في تحديد مفهومها للثقافة المهنية من خلال ما قرأنا من مفاهيم مختلفة وكذا ممارسات وظيفية مررنا بها ، كونت لدينا بعض من المؤشرات والمحددات التي من خلالها يمكن التأسيس في مفهوم الثقافة المهنية والتي هي امتداد لثقافة المؤسسة وثقافة الوظيفة المناط من الموارد البشرية آدائها.

¹دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، 2007، ص ص 177-181-179-180.

فاعتمدنا على تفكيك المفهوم إلى عنصرين وقد أوردنا في المطالب السابقة عن الثقافة بشكل عام ثم عن الثقافة في المؤسسة بشكل خاص وفي هذا المطلب حاولنا أن نقدم ولو بإيجاز مفهوم للثقافة المهنية.

* مفهوم الثقافة المهنية:

الثقافة المهنية هي الإلمام الكافي بالمعارف والتقنيات والمهارات اللازمة لأداء مهنة / عمل ما بأسلوب احترافي منظم وتكتسب من خلاله التعلم والممارسة في التدريب¹.

ويقصد بها أن يقوم الفرد بالتعرف على العمل من جميع الجوانب قبل الالتحاق به ، بحيث تعبر هذه الثقافة على مستوى الوعي والمعرفة للفرد عن شروط ومتطلبات العمل المهني ، والمعرفة بالقواعد المهنية الخاصة بالعمل ، والمعرفة بجميع حقوقه الشخصية والمهنية في العمل مثل حقوقه المادية من رواتب ومكافآت وحقوق المعنوية من توفير بيئة مهنية آمنة والتقدير اللازم².

هي مجموعة من المواقف والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل جو المعنويات في بيئة العمل وتعمل ثقافة العمل الإيجابية على مواءمة سلوكيات الموظفين وسياسة الشركة مع الأهداف العامة للشركة مع مراعاة رفاهية الأفراد، كما تحدد ثقافة العمل ملامح الشخص لبيئته في وظيفة جديدة وقدرته على بناء علاقات مهنية مع زملائه ، ويعتمد سلوك الموظف وموازنته بين العمل والحياة وفرص النمو والرضا الوظيفي على ثقافة مكان عمله وعندما تصبح الثقافة إيجابية يصبح الموظفون أكثر إنتاجية وولاء.

¹ مقالات أكاديمية، الباحث العلمي، Scholar google.com ، يوم الثلاثاء 2023/10/18، الساعة 19:58.

² Mawdoo3.com ، بحث عن ثقافة العمل، يوم الثلاثاء 2023/10/18، الساعة 20:15.

وهي أيضا الاستعداد العالي لأداء مهام النشاط المهني ، تتجلى احترافية المتخصص في التطوير المهني المنهجي، النشاط الإبداعي والقدرة على تلبي المطالب المتزايدة للإنتاج الاجتماعي والثقافة بشكل منتج الشرط الأساسي لتحقيق الاحتراف هو التطور العالي بدرجة كفاية للصفات المهنية للشخص.

وقدراته الخاصة والنشاط المهني كظاهرة اجتماعية ثقافية له بنية معقدة، بما في ذلك الأهداف والغايات والموضوع والوسائل والأساليب والنتائج، كما يتميز المستوى العالي للثقافة المهنية للمتخصصين بقدرة متطورة على حل المشكلات المهنية ، أي تطوير الوعي والتفكير المهني ، فالثقافة المهنية هي درجة معينة من إتقان الشخص لتقنيات وطرق أداء الأدوار وكذا حل المشكلات¹.

من خلال ما سبق من مفاهيم للثقافة المهنية المختلفة يمكن القول أن الثقافة المهنية هي إلمام المورد البشري بمهارات المهنية وقيمها وطرق أدائها ومتابعة ما يحدث من تطور ومواكبته وهي أيضا مجموعة المهارات والمعارف التي اكتسبها المورد البشري خلال أدائه لوظيفة محددة بالإضافة هي كون الثقافة المهنية الطريق للوصول إلى درجة عالية من العلم والكفاءة والأداء في الوظيفة ما لإحداث التغيير والتطوير المنتظر منه داخل المؤسسة وهي أيضا لفكر وطرق وآليات الأداء المختلفة لتحسين وتطوير الأداء في نمط فردي ليتطور إلى النمط الجماعي التشاركي.

كما يمكن قول أن الثقافة المهنية هي عملية التي تختص بتنمية القدرات والمهارات والاتجاهات وطرق العمل كما تشتمل على المعارف والخبرات التي يحتاجها المورد البشري لأداء عمله، فالثقافة المهنية ذلك الكل المتناسق الذي يجب على المورد البشري أن يتعرف عليه ويمارسه ويواظب عليه من أجل تحقيق طفر المرجوة في الأداء.

¹ دورة العمل حول موضوع الثقافة المهنية للمعلم الحديث، الثقافة العامة والمهنية للمعلم ووظائف الثقافة التربوية المهنية، -goaravetisyan.ru/ar/kurovaya-rabota-na-temu-professionalnaya-kultura-sovremennogo/

إن الثقافة المهنية أساس التطور والاستمرارية لدى الموارد البشرية فهي تحقق لهم نوعا من التقدير الذي من خلاله يكتسب هذا المورد البشري الثقة في أداء الأدوار، فالثقافة المهنية تواكب المورد البشري قبل توليه الوظيفة وتكمن في المهارات المكتسبة سابقا والقيم المجتمعة التي استقاها من الثقافة المجتمعية وكذا من الثقافات الفرعية التي ينتمي إليها وكذلك دون نسيان للتنسيقية الاجتماعية وتترسخ هذه الثقافة المهنية عند ممارسة للأدوار داخل المؤسسة من خلال التدريب والذي ييساهم في توفير جوده الأداء أو الاحترافية التي تساعد على خلق الإبداع وذلك من خلال التمكين الذي حظي به الموارد البشرية أثناء أدائهم لأعمالهم.

أخيرا يمكن القول أن الثقافة المهنية أضحت الظاهرة مهمة في تحليلنا لثقافة المؤسسة مثلها مثل الجوانب الأخرى حتى نستطيع أن نلمس واقع المؤسسة والمكونات المتفاعلة داخليا وكذا خارجيا.

المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري

أولاً: الإبداع لغة

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذ من " بدع " الشيء أو ابتدعه أي : أنشأه وبدأه، وبعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة.

الإبداع اصطلاحاً

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Golton) الإبداع بأنه: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة أو تقبله على أنه مفيد.

كما عرفه (Smith) على أنه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق بها مسبقاً.

أما روبنز (Robbins) فقد عرف الإبداع بأنه: القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه: عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.

وينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء، فقد عرفه القطاونة (2003) بأنه: تغيير متطور وجديد ومحدد وممهد يجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فعالية¹.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط 1، 2011، ص ص

وأشار الباحثان Daft and Noe إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق وتطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة¹.

الإبداع أيضا هو عملية تطوير أفكار جديدة يرجح أن تكون مفيدة ويمكن التعبير عنها². والإبداع هو أن تأتي بأفكار وآراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد³. ويرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة ببدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير) ويتم التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال. وعملية الإبداع تعني القفز والتحول من القديم إلى الحديث يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم ويشار إلى الإبداع الإداري أنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية⁴.

*الإبداع ليس موهبة بقدر ما هو عملية موجهة بالأهداف، لا يتوقف جعل مجموعتك أكثر إبداعاً على توظيف عدد من الأشخاص المتمتعين بمزايا الشخصية الإبداعية، ثم جعلهم يولدون الأفكار التي تحقق تقدماً مفاجئاً في العمل، ولكن يتوقف الإبداع على تصميم منهجية تعاون تعزز ما يملكه كل شخص من

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² الحارث النبهان، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال تشجيع الإبداع، العبيكان للتعليم، الرياض، ط1، 2015، ص 15.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 421.

⁴ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق ذكره، ص ص 18-19.

موهبة وتجربة وخبرة، وأن هدف العملية الإبداعية أو غايتها هو حل المشكلة بعينها، أو تلبية حاجة محددة.

*يتضمن الإبداع تفكيراً متباعداً وتفكيراً متقارباً، تبدأ العملية الإبداعية بالتفكير المتباعداً، وهو الابتعاد بعيداً عن الطرائق المألوفة أو الراسخة في الرؤية والعمل التي تنتج الأفكار الجديدة، أما التفكير المتقارب فبأتي في المراحل اللاحقة من العملية، وعندما يتم تواصل تقوم هذه الأفكار الجديدة الناتجة في أثناء مرحلة التفكير المتباعداً مع الآخرين، تقوم هذه الأفكار لتحديد الجديد منها فعلاً الذي يستحق المتابعة¹. بالرجوع إلى المفاهيم والمصطلحات والتعريفات السابقة والتي استطعنا من خلالها تسليط الضوء على مفهوم الإبداع نستطيع القول أنه معظم الباحثين اتفقوا على أن الإبداع هو التغير والتحول من ما هو قديم إلى ما هو جديد والخروج عن مألوف في التسيير وعدم الاعتماد على ما هو تقليدي ورسمي في التسيير داخل المؤسسة كما أن الإبداع هو خلق فرص وأنماط وطرق تسييرية لم يتم استخدامها أو الاستعانة بها من قبل الإدارة العليا في عملية التسيير داخل المنظمة والذي تمتاز بالروتين والتكرار أما الإبداع فهو التجديد والتحديث وإبراز قدرات وأفكار واكتشاف طرق وأسس غير مألوفة وذلك بالاعتماد على قدرات ومواهب ومبادرات الموارد البشرية والتي تطمح إلى تحقيق أهداف المؤسسة عبر طرق حديثة وغير اعتيادية.

ثانياً: خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي :

¹ الحارث نبهان، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال كتاب تشجيع الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 16.

*الإبداع يعني التمايز

وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريعة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

*الإبداع يمثل الجديد

وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

*الإبداع هو التوليفة الجديدة

وهو أن يكون بمثابة وضع الأشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل¹.

*الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق

وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والخدمة والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج أو الخدمة من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

*الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص

وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراء جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلافة لاكتشاف قدرات المنتج أو الخدمة الجديدة في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة¹.

المطلب الرابع: مبادئ وأنواع الإبداع

أولاً: مبادئ الإبداع

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع والابتكار وحتى تكون مؤسستنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار وفيما يلي أهم مبادئ الإبداع:
- ✓ أفسحوا المجال لأية فكرة أن تولد أو تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، ودمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية، وبتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام².
 - ✓ إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً أو ربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
 - ✓ احترام الأفراد وتشجيعهم وتميمتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
 - ✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 21.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معابعه، مرجع سبق ذكره، ص 423.

- ✓ حولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذ حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط بل، يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلافة.
- ✓ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالوجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، ويمرور الزمن فشل، إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة¹.
- ✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا ستكون من التابعين أو المكررين .
- ✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما

¹ أحمد الخطيب، المرجع السابق، ص 424.

تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

✓ إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى أهمية عالية ونفس جديدة، خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والإبتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإن من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية تعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر الإحترام الأكبر، وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء من الاعتقادات والمبادئ، وبتكريس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً¹.

ثانياً: أنواع الإبداع

هناك العديد من التصنيفات لأنواع الإبداع وفي هذا المطلب حاولنا تسليط الضوء على أهم أنواع

الإبداع في الموارد البشرية في المؤسسة.

صنف إيفا (1993) Evan الإبداع إلى نوعين :

*الإبداع الإداري

الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة

وسياستها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية.

¹ أحمد الخطيب، المرجع السابق، ص 425.

*الإبداع الفني:

الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة .

وأشار (Daft and Voe,2001) إلى أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذا يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

وأشار الخوالدة، (2005) إلى أن كثيرا من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل¹.

أما الصيرفي فقد صنف الإبداع على خمسة أنواع:

*الإبداع التعبيري:

ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

*الإبداع الفني:

ويتمثل من الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 49.

*الاختراع

ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً وتؤدي مهمة مميزة.

*الإبداع المركب

ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

*الاستحداثات

وتتمثل في باستخدام شيء موجود فعلاً، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد)¹.
وصنف (Wickham 2001) الإبداع إلى أربعة أنواع:

*الإبداع الجزئي

وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

*الإبداع الجديد الداخلي

وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

*الإبداع التخصصي

يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 50.

*الإبداع العالمي

يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

المطلب الخامس: العملية الإبداعية مراحلها والعلامات الدالة على الإبداع في

المنظمة.

أولاً: العملية الإبداعية

تعرف العملية الإبداعية بأنها مظهر نفسي داخل للنشاط الإبداعي يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعية حيث تتدرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلاً عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها وتعتبر العملية الإبداعية من التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرغاصات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب¹.

ثانياً: مراحل العملية الإبداعية

أشار كل من جواد (2000) والضمير (2003) والحوامد (2003) وحريم (2003) ، والعساف (1999) وفق لتصنف عالم النفس الأمريكي (1926) Wallsce إلى مراحل العملية الإبداعية وهي:

*مرحلة الاهتمام :

والتي تبدأ بظهور مشكلة ما ، يبدأ الاهتمام بها لحلها أو الشعور بحاجة لحلها.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص 23-24-55 ،

*مرحلة الإعداد والتحضير

وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي يدور اهتمام المبدع حولها وتوفير المصادر التي لها علاقة بالمشكلة أو الموضوع بطريقة تمكن الفرد أن يجد نمطا جديداً في حلها بعيداً عن الأسلوب المألوف.

*مرحلة الاحتضان

وفي هذه المرحلة تتفاعل الأفكار في المجال (العقل) للفرد وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات، ويقوم هو باختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

*مرحلة الإشراف

وتتجسد الفكرة الجوهرية أو العمل الأنموذج بشكل مفاجئ في هذه المرحلة وتبدو الفكرة أو الحل كأنها نظمت أو رتبت دون تخطيط في المجال الفكري للفرد بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل الحل الأنموذجي.

*مرحلة التحقيق

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت من خلال مرحلة الإشراف، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك¹.

بينما أشار الضمور (2003) إلى أن هناك خمس من مراحل للإبداع وردت في أنموذج (أوزبون وبارترة 1967) بعد تنقيحه من ترفكر وفايرستين، وأوسكيان (1982) ، وهذه المراحل هي:

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 56.

*مرحلة اكتشاف الحقيقة

وتتضمن جميع كافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة ماذا، أين، متى،

كيف، لماذا؟

*مرحلة اكتشاف المشكلة:

وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.

*مرحلة اكتشاف الحل (أو التقويم)

وهي مرحلة تقويم الأفكار.

*مرحلة القبول:

هي مرحلة قبول الحل الأنسب بالطرق التي ستؤدي إلى تحقيق أفضل الأفكار المنتجة.

في حين ذكر المنصور (1985) بأن الإبداع لا مراحل له، إنما يتولد لخطّة إلهام، عندما تنشأ الفكرة فجأة، وهذا ما يتمخض عنه الإبداع، على أن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية¹.

ثالثاً: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمة

هناك علامات وإشارات تدل على إمكانية الابتكار في المنظمة وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات معينة وهذا يعود في جانب منه إلى أن الإبداع شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو عملية وليس هيكلًا جامداً وفيما يلي أهم علامات والإشارات الدالة على الإبداع.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 57.

* علامة المبدع

إن نقطة البداية هي التي من الضروري أن يكون المبدع نفسه، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويحب أن يغرد خارج السرب ويتطلع إلى ما هو أبعد م كفاءة الحالة القائمة ومن أبرز سماتهم:

- ✓ تفصيل عدم التأكد في العمل والظروف.
- ✓ النفور من الخطط، الموازنات، والبرامج المحددة مسبقا.
- ✓ طرح الأسئلة وتقديم الأجوبة الغير المألوفة.
- ✓ التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

* علامات الجديد ليس غريبا

إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا، ولكن في المنظمة التي يمكن أن تكون إبداعية يكون الجديد مألوفاً لأنه مركز اهتمامها الأول وموضوع لقاءاتها واجتماعاتها والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياساتها وبرامجها.

* علامة التعلم والتقاسم

إن الإبداع عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلى فريقه ولكن الجميع في المنظمة يتوقعونه، وعندما يأتي لا بد أن يعرفه الجميع ويتقاسم معارفه ومعلوماته وآثاره ونتائجه لكي يكون جزء من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة¹.

* علامة الفريق

إن الفريق أصبح ضرورة في الإبداع لأنه يوفر فرصاً أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل الإلزامي في عمليات التطوير من الفكرة إلى

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 58.

المنتج أو الخدمة إلى السوق في دورات أقصر باستمرار والفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة) والتعلم (قلب المعرفة الضمنية) في المنظمة.

* علامة الإدارة الإبداعية

إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم ومناصرة الإبداع وحسب، بل عليها أن تمارس الجهد الابتكاري، وهذا ضروري من أجل رؤية ورسالة وأهداف وسياسات ومفاهيم المنظمة الجديدة التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما أنه ضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم وال للإبداع في المنظمة، والواقع أن هذا المناخ الإيجابي يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي فإنه يدخل ضمن الإبداع الإداري لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الإبداعي من أن يقوم بدوره بأقل من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات والمهام وعلى حساب التعلم والتقاسم للمعرفة الجديدة وإبقائها وتداولها داخل المنظمة¹.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص 58-59.

المطلب السادس: معوقات الإبداع الإداري

يعتبر موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين ، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي فقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي : عادات التفكير - العزلة - الألفة - النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول ، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين : المجموعة الأولى العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي: ضعف الثقة بالنفس - الميل للمجاراة - الحماس المفرط - التفكير النمطي - عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز - التسرع - نقل العادة ، أما المجموعة الثانية: فتشمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي: مقاومة التغيير - عدم التوازن بين الجد الفكاهة - عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

أما النجار فقط لخصت معوقات الإبداع في ثماني معوقات رئيسية هي: رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف - دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح - افتراض قيود و المحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المؤلف التخوف من التحدي ومواجهة المجهول - سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل - التقييم المتسرع للأفكار - الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة - رفع شعار ليس بالإمكان أبدع مما كان الوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.

يلاحظ مما سبق أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد أو مسميات العوامل التي تعيق التفكير أو العمل الإبداعي ، بالرغم من أن هناك أوجه اتفاق بينهم في بعض المعوقات وفيما يلي سنقدم بعض العوامل التي تحد من الإبداع في المؤسسة.

أولاً: الدوافع

تعرف الدوافع بأنها عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة فمثلاً شعور فرد معين بالجوع يوجد عنده حالة من

التوتر تدفعه إلى أخذ سلوك معين يتمثل في السعي للحصول على الطعام وبحصول هـ على الطعام تقل حالة التوتر عند وذلك نتيجة لإشباع هذه الحاجة، ومن النظريات ذات المساهمة الملموسة في هذا المجال نظرية الحاجات للإبراهيم ماسلو والذي يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة للاحتياجات غير مشبعة وهذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكلها هرمي خمس مستويات تبدأ من القاعدة إلى القمة وذلك حسب أهميتها ولابد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدامها للتأثير على السلوكيات أفراد، حيث يكون ترتيب هذه الدوافع كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية .

2. الحاجات الأمنية.

3. الحاجات الاجتماعية.

4. الحاجة إلى الاحترام والتقدير.

5. حاجات تحقيق الذات.

ويؤكد ماسلو على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي، وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات، باعتبار أن الحاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء وكل ما يريده، ويرى أن تحقيق الذات ليس حالة راكدة ساكنة بل عملية مستمرة من استخدام المرء لقدراته بشكل كلي، وأن المحققين لذواتهم يرون الحياة بوضوح أي أنهم أكثر تفاعلا وموضوعية.

ثانيا : مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهد المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره وحيث أن المنظمات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، وهذا التغيير أوجب

ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق الأهداف، وبالرغم من ذلك فليمنحهم الاحتمالات الواردة غالباً مقاومة التغيير لعدة أسباب:

*** التمسك بالمألوف والخوف من المجهول :** حيث يميل الإنسان إلى المحافظة على المألوف والمعروف والاطمئنان إليه، لأنه يرى أن ذلك أكثر أمناً وسلامة وهذه رغبة في الأمان جعلت الفرد يفضل التعامل مع الأمور والحلول التي من الممكن التنبؤ بنتائجها بدلاً من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة.

*** العادات:** حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، لأنه كما تدل النظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقه تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ولذلك فكمثيراً ما تكون عاداته في التفكير من أكبر العوائق أمام ذهنه والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة ومن ثم تولد فيه ميلاً إلى إغلاق الذهن.

*** الإدراك:** هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء. ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم .

ثالثاً: العمل الجماعي

يقول روشكا إن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو جماعات، وهذه السمة بدأت تنتشر شيئاً فشيئاً لتأخذ طابعاً راسخاً وثابتاً، ولقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات وإستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها، وهناك العديد لأسباب التي تجعل منظمات اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات منها:

*** المعلومات:**

فمدير المنظمة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى حل أو قرار جيد لحل مشكلة ما ، وبالتالي فلن استخدام الأسلوب الجماعي يعتبر هنا الأسلوب الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات.

* الالتزام:

فعادة ما يكون تنفيذ أي حل أو قرار مناطا بالجماعة، لذلك ومن أجل ضمان الإلتزام هذه الجماعة بتنفيذ الحل أو القرار الذي تم التوصل إليه، فإنه من الأفضل اشتراك الجماعة وخاصة إذا كان تنفيذ الحل يعتمد عليهم بدرجة كبيرة.

* الإبداع والتطوير:

حيث يوجد في الكثير من المواقف أو المشكلات عدد كبير من البدائل أو الحلول ، وفي هذه الحالة فلن العمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد، وبذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار الإبداعية لا يمكن التواصل إليها خلال العمل الفردي وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي.

رابعاً: المعلومات

تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والموارد لتوفير الحاجات المادية للإنسان من م أكل ومشرب ومأوى، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة الوظائف المختلفة في حياته ، فلإنسان كفرد بحاجة إلى معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في حياته بما يحقق أهدافها الشخصية، وفي إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها مورداً جوهرياً يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسؤولياتهم .

ولذلك تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية وبناء على ذلك فلن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.

خامس: تحديد الأهداف

تعرف الأهداف بأنها النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فالمنظمات تستلزم وجود غرض يكون مقبولا بصفة عمومية من أعضاء المنظمة، ولا بد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه، ولهذا من الأمور الأساسية للعمل الإداري أن نثبت في أذهاننا اعتقادا بوجود حقيقي لغرض مشترك كما يقول برنارد.

فعملية الإدارة تنطوي على عملية اتخاذ القرارات وانتقاء الاستراتيجيات البديلة وتقييم النتائج بمقياس الأهداف المحدد مسبقا، إذ أن أنه بدون أهداف واضحة للمديرين ومعبر عنها بإيجاز ودقة لن تكون الإدارة شيئا ممكنا.

ويقول هاينز أنه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئا كثيرا عن مدى تقدمهم وأدائهم في المهام الموكلة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، وهذا في حد ذاته مبرر مهم لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كاستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع.

سادسا: الخوف من الفشل

الخوف من الفشل ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة وذلك من أجل الحفاظ على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يوصف بالأحمق من قبل الآخرين

أو يكون موضع سخريه بينهم، وذلك على الرغم من أنه قد يدرك أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل أنه يعتبر أسلوباً من أساليب التعلم في الحياة التي قد يلجأ إليها الشخص.

يقول الهيجان وهذا العائق (أي الخوف من الفشل) من الممكن أن نلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل مشكلة ما ، حيث نجد أن مدير ذا الوتبة العليا المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الأفكار والحلول الغريبة أو إبداعية وذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديراً ناجحاً ، كذلك فإنه يهجم في بعض الأحيان عن الموافقة على فكرة أو الحل الغريب الذي يتقدم به أحد مديري الإدارة الدنيا بالاجتماع¹.

من خلال ما سبق يمكن تحديد أهم مسببات العجز في التفكير الإبداعي في وسط الموارد البشرية والتي تكمن في الجانب الشخصي أي في المورد البشري نفسه من محددات نفسية تجعل من العمل الإبداعي هدفاً لا يمكن الوصول إليه أو الدفع بعدم الجدوى أثناء أداء الأعمال سواء كانت في اتخاذ القرارات وحتى في إيجاد الحلول مثل هذه السلوكيات والسمات تتطوي على الموارد البشرية الذي يتعامل مع دوره بالحياد في بعض الأحيان يكون هذا الحياد سلبياً وذلك من خلال تنفيذ كل ما يطلب منه وحتى عندما يستشار نجاه يميل إلى الخطط والإستراتيجيات الكلاسيكية التي داوم عليها داخل المؤسسة انطلاقاً من الصورة النمطية التي تولدت أو رسختها في قناعاته لا نغير أفكار أو طرق أو إستراتيجيات قديمة أثبتت فعاليتها حتى ولو كانت هذه الفعالى مستقرة في تنسيبها ، مما يجعل من فكرة الإبداع أو إيجاد سبل جديدة وغيرها وغير مألوفة من الأمور الصعبة وحتى المستحيلة ويمكن للجانب الشخصي للمورد البشري أن يؤثر في جميع مكونات المؤسسة خصوصاً إذا كان هذا المورد البشري هو من يتخذ القرار ويرسم التوجهات.

¹ المرجع سبق ذكره، ص ص 64-65-66 -70-71-74-76.

ومن جهة أخرى تكمن الظروف التي تحيط بالموارد البشري من الأمور الأساسية في خلق بيئة تشجع على الإبداع، ومن أهم الظروف التي نحن بصدد تسليط الضوء عليها هي توفر المعلومات أي الاتصال فالعملية الإبداعية لا تنطلق من فراغ بل تحتاج إلى عملية اتصالية سواء كان ذلك في بدأ الأمر من حيث توفير المعلومات والمعطيات اللازمة حتى تتضح الرؤية بالنسبة لجميع مكونات الموارد البشرية للبدء في التفكير الإبداعي فالغموض في المعلومات يجعل من العملية الإبداعية صعبة وحتى مستحيلة الحدوث، كما يرافق الاتصال العمليّة الإبداعية في مراحل تنفيذها من خلال التنسيق وكذا تحصيل المعلومات أثناء التنفيذ مما يخلق بيئة جيدة حتى يتطور الإبداع الأدائي الإداري فالعمل الجماعي الذي يساهم في تطوير الإبداع هو في الأصل عملية اتصالية تواصلية تخدم الفكر الإبداعي.

بالإضافة لكل ما سبق نجد أن التغذية الرجعية والتي هي أحد عناصر الاتصالية تساهم بشكل كبير في عملية تقييم العملية الإبداعية وذلك من أجل تحديد مواقع الضعف والخطأ وتصويبها ومواقع القوة والصواب وتثمينها.

أخيرا يمكن القول أن أي عملية إبداعية ناجحة وناجحة تقف وراءها عدة عوامل نخص بالذكر عملية اتصالية ناجحة ومحكمة.

المبحث الثاني: التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

* لغة:

تدريب مصدر درب

درب (فعل)، الجمع تدريبات.

*درب- يدرب، تدريباً، فهو مدرب، والمفعول مدربي.

*درب ولده: علمه وحنكه وثقته.

*دربه على الشيء/ دربه في الشيء: عوده إياه ومرنه عليه¹.

* اصطلاحاً:

لقد أصبح التدريب في وقتنا الحاضر استثماراً خفيفاً في رأس المال البشري ولذلك فإنه يعتبر من أهم الطرق الهادفة إلى توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والنوع و لذلك لأن التدريب يهدف لتزويد العاملين بالسلوكيات والمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بأفضل الطرق². ومن الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، لكنها تشمل بالإضافة لذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا³.

¹ عطا الله " محمد تسيير " الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية، ط1، عمان، 2015، ص 224.

² نفس المرجع

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الأردن، ط 2، 2014، ص 171.

ولقد عده مختصين في مجال التنظيم والتسيير عدة تعريفات للتدريب لما يكتسبه من أهمية بالغة لدى المؤسسة من جهة ولدى العاملين من جهة أخرى ومن أهم التعريفات:

التدريب هو مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم ، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ، وأهدافهم الشخصية بالدرج الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقوم بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا¹.

ويرى بوسنينة والفارس " أن التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الأفراد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما².

والتدريب هو مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، كما يعتبر عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وفي تعريف آخر نجد بأن التدريب هو عملية منظمة، وفي تعريف آخر بأن التدريب هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص171.

² Sekiou et D'autre, **Gestion de sressources humaines**, book univer sité, 2^{émé} édition, canad, 2001, p336.

تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المتجددة حالياً ومستقبلاً
يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها¹.

ويعرفه جودة محفوظ وآخرون أن التدريب: جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين جدد
أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيرات وبناء اتجاهات جديدة لدى المشاركين في البرنامج
التدريبي².

ويرى نبيل الحسيني النجار أن التدريب هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد
البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الاجتماعية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس
علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها³.

والتدريب أيضاً هو الأنشطة التي تمتد للأفراد بالمعرفة والمهارات المطلوبة لوظائفهم الحالية⁴.

ويرى فاتي ريمو أن التدريب هو " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم
الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة لمهارة⁵."

فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب مناسب والمستمر
هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء
المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وهذا ما يقدمه " ألفين تفلر Alvin Toffler " في كتابه "

¹ مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،
مصر ط1، 2007، ص 14.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 172.

³ نبيل الحسين النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 258.

⁴ واين موندي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط 1، 2015، ص 194.

⁵ Vatie Rsymond, *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*, entreprise moderne d'édition, Paris , 1984, p 203.

صدمة المستقبل " على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، كما يذهب " ميللر " (Miller) في كتابه مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت قصير، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضروريا في مجتمعاتنا في الماضي، واقترح " ميللر " عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا¹.

من التعاريف السابقة يمكن التوصل على أن التدريب هو عملية منظمة ومخططة وتخضع إلى إستراتيجية وأسس علمية ذات توجه إداري صناعي فني تهدف إلى تقديم سلوكات ومهارات وخبرات للعاملين الجدد وهذا من جهة وتزويد العاملين القدم بمهارات وكذلك خبرات تساعد على أداء مهامهم وتطوير قدراتهم وبذلك بشكل دوري ومستمر من أجل رفع كفاءة العاملين وتحسينها وتطويرها في الحاضر والمستقبل لتحقيق فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وترقية أداء العاملين من خلال تجديد وترقية مهاراتهم سواء تم اكتسابها قبل التدريب أو بعده، فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تولي اهتمام كبير بالتدريب وتضع استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى للبرامج التدريب خصوصا مع التغيرات والتحولات المتسارعة في التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة وكذلك في الأنماط التيسيرية والنظريات الحديثة في تسيير وإدارة المؤسسات والموارد البشرية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثاني: أساليب التدريب وأنواعه

1. أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين . *التدريب في موقع

العمل:

يتميز التدريب في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه عند التدريب، كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج إلى أدوات وأجهزة خاصة، ومن حيث المأخذ فيؤخذ على التدريب في موقع العمل احتمال اقتراف المتدرب أخطاء قد تنعكس آثارها سلبيا على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قديم التعامل بعدم الجدية من قبل المشرف على التدريب في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه .

ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم في هذه المجموعة

*التلمذة الصناعية:

تسمى أحيانا بالتدريب المهني ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعلميا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتدريب على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها¹.

إن هذا الأسلوب أضحى مستعملا في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي والتي تجعل من القدامى من مواردها البشرية الجديدة سواء كان ذلك في تسويق الخدمة أو متابعة مراحل تسويقها وما بعد ذلك

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

ويشترط في نجاح هذا الأسلوب الثقة والتفاهم بين عنصرين التدريب القديم والمستجد حتى تتجح عملية التدريب. وقد تكون هذه العملية رسمية أي يطلب من الإدارة العليا وقد تكون رسمية لوجود علاقة غير رسمية بين المتدرب والمدرّب.

*تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتدرب عليه إتباعها وتنفيذها، تكون مهمة المدرّب شرح التعليمات والإرشادات والإشراف على تطبيقها، كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أخطاء في التنفيذ¹.

يكون هذا الأسلوب أكثر رسمياً لأنه يعتمد على اتصال رسمي كتابي، هذا التفاعل الذي يكون بين المدرّب والمتدرب من خلال تقديم توجيهات وتعليمات ثم شرحها ومتابعتها وتقويمها في حالة الخطأ ثم إعداد تقرير لحالة المتدرب ووضع خطة تدريبه وتقديم الإدارة العليا.

*التحويل الجزئي للخبرات:

عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى فإنه يتولى القيام بأداء جزئي من مهمات الوظيفة التي سيترقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى أداء مهمات وظيفته الحالية، ولأجل ذلك فإن هذا الأسلوب يعرف أيضاً باسم إعداد البديل².

هذا الأسلوب يسمح للمترقي للوظيفة العليا أن يتعرف على مهام هذه الوظيفة ويتدرج في فهم وإدراك أدواره الجديدة حتى لا يكون فكرة ورؤية على مهامه الجديدة من أجل التمهيد المسبق حتى لا يتأثر في حال ترقّيته للمنصب الجديد ولا تنعكس على أداء مهامه.

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 178.

² نفس المرجع، ص 178.

*التدوير الوظيفي:

يعني انتقال العاملون من وظيفة إلى أخرى في الدائرة نفسها أو في دائرة أخرى، وتساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن أعمال المنظمة¹ هذا النوع يستخدم في الأعمال والأدوار والوظائف التي لا تحتاج إلى تخصص وكذا إلى شهادات علمية متخصصة فقد نجدها في الوظائف البسيطة داخل المصلحة الواحدة أو في عدة مصالح والغاية منها تدريب العامل على عدة وظائف وأعمال مختلفة وذلك لاستعانة به عند الحاجة، غير أن هذا الأسلوب لم يعد منتشرًا وذلك لاعتماد المؤسسات على موارد بشرية متخصصة في مجال عملها.

*التدريب خارج الموقع العمل:

تلجأ المنظمات إلى إتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج مواقع أعمالهم في حالة عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المنظمة لأداء مهمة التدريب على الوجه الأكمل، ويتم تدريب الموظف داخل مراكز مخصصة لتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة².

هذه المجموعة من أساليب التدريب تجعل من العملية التدريبية أكثر رسمية وأكثر تنوعاً لكثرة الخبرات المستعان بها سواء من داخل المنظمة أو خارجها، كما أن الاحتكاك والتفاعل الذي يكون بين الموارد البشرية وأخرى خارج المنظمة قد يساهم في ترقية وتحسين أداء الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أساليب هذه المجموعة فيما يلي:

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 179.

² نفس المرجع، ص ص 179 - 180.

*المحاضرات:

يمثل هذا الأسلوب بإعطاء المعلومات وسيرها باتجاه واحد من المحاضر إلى المحاضرين والتي لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة، وبهذا فدور المتدرب هو الحضور والاستمتاع فقط، بينما يكون المحاضر مسؤولاً عن تحضير المادة وإلقائها واستخدام الوسائل الإيضاحية وغير ذلك¹.

هذا الأسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب ويكون فيه التفاعل محدوداً بالاستمتاع وتكوين فكرة يكون هذا الأسلوب فاتصال شفوي جماهيري وفي نهاية المحاضرة توزع على المتدربين أهم نقاط عملية وأهداف التدريب كما يطلب من المتدرب إعداد تقرير حول المحاضر المقدمة وكذلك تقديم حوصلة حول عملية التدريب.

*المؤتمرات

عبارة عن اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع محدد له أهمية خاصة لدى المشتركين في المؤتمر، وبالتالي فهو حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سالفاً أبعاده وجوانبه ونطاقه².

هذا النوع من أساليب التدريب يفتح المجال للمشاركين من التفاعل بكل حرية وإبداء الرأي ومناقشة مواضيع المدرجة في برنامج المؤتمر كما أن المشاركين لهم دراية علمية ومهنية ووظيفية تسمح لهم بإشراك أشغال المؤتمر وفي نهاية المؤتمرات يجمع المشاركون على إخراج توصيات يتم التركيز عليها في أداء الأدوار والوظائف داخل المؤسسة.

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص180.

² نفس المرجع ، ص180.

*دراسة الحالات:

يعرض المدرب حسب هذا الأسلوب حالة معينة عبارة عن موقف أو مشكلة أو قضية محددة، على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها وتحليلها والتوصل إلى حل بشأنها، ويعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للمتدربين حيث يشاركون في عملية تبادل وجهات نظرهم وآرائهم، بهدف الوصول إلى بدائل لحل المشكلة ثم اختيار البديل الأفضل¹.

هذا الأسلوب يتميز بالاعتماد على الجانب الإدراكي السلوكي للعاملين وكذلك يحتاج إلى عمل جماعي من خلال تحديد المشكل وأسبابه ونتائجه والتفكير التبادلي بين المتدربين لإيجاد الحلول من هذه الأخيرة بتوصيل المتدربون إلى الحل الذي يعالج المشكلة في أسرع وقت وبأقل التكاليف وكذلك يقضي على الشكل بنسبة كبيرة.

*تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب تكون مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من المتدربين بتكوين فرق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب يطلب من الذي يمثل سلوك حقيقي في موقف مصطنع كما لو كان يعيشه في الحياة الفعلية، ويمكن الحصول على أفضل النتائج إذا تخيل المتدربون كما لو أنهم كانوا في مواقف واقعية.

وبهدف تمثيل الأدوار إلى تحسن المهارات الاتصالية والعلاقات الإنسانية من خلال تفهم الفرد لتصرفات الآخرين والتعرف على أخطائه التي وقع فيها أثناء أدائه للدور المطلوب تمثيله عن طريق تقييم الآخرين.

¹محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص180.

*المباريات الإدارية:

هي عبارة عن تهيئة مناخ اصطناعي ووضع تدريبي مشابه لبيئة العمل الحقيقية، ويتم تقسيم المشتركين إلى مجموعتين متنافستين أو أكثر، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات محددة سلفاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، ومن خلال هذا الأسلوب يحصل المتدرب على تغذية راجعية فورية توضح له مدى كفاءة ردود فعله واستجابته، ويفيد هذا الأسلوب في عملية تدريب المدربين على التفكير المنظم وتنمية مهاراتهم في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة، وسرعة التفكير في مواجهة الظروف المتغيرة¹.

في الأسلوبين السابقين نجد أن المتدربين يخضعون إلى برامج تدريبية تشابه ما سيمارسونه في بيئة العامل الحقيقية وهذا النوع من التدريب يهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للمتدربين، من خلال دراسة وتحليل سلوكهم وردة فعلهم أثناء العملية التدريبية هذا من جهة ومن جهة أخرى دفعهم إلى التعاون والتنسيق من خلال قيادة توفر لهم كل سبل التأييد والتوجيه لتحقيق الهدف من التدريب وتكون نتائج التدريب في الأسلوبين آنية في نهاية التدريب ويستطيع المتدربون معرفة نجاحهم في العملية التدريبية أو فشلهم.

*أسلوب الإيضاح العلمي:

يقصد هذا الأسلوب التدريب بالملاحظة والعرض التوضيحي، حيث أنه بمقتضى ذلك يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين مع طرح نظري وعملي لكافة خطوات العمل، مع السماح للمتدربين بالاستفسار والمناقشة، بعد ذلك يقوم كل متدرب بأداء العمل بنفسه تحت إشراف المدرب بينما يقوم باقي المتدربين بملاحظته وإبداء ملاحظاتهم بشأن كيفية أداء العمل².

هذا الأسلوب أكثر شيوعاً في المؤسسات لأنه يسمح للمتدربين برفع قدراتهم النظرية والتطبيقية التي

تخص الأدوار التي يقوم بها داخل المؤسسة تترسخ لديهم وذلك من خلال تكرار كل متدرب للعملية

التدريبية كما يسمح لهم إلى تفادي الوقوع في الأخطاء وكذا تصحيح الخطأ إن وجد كما أنها تنمي

للمتدربين الملاحظة والتركيز والتقييم والأداء من خلال الاتصال المباشر مع القائم بالعملية التدريبية.

وفقاً لهذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفاً، حيث يقوم كل

مشارك بطرف جانب معين من الموضوع أمام مجموعة من الأفراد الذين تتاح أمام كل منهم فرصة

مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح في الندوة وتمتاز الندوات بأنها تساعد

المتدربين على استخدام أساليب ومبادئ البحث مما يمكنهم من توسيع قاعدة معارفهم، وكذلك فإن هذا

الأسلوب يسمح بالدراسة المتعمقة للموضوع والوصول إلى توصيات متفق عليها في نهاية الندوة¹.

أسلوب الندوات هو أسلوب مخصص للفئات العمالية المتخصصة والتي تتمتع بمستوى تعليمي

أكاديمي وذلك حتى تتم عملية التدريب بطريقة سلسلة لأن الندوات تخضع إلى قواعد علمية أي تأخذ

الموضوع ونقسمه إلى عدة محاور وكل فرد يتكلم على المحور الذي قام بالتحضير له سابقاً بالاعتماد

على مراجع ومنهجية علمية ويتخلل الندوات نقاشات علمية من خلالها يستطيع كل المحاضرون بلورة

فكرة موسعة حول الموضوع أو العمل الذي برمجت الندوة في شأنه كما يتفق المتدربون بأسلوب الندوات

على توصيات في نهاية البرنامج التدريبي لتكون كخلاصة.

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 182.

*تدريب الحساسية

يعتمد هذا الأسلوب على استماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظاتهم عن سلوكه وتصرفه بكل صراحة وبدون مجاملة ويتم تقويم سلوك وآراء المتدربين بعضهم بعض نتيجة احتكاكهم وتفاعلهم خلال فترة محددة.

كما أنه تترك الحرية للمتدرب في تحديد المادة التدريبية من خلال مناقشتهم الصريحة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في التدريب على العلاقة بين الناس، وزيادة حساسية الفرد نحو سلوك الآخرين ورود فعله وتصرفاته بالنسبة لهم¹.

هذا الأسلوب يقتصر على المتدربين فيما بينهم فيترك لهم المجال والحرية في اختيار البرنامج التدريبي والشيء الأهم أن المتدربون هم من يقدم التقييم والتقويم لبعضهم البعض دون اللجوء إلى المدرب، هذا الأسلوب يبنى على صراحة وعقلانية وقوة ملاحظة وتقييم المتدربين فإن وجد نوع من العاطفة في الإجراءات السابقة يفشل البرنامج التدريبي. 182-183.

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص ص

المطلب الثالث: أنواع التدريب

يرى الباحث والكاتب أحمد ماهر أنه هناك مجموعة من الاختبارات المتاحة أمام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب والذي يصنفها حسب الجدول أدناه.

الجدول رقم (01) : يوضح أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1.توجيه الموظف الجديد.	1.التدريب المهني وفني.	1.داخل المؤسسة.
2.التدريب أثناء العمل .	2.التدريب تخصص .	2.خارج المؤسسة.
3.تدريب لتجديد المعارف والمهارة.	3.التدريب إداري.	
4.تدريب بغرض الترفيه والنقل.		
5.التدريب للتهيئة للتقاعد.		

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 458.

يرتكز الباحث أحمد ماهر في تصنيفه لأنواع التدريب على ثلاثة تقسيمات رئيسية فمراحل الوظيفة بالنسبة للمورد البشرية تطلب عدة أنواع من التدريبات والتي قدمها في خمسة أنواع من توجيه الموظف الجديد إلى تهيئة التقاعد مرور بالتدريب أثناء العمل وتجديد المعارف والمهارة والتدريب بغرض الترفيه وكذلك النقل، هذه من جهة ومن جهة أخرى في تقسيمه الثاني لأنواع التدريب اعتمد على نوع الوظيفة مهني فني، تخصصي وأخيرا إداري، أما الأساس الثالث والأخير لأنواع التدريب فهو مكان إجراء التدريب خارج أو داخل المؤسسة .

وسوف نقدم بإيجاز كل نوع على النحو التالي :

1.أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

*توجيه الموظف الجديد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة¹.

وتهدف إلى تنوير العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأعمالها وأنشطتها وعملائها وتعريفهم ببعض العاملين وأقسام المنظمة المختلفة².

إن هذا النوع من التدريب على أهمية ومكانة بالغة باعتباره أول برنامج تدريبي للمورد البشري والذي يلتحق بالمؤسسة وهو يجهل كل ما يدور بها فهو يسعى إلى إشباع وملاءمة الفراغ وإزالة الغموض حول المؤسسة التي وظفته وهذه الأخيرة عليها أن تقدم كل المعلومات والمعطيات التي يحتاجها العامل الجديد في بداية مساره المهني بالاعتماد على شبكة اتصالية فعالة يمكن للعامل اللجوء لها في حالة حصول لبس أو غموض فإن نجحت هذه المرحلة في مسار الموظف استطاع أداء أعماله داخل المؤسسة بكل فعالية .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ، ص 459.

² عطا الله" محمد تيسير" الشرقية، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص233.

*التدريب أثناء العمل

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بالمعلومات والتدريب على مستوى الفرد للمتدربين: يمتاز هذا النوع من التدريب بالاستمرارية والسهولة في الإجراء لأنه يتم داخل المؤسسة وبين المدرب والمتدربين الذين يعملون في المؤسسة ذاتها وهذا النوع من التدريب يعتمد على شخصية المدرب وكفاءته العلمية وال الإدارية دون العلاقات التي تربط المدرب بالمتدربين فهي إمام تقوم بتسهيل عملية التدريب أو منها فالمدرب هو القائد الذي يقوم بإعداد الكوادر نظرياً وتطبيقاً لأداء الأدوار بسلسلة وفق برنامج تدريبي دوري داخل المؤسسة.

2. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

إن هذا النوع من التدريب تلجأ إليه المؤسسة لمواكبة التغيرات التي تطرأ على مناخ الأعمال والمؤسسات سواء كانت هذه التغيرات بسبب الاختراعات والتطور التكنولوجي وأيضا للتطور في التسيير والتأصيل النظري للتنظيم كما أن الأبعاد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي والتغيرات التي تطرأ عليها يحتم على المؤسسة تنفيذ برامج تدريبية تواكب هذا التغيير وهذه المرونة هي من مميزات المؤسسات الحديثة والتي تتغير وفق التغيرات الخارجية والداخلية.

*التدريب بغرض الترقية والنقل:

من المعروف أن عملية الترقية والنقل هي عمليات تهدف إلى رفع الموارد البشرية من رتبة أو صنف أو فئة مهنية إلى رتبة أو صنف أو فئة مهنية أعلى من الأولى، وهذا لرفع يستوجب وجود أدوار ومهام في الرتبة الجديدة مما يتوجب على المؤسسة تدريب مواردها البشرية على مهارات ومعارف نظرية

وعملية من شأنها تسهيل عمله في الرتبة الجديدة وتذليل الاختلاف في المعارف والمهارات بين الوظيفة السابقة واللاحقة بعد الترقية.

*التدريب للتهيئة للتقاعد:

هذا النوع من التدريب ليس منتشرًا في جميع المؤسسات والمنظمات بل يقتصر على المؤسسات الراقية والتي غيها تهيئة العاملين المقبلين على التقاعد تهيئة نفسية من خلال إعداد برامج تدريبية تساعد على إكمال حياته المهنية خارج المؤسسة إما بالاستمتاع بالحياة أو البحث عن أشياء أخرى ليس لها علاقة بالوظيفة والجدير بالذكر أن هذا النوع من التدريب تمارسه هذه المؤسسات كاعتراف بمكانة الموارد البشرية الموظفة لديها وكهدية لاعتراف بامتنان هذه المؤسسة بخدمات الموارد البشرية المحالة على التقاعد حتى لا تحس أن المؤسسة استغنت عن خدماتها بمجرد وصولها إلى سن التقاعد.

3.أنواع التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي

من خلال الجدول التالي والذي يبين توزيع أنواع التدريب حسب أو المحتوى أو المستوى الوظيفي:

المراحل	أنواع التدريب	المتدربون
المرحلة الأولى	تدريب تأهلي (الإعداد لشغل الوظيفة)	المعينون الجدد.
المرحلة الثانية	تدريب تخصصي (رفع مستوى المهارة)	الوظائف التخصصية.
المرحلة الثالثة	تدريب تخصصي (تدريب إشرافي)	رؤساء الأقسام .
المرحلة الرابعة	تدريب تخصصي (تدريب إداري)	مديرو الإدارات.
المرحلة الخامسة	تدريب تخصصي (قيادي)	مديرو العموم.

المصدر: محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، 2007، ص ص 146-147.

من خلال الجدول المبين أعلاه نقدم أهم المفاهيم والتعريفات لأنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي.

* التدريب التعريف أو التأهيلي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعنيين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.

* التدريب التخصصي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين.

* التدريب الإشرافي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات لعمل وبناء فرق عمل فعالة.

* التدريب الإداري:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وقيادة ورقابة وزيادة فعالية شاغلي ووظائف مديري الإدارات.

* التدريب القيادي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة¹.

4. أنواع التدريب حسب مكان إجرائها:

*التدريب داخل المنظمة:

هي تلك البرامج التي تخضع لها العاملين خلال مسارهم المهني والوظيفي داخل المؤسسة والتي يوظرها المشرفون المباشرون أو تستعين المؤسسة بمدرّبين من خارج المؤسسة وتهدف هذه العملية إلى رفع المهارات والمعارف والإدراكات للعاملين بغية مواكبة أي تغيرات أو تحولات تطأ داخل أو خارج المؤسسة ولرفع الفاعلية لدى الموارد البشرية وهذا النوع من التدريب له ميزات عديدة يتدرب داخل البيئة التي يعمل فيها كما أنه يوفر الوقت والمال لكن له عدة عيوب نذكر منها العلاقات رسمية التي تكون بين المدرب وهنا يقصد به الرئيس والمتدربين أي المرؤوسين وهذه العلاقة قد تنعكس بالسلب على تنفيذ البرنامج التدريبي كإدخال العاطفة والولاء أو الصراع أثناء التدريب مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

*التدريب خارج المؤسسة.

في هذا النوع من التدريب تلجأ المؤسسة إلى معاهد ومراكز ومؤسسات وجامعات مختصة في عملية تنفيذ وإعداد برامج تدريبية من أجل تدريب وتنمية القدرات والمعارف والمهارات لدى الموارد البشرية

¹ محمود محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

من خلال الخبرات والأدوات التدريبية المتاحة في هذه المؤسسات والتي تحقق لهذه الموارد البشرية نقلة نوعية في أدائها لأدوارها وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: مراحل التدريب

أصبح التدريب نشاط استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع المستوى المهني والمهاري والزيادة في الفعالية لدى الموارد البشرية ولضمان هذا على المؤسسة إخضاع مواردها البشرية على برامج تدريبية في مسارهم المهني والوظيفي هذه البرامج تستند على مجموعة من المراحل الأساسية والتي خصص لها هذا المطلب لتوضيحها.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليه، وتعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعليا في الموظف الذي يشغلها¹.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون

بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها، فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

هذه المرحلة من مراحل التدريب تعنى بمعرفة قدرات ومعارف وإدراكات الموظف الحالية ومدى تلائمتها مع وظيفته وأدواره التي يمارسها داخل المؤسسة أي معرفة الفروقات بين الأداء الحقيقي للموظف والأداء المرغوب أو المنتظر منه في الوظيفة.

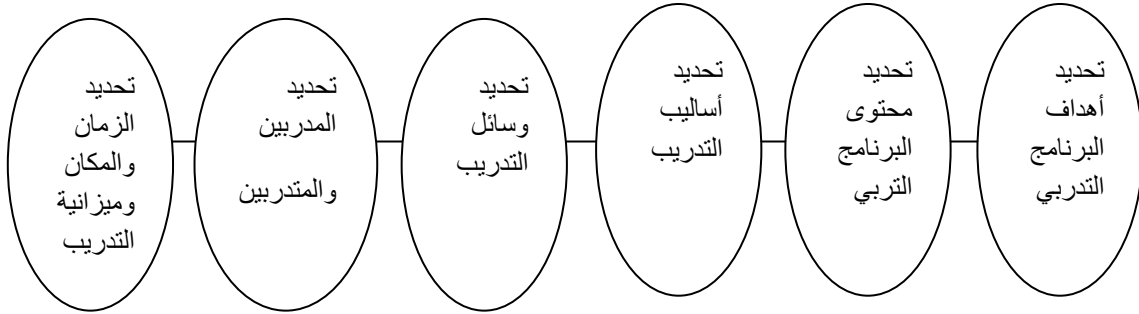
2. تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الحاجة للتدريب تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتخطيط وتصميم البرنامج التدريبي لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التدريب ومن ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة واختيار المدربين والمتدربين، كما يتم تحديد المكان والزمان لإجراء عملية التدريب ووضع ميزانية لهذا البرنامج التدريبي.

"تخطيط البرامج التدريبية هي عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها¹.

¹ عطا الله" محمد تيسر" الشريعة غالب محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 239.

الشكل رقم (13): عناصر مرحلة تخطيط وتصميم البرامج (من إعداد الباحث)



3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد المراحل السابقة تأتي مرحلة التنفيذ الميداني للبرامج التدريبية على أرض الواقع وذلك من خلال توجيه دعوات رسمية للمتدربين أو إعلامهم عن طريق النشر داخل المؤسسة، أو تنظيم اجتماع تمهيدي لفئة الموظفين المعنيين بعملية التدريب من أجل شرح الأهداف الأساسية من هذه الدورات وتقديم النصائح والتوجيهات الضرورية التي تتعلق بالسلوك والمعاملات والجوانب التنظيمية وحضور الحصص التدريبية كما تشمل عملية تنفيذ البرامج التدريبية تحضير موقع التدريب بالضبط حيث يتم ذلك وفق لنوعية موضوع التدريب، كما يتم توفير وتحضير كل الوسائل اللازمة والمساعدة في نقل المعلومات والمعارف من المدرب المتدربين بالإضافة إلى تسليم الموظفين المعنيين بالتدريب جدول التوقيت اليومي والذي يتضمن على الخصوص مدة التدريب تاريخ الانطلاق والتوقيت اليومي للتدريب وساعات الراحة وتناول الوجبات. كما يجب الإشارة إلى أن هذه المرحلة تعتبر حساسة والقلب النابض للعملية التدريبية وعلى هذا الأساس تعتمد بعض المؤسسات على المتابعة الميدانية لإجرائها ومراقبة حضور المتدربين وانضباطهم والقيام بزيارات من حين لآخر لموقع التنفيذ والاستماع لكل الأطراف سواء متدربين أو مدربين الوقوف على انشغالاتهم والنقائص المسجلة، حتى يتم تداركها بدون تأخير وتشجيع المتدربين على التركيز والتحصيل المعرفي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الدورات وتحسين مستوى أدائهم.

4. مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وتتم عملية التقييم، بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة انضمامهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.

وتتم عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

*التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة التأكد من الاستعدادات والإمكانات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي، والتأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التدريبية، العدد الكافي من المتدربين والمدربين.

*التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوع مسبقاً خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي.

*التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة

يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج المترتبة على عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على رد فعل المتدربين، المعارف التي اكتسبها المتدربين، مدى التغير في سلوك المتدربين، نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي .

*متابعة النتائج

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها وخصوص أن الضعف الذي كان موجودا في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة.

1-مرحلة قياس أثر العائد من التدريب

يمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الاستثمار في التدريب، ويهدف إلى قياس التغير الجديد في أداء المنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرامج التدريبية. أما أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقياس العائد من التدريب هي:

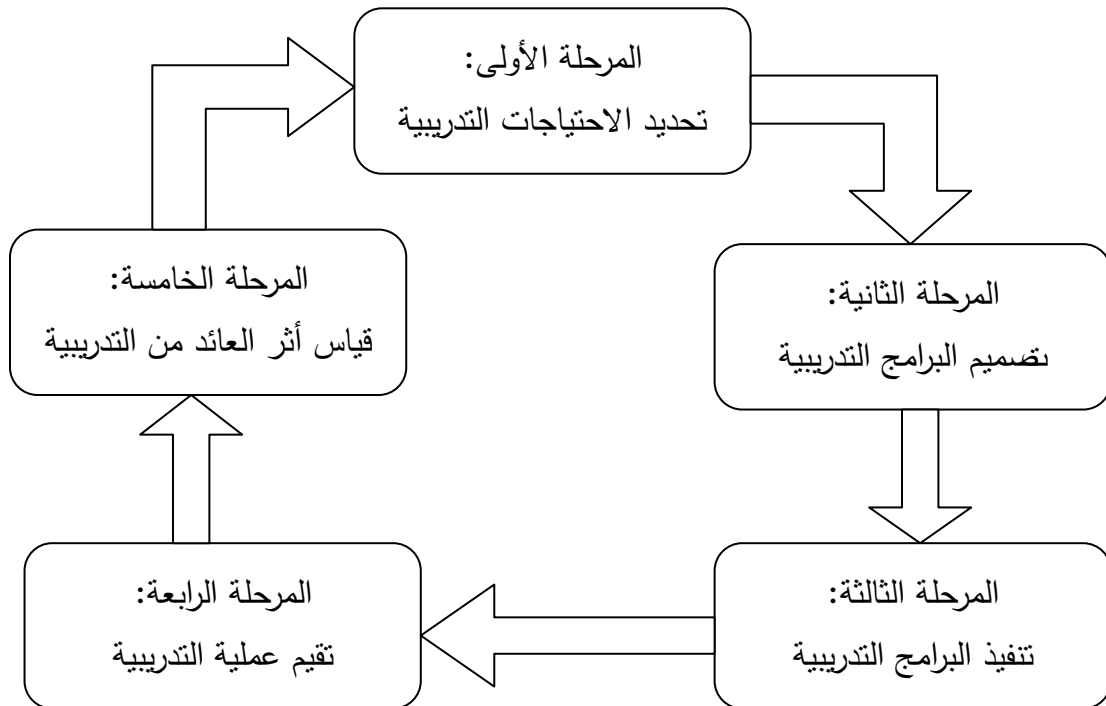
- يعتبر القياس والتقييم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب.
- يتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب من دون استخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية.

➤ اعتبار مدري ومنسقي التدريب شركاء فعليين ليتسنى تحقيق أهداف التدريب، ونتمكن المنظمة من توصيل أفضل خدماتها لعملائها.

➤ ضرورة إعطاء فترة كافية لقياس أثر نتائج التدريب على أداء وعمل الموظف على الأقل ثلاث شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد انتهاء التدريب¹.

¹ عطا الله محمد تسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 239 - 240 - 244.

الشكل رقم (14): نموذج لمراحل العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل السابق هو اختصار لمراحل العملية التدريبية والذي يحدد الترتيب المنطقي لكل مرحلة وإن حدث أي خلل أو عدم نجاح العملية التدريبية فتعاد العملية من جديد وفق الترتيب الموضح في الشكل مع الأخذ بعين الاعتبار تصحيح الأخطاء والنقائص في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية حتى تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

المطلب الخامس: عناصر التدريب

يمثل التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره فإذا أخذنا التدريب كنظام مفتوح فإنه يتكون عن العناصر التالية¹:

* المدخلات:

يختلف نوع المدخلات من نظام إلى آخر اعتماداً على طبيعة العمل، فقد تكون المدخلات بالنسبة إلى مشروع صناعي مواد خام بينما الطلاب هم المدخلات بالنسبة للجامعة والمرضى بالنسبة للمستشفيات وتتكون للمدخلات إجمالاً من عناصر مادية وبشرية ومعنوية وقانونية وتكنولوجية ومعلوماتية.

- ✓ مدخلات بشرية: المدربون، المتدربون، الإداريون .
- ✓ مدخلات مادية: النفقات المالية التي تنفقها دائرة التدريب.
- ✓ مدخلات معنوية: ثقافة المنظمة بما فيها من فلسفة وقيم وعادات واتجاهات تتعلق بالتدريب.
- ✓ مدخلات قانونية: القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.
- ✓ مدخلات تكنولوجية: طرف وأساليب العمل، الأجهزة والمعدات الحديثة.
- ✓ مدخلات معلوماتية: سجلات المنظمة وتقاريرها عن مستويات الأداء والإنتاجية ومعدلات الغياب ودوران العمل، المواد التدريبية.

¹ هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2012/2013، ص 35.

الأنشطة:

تختص الأنشطة بهذا المعنى بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي تشمل الأنشطة هنا عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، عملية وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها بالإضافة إلى عملية التقييم¹.

هذا العنصر يمثل مراحل العملية التدريبية وفي هذا العنصر يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بعد تحديد حاجات التدريب ثم وضع الأهداف من العملية التدريبية إلى غاية تصميم برنامج التدريب وتنفيذه وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي وتحديد نسب النجاح والفعالية وتدارك وتصحيح الأخطاء وذلك من خلال تحليل ومقارنة بين المدخلات والمخرجات .

المخرجات:

تتمثل المخرجات لنظام التدريب في النتائج التي تصدر عن النظام وهي التي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات والمهارات وتحسين الاتجاهات لديهم². المخرجات هي النتائج التي يتوصل لها بعد مرور المدخلات على الأنشطة التدريبية وتقاس مدى نجاح العملية التدريبية بالمقارنة بين المدخلات والمخرجات من حيث زيادة في الكفاءة والمعرفة المهارة بالنسبة للمتدربين مقارنة بما كانوا عليه قبل العملية التدريبية وتكون هذه المقارنة في مرحلة التقييم.

البيئة:

ويقصد بها بيئة النظام سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، وتتمثل بيئة النظام في جوانب كثيرة منها حاجات الأفراد العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ونظام التدريب.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع سابق، ص 177.

التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة في معلومات مهمة عن النتائج التي يحققها النظام، ومن ثم تساعد على تقييم

نظام التدريب¹.

وأیضا هي كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون في شكل تحسين (أو عدم تحسين) في

مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التدريبية أو نمو وتحسن في أنشطة المؤسسة، أو منفعة عامة

تعود على المجتمع ككل².

انطلاق مما سبق ذكره في عناصر التدريب يمكن تمييز عنصرين أساسيين وهما المدخلات

والمخرجات أي وضعي الموارد البشرية قبل التدريب وبعده وتداخل في هذه العملية المعقدة عدة أبعاد

وتتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق تغيير في مهارات وقدرات الموارد البشرية إلى الأحسن فعملية التدريب

هي تفاعل للموارد البشرية المتضمنة للمدرب والمتدربين في بيئة التدريب داخليا أو خارجيا وفق برنامج

تدريبي تطبيقيا ونظريا على أساس الثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها، باستخدام الموارد ماديّة وماليّة مع

ضرورة توظيف للتكنولوجيا الحديثة كل هذا بالتنسيق الذي تضمنه عملية اتصالية تتابع العملية التدريبية

من التخطيط لها وحتى إلى عملية التقييم، وهنا تبرز العملية الاتصالية والتي تحدد الملامح الأساسية

لنجاح أو فشل أي عملية تدريبية وذلك من خلال التقييم ورفع التقارير وجمع المعلومات والمعطيات

انطلاقا من بداية العملية التدريبية (المدخلات) وصولا إلى نهايتها (المخرجات) كل هذا نظام متكامل

وفق عملية اتصالية .

¹ نفس المرجع، ص 177.

² هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، دراسات تقييمية لآثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير ، مرجع سابق،

المطلب السادس: المدخل الاستراتيجي للتدريب ومسؤولياته

1. مدخل الإستراتيجي للتدريب:

إن بيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو ماديّة أو معلوماتية، وكذلك عوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغير مستمر وهذا الأمر سيؤدي بالتالي إلى ضرورة تبني المؤسسات المعاصرة لإستراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية حيث بعيت العديد من الدراسات الحديثة بهذا المجال وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمؤسسات وأن المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات الجودة عالية، لذلك من الضروري اهتمام المنظمات بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الإستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفعالة في هذا المجال لكي تكون قادرا على مواجه ة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على الشراكة مع المورد البشري في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات يتجه نحو إيجاد خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تتبثق عنها خطط فرعية منها نشاط التدريب وذلك لضمان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكن من القيام بوظائفهم بكفاءة.

لقد ازداد الاهتمام حاليا بمفهوم إستراتيجية التدريب في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد للممارسات والسياسات نشاط وظيفة التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف السياسات المنظمة، حيث أن إستراتيجية التدريب تتضمن اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات في القدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجيات التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها¹.

تخضع العملية التدريبية داخل المؤسسات لإستراتيجيات تعدها وتنفذها وتتابعها المؤسسة وذلك لتحقيق طفرة في المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وهذه الإستراتيجية حتمية في ظل التنافسية المنطقية للمؤسسة مع مؤسسات لها نفس التوجهات والنشاطات ، إن الاستثمار في المورد البشري من الاستثمارات الناجحة والناجعة والتي من خلالها تدخر المؤسسة قوة وقدرات ومعارف مثل رأس المال وكذا الأصول، فهذا الاستثمار يكون وفق إستراتيجية طويلة المدى تخضع للاستمرارية والتغيير والتكيف مع محيط البيئ الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالتدريب هو عملية منطقية لمواكبة الحداثا التكنولوجية المادي وكذا الحداثا في أطر التسيير والإدارة، فلأحد المعايير التي تقاس من خلال ها تطور المؤسسات هو امتلاكها لقوة بشرية مدربة على تنفيذ وإدارة وتسيير لوظائف والأدوار باحترافية ودقة، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2. مسؤولية التدريب

يعد تدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة في وتتمثل هذه الأطراف في إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم،ومن هنا نجد أن ذ التدريب مسؤولية مشتركة وعمل تعاوني.

وحيث أن التدريب هو مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فإليك مسؤولية كل الطرف من الأطراف السابق ذكرها فيما يلي:

¹ عطا الله محمد تسيير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص ص 230-231. 2015

* إدارة الموارد البشرية:

- تصميم نظام متكامل للتدريب.
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالمنظمة.
- الإعداد لبرامج التدريب خارج المنظمة، ومتابعة البرامج الداخلية منها.
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستويات الإدارات والأفراد.
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يسمى التدريب.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.
- نصح العاملين وتوعى بضرورة التدريب.

* المديرون التنفيذيون

- ❖ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.
 - ❖ تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهـم.
 - ❖ تنفيذ برامج تدريب داخل المنظمة.
 - ❖ التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.
 - ❖ تقديم المعارف الفنيـة لتصميم البرامج الداخلية.
 - ❖ المشاركة في جهود التدريب والتطوير.
- إن التدريب أساسا هو عمليـة تعلم ولذلك يجب أن نعرف أن المتدربين من الأسهل عليه أن يفهم ويتذكر المادة التي تكون ذا معنا بالنسبة له وهذا يعني أن عليه القيام بالخطوات التالية:
- إعطاء المتدرب فكرة عن المادة التدريبية عند بداية التدريب فالنظرة الكلية أسهل في التعلم.

➤ استعتمان ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والإدراك ، لذا فإنه ل أمثلة عديدة عند تقديم المادة التدريبية.

➤ ترتيب المادة في شكل منطقي وله معنى.

➤ استعمال المصطلحات والمفاهيم التي يدركها المتدربون .

➤ استعمال وسائل بصرية بقدر المستطاع .

وبالتأكد من إمكانية نقل المهارات الجديدة من مكان التدريب إلى مكان العمل بإتباع ما يلي:

✓ الزيادة من كتلة التشابه بين مكان التدريب والعمل .

✓ جعل التدريب يحاكي الواقع العملي كلما أمكن ذلك.

✓ تعريف كل جزء من الآلة أو الخطوة.

ومن الممكن حفز المتدربين عن الطريق:

❖ إعطاء الفرصة للمتدرب كي يشارك في التدريب.

❖ تحسين الأداء عن طريق إطراء والمدح على أي تقدم يحققه المتدرب.

❖ أن يؤدي كل متدرب الخطوات بسرعة وفقاً لطريقته الخاصة، وعلى المدرب تمكين

المتدربين من ذلك.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن الإعداد المسبق للتدريب قبل حصوله على التدريب يعد خطوة مهمة

في العملية التدريبية وذلك من خلال :

• خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهن

المتدربين بنواحي إيجابية، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أنه من الممكن أن يتعلم الفرد

بشكل أفضل إذا ارتبط التدريب في ذهنه بتعلم بعض النواحي التي قد تنعكس بالإيجاب

عليه.

- تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة والتي يجب أن يكونوا على إلمام بها، مثل كيفية الرد على المكالمات الهاتفية عند تدريب المسؤولين عن خدمة العملاء.
- تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة الأحداث والنتائج المتوقعة حدوثها داخل قاعات التدريب ، فمثلا قد يواجه المشرفون في المستويات الدنيا ضغوطات تتمثل في زيادة عبئ العمل والتعامل مع المرؤوسين ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والإدراك، لذا فإنه يمكن تقليل الآثار السلبية الناجمة عن ذلك من خلال الإعداد المسبق للمتدربين يتوضح ما يمكن أن يقابله أثناء التدريب .

ومن الضروري توفر الأمن والسلامة ويشمل ما يلي:

- التأكد من متطلبات المهارة والخبرة لكل المتدربين .
 - تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين الذين يعملون في عمليات خطيرة .
 - التأكد من أن التدريب يشمل إجراءات حماية صحية للموظفين.
 - تقييم النشاط التدريبي لتحديد فعاليته في تقليل مخاطر الإهمال¹.
- إذا العملية التدريبية نتاج لتظافر جميع العناصر والأنساق والمصالح المختلفة للمؤسسة خصوصا التي لها علاقة بالموارد البشرية وكذا بالتطوير والتحسين والجودة ولهذا فإن لكل عنصر من العناصر مسؤولية في العملية التدريبية تختلف هذه المسؤولية من طرف لطرف آخر لكنها تحقق نفس الأهداف التي سطرت من أجلها .

فالتكامل والتنسيق بين هذه الأطراف رغم اختلاف وظائفها ومسؤوليتها يجعل من نجاح أي عملية تدريبية أمرا سهلا وحتميا ، غير أن الاختلال في مسؤولية طرف من الأطراف يؤدي إلى فشل العملية

¹ رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان، 2014، ص ص 129-130-131-

التدريبية أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها ، فالعملية الاتصالية تضمن تنسيقاً بين هذه الأطراف حتى تقلل من هوامش الأخطاء ومنه تحقيق نسب عالية من النجاح في العملية التدريبية .

المبحث الثالث: التمكين

المطلب الأول: مفهوم التمكين

فقد جاء التمكين من المفاهيم التنظيمية والإدارية المعاصرة وجاء هذا المفهوم تعبيراً على منح الرؤساء والقيادة العامة نسبة كبيرة من الحرية للمرؤوسين في أدائهم لوظائفهم واتخاذ قرارات بأنفسهم دون اللجوء إلى الرؤساء المباشرين وفي هذا المبحث سنقدم أهم الجوانب التي تخص التمكين وفي مقدمتها أهم المفاهيم الباحثين الذين تناولوا التمكين في دراساتهم .

لغة:

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن نظير ، إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسير عليه، وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط، حيث أن مكن الشيء أي قوى ومثّن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه¹.

اصطلاحاً:

المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ويعرف أفندي التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل

المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات¹.

ويعرف بونجرو كانيو (1988) التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية،

وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.

ويعرف ماروق (1988) التمكين بأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنة بثقة تامة والإسهام في

صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل².

كما يرى باون ولاولر (1995-1992) Bowen and Lwler : التمكين هو إطلاق حرية

الموظف وهو حالة ذهنية وسياق 'دراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس وإقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يرد أن يصل إليها.

ويرى كارلزن 1987 Carlzon وآخرون: أن التمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين

الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة غايات المؤسسة وأهدافها³.

في حين ينطلق دالف 1992 Dalf في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين

الرئيس والمروؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحركة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة

القوة في كل مكان من المؤسسة، ويرى أيضاً بأن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 319.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

³ محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ط1، ص ص 21-

أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد لهم فهم وإدراك العمل بشكل واضح، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على اتخاذ وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله¹.

ويرى جون Jean 2005 أن التمكين هو إعطاء كامل السلطة للموظف من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها لأن الفرد مسؤولاً².

ويرى ويلسن 1991 Wellins بأن التمكين هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للعاملين في مستويات التنظيمية الدنيا³.

ويشير مصطلح تمكين العاملين (ويطلق عليه أيضا الإدارة التشاركية) إلى الدرجة التي يتقاسم (يتبادل) فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت والسلطة في المؤسسة، وذلك أن العاملين في مثل هذه الحالة يشاركون في عملية صنع القرارات بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقا، وتتسع عملية تمكين العاملين إلى خارج حدود مجرد سيطرة العامل على الموارد في وظيفته، فهي تشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمؤسسة، وكلما ازداد مستوى عملية التمكين عظمت السلطة التي يتمتع بها

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2009، ص 27-28.

² Jean.Gestions, des Vessouvces humiones, librsivie Vuibert, PAVIS, 13^{éd}, 2005, P173.

³ Robet.J.PUL.Empowerment,Expectation and The psychological contact-manoging The dilemmas and The advantages,Journal of Socio-economics North Holland, Vol 29, 2000, P472.

الأفراد فيما يتعلق بعملية صنع القرارات والمحصلات كما يتلقى العاملون من خلال هذه المشاركة في المعلومات ويعالجون المعرفة اللازمة لتحقيق عملية تمكين مجدية في عملية صنع القرارات هذه¹.

من الواضح والثابت أن مفهوم التمكين هو مفهوم معاصر في أبجديات وتقنيات وأساليب الإدارة والتنظيم والتسيير إذ أن هذا المصطلح أتى مع الانفتاح الذي طرأ على معظم المؤسسات والمنظمات التي تتبنى الأسلوب والطريقة الديمقراطية والتشاركية، التعاونية في تسير وظائفها من خلال فتح المجال لجميع منتسبيها وأنساقها للمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة، فالتمكين هو ذلك الهامش في الحرية التي الإدارة العليا للوارد البشرية قصد تسهيل أداء أدوارهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا في كل مرة وهذا ما جاء من اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويهدف التمكين إلى ما جاء من اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويهدف التمكين إلى رفع الثقة لدى الموارد البشرية وتحفيزهم على تفجير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم أثناء أداء أعمالهم دون ضغوط أو تقيد بالقوانين والأوامر، مادام أن في بعض الأحيان عدم التقيد في الأوامر يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وقت وأقل جهد وتكلفة فهذا ولا يمس من السلطة التقليدية التي تتمسك بها القيادة.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

المطلب الثاني: عناصر التمكين وأهميته

أولاً: عناصر التمكين

إن لكل مفهوم أو إستراتيجية أو عملية عناصر أساسية وجب توفرها لنجاح أي مما ذكر سابقاً وباعتبار أن التمكين هو مفهوم وإستراتيجية وعملية فله عناصر من الضروري توفرها حتى يتحقق التمكين ومنه يحقق أهدافه التي وضع من أجلها وفيما يلي تقدم أهم العناصر الأساسية للتمكين:

1. تفويض السلطة:

هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاصات إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.

2. فرق العمل:

لكي تتصف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفعالية فإنها لابد أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام في تحقيق غايات النظام وأهدافه.

3. تدريب العاملين:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة¹.

4. الاتصال الفعال:

يتطلب الاتصال الفعال تعريف العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة للموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 323.

5. حفز العاملين:

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

من هنا نجد أن التسلسل المنطقي لعناصر التمكين لم يأتي من فراغ فتفويض السلطة هو أو عنصر فإن لم توجد عملية تشاركية ديمقراطية من خلالها تستطيع الفئات الدنيا أن تشارك في اتخاذ القرار وتنفيذه وهذا كله يأتي من إدارة تؤمن بقدرات وتنفيذه وهذا كله يأتي من إدارة تؤمن بقدرات مواردها البشرية وهذه الأخيرة قد خضعت إلى برامج تدريبية وفرتها المؤسسة وهذا هو العنصر الثاني والذي يضمن تأديت الوظائف بشكل سلسل وفق عملية تمكين، غير أن كل هذه العناصر لا تتم إلا مع وجود عملية اتصالية فعالة وشفافة تضمن بسهولة تداول المعلومة فمن يمتلك المعلومة يمتلك القرار وأخيراً عنصراً لتحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً فهو يرسخ لدى الموارد البشرية الرغبة والبحث عن التمكين لتحقيق أهداف المؤسسة والتي لا تتعارض مع أهداف العاملين كل هذا في مؤسسة تشجع على التمكين.

ثانياً: أهداف التمكين

هناك عدد من الأهداف التي تتوخاها المؤسسات من تنفيذها لبرامج التمكين فمثلاً ترى شركة

Trane Air Conditione ، الأهداف الآتية من برنامج التمكين الخاص بها :

✓ زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم؛

✓ زيادة فرص الابتكار والإبداع ح

✓ دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات؛

¹ نفس المرجع، ص ص 323-324.

- ✓ زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن؛
- ✓ زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، والمرض؛
- ✓ استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين؛
- ✓ زيادة الحدود الوقت المتاحة للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية ؛
- ✓ زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية

متطلبات الزبون؛

- ✓ المحافظة على التنافسية وزيادتها¹.
- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات؛
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة؛
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات².

بالنظر إلى أهداف التمكين التي وردت سابقا نلاحظ أن لتمكين أهداف تخص المؤسسة وأهداف تخص العاملين أنفسهم ولهذا يمكن القول أن إستراتيجية التمكين تعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين فإن تحققت لكلا الطرفين ما يسمو إليه هنا يمكن القول أن التمكين حقق أهدافه التي وضع من أجلها.

¹ إحسان دهش جلاب، إدراك السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان ، الأردن، ط1، 2011، ص ص 451-452.

² Willism Umiker, **Empowerment The Lastet Strtegy**. Healthcare Supervision.Vol 11, 1992, P233.

المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه

أولاً: أنواع التمكين

يصنف Wilkinson 1998 التمكين إلى خمسة أنواع وهي:

1. مشاركة المعلومات:

المعلومات عنصر هام في التنظيمات وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى الأعلى.

2. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:

أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

3. استقلالية المهام:

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معنلة بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذين يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية¹.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

4. تكوين الاتجاهات:

هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، هذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جيد يتلائم مع التغير.

5. الإدارة الذاتية:

المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار ويجب أن التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية¹.

من خلال ما سبق يمكن تحديد النقاط الأساسية وذلك فيما يخص أهداف التمكين فهذا الآخر يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إعطاء هامش من الحرية للموارد البشرية وعدم تقيدهم بإجراءات وقواعد كلاسيكية، هذا الهامش من الحرية يمكن من خلاله تقليل من الإجراءات البيروقراطية والتقليص من الوقت كما يساعد على خفض الجهد والتكاليف كما يساهم في زيادة الثقة لدى الموارد البشرية مما يرفع من أدائهم وإبداعهم وهذا ما يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، غير أن لعملية التمكين هفوات وأخطاء قد يسقط فيها الموارد البشرية وذلك جراء الثقة الزائدة وكذا عدم المتابعة من طرف الإدارات العليا لمختلف الأنساق والمصالح والفروع التي تمكن فيها الموارد البشرية وحتى لضعف التدريب أثر على نجاعة عملية التدريب.

أخيرا يمكن القول أن التمكين أهدافا متعددة تساعد في العملية التسييرية للمؤسسة شرط توفر عناصر أساسية سيتم التطرق إليها في هذا المبحث.

¹ نفس المرجع، ص 34.

ثانياً: أساليب التمكين

تعددت أساليب التمكين وتتنوع الكتابات المعاصرة في تحديد أساليب التمكين وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم الأساليب التمكين داخل المؤسسة.

1. أسلوب القيادة:

بعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظف، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى النسبة في المؤسسة التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطة من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت " سبريتزر " 1996، إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفرق¹.

3. أسلوب التمكين الهيكلي:

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدقيق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ التالية:

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص46.

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة¹.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية (4 إلى 20 فرد) وأن يكون لها قائد ممتاز .
- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.
- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
- أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، و حل المشاكل والتقييم لعمليات الفريق.

4. أسلوب المشاركة في القضايا

يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أم يحلو المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم².

5. أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما يقدم كل

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² نفس المرجع، ص 35.

منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور¹.

6. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويقول هنولدا 1997 بأنه " حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر الهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحداً " أنا اليوم أشعر بالتمكين " فهذا مستحيل ون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أساس من الثقة والدعم المتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة².

7. أسلوب التمكين من خلال التحفيز:

ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي ويمكن القول أن Conger and Kanunge (1988) من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز الكفاءة الذاتية، ثم قام Thomas and Velthouse بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز، ومن خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات والتي أطلقوا عليها تقييم المهام والتي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج Spreitzer (1995) الذي ارتكز على نظرية (Thomas and Velthouse (1990 حيث

¹ محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² نفس المرجع، ص ص 48-49.

قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أنه أربعة أبعاد إدراكية: المعنى والمقدرة، وحرية الإدارة والاستقلالية، والتأثير¹.

المطلب الرابع: مراحل وشروط التمكين

أولاً: مراحل التمكين

مثله مثل معظم العمليات والإستراتيجيات فالتمكين يخضع لمراحل يتجسد داخل المنظمة وبين مواردها البشرية، فلا يمكن أن يتحقق التمكين في نفس الوقت الذي وضع فيه إستراتيجية التمكين فيما يلي سنقدم أهم مراحل التمكين:

1. مرحلة تعزيز ثقافة التمكين

الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين وإقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

2. مرحلة تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين

يتم في المرحلة الثانية تشجيع المدراء للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهـم وتمكينهم بحيث يستطيعون أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

3. مرحلة اختيار الأفراد

يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها، وأن يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها².

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 324.

4. مرحلة التدريب والتحفيز

في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فإنه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبطة بعملية التحسين وبمستوى الأداء.

5. مرحلة التغذية العكسية

من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب إنجازاتهم أولاً بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز العمل المكلفين به¹.

ثانياً: شروط التمكين

وفقاً لتعريف لي و كوه (Lee and Koh (2011) للتمكين فإن لا بد من توافر الشروط التالية:

➤ يجب أن يعمل المشرف (الرئيسي) والمرؤوس على نحو وثيق في إتمام عملية التمكين، وبالتالي

فإن التعريف يجمع ما بين الجوانب العلائقية والدافعية، وفيما يتصل بالجانب العلائقي نجد أن

مفهوم التمكين لا يتعلق إلا بالعلاقة بين المشرف ومرؤوسيه، وبطبيعته فإن التمكين لا يمكن أن

يستخدم ما بين الزملاء.

➤ إن ظهور انخفاض في أي من الأبعاد الأربعة سوف يؤدي إلى تناقص التمكين وبالتالي فإنه لا

بد من توفر علامات عالية في جميع الأبعاد لضمان ظهور مستوى عال من التمكين، ويجب أن

يعكس القياس المنهجي للتمكين هذه الظاهرة.

➤ أن التمكين يجب أن يقاس بشكل أساسي من خلال قياس تصورات المرؤوسين فيما يتعلق

بالأبعاد الأربعة ولكن هذا لا يعني تجاهل الجانب السلوكي المتعلق بالمشرفين، فعلى سبيل المثال

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 325.

حتى لو كانت علامات المرؤوسين عالية في جميع الأبعاد فلن يحق لنا القول بأن هؤلاء الموظفين يتمتعون بالتمكين إذا لم يكن مشرفوهم قد فعلوا شيئاً مقصوداً لتمكينهم.

➤ أن التمكين ليس بنية عامة شمولية تغطي جميع الحالات وإنما هي تختص بسياق العمل في المؤسسات.

➤ أن التمكين متغير متواصل وهو ليس بنية ثنائية الأجزاء وإذا علينا أن نتوقع ظهور مستويات متفاوتة للتمكين وليس حالة حدية لوجود التمكين أو عدم وجوده¹.

أما قاندر (1990) Gandz فيحدد ستة شروط لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين

هي:

- ✓ يجب تدريب الموظفين بشمل مناسب: فليس من المجدي أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.
- ✓ لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، ووصول أعلى مراتب الابتكار في مجال التطوير، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضاً وليس للإدارة فقط أي تعطي مصالح الطرفين.

- ✓ لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج الموظفون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب، وأخلاقيات الفعالة المؤسسة وما إلى ذلك، إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطر أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

✓ لا بد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع الموظفين في توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف، ورفع الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية، وتسلم المزيد من المسؤولية، وتطوير مهاراتهم وعقد المزيد من الصفقات أو جلب المزيد من الفوائد للمؤسسة، فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، كذلك أن مثل هذه الأفعال تقدم مثلاً يدفع الموظفين الآخرين إلى أن يبلغوا مكانة التمكين أنفسهم¹.

✓ يجب أن يثق المديرون بوظيفهم: إن للتمكين عوائد كبيرة لكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالرؤية والقيم والفوائد المشتركة، ولكن الموظفين الممكّنين يحتاجون إلى الثقة من مديريهم، وذلك أن المديرين الذين يخافون ارتكاب الأخطاء والذين يكونون غير مستعدين لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، لن يمكننا هؤلاء الأفراد، فالمديرون الذين يقتصرون في منح التمكين للموظفين الذين يمكن أن يثقوا بهم، وعادة ما يكون ذلك محصلة لتجربة سابقة، لن يستطيعوا تمكين عدد كافٍ من الأفراد لتحقيق اختلاف في الحالة لقائمة، إذ يجب أن يكون المديرون مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديرين عمل إلى مدربين وأصحاب رؤية.

✓ *إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة: فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، إن على المؤسسة أن تنظر إلى

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص ص 39-40.

الأخطاء على أنها تجارب تعلم تؤثر احتياجات نحو المزيد من التدريب، أو تجديد الرؤية، أو تفسير القيم المطلوبة¹.

المطلب الخامس: أسباب اللجوء إلى التمكين ومعوقاته

أولاً: أسباب اللجوء إلى التمكين

إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسا لدفع المنظمة صوب تطبيق أسلوب التمكين، كما تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة المؤسسة كما أن التغيرات في تركيبة القوى العاملة والتطلعات المتباينة للزبائن. أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية.

قدمت دراسة إيكال (1993) Eccles عد من المؤشرات الدافعية صوب إستراتيجية التمكين منها.

✓ يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام

المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقي المنظمة لأهدافها.

✓ يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها مع توفره من إمكانيات كبيرة من إتاحة

المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها².

كما حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين وهي :

➤ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

➤ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

¹ نفس المرجع ، ص ص 40-41.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز عملهم¹.
- كما أشار دالف (Dafv(2001 إلى وجود أساسين لتتحول المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل فيما يلي:
- ✓ يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تتركز عليها المنظمات في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا على سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
 - ✓ بعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- ويصنف الكبيسي (2005) المبررات التي دفعت المنظمة إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى :

1.المبررات الواقعية والعلمية:

وتتطلب من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوة الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الاستمرارية والبقاء

¹ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

في بيئة وتشهد تحولات سريعة وجذرية والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

2.المبررات التطورية الإستراتيجية:

وتتطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفة، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، كل هذا يجب أن يبنى على منظمات متمكنة وتمكن مواردها البشرية¹.

وحديث يرى إرامزاد وتشاكر لوي Iramzadeh and Chakerlouy (2001) أن المنظمات تعتمد

إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب الآتية:

➤ يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.

➤ يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.

➤ يخلق تمكين العاملين شعوراً لدى الأفراد يتحسن مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

¹ إحسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء، عمان ، الأردن ، 2013، ص

كما ترى عارف (2007) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين إلى الأسباب

الآتية:

- الثورة التكنولوجية والمعلومات.
- التغير في النسق القيمي للمجتمعات.
- المنافسة الشديدة.
- إعادة هيكلة المنظمات.
- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
- تغير توقعات الزبون .
- تغير توقعات العاملين¹.

ثانياً: معوقات تطبيق التمكين

هناك العديد من العقبات والمعوقات التي تعترض تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات ومن أهمها:

- ✓ مقاومة التغيير، فالتغيير قد يجابه بمقاومة سواء من بعض المدراء أو من بعض العاملين، إذ
- إن تطبيق عملية التمكين يتضمن تغييراً في أسلوب التفكير في اتخاذ القرار.
- ✓ تردد العاملين في تحمل المسؤولية وتعرضهم للمساءلة.
- ✓ الثقافة التنظيمية المشجعة لعدم تبني الأفكار الإبداعية، أو المعززة لثقافة الآخرين.
- ✓ خوف المدراء على المراكز الوظيفية التي يحتلونها، يمنعهم من تفويض المسؤولين وتمكينهم.
- ✓ إتباع المركزية على نطاق واسع، فالمركزية لا تتفق مع التوسع في عملية التمكين².

¹ إحسان دهب جلاب، كاظم الطاهر الحسيني، المرجع السابق، ص ص 47-48.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

كما حدد العتبي (2005) بعض المعوقات التي تواجهها المؤسسات العربية والتي تحد من قدرتها

على تطبيق التمكين وهي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات¹.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفصيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- انعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

وتوصلت دراسة إزوكاتا وجوهانسن Isokssts and Johansson (2006) إلى تحديد عوامل

يمكن أن تعيق عملية التمكين وهي:

- انعدام الثقة.
- تجاهل المعرفة.

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 112.

➤ سوء الفهم.

➤ الاعتمادية أو التبعية.

➤ الطريقة الأبوية في الحكم.

➤ العلاقات غير متماثلة.

وقد أشار يوكي وبيكر yuki and Becker أن معوقات التمكين في :

1. التمكين هو التغيير:

هناك شائعة مفادها أن المدراء يعملون ما يعرفون بشكل أفضل كالأمر والرقابة، وإذا أخذنا بالحسبان أن التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة، الأمر الذي يولد الخوف المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشبية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين، كما المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة¹.

2. التمكين يستغرق وقتاً:

إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاماً بعيد الأمد، ففي معظم الأحيان تمارس المؤسسة عند تعرضها لمشاكل الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظام والهياكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لا بد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم.

3. مقاومة العاملين للتمكين:

اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءاً من نظام القوة السياسية في المؤسسات فالعاملين تكييفوا على إطاعة الأوامر، وعندما تمنح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان.

¹ إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 113.

المطلب السادس: التمكين والموارد البشرية

إن للموارد البشرية دور كبير ومهم جدا لكونها تحقق المناخ الملائم للتمكين وهذا من خلال

العناصر التالية:

1. الأمان الوظيفي:

لأن عدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس وانخفاض الروح المعنوية وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلف عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهدا إضافيا، فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأنه هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

2. الانتقائية في التعيين:

وهذا من خلال انتقاء موظفين بمواصفات تلتنقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفرق، ومن لا تتوفر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها الدخول من لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين.

3. الأجور العالية:

تؤدي غالى زيادة المستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية كما أن الرواتب العالية تجذب أكبر عدد من المتقدمين للوظيفة، لئلا ونوعا مما يساعد إدارة المواد البشرية في انتقاء

العاملين على الأكثر تحملاً للمسؤولية وذو القدرات النوعية، وبالتالي فيمكن القول بأن الأجور العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين¹.

4. الحوافز:

ولا تقتصر على الحوافز المادية فقط بل أيضاً للحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، فالموظفون الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلب التمكين.

5. الموظف المالك:

حيث لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان موظف هو صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكها، لذلك يجب سد الفجوة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تتجم عن تناقض في المصالح، كما يساعد على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري بين العاملين وتحسين المستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية.

6. تدفق المعلومات:

فالمعلومة تعد سلاحاً مهماً من أسلحة التمكين والتمكن وهي مصدر القوة لصاحبها وتمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل، والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، إذ يجب الاعتراف بحق الموظفين بالمعلومة لتمكينهم من القيام بمهام ووظائفهم بوضوح وتفهم والتصرف الصحيح.

7. المشاركة:

¹ عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

فهي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظم ات المعاصرة، فلا بد من توفير المناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنع حق المساءلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويطلب من الموظفين أن يستخدموا صلاحياتهم وتحكيم رأيهم في جميع المواقف.

8. روح الفريق:

وهذا كون روح الفريق تعزز روح التمكين في المنظم ة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار ، وأثبتت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جدا من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية، وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق الدافعية الذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة،

9. التدريب وتطوير المهارات:

فتدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم، يجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة واكتسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلب.

10. المساواة الاجتماعية:

التي تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء، فليكن عدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهو ما يعزز ويؤيد مفهوم التمكين.

11. تقليل الفوارق في الأجور:

وذلك من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية وهذا لا يعني تجاهل التفاوت في المستوى الكفاءة بين المواطنين، بل يجب ربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز والإبداع والابتكار، وعموما فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتفكير بالتمكين

12. التدريب وتطوير المهارات:

وهذا لتشجيع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة وتساعد عملية الترقية من داخل المؤسسة على المشاركة والتمكين لأنها تزيد الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة وتعزيز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساعد على زيادة انتماء الموظفين وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم¹.

إن علاقة التمكين بالموارد البشرية علاقة تكتسي أهمية قصوى لدى الإدارة العليا فمن خلال عدة عناصر توفرها، تضمن حدوث تمكين لدى الموارد البشرية في أي عملية تسييرية تمارسها المؤسسة نحو مواردها البشرية لها غاية وأهداف مسطرة مسبقا فالتمكين مثله مثل جميع الأدوار والوظائف التي يمارسها الموارد البشرية تخضع إلى مجموعة من العناصر والقواعد الأساسية لنجاح أي عملية أو أسلوب تمكيني في المؤسسة، ونذكر بعض من هذه الأسس كالتدريب الجيد الذي يضمن وجود مهارات وخبرات ومعارف كما لتفويض السلطة أيضا دورا مهما في عملية التمكين، بالإضافة إلى كل هذا وضع ثقة في الموارد البشرية وتقديم جميع التسهيلات وكذا الحوافز المادية والمعنوية ولا يمكن أن تنجح العملية التمكينية دون عملية اتصالية مضبوطة ومتقنة تسمح بتداول للمعلومات والمعطيات في جميع أنساق المؤسسة، كل هذه

¹ عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

العناصر وعدة عناصر أخرى تساهم في خلق جو تعاوني وتشاركي يدفع بالموارد البشريّة إلى التمكين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.

خلاصة الفصل:

إن الثقافة المهنية من المحددات الأساسية والضرورية لنجاح أو فشل المؤسسة في عملية تحقيق الأهداف، وانطلاقاً مما سبق قمنا في هذا الفصل في تسليط الضوء عليها وتقديم أهم المفاهيم التي تتقاطع مع الثقافة المهنية رغم قلة المراجع والدراسات وانعدامها في بعض من الأحيان إلا أننا استطعنا ولو بشيء تقديم أهم ملامح الثقافة المهنية وكذا العناصر الثلاث التي من خلالها يمكن تجسيد للثقافة مهنية متماز بالكفاءة والاحترافية والفعالية.

إن الدور الفعال الذي تمارسه الثقافة المهنية غير عناصرها الثلاثة لها أهمية كبيرة باعتبارها أحد أسس الممارسات والقيم والسلوكيات التي تستمد من المورد البشري أساسيات أداء المهام والوظائف وهذا ما تؤسس له العناصر الثلاثة التي قدمناها من خلال فصلنا هذا والتي تتميز بالتناسق والتكامل فالمورد البشري يحتاج إلى التدريب على جميع الأسس والقواعد تأدية المهام وكذا يكون التدريب المستمر بالإضافة إلى هذا تسعى المؤسسة إلى تمكينه ودعم الثقة المتبادلة بين الموارد البشرية والإدارة العليا وتقديم حرية التصرف وكل هذا سيجعل المورد البشري يؤدي مهامه بطرق إبداعية وابتكارية، وفي نهاية المطاف نجد أن الثقافة المهنية هي النموذج الاحترافي وأداء المهام وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية للمديرية العملائية بالبلدية

المطلب الثالث: وسائل وشبكات الاتصال المعتمدة على مستوى اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: عرض وتحليل الفرضيات ونتائجها

المطلب الأول: عرض وتحليل جداول البيانات العامة

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى ونتائجها الجزئية

المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية ونتائجها الجزئية

المطلب الرابع: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة ونتائجها الجزئية

المبحث الثالث: الاستنتاجات

المطلب الأول: الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى

المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

المطلب الثالث: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة

المطلب الرابع: الاستنتاج العام

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم المديرية العملائية لولاية البلدية ، كما سنشير إلى أهم تقنيات وشبكات الاتصال المعمول بها في المؤسسة .

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر وليدة الإصلاحات التي باشرتھا الدولة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقل إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما مختصة ببلاتصالات ممثلة في مؤسسة " اتصالات الجزائر " وذلك بموجب نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات في الجزائر¹، إذ وبعدها هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعث القرار 03/2000 ، أضحت اتصالات الجزائر

¹ www.algerietecom.dz

حقيقة جسدت في **الفتاح من جانفي** سنة 2003 برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في سوق الاتصالات.

1. أهداف مؤسسة الاتصالات الجزائرية:

سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بداية ثلاثة أهداف رئيسية تقوم عليها الشركة

وهي:

الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات .

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي وضعتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريّاد ة وجعلها

المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر عن طريق:

➤ زيادة عروض الخدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من

المتعاملين.

➤ الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع شبكتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية.

➤ تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

2. نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات

الرقمية.

❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلي مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

3. هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال إعادة هيكلتها (أنظر الملحق رقم 02).

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة وتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات عملية ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجاري " ومراكز هاتفية".

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجي إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ شبكة الاتصالات.

4. الإطار القانوني للمؤسسة :

تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للهريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات الدولة (CNAP) بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر حاليا 61.275.180.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302 B¹.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية للمديرية العملياتية بالبلدية

تعتبر المديرية العملية بالبلدية مكان إجراء البحث الميداني وتضم:

❖ 07 وكالات تجارية: تقوم باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم والاهتمام بمصالحهم وانشغالاتهم، موزعة كما يلي: البلدية، أولاد يعيش، بوفاريك، العفرون، الأربعاء، بوقرة، وموزاية.

❖ مكتبين جواريين للتقرب من الزبائن في: الصومعة واد العلايق.

❖ 06 مراكز تقنية: مهمتها إصلاح إعطاب الخطوط الهاتفية وكل أعمال الصيانة المتعلقة بالشبكة.

❖ 04 مراكز رقمية: تسهر على السير الحسن للأجهزة ومعالجة الخلل في البرمجة الرقمية.

** تعرف هذه المديرية في إطار عملية تطوير هيكلها التنظيمي، استحداث إدارات فرعية ومصالح

جديدة بعد عملية حل المندوبيات الجهوية وإلغاء بعض المناصب حسب النموذج والهيكل التنظيمي (أنظر

الملحق رقم 03)¹.

¹ من إعداد الطالب

وتكمن مهام المديرية العملية في ما يلي:

- ❖ العمل بتوجيهات المديرية العامة.
- ❖ وضع المخططات والإستراتيجيات محل التنفيذ .
- ❖ المشاركة في إعداد خطط العمل.
- ❖ إعداد التقارير ومتابعة المشاريع .

كما تتكفل اتصالات الجزائر بالبلدية في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات المواطنين،

وفي هذا الإطار تقوم بتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- تحصيل ديونها في أجلها المستحقة.
- عرض خدمات ذات نوعيّة لا يعاب عليها .
- توفير كل خدمات الاتصال، وتوسيع الشبكة حتى في المناطق الريفية.
- مساهمة والمشاركة في النشاطات والتظاهرات المنظمّة على مستوى الولاية كحملات التشجير، حملات التبرع بالدم ، استقبال التلاميذ من مختلف المدارس لتعرف على المؤسسة وتكريم النجباء.
- مردودي هياكلها القاعدي والمحافظة عليها لا سيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدي والتصرفات السلبي¹.

¹ من إعداد الطالب .

المطلب الثالث: وسائل وشبكات الاتصال المعتمدة على مستوى اتصالات الجزائر

سنشير فيما يلي إلى أهم وسائل وشبكات الاتصال المعتمدة على مستوى المؤسسة:

1. الوسائل المكتوبة:

هذه الوسيلة الشائعة الاستعمال خاصة في الاتصالات الرسمية كونها القناة الأكثر دقة في نقل

المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويتم ذلك بطرق أهمها:

➤ البريد الإلكتروني: والذي يعتبر وسيلة رسمية مكتوبة عوض الفاكس.

➤ لوحة الإعلانات: من وسائل الاتصال الداخلية التي تستعملها مؤسسة اتصالات الجزائر

في إعطاء تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها ، بحيث يمكنك أن تلاحظ عند

مدخل المديرية العملية والوكالات التجارية والمصالح التقنية لوحة إعلان بها أهم

المستجدات الخاصة بالمؤسسة والمعلومات المتعلقة بالنظافة والأمن .

➤ التقرير: يكتب عادة بعد كل اجتماع عمل في هـ أهم المستجدات والتوصيات ، يحرر من

طرف المسؤول المشارك في الاجتماع قصد إيصال المعلومات إلى باقي العمال

المرؤوسين.

➤ رسائل إلى العمال: وثيقة يحررها المدير الداخل مؤسسة اتصال الجزائر لتوجيه معلومات

أو تذكير بمهام أو إبداء ملاحظات أو دعوتهم إلى اجتماع ما ، ومن إيجابيات هذه

الوسيلة السرعة والتقليل من الإشاعات.

➤ جريدة المؤسسة: هي جريدة حادثة النشرة تحمل اسم " تشاور " ، " Tachawoor "

تصدر مرة كل شهر في العادة من طرف خلية الاتصال والإعلام بالمديرية العامة، تعتبر

من وسائل الاتصال التي تكتسي أهمية بالغ في نقل المعلومات والأخبار والأحداث

المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو إشراك العاملين في

إصدارها، الأمر الذي يساعد على الاطلاع أكثر على آراء العاملين وأفكارهم واقتراحاتهم¹.

2. الوسيلة الشفهية: يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها عن طريق الكلمة المنطوقة

ويتميز هذا الأسلوب عن الكتاب كونه أكثر سهولة وإقناع للمرسل إليه، ومن جملة ما لاحظنا خلال

دراستنا أن اتصالات الجزائر تستعمل جملة من الوسائل الاتصال الشفهية نذكر منها:

❖ **الاجتماعات:** تعتمد المؤسسة محل الدراسة كثيرا على الاجتماعات بصفة دورية لمناقشة المشاكل

التي تعترض حسن سير العمل وتحديد الأهداف المستقبلية، وأحيانا بصفة طارئة عند حالات

المستعجلة التي تستدعي التدخل السريع وإيجاد الحلول في الوقت المناسب.

❖ **الهاتف:** هو سيد الاتصالات الشفهية بلا منازع لسهولة استخدامه وقلة تكلفته بالنسبة للمؤسسة.

❖ **المقابلة:** الثنائية كانت أم جماعية من أجل تبادل المعلومات وهي مبنية على الاتصال المباشر

والأخذ والرد والحوار .

3. الوسائل التكنولوجية:

وهي التي تجمع بين الصوت والصورة ومن جهة وتقنيات التحكم في الحاسوب والإعلام الآلي

ومن أهم الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر ما يلي:

❖ **شاشة التلفاز بهو الوكالة التجارية:** عند دخولك إلى بهو وكالة تجارية التابعة لاتصالات

الجزائر سيلفت انتباهك شاشة تلفاز مزودة بمقاطع فيديو ترويجية لمنتجات الخاصة

بالمؤسسة².

¹ من إعداد الطالب.

² من إعداد الطالب .

❖ **الانترنت:** فتح المجال لاتصال العاملين بشبكة الانترنت على مواقع محددة دون غيرها

على شراكة: موقع البريد للاطلاع على حسابات البريد الجاري " **eccp.dz** " ، موقع

منتج الجيل الرابع " **4g.lte.dz** " ، الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر " **www.at.dz** " .

❖ **البريد الالكتروني:** وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن للمسؤول مخاطبة الجميع

وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة المناسبة، ويتكون عنوان بريد عمال

اتصالات الجزائر على النحو التالي: **Nom.prenom@algerietecom.dz**

❖ **المحاضرة السمعية البصرية:** وهي تقنية من تقنيات تكنولوجيا الاتصال الجديدة والتي

برعت فيها اتصالات الجزائر ، فهي وسيلة تساعد في عقد اجتماعات بين المديرات 50

الموزعة عبر التراب الوطني وإجراء دورات تكوينية عن بعد ، ومن مميزاتها : الفعالية

والكفاءة أي ربح الوقت، الجهد والمال.

❖ **الأنترانت (Intranet):** وهي شبكة اتصالات داخلية، تمكن من الاتصال والتسويق

بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، ويوجد 3 أنواع من شبكات الأنترانت في اتصال

الجزائر، تختلف حسب استعمال استعمالها وهما : شبكة دليلكم " **Dalilcom** " بوابق "

GDOC وشبكة تواصل " **Tawassol** " .

✓ **شبكة دليلكم " Dalilcom "** : هي شبكة داخلية تهتم بشرح طرق العمل

بالتفصيل والتعليمات الجديدة، وشرح عملية ترويج المنتجات باعتماد طريق ة

سؤال/ جواب، إذ نجد على مستوى هذه الشبكة طرق بيع المختلفة، الاتفاقيات مع

الزبائن، عرض إيذوم الثابت والانترنت، بطاقات التعبئة المتوفرة، التسعيرات ،

خدمة **Oneclick** الموجهة إلى المهنيين، وفي نهاية الصفحة نجد المنتجات

التي انتهت صلاحيتها على شكل أرشيف.

✓ **البوابة GDOC** : هو اختصار لجملة « Gestion Documentaire »

باللغة الفرنسية وتعني تسهيل الأوراق المستندات ، وهي بوابة تستعمل إدارة

اتصالات الجزائر لنشر أهم الوثائق الرسمية المتعلقة بالتنظيم »

« réglementations » المذكرات « notes » الإجراءات « procédures »

«نداءات الترشح للمنصب « Appels candidature » أسواق واتفاقيات »

« Normes » معايير العمل « Marché et conventions » .

✓ **شبكة التواصل Tawassol**: اسمها يدل عليها فهي شبكة خاصة بالتواصل بين

العمال اتصالات الجزائر على اختلاف مناصبهم ورتبهم ، وأهم الفقرات الموجودة

على مستوى هذه الشبكة مقسمة كما يلي:

➤ **فضاء أخبار الساعة**: في كل المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة

من عمليه التبرع بالدم ، رحلات ترفيهية لفائدة العمال ، بالإضافة إلى

بيان أخبار الصحافة عن كل ما له شأن باتصالات الجزائر ، جلسات

التعارف بين العمال والرئيس المدير العام، وألبومات الصور .

➤ **فضاء الموارد البشرية**: نجد في كل ما يتعلق بعملية إدارة الموارد

البشرية من قرارات تعيين ، ترقية ، استخلاف ، مناصب شاغرة ، الدورات

التكوينية، مذكرات ، نصائح قانونية.

➤ **فضاء العمال**: وفيه قيم وثوابت المؤسسة ، صور وشعارات المؤسسة ،

جاهزة للتحميل ، نماذج لطلبات جاهزة مختلفة ، معجم المصطلحات

بالشرح.

➤ **فضاء وسائل الإعلام**: تلفاز ، راديو ، ومضات إشهارية.

➤ **فضاء للاستراحة:** فيه نصائح وحيل، بيع وشراء، نشاطات رياضية.

وبالإضافة إلى هذه الفضاءات نجد أيضا رسالة الرئيس المدير العام في كل المناسبات الدينية أو وطنية، مكان مخصص لتحميل الجريدة الإلكترونية، وزاوية مخصصة للتهاني والتعازي بين العمال¹.

4. نظم المعلومات:

تستعمل مؤسسة اتصال الجزائر العديد من أنظمة المعلومات منها ما يستخدم على شكل برمجيات هدفها تنفيذ العمليات والترتيب البيانات ، ومنها ما هو على شكل قواعد بيانات التي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية في المنظمة وتكون مخزنة في شكل الملفات يدوية وإلكترونية بواسطتها، ويعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لاحق لتفعيل عملية الاتصال . وفيما يلي نذكر أهم النظم المعلوماتية المستعملة في المؤسسة:

➤ **نظام " غايا 7 " » GAIA V7 :** تم الانتقال إليه حديثا في 07 فيفري 2016 وتغييره

بالنظام القديم " غايا 5 " في عملية معقدة تطلبت أكثر من 9 أشهر موزعة على 6 مراحل مع تكوين مكثف لأكثر من 7000 عامل مستخدم لهذا النظام ، هذا الأخير الذي شمل جميع هياكل المؤسسة في جانبها التقني والتجاري، المالي، ونظام المعلومات، ولعل أهم ما ميز النظام الجديد ما يلي :

✓ يحقوي على قاعدة بيانات مركزية تغطي كامل التراب الوطني وأصبح بالإمكان

نقل المعلومة بسهولة والتحكم فيها وطنيا.

✓ مع هذا النظام الجديد بات من السهل استخراج البيانات واستخراج البيانات

وتحليلها مع توفر نظام حماية أكثر قوة.

¹ من إعداد الطالب .

✓ واجهة عرض مريحة برسومات بيانات ملونة بطريقه عرض " ويب " » en

«mode web».

➤ نظام تسيير الزبائن « ANIS » « FAWRI » : هما نظامان وجد لنفس الغرض المتمثل في تسيير الزبائن ، الفوترة، البيانات الشخصية وأرقام الهواتف ، العناوين ، البريد الإلكتروني، وهو عبارة عن قاعدة بيانات متصلة بالموزع " " الرئيسي والمتصل بدوره بمعدات الخاصة بتزويد الزبائن بخدمة الانترنت.

➤ برنامج طباعة بطاقات التعبئة « 4G VOLTE » « 4GLTE » « ADSL » : باستعمال آلة طباعة حرارية " Imprimante Thermique " وبرنامج متصل بموزع خاص وذاكره تقوم بإنشاء أرقام تسلسلية لبطاقات التعبئة وإرسالها وقت طلب طباعتها ، هذا البرنامج ساهم كثيرا في خفض التكاليف وزيادة نسبة المردودية وريح الوقت وخدمة الزبون .

➤ النظام المحاسبي المالي : يدخل ضمن سلسلة الأنظمة التي تسهر على إنشائها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل ضمان فعالية الأداء من جهة وتعظيم الربح وتقليل معدل ارتكاب الأخطاء ، وأهم مبادئ عمل هذا النظام متابعة الحركة المالية والشيكات بالإضافة إلى إحصاء رقم أعمال الشركة بدقة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

يعتبر مجال الدراسة من خطوات البناء المنهجي لأي بحث علمي حتى يؤطر الباحث دراسته وتسمح له بالتحكم في جميع خطوات بحثه وتميز في مجالات دراسة مجالين هما :

* المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني، الرقعة والمساحة والمكان الذي تتواجد فيه العينة والفئة المراد دراستها وهذا المكان يجب أن يكون له علاقة بموضوع الدراسة وكذلك تتم فيه التفاعلات والعلاقات والسلوكيات التي يريد الباحث دراستها. فالمجال المكاني هو إطار جغرافي معين معلوم لدى الباحث وقد تم تحديده مسبقا وفي دراستنا هذه فالمجال المكاني هو: المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر فرع بلدية.

* المجال الزمني:

يقصد به الزمن والوقت التي تمت في مراحل الدراسة وتمثل الفترة نهاية سنة 2019 وبعد الموافقة على مشروع الدراسة وم ع بداية سنة 2020 . تم الانطلاق في انجاز الأطروحة انطلاقا من الجانب النظري الذي تم إعداد لمدة عام ونصف وبعد موافقة المشرفة على الجانب النظري والتقيد في جميع الملاحظات المقدمة من الأخيرة، تم الانطلاق في إعداد الجانب التطبيقي من صياغة للاستمارة وتقديمها للأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين وبعد عملية التصحيح تم توزيع الاستمارة وجمعها في أواسط سنة 2023 تم الشروع في تفريغ المعطيات وتبويبها في جداول ومعالجتها وتحليلها كميًا وكيفيًا ، ثم صياغة النتائج النهائية.

المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع والأهداف لكل دراسة ، حيث يحتاج نوع من المواضيع إلى مناهج مختلفة ، وذلك حسب طبيعة الموضوع ، فيشير المنهج في مصطلح الحديث إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة الطائفة من القواعد العامة تهيمين على سير العقول ، وتحرر عملياته حتى يصل إلى نتائج معلومة¹.

ويعد المنهج العمودي الفقري لأي بحث علمي هو عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة².

ويعرفه طلعت همام بأنه الطريقة التي يبين بها قواعده ويصل إلى حقائقه³.
فالمنهج إذا هو طريقة الاقتراب من الظاهرة أو المسلك الذي تتبع من أجل الوصول إلى هدف معين بصيغة عملية بعيدة عن كل ما هو ذاتي أو حكم مسبق ويتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي تسعى إلى الوصول إليه، وطبيعة الدراسة في حد ذاتها ويندرج هذا في موضوع الدراسة الموسوم ب: " الاتصال في المؤسسة الخدمية وأثره على الثقافة المهنية لدى العاملين " ضمن الدراسات الوصفية التحليلية والتي تهدف إلى وصف المفهومين الاتصال والثقافة المهنية وتحليل العلاقة وهي علاقة ت أثير الاتصال على الثقافة المهنية ومنه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

¹ عبد الرحمن البدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 3، 1977 ، ص 05.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3 ، 2005 ، ص 283 .

³ طلعت حمام ، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرمال، بيروت، ط 1، 1984 ، ص 30.

* المنهج الوصفي التحليلي:

يعد هذا المنهج من أهم المناهج وأغلبها استخداما في جميع البحوث ، حيث يهدف إلى وصف ظاهره وفحصها، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا وكيفيا¹.

وهو أيضا تصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة، فهو يصف خصائصه ومركباتها والعوامل التي تؤثر فيها ، والظروف التي تحيط بها ، ويحدد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات على تلك الظاهرة ومن ثم التنبؤ والاستنتاج للأوضاع المستقبلية التي ستؤول لها الظاهرة².

بالإضافة إلى كونه منهج يستعمل لدراسة وتوضيح خصائص وواقع الظاهرة كما هي موجودة فعلا ويقوم بتفسيرها وتحديد علاقتها والظواهر المحيطة بها³.

وبالرجوع إلى دراستنا المعنونة بالاتصال في المؤسسة الخدمية وأثره على الثقافة المهنية نجد أن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب منهج لهذه الدراسة خصوصا في عملية الوصف الذي يخضعها لجميع مفاهيم ومتغيرات الدراسة ومن ثم تحليلها ومحاولة إيجاد العلاقة بين المتغيرات وذلك للوصول إلى وضع استنتاجات دقيقة وعلمية لهذه العلاقة هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة استقراء وتحديد النتائج وكذلك التنبؤ بالظاهرة في المستقبل .

¹ عمار بوحوش، محمد محمود التنبؤيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1995، ص 131 .

² المغربي كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 96 .

³ محمد سليمان لمبوشوحي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 ، ص 177.

المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها

إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المطبق بالإضافة إلى النموذج المعتمد يجعل الباحث يستعين بأدوات وتقنيات محددة في جمعه للمعطيات والبيانات الضرورية من الميدان والتي تدور حول أبعاد الموضوع أي أبعاد المتغيرات المشكلة لموضوع أو الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى أن حسن اختيار التقنية تؤدي بالضرورة إلى دقة في البيانات وكذا مصداقية أكثر، كما لتعدد في استخدام التقنيات يؤدي إلى الإلمام بجميع الجوانب التي يريد من خلالها الباحث جمع المعطيات الكافية والكفيلة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية .

وحرصا منا على ما تم تناوله فيما سبق فلقد اعتمدنا في دراستنا على تقنيات متعددة وهي كالآتي:

* الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

كما تعرف بأنها مجموعة أسئلة مرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استبيان تسلم باليد إلى الأشخاص المعنيين أو ترسل إليهم من أجل الحصول على أجوبة لأسئلة مطروحة².

فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه، ولقد تم صياغة الأسئلة بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنتنا من التعرف الدقيق والجيد على ميدان الدراسة بالإضافة إلى تفكيك المتغيرات إلى أبعاد ومن ثم إلى مؤشرات (الأسئلة) ، فلقد تعددت أنواع الأسئلة في الاستمارة من أسئلة مفتوحة و مغلقة. وبعد الاطلاع الأستاذة مشرفة على الاستمارة وتقديم الملاحظات، بالإضافة إلى

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 1، 2002، ص 123 .

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، مرجع سابق، ص 66.

ذلك تم عرضها على نخبه من الأساتذة في إطار التحكيم وفي الأخير تم العمل بجميع الملاحظات المقدمة تمت صياغة الاستمارة فشملت على مجموعة فشملت على مجموع 55 السؤال ولقد توزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية 05 أسئلة.

المحور الثاني: أسئلة حول الفرضية الأولى المعنونة بـأثر الاتصال الأفقي في تحسين التدريب لدى الموارد البشرية، فانقسم المحور بين أسئلة تخص المتغير المستقل للفرضية الاتصال الأفقي، والمتغير التابع للفرضية التدريب.

المحور الثالث : أسئلة حول الفرضية الثانية: دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين لدى العاملين، كانت هناك أسئلة خاصة بالمتغير المستقل لفرضية (الاتصال الرسمي) وأسئلة خاصة بالمتغير التابع للفرضية (التمكين).

المحور الرابع، أسئلة الفرضية الثالثة الموسومة بأثر الاتصال غير الرسمي في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فلقد توزعت الأسئلة بين متغير مستقل للفرضية الاتصال غير الرسمي والمتغير التابع لفرضية الإبداع.

ولقد تم توزيع الاستمارة في داخل المؤسسة اتصالات الجزائر مديرية البلدية كما تم إعطاء وقت كافي للمبحوثين حتى يتم الإجابة على الأسئلة حتى ولو كان ذلك خارج إطار العمل أي في البيت.

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة من الأدوات التي من خلالها يمكن للباحث جمع المعلومات والبيانات فللملاحظة أو المشاهدة الحسية، صالحة لإدراك وفهم الظواهر فهي من أهم التقنيات الوصفية في البحوث الاجتماعية لما تقدمه من دقة وإمام بالموضوع المدروس.

ومن أهم تعريفاتها " إدراك المواقف والوقائع والعلاقات عن طريق الحواس سواء وحد ها أو باستخدام الأدوات المساعدة، وذلك فيما يتعلق بالغير"¹.

وهي أيضا " عملية مشاهدة أو مراقبة لسلوك الظواهر و المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين متغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبيح حاجته"².

ولأن طبيعة الموضوع تفرض علينا استخدام الملاحظة ك أداة مساعدة على جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع ومنه تم الاستعانة على أبسط أنواع الملاحظات وهي الملاحظة البسيطة، والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر والوقائع كما تحدث تلقائيا وفي ظروفها الطبيعي ة ودون إخضاعها للضبط والشروط العلمية دون استخدام أدوات دقيقة للقياس³.

فلقد تم الاستعانة بالملاحظة في الدراسة الاستطلاعي ة حيث مكنتنا من جمع معلومات حول الموضوع والتخلص من مفاهيم تم وضعها قبل الدراسة الاستطلاعي ة بالإضافة إلى الاستعانة بها في الزيارات المتكررة لميدان الدراسة خصوصا عند تقديم الاستبيان للعاملين من أجل الإجابة وتتضمن تقنيّة الملاحظة شبكة الملاحظة (المكان، الزمان، المتغيرات " أبعاد ومؤشرات " المبحوثين، التفاعل).

¹ مغني خيخل عمر ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق، الأردن، ط1 ، 1997 ، ص 121 .

² محمد عبيدات واخرون، منهجيّة البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل والتوزيع ، الأردن، ط 2، 1999 ، ص 73 .

³ رشيد رواني، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة ، الجزائر ، ط1، 2007، ص 261.

* أدوات الفرز وتحليل البيانات وعرض النتائج:

بعد توزيع الاستمارات وجمعها تم تبويب المعطيات في جداول بسيطة ومركبة وذلك باستخدام نظام SPSS الإحصائي والذي قدم لنا نسب مئوية مجاميع عددية، ومن ثم تم تحليل البيانات وعرضها كمياً عن طريق الجداول ومن ثم التحليل النوعي عن طريق القراءة الإحصائية لمعظم النسب التي تناولتها الجداول.

وقد أخذ التحليل النوعي المكانة الأساسية والحجم الأكبر حيث قمنا بالتعمق بالتحليل السوسيولوجي لمختلف النسب والأعداد بمختلفها وذلك بالاعتماد على المقاربة النظرية (البنائية الوظيفية) وذلك من أجل تفكيك وتحليل النسب والأعداد إلى قراءات سوسيولوجية مركزة على الإطار النظري علمي عقلي منطقي لتحديد العلاقة بين مختلف المتغيرات المشكلة للدراسة (المستقلة والتابعة) وذلك من أجل الوصول إلى تقديم استنتاجات وخلاصات وحتى قواعد تحكم العلاقة التي أردنا دراستها في موضوعنا. وهذا من أجل تعميم النتائج المتحصل عليها على مجتمع البحث، وفك شفرات ومفاتيح الدراسة. وفي الأخير تم التوصل إلى استنتاجات لكل فرضية ومنه الاستنتاج العام وعنوان الدراسة مجالات الدراسة.

المطلب الرابع: العينة وطرق اختيارها

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ القرار أو الحكم المناسب حيالها، فلا بد من تحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع عناصر أو مفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا أنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة المجتمع¹.

ومن هذا المنطلق ولأجل التوصل إلى نتائج أكثر علمية ودقيقة وتمثيلية وموضوعية يجب تحديدا واضحا ودقيقا، ولأجل ذلك اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل للعينة أي أخذنا جميع العاملين في المديرية الفرعية الجهوية لاتصالات الجزائر البلدية.

ويعرف المسح الشامل : " بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة " ².

ومن خلال ما سبق تم حصر جميع العاملين والمقدر عددين ب 120 عاملا يشغلون مختلف المناصب والوظائف والتخصصات في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر فرع البلدية ولقد اعتمدنا أخذ جميع المفردات أي حصر الشامل للعدد الذي يمكن التحكم في نتائجه وكذا الإمكانية الوصول إلى جميع العاملين داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى يكون هنالك أكبر هامش من التعميم النتائج على جميع الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ مصطفى ربحي عليان ، محمد عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2010
صفحة 133

² مصطفى ربحي عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بين الأفكار الدولية، الأردن، 2001 ، ص 160.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الفرضيات ونتائجها

المطلب الأول: عرض وتحليل جداول البيانات العامة.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكور	62	51.66 %
إناث	58	48.34 %
المجموع	120	100 %

من خلال الجدول رقم 02 الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس نلاحظ أن نسبة 51.66

% من المبحوثين ذكور مقابل 48.34% إناث.

من خلال النسب السابقة نستنتج أن عدد الذكور وعدد الإناث متقاربان في الموارد البشرية

الموظفة لدى المؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يرجع إلى عدة أسباب يمكن تفصيلها فيما يلي: فمن

الجانب الاجتماعي فلقد خطت خط المرأة أشواطاً كبيرة في ضمان حقوق و مكانة داخل المجتمع

الجزائري و التي بدورها أصبحت تنافس الرجل في عدة وظائف ومجالات لم تكن متاحة لها من قبل

فانفتاح المجتمع الجزائري وتقلص سلطة الضبط و الوصاية الاجتماعية والأسرية على المرأة جعلتها

تتمكن من افتكاك حقوق، كما أن أسلوب التمكين الذي قام به النظام الجزائري في بداية الألفية قدم للمرأة

امتيازات عديدة هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول أن الوظيفة في الإدارة تستهوي المرأة الجزائرية

وكذا تلقى قبول لدى الأسر فهي كذلك تساعد حتى المنفولوجية الجسدية للمرأة، إن المستوى العلمي الذي

وصلت إليه النساء الجزائريات وهذا ما يلاحظ في عدد المتخرجات من الجامعة وكذا نسبة الحاصلين

على البكالوريا من جنس الإناث وبالعودة على شروط الالتحاق للعمل داخل مؤسسة اتصال جزائرية فهي تفرض الشهادات الجامعية في عملية التوظيف ، بالإضافة إلى هذا فلن التفاوت في التقليل بين الذكور والإناث يرجع إلى وجود بعض الوظائف التقنية كالإصلاحات والإمداد بالخطوط الهاتفية والانترنت مازالت تقتصر على الذكور ، وفي المستقبل يمكن أن تقتحم المرأة هذا المجال وتصبح مثلها مثل الرجل، كما لوجود إجبارية حصول الذكور على الالتزام اتجاه الخدمة الوطنية بالتجنيد أو الإعفاء بعض من العوائق في عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ك	%
20 - 35	19	15.84 %
35 - 50	73	60.83 %
50 سنة فأكثر	28	23.33 %
المجموع	120	100 %

من خلال جدول رقم 03 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب السن نلاحظ أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية [35 - 50] أعلى فئة بنسبة 60.83 % تليها نسبة 23.33 % للمبحوثين الذين صرحوا أن أعمارهم هي أكبر من 50 سنة وأخيرا المبحوثين الذين صرحوا أن أعمارهم في الفئة العمرية [20-35] بنسبة 15.84 %.

يمكن الاستخلاص من خلال القراءات الإحصائية أن معظم الموارد البشرية الموظفة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر شباب فلو أخذنا نصف أعداد الموارد البشرية الذين فنتهم العمرية [35-50] وجمعناها مع عدد المبحوثين الذين فنتهم العمرية [20-35]، وهذا راجع إلى سياسة التشبيب التي

تنتهجها معظم المؤسسات الجزائرية هذا من جهة ومن جهة أخرى فمؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة حديثة النشأة باعتبارها انبثقت من المؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية ولهذا فقد أخذت بعض من الإطارات في المؤسسة الأم السابقة وقامت بتوظيف موارد بشرية جديدة، بالإضافة إلى أن معظم الوظائف لدى المؤسسة اتصالات الجزائر تشترط الشهادات الجامعية وهذا تحليل آخر على وجود نسبة عالية من الشباب كموارد بشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

إن وجود نسبة معتبرة من الموارد البشرية التي سنها أكبر من 50 سنة ويساويها دليل على اعتماد المؤسسة على خبرات وكفاءات يمكنها نقل معارفها ومكتسباتها إلى باقي الموظفين الآخرين وحتى لا يحدث هوة كبيرة في أعمار الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما قد ينشأ عنه خلل في ثقافة العمل لدى الموظفين وتعطي في سيرورة تقديم الخبرة من جيل إلى جيل داخل المؤسسة .

جدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ثانوي أو أقل	17	14.17 %
جامعي	103	85.83 %
المجموع	120	100 %

من خلال جدول رقم 04 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نميز أن نسبة 85.33 % من المبحوثين لهم مستوى جامعي مقابل 14.17 % نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل لدى استقراءنا للنسب الإحصائية يمكننا استخلاص أن مؤسسة الاتصالات الجزائرية هي مؤسسة تعتمد في معظم الوظائف والأدوار والأعمال لديها على خريجي الجامعة وذلك لطبيعة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والخدماتي وكذا التقني، فهي تعتمد في الجانب

الاقتصادي على المحاسبين وكذلك الذين لديهم شهادات في الاقتصاد والمالية والجباية إلخ من العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية فتحتاج إلى مندوب مبيعات وتسويق وإشهار وتسيير كل هذه المهام تستلزم اكتساب صاحبها لشهادة جامعية بالإضافة للمهندسين والتقنيين في مجالات اتصالات السلكية واللاسلكية والتي تدرس في الجامعات والمعاهد العليا، فهناك مناصب تقنية تحتاج إلى وجود شهادة وتكوين نظري وتطبيقي جامعي، أما فيما يخص نسبة باقي الموظفين فتوزع على أعوان الأمن وكذا على الأعوان المتعددة والخدمات التي توظف بالشهادات غير جامعية كأعوان الحراسة والمنظفات وأعوان الصيانة داخل المؤسسة.

أخيرا يمكن القول أن المؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة توظف الكفاءات الجامعية المتخصصة في مجالات محددة ويقصد بالمجالات الوظائف والأدوار والأعمال الممارسة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من 10 سنوات	16	13.33 %
[10 - 25]	72	60 %
25 سنة فأكثر	32	26.66 %
المجموع	120	100 %

من خلال جدول رقم 05 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أنهم يملكون عدد سنوات خبرة في الفئة [10 - 25] والتي قدرت بـ: 60% لها نسبة 26.66% من المبحوثين الذين صرحوا أن عدد سنوات خبرتهم من 25 سنة فأكثر تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن لديهم خبرة أقل من 10 سنوات في المؤسسة والمقدرة بـ: 13.33%.

من خلال ما سبق من قراءة إحصائية يمكن لنا استخلاص أن معظم موارد البشرية لاتصالات الجزائر لهم خبرة معتبرة وهذا من خلال عدد السنوات التي قضوها في المؤسسة وهذا ما يعبر عن رضاهم على وظائفهم وكذا على ظروف العمل والحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لموظفيها وهذا ما يجعل من استقرار المورد البشري وقلة حركة التغيير والتنقل والاستقالات في أوساط الموظفين وهذا رجل إلى الإستراتيجية الجيدة التي تنتهجها المؤسسة في الإبقاء على كوادرها لضمان الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى عقلية الموظف الجزائري الذي يحبذ الاستقرار في الوظيفة الواحدة وعدم المغامرة في التنقل في عدة مؤسسات أخرى كما لشحن المناصب مقارنة باليد العاملة المتوفرة والتي تجعل من نسبة الحصول على الوظيفة ضئيلة، إن الاستقرار المهني الذي يوفره المناخ والبيئة التنظيمية سواء كان من المؤسسة نفسها وكذا من طرف الجماعات العمل التي من خلالها تتبلور فكرة الانتماء للمؤسسة وكذا الجماعات العمل.

جدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	ك	%
الإداريون	72	60 %
التقنيون	31	25.83 %
أعوان متعدد والخدمات	17	14.17 %
المجموع	120	100 %

ملاحظة

اعتمدنا في تقسيماتنا للفئات المهنية على هذا النحو لأن في دراستنا لم نتطرق إلى الوظيفة كمعيار لعملية التأثير على الثقافة المهنية بل اعتمدنا على الاتصال كمتغير رئيسي وحاولنا معرفة العلاقة

التأثيرية ومنها على الثقافة المهنية ومن هذا المنطلق قمنا بتحديد هذه الفئات المهنية وحصر الموارد البشرية فيها وإليهم مفهوم كل فئة على حدة والمفهوم هنا مفهوم إجرائي.

الإداريون : نقصد بهم كل الموارد البشرية التي تمارس مهام ونشاط مكنتي تسيير وتنظيمي كالإدارة ومختلف المصالح الأخرى، التسويق، الاتصال، المحاسبة والشؤون القانونية والإعلام والعلاقات العامة والخارجية .

التقنيون: هي الفئة المهنية التي تمارس مهام تقني وهم المهندسون في الإعلام الآلي والبرمجة والاتصالات السلكية واللاسلكية والالكترونيات بجميع تخصصاتها وفروعها.

أعوان متعددة وخدمات : هي الفئة التي تمارس أعمال مختلفة لا هي إدارية ولا تقنية ومن بين هذه المهام والخدمات الحراسة، البستنة، التنظيف والصيانة داخل هياكل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية أن معظم الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية الإدارية بالنسبة 60% تاليها نسبة 25.83 % تقنيون وأخيرا نسبة 14.17 % أعوان متعدد متعددو الخدمات.

من خلال القراءة والتحليل الإحصائي يمكننا أن نستخلص أن الفئة المهنية الغالبة فيما يخص الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائرية فئة الإداريون وهذا لطبيعة النشاطات والمهام والوظائف والأدوار الأكثر ممارسة داخل المؤسسة اتصالات الجزائرية فمعظم مصالح وأنساق المؤسسة لها نشاط إداري وهذا ما يميز المؤسسات التي تقدم خدمات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى ونتائجها الجزئية

جدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى

الاتصال الدائم بين مختلف المصالح في نفس المستوى	ك	%	وتيرة الاتصال الدائم	ك	%
نعم	115	93.33 %	دائماً	96	83.47 %
			أحياناً	15	13.04 %
			نادراً	04	3.49 %
لا	05	6.7 %	المجموع	115	100 %
المجموع	120	100 %			

نلاحظ من خلال جدول رقم 07 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الاتصال الدائم بين مختلف

المصالح الإدارية في نفس المستوى ووتيرته أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد اتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى والمقدرة بـ: 93.33 % مقابل نسبة 6.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود اتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى. ولقد توزعت إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود اتصال في مختلف المصالح في نفس المستوى و ذلك حسب وتيرة الاتصال فيما يلي نسبة 83.74 % من المبحوثين صرحوا أن وتيرة الاتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى دائمة تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن وتيرة الاتصال بين مختلف المصالح أحياناً والمقدرة بـ 13,04 % وأخيراً نسبة 3.49 % من المبحوثين الذين صرحوا أن وتيرة الاتصال نادرة بين مختلف المصالح في المستوى الواحد.

من خلال القراءات والنسب الإحصائية يمكن استنتاج أن المؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على إستراتيجية اتصالية فعالة فهي تعتمد على نشر المعلومات بسلاسة ووضوح ولا تعتمد الاحتكار في العملية الاتصالية، وهذا راجع إلى طبيعة وعقلية التسيير داخل المؤسسة التي تضمن تداول المعلومات والمعطيات من خلال تسهيل عملية الاتصال عبر عناصرها الرئيسية بتوفير القنوات المناسبة لنقل المعلومة وكذا التسهيل والوضوح الذي يميز الرسالة وكذا التأطير المناسب لعنصري العملية الاتصالية داخل المؤسسة المرسل والمستقبل فإن توفره هذه الشروط يمكن القول أن إستراتيجية أي مؤسسة في العملية الاتصالية يمكن لها النجاح وبلوغ أهدافها وهذا ما تعتمده مؤسسة الاتصالات الجزائر في تسييرها للعملية الاتصالية.

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب استشارتهم لزملائهم والزملاء المستشارين

استشارة الزملاء	ك	%	طبيعة الزملاء المستشارين	ك	%
نعم	112	93.33 %	نفس المصلحة	28	25 %
			مصالح أخرى	15	13.40 %
			معا	69	61.60 %
لا	8	6.67 %	المجموع	112	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال جدول رقم 08 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب استشارتهم لزملائهم أثناء أداء المهام وطبيعة الزملاء المستشارين نلاحظ أن نسبة 93.33 % من المبحوثين صرحوا أنهم يستشيرون زملائهم أثناء أداء المهام مقابل 6.67 % لا يستشيرون زملائهم أثناء أداء المهام، كما توزعت إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستشيرون لزملائهم أثناء أداء المهام حسب طبيعة الزملاء المستشارين إلى ما يلي:

نسبة 61.60 % من المبحوثين صرحوا أنهم يستشرون زملائهم في نفس المصلحة والزملاء في مصالح أخرى معا تليها نسبة 25% من المبحوثين صرحوا أنهم يستشرون زملائهم في نفس المصلحة فقط وأخيرا نسبة 13.4 % من المبحوثين الذين أجابوا أنهم يستشرون زملاء من مصالح أخرى فقط أثناء أداء المهام .

من خلال ما سبق من قراءات ونسب إحصائية يمكن لنا استخلاص أن معظم الموظفين يستشرون بعضهم أثناء أداء المهام في مؤسسة اتصالات الجزائر وقد يرجع هذا إلى عدة شواهد يمكن استخلاصها فيما يلي: إستراتيجية التعاون التي يلجأ لها الموظف أثناء أداء مهامه لما تكتسبه من قوة وتكامل وشمولية في تنفيذ المهام فعقلية الموظف الجزائري الاجتماعية والتي تجعله يسأل على عدة أمور وأشياء تخص مهامه وكذا تخص مهام زملائه وهذا الأسلوب التعاوني نتاج لتضامن الذي لمسناه وكذا العلاقات المبنية بين مختلف أنساق المؤسسة بالإضافة إلى كل هذا فحتى شكل المكاتب والمصالح وقربها من بعضها البعض يجعل من عملية التعاون والتشاور والتشارك تكتسي الميزة السهولة، فقد تجد في المؤسسة الهرونة في طريقة التعامل بين الموظفين من جهة وكذا التناسق في الأدوار المختلفة المتمثلة في مختلف المصالح التي تنفتح على بعضها وتمارس نوعا من الشفافية والتعاون كل هذا من أجل تسهيل عمليّة تنفيذ الأدوار المختلفة وعدم وجود خلل أو تعطيل أثناء تداخل هذه الأدوار في تنفيذ المهام وكذا التسهيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وبالعودة إلى نسبة الموظفين الذين لا يستشرون زملائهم أثناء أداء مهامهم فهذا يمكن أن نضعه في الجانب النفسي والاجتماعي وكذا التقني ، فبوجود الموظف الاجتماعي الذي يسعى إلى التواصل مع جميع الزملاء يوجد أيضا الموظف الكتوم المنعزل الذي يمارس مهامه الموكلة إليه دون اللجوء أو استشارة زملائه وقد يكون هذا راجع إلى سهولة الأدوار الموكلة إليه أو طبيعة الوظيفة التي تكتسي السرية في

بعض الأحيان بالإضافة إلى وجود ذلك النوع من الموظفين الذين لديهم الملكة والتميز والنجسية حيث أنهم لا يستشيرون ولا يحب أن يستشار انطلاقاً من مبدأ من يملك المعلومة أو التقنية أو الحرفة أو.. إلخ من الكفاءات والمكتسبات يمتلك المبادرة وكذلك يمتلك السلطة فهذا نوع لا يحبذ إقامة العلاقات مع زملائه لكن في الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية في مؤسسة اتصال الجزائر تمارس الفعل التعاوني.

جدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسب التنسيق بين المصالح ووتيرته

التنسيق بين المصالح	ك	%	وتيرة التنسيق بين المصالح	ك	%
نعم	117	97.5 %	دائماً	112	95.72 %
			أحياناً	05	4.28 %
			نادراً	//	//
لا	03	2.5 %	المجموع	117	100 %
المجموع	120	100 %			

نلاحظ من خلال جدول رقم 09 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب التنسيق بين المصالح ووتيره أن نسبة 97.5 % من المبحوثين صرحوا بوجود تنسيق بين المصالح مقابل 2.5 % من المبحوثين صرحوا بعدم وجود تنسيق بين المصالح ، ولقد توزعت إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود تنسيق بين المصالح حسب وتيرة هذا التنسيق إلى النسب الآتية: فنسبة 65.72 % من المبحوثين صرحوا بأن التنسيق دائم بين المصالح تليها نسبة 4.28 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن التنسيق بين المصالح يكون أحياناً ولقد انعدمت نسبة لدى وتيرة التنسيق نادراً .

من خلال ما سبق من الإحصاءات يمكن القول أن التنسيق بين المصالح ضروري بل هو حتمية تنظيمية وتسييرية تخضع لها جميع المؤسسات والكيانات التي تحتوي على أنساق وفروع ومصالح ، فبرغم اختلاف دور كل مصلحة وفرع ونسق غير أنها تتناسق فيما بينها من خلال عملية اتصالية وكذا تنظيمية وتسييرية من خلال القيادة العليا للمؤسسة والتي تلعب دور فرض التنسيق بين جميع مكونات المؤسسة فلا يمكن لأي مصلحة أن تعمل بمفردها دون تداخل وتنسيق مع جميع المصالح المختلفة التي تكون الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وباعتبار أن المؤسسة اتصالات الجزائر كأى مؤسسة تخضع للقوانين والثقافات التسييرية والتنظيمية فهي تحقق مبدأ التنسيق بين المصالح بشكل دائم وحتمي وحتى تحقق نسبة عالية من تحقيق كل نسق لدوره بشكل كبير ومنه تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأنساق (المصالح والفروع) وهي أهداف المؤسسة.

أخيرا يمكن القول أن تنسيق عملية ضرورية وحتمية في تسيير أي المؤسسة كانت وذلك لضمان الاستقرار والسيروية الجيدة للأدوار بالإضافة إلى التقليل من الأخطاء التي يمكن أن تتطور لتصبح اختلالات والتي بدورها يمكن أن تخلق صراعا بين الأنساق والتي تؤدي بدورها إلى خلق خلل في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات وطبيعتها

تبادل المعلومات بين الزملاء	ك	%	طبيعة تبادل المعلومات	ك	%
نعم	114	95 %	رسمي	45	39.47 %
			غير رسمي	51	18.43 %
			معا	48	42.10 %
لا	06	5 %	المجموع	114	100 %
المجموع	120	100 %			

نلاحظ من خلال جدول رقم 10 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات وطبيعتهم أننا نسبة 95 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم مقابل 5% من المبحوثين لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم ولقد توزعت نسبة المبحوثين الذين يتبادلون المعلومات مع زملائهم حسب طبيعة هذه المعلومات إلى ما يلي: المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي معا بالنسبة 42.10% تليها نسبة 39.47% من المبحوثين الذين صرحوا أن المعلومات المتبادلة تكون بشكل رسمي وأخيرا نسبة 18.43 % من المبحوثين يتبادلون المعلومات بشكل غير رسمي.

من التحليل الإحصائي السابق يمكن القول أن موظفي مؤسسة اتصالات جزائرية يتبادلون المعلومات ويسعون إلى نشرها وإيصالها إلى جميع الموظفين وهذا راجع إلى الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تسييرها العملية الاتصالية والتي من خلالها نستكشف نوعا من الانفتاح التنظيمي والتسييري داخل المؤسسة وبين أنساقها والتي تخلق مناخ وبيئة اتصالية تمتاز بالمرونة والسهولة وكذا الانتشار . وهذا ما يحفز الموظف على تبني هذه الثقافة الاتصالية والإستراتيجية التواصلية التي تمنع الشفافية والحق

في المعلومة داخل أنساق المؤسسة وبالتدقيق في طبيعة ونوع تبادل المعلومات نجد أن نوع تبادل المعلومات متنوع من حيث رسمية وعدم رسميت هـ، فالمؤسسات الحديثة تنتهج إستراتيجيات الاتصال المتنوعة والغير محددة الطبيعة فهي تخرج عن النمط الرسمي الروتيني والذي يكون في معظم الأوقات أحد المعوقات التي تواجه أداء المهام داخل المؤسسة وهذا يكون من وجود اختلالات في ميكانيزمات الاتصال الرسمي وفي عناصر العملية الاتصالية الرسمية ، ولهذا فلن اللجوء إلى الصورة الغير رسمية من العملية الاتصالية يكون مفيد ومجدي في عملية اتخاذ بعض من القرارات الآنية والضرورية دون تقيد بالرسميات والتسلسلية الإدارية، فمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال ما ورد من نسب وأرقام تعطي للموظف الأريحية والتسهيل في اختيار عملية اتصالية مناسبة رسمية كانت أو غير رسمية في تبادل المعلومات كل هذا من أجل تسهيل أداء الأدوار بشكل جيد وينسب مرتفعة.

أخيرا يمكن القول أن التنوع في طبيعته ونوع العملية الاقتصادية هو من سمات المؤسسات الحديثة مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى هذه المؤسسات التي تسعى إلى عصرنة العملية التسييرية في مختلف أدوارها وأبعادها والبعد الاتصال أخذ حيزا هاما من هذا التطوير والتحسين وهذا ما لمسناه في تحليلنا للنسب وكذا ما لاحظناه في الميدان.

جدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب أهم المواضيع التي يناقشها مع زملائها

طبيعة المواضيع المناقشة مع الزملاء	ك	%
سبل التعاون والتنسيق	110	22.35 %
حل المشكلات	113	22.96 %
اكتساب مهارات وخبرات	98	19.91 %
تكوين صداقات	76	15.48 %
مواضيع شخصية	95	19.30 %
المجموع	492 *	100 %

من خلال الجدول رقم 11 والذي يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة المواضيع التي يناقشونها أن نسبة 22.96 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتناقشون لحل المشاكل تليها نسبة 22.35 % يناقشون سبل التعاون والتنسيق تليها نسبة 19.91 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتناقشون لاكتساب مهارات وخبرات، وجاءت بعدها نسبة 19.3 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتناقشون في مواضيع شخصية، أخيرا نسبة المبحوثين الذين يتناقشون من أجل لتكوين صداقات والمقدرة ب: 15.48 % من القراءة الإحصائية السابقة نستخلص أن موظفي اتصالات الجزائر لم تنوع في المواضيع التي يتناقش فيما بينهم وهذا راجع إلى وجود قنوات اتصالية وحوارية تسهل من عملية النقاش بين الموظفين كما أن لطول السنوات التي قضاها الموظفين وهم يؤدون في أدوارهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والتي أنشأت بما يسمى بالتعايش الوظيفي المهني وكل هذا راجع أيضا لإستراتيجية المؤسسة بحد ذاتها في تكوين هذا الوفاق والانسجام بين أنساقها وفق القيم التعاونية والتشاركية بالإضافة إلى الاستقرار الذي تدعمه المؤسسة

وهو ضمن استراتيجياتها في تعاملها مع موظفيها فلا نجد استقلالات ولا طرد داخل المؤسسة اتصالات الجزائر وهذا نتائج لظروف والبيئة التنظيمية التي وفرتها المؤسسة لمواردها البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى فالمورد البشري الجزائري يمتلك الثقافة الاجتماعية يعني بمعنى آخر فالموظف الجزائري يجيد أساليب التأقلم وكذا الاندماج داخل الجماعات والأنساق وهذا لاحظناه في أروقة ومصالح مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (12): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من برنامج التدريب ومكانه

الاستفادة من برنامج تدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة	ك	%	مكان التدريب	ك	%
نعم	120	100 %	داخل المؤسسة	65	54.16 %
			خارج المؤسسة	12	10 %
			معا	43	35.84 %
لا	//	//	المجموع	120	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 12 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من برنامج تدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة ومكانه إن كل الموظفين استفادوا من برنامج تدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة بنسبة 100% ولقد توزعت هذه النسبة على ما يلي : نسبة 54.16 % من المبحوثين صرحوا أنهم تلقوا تدريباً داخل المؤسسة فقط تليها نسبة 35.84 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تدربوا بعد التحاقهم بالمؤسسة داخلها وخارجها معا وأخيرا نسبة 10% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم تلقوا تدريباً خارج المؤسسة بعد التحاقهم بالمؤسسة.

انطلاقاً من التحليل الإحصائي السابق يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع العملية التدريبية من المهام الأساسية لما تكتسبه من مكانة رئيسية في تكوين وتحضير وتحسين وتطوير المورد البشري كل هذا من أجل تسهيل عملية اندماج الموارد البشرية مع نسق تأدية الأدوار من جهة ومن جهة أخرى مع نسق العلاقات الاجتماعية المهنية والتي من خلال يستطيع الموظف اكتساب الملائمة في تأدية المهام والملائمة في نسج علاقات مع الزملاء وهذا ما يقدمه التدريب الداخلي والذي يضع الموظف أمام الميدان الذي سيمارس فيه أدواره وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة كما أن المدربين داخل المؤسسة هم الموظفين الأكثر خبرة وكفاءة وهذا ما يجعل من نسج العلاقات داخل المؤسسة لهدف تحقيق أهداف التدريب من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة فالتدريب الداخلي يوفر الوقت والجهد وكذا يقلص من الأعباء المالية، ولكن هذا لا يمنع أن تنتهج المؤسسة برنامجاً تدريبياً خارجياً لسد عجز في عدة تخصصات لا يمكن أن يقدمها المدربون الداخليون خصوصاً الجوانب النظرية التي تفتقدها معظم المؤسسات الجزائرية فهي مقتنعة أشد الاقتناع أن الجانب النظري تلقاه الموظف في الجامعات والمعاهد والمدارس وأن الجانب التطبيقي له أهمية كبرى والمؤسسة الناجحة هي التي تزوج ما بين التدريب الداخلي والخارجي وهذا ما قدمته القراءات الإحصائية الخاصة بالموظفين مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

جدول رقم (13): يمثل توزيع الموظفين حسب نوع التدريب

نوع التدريب	ك	%
تربص ميداني	86	71.66 %
دورة تكوينية نظرية	07	5.84 %
معا	27	22.5 %
المجموع	120	100 %

من خلال جدول رقم 13 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع التدريب الذي تلقوه أن نسبة 71.66 % من المبحوثين صرحوا أنهم تراقب تدريباً ميدانياً تليها نسبة 22.5 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تدريباً تطبيقياً ونظرياً معا وأخيراً نسبة 5.84 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تدريباً نظرياً (دورة تكوينية نظرية).

نستخلص من التحليل الإحصائي السابق أن مؤسسة اتصالات الجزائر تنتهج التدريب الميداني بشكل كبير مقارنة بالتدريب النظري وهذا ما قد تم التطرق له في تحليلنا للجدول السابق والذي مفاده أن الموظف قبل أن يتحصل على الوظيفة له تكوين نظري تلقاه في مختلف التخصصات داخل الجامعات والمعاهد فهو متشبع بكل الجوانب النظرية التي تحيط بوظيفته أو الدور المناط به تأديته، وبمجرد توظيفه تضعه المؤسسة في برنامج تدريب ميداني من خلاله يختبر مكتسباته العلمية والتقنية وهذا ما يسمى بفترة الاختبار والتي تنتهجها جميع المؤسسات الجزائرية من ضمن مؤسسة اتصالات الجزائر هذا فيما يخص الموارد البشرية الحديثي التوظيف أما فيما يخص الموارد البشرية ذوي الخبرة فوحدها سنوات الخبرة كفيلاً بتحديد مدى نجاح الموظف في إفتكاف منصب العمل، إن الاعتماد على التدريب الميداني بشكل كبير وعدم التوفيق بينه وبين التدريب النظري يجعل من الموارد البشرية محدودة ومحصورة في التلمصيل النظري

القديم فالعلم تقنياته وتخصصاته تتطور بشكل دائم وهذا ما يفرض على المؤسسة مواكبة هذا التطور من خلال الاعتماد على التكوين النظري مثل اعتمادها على التدريب الميداني .

جدول رقم (14): يمثل توزيع المبحوثين حسب الطبيعة التدريب

طبيعة التدريب	ك	%
فردى	13	10.83 %
جماعى	78	65 %
معا	29	24.17 %
المجموع	120	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة التدريب أن نسبة

6.5 % من المبحوثين صرحوا أنهم تدربوا جماعيا تليها نسبة 24.17 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تدربوا فرديا وجماعيا معا وأخيرا المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تدريباً فردياً بنسبة 10.83%.

من خلال النسب الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن مؤسسة الاتصالات الجزائر تعتمد على

العمل الجماعي في عملية التدريب سواء كان هذا التدريب الجماعي خاص بكل نسق (مصلحة) أي أن الموظفين الذين يمارسون مهام وأدوار داخل نسف معين يخضعون لعملية التدريب الجماعي انطلاقاً من تعزيز العمل الجماعي والثقافة التعاونية وكذا تجديد المهارات والمكتسبات وخلق جو تبادل الخبرات بين الموظفين وهذا الأسلوب العقلاني العلمي يسمح بتنامي الاستقرار داخل المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع أفرع المؤسسة ومصالحها وهذا ما تنتهجه مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تولي اهتماماً كبيراً لعملية التدريب باعتبارها مؤسسة خدمة تسوق خدمات للزبائن وتخضع لقانون المنافسة من المؤسسات الأخرى في نفس التخصص في الخدمة والتي تعطي اهتماماً بالغاً للمورد البشري الذي يعد العنصر الأساسي في

العملية التنظيمية والتسيرية والتسويقية للخدمة وكل هذا يقع على عاتق العملية التدريبية التي توفر وتؤطر المورد البشري الذي يتناسب مع طبيعة الدور المناط القيام به.

جدول رقم (15): يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في تحسين العلاقة مع الزملاء

وعلاقته بالتنسيق بين المصالح

المجموع		لا		نادرًا		أحيانًا		دائمًا		وتيرة التنسيق
										مساهمة التدريب في تحسين العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
82.5%	99	33.33%	01	//	//	40%	02	85.71%	96	نعم
17.5%	22	66.66%	02	//	//	60%	03	14.29%	16	لا
100%	120	100%	03	//	//	100%	05	100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم 15 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في تحسين العلاقة مع الزملاء وعلاقته بالتنسيق بين المصالح ووبتوته أن نسبة 82.5 % من المبحوثين صرحوا أن التدريب يساهم في تحسين العلاقة بين العمال مقابل 17.5 % لم يرجعوا سبب تحسن العلاقة بين العمال إلى العملية التدريبية ، ولقد توزعت النسب حسب ما يلي فكانت أعلى نسبة والمقدرة ب: 85.71 % من المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب ساهم في تحسين العلاقة يقومون بالتنسيق مع زملائهم دائما تليها مقابل 14.26 % من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تحسن العلاقة مع الزملاء رغم أنهم ينسقون دائما . كما سجلنا نسبة 60% من المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب لم يساهم في تحقيق تحسن في العلاقة مع الزملاء يقومون بالتنسيق أحيانا مع زملائهم مقابل 40% من المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب يساهم في تحسين العلاقة مع الزملاء ينسقون أحيانا مع زملائهم ، ولقد انعدمت النسبة بالنسبة للمبحوثين الذين ينسقون نادرا كما أن المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا ينسقون مع الزملاء أن التدريب لا يساهم في

تحسين العلاقة مع الزملاء بالنسبة 66.67 % مقابل نسبة 33.33 % من المبحوثين الذين لا ينسقون مع الزملاء وصرحوا أن التدريب يساهم في تحسين العلاقة بين الزملاء.

من خلال الإحصاءات السابقة يمكن التوصل أن للعملية الاتصالية الأفقية تأثيراً في العملية التدريبية من خلال تحسين العلاقة بين أطراف العملية التدريبية وهذا كله يأتي كنتيجة لعملية اتصالية محكمة تحفظ لكل أطراف وعناصر العملية اتصالية النجاح والنجاعة فعندما تتوفر الشروط والأسباب والظروف الملائمة في الإستراتيجية الاتصالية الأفقية والتي تنتهجها المؤسسة من وضوح في الرسالة وسهولة في نقلها وتفسيرها وتسهيل الحصول على المعلومات داخل النسق الوظيفية المختلفة والذي يضمنه التنسيق بالإضافة إلى الثقة المتبادلة بين عنصري العملية الاتصالية المرسل والمستقبل وتبادل الأدوار بينهما وكإسقاط على الحالة المدروسة وهنا نقصد المدرب والمتدرب والتي تتوجب وجود نوع من علاقة التقاهم والاحترام والتقدير وكذا الثقة هنا يمكن أن يتأصل التنسيق بين جميع أفرع المؤسسة وهذا ما توصلت إليه النسب والأرقام السابقة، إن التنسيق الجيد هو سبب من بين أسباب التي تؤدي إلى تدريب الجيد وهذا الأخير يحقق تحسن في العلاقة ومنه سهولة في العملية الاتصالية بين جميع الموظفين فيما بينهما وهذا ما يحقق لنا سببية أنه للتنسيق أثر على العملية التدريبية والتنسيق هو أحد مؤشرات الاتصال الأفقي ومنه يمكن القول أن الاتصال أفقي أثر في تحسين العملية التدريبية.

جدول رقم (16): يمثل توزيع المبحوثين حسب نجاح البرنامج التدريبي وعلاقته باستشارة الزملاء

وطبيعتها

استشارة الزملاء وطبيعتها		نجاح البرامج التدريبية		نفس المصلحة		مصالح أخرى		معا		لا		المجموع	
نعم	لا	نعم	لا	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
23	05	82.14	17.86	60	09	97.10	06	75	06	87.5	105	100	120
05	28	17.86	100	40	06	2.90	02	25	02	12.5	15	100	120
28	05	100	17.86	100	06	100	02	100	06	87.5	105	100	120

من خلال الجدول رقم 16 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب نجاح البرنامج التدريبي وعلاقته

باستشارة الزملاء وطبيعتها أن نسبة 87.5% من المبحوثين صرحوا بنجاح البرامج التدريبية مقابل

12.5% صرحوا بعدم نجاح البرامج التدريبية، ولقد توزعت هذه النسب على ما يلي : نسبة 97.10 %

من المبحوثين الذين صرحوا بنجاح البرامج التدريبية أجابوا أنهم يستشيرون زملائهم في نفس المصلحة

وكذلك الزملاء من مصالح أخرى مع مقابل 2.9 % صرحوا أن البرامج التدريبية لم تتجح ، وكانت نسبة

82.14 % من المبحوثين قد صرحوا أن البرامج التدريبية ناجحة يستشيرون زملائهم من نفس المصلحة

فقط مقابل 17.86 % صرحوا بعدم نجاح البرامج التدريبية ، وبنسبة 60% من المبحوثين الذين ينسقون

مع الزملاء من المصالح أخرى فقط صرحوا بنجاح البرامج التدريبية مقابل 40% صرحوا بعدم نجاح

البرامج التدريبية ، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بعدم استشارة زملائهم سواء في نفس المصلحة

أو المصالح الأخرى فقد سجلنا نسبة 75% صرحوا بنجاح البرامج التدريبية مقابل 25% أجابوا بعدم نجاح

العملية التدريبية.

من خلال النتائج ونسب الإحصائية يمكن لنا أن نستخلص أن معظم موظفي اتصالات الجزائر

صرحوا بنجاح العملية التدريبية وهذا راجع إلى عدة عوامل ماديّة وبشريّة وكذا تقنيّة فتوفير المناخ والبيئة

المناسبة للعملية التدريبية وكذا توفير الإطار البشري المكلف بإعداد ورسم وتخطيط للإستراتيجية العملية التدريبية كما لتوفر الحوافز المادية والمعنوية وأيضا للوسائل الحديثة والأطر النظرية في تصميم البرامج التدريبية دورا مهم ا في تحقيق النجاح للعملية التدريبية وكل هذا النجاح لا يتم إلا بوجود عملية اتصالية فعالة وناجعة ودقيقة وذات مصداقية يساهم فيها كل عناصر ومكونات المؤسسة باختلاف الوظائف والأدوار التي يؤديونها . فالتدريب هو نسق يختلف عند التسيير والاتصال والمحاسبة والتسويقإلخ من المصالح التي تحتويها المؤسسة لكن لا يعني أنه لا يمكن لكل موظفي هذه المصالح الاستشارة فيما بينهم من أجل تحسين العملية التدريبية إذ أضحى الموظف في المصلحة لا يكتفي باستشارة زملائه الذين يؤدون نفس المهام داخل المصلحة أول النسق الواحد بل تعدى إلى الاستعانة بزملاء آخرين في مختلف المصالح هذا قد يرجع إلى إستراتيجية المؤسسة والتي تشجع على التعاون والتنسيق بين جميع المصالح من جهة ومن جهة أخرى إلى وجود علاقات حسنة بين جميع موظفين مما يساعد على تسهيل الاستشارة وأيضا التركيب النفسية للمورد البشري الجزائري والذي يمتاز بالتكيف والرغبة في معرفة جميع المعطيات حول دوره وهذا في الأساس وكذا معرفة أدوار الموظفين الآخرين وطبيعة الوظائف والأعمال التي يمارسونها حتى ولو كانت في مصالح أخرى. كل هذا يتم وفق عملية اتصالية فعالة بين الموارد البشرية في نفس المستوى وكذا بين المصالح ومنه يمكن القول أن للاتصال الأفقي اثر في تحقيق برامج تدريبية ناجحة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع المبحوثين حسب رضى على العملية التدريبية وعلاقتها بتبادل

المعلومات مع الزملاء وطبيعتها

تبادل المعلومات وطبيعتها الرضى على العملية التدريبية		رسمي		غير رسمي		معا		لا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
39	86.66%	17	80.95%	45	93.75%	01	16.66%	112	93.33%		
06	13.64%	04	19.05%	03	6.25%	05	83.34%	18	6.67%		
45	100%	21	100%	48	100%	06	100%	120	100%		

من خلال الجدول رقم 17 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الرضى على العملية التدريبية وعلاقته بتبادل معلومات مع الزملاء وطبيعة هذه المعلومات أن نسبة 93.33 % من المبحوثين راضون على العملية التدريبية مقابل 6.67 % غير راضون على العملية التدريبية ولقد توزعت النتيجة على النسب التالية حيث أنه سجلنا أعلى نسبة بـ 93.75 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم راضون على العملية التدريبية ويتبادلون المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي مع 6.25 % غير راضون ونسبة 86.66 % من المبحوثين الذين هم راضون على العملية التدريبية ويتبادلون المعلومات مع الزملاء بشكل رسمي فقط مقابل 13.64 % غير راضون على العملية التدريبية ، فكانت نسبة 80.95 % من المبحوثين الراضون على العملية التدريبية صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات بشكل غير رسمي مقابل 19,05 % غير راضون على العملية التدريبية ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يتبادلون المعلومات مع الزملاء سواء بشكل رسمي أو غير رسمي معا أو معا فقد صرحوا أنهم غير راضون على عملية التدريبية بنسبة 83.34 % مقابل 16.66 % صرحوا برضاهم على العملية التدريبية.

من خلال ما سبق نجد أن معظم المورد البشرية راضون على العملية التدريبية التي تلقوها أثناء مساهمهم المهني داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لأن العملية التدريبية وفرت كل ما يحتاجه المورد

البشري لأداء مهامه على أحسن وجه وبسهولة تامة ، فالعملية التدريبية لها دور فعال في تحقيق الفعالية في الأداء من خلال التحسين والتطوير في المهارات والقدرات والكفاءات لدى الموارد البشرية وكذا في تحديد المعارف وإضافة مكتسبات جديدة للعاملين وكذا تدليل الصعوبات والتي تواجههم أثناء تأدية المهام. كل هذه هي نتائج لعملية تدريبية تساهم مجموعة من العوامل في نجاحها . سواء كانت ذلك في محتوى العملية التدريبية أو مدى التحكم والإتقان لدى المدربين ومدى تقبل المتدربين ل لعملية التدريبية وكذا التحفيز والظروف التي وفرتها المؤسسة للعملية التدريبية . كل هذا لا يمكن أن يحقق القدر الأعلى من النجاح إلا بعملية اتصالية تواصلية بين كل عناصر العملية التدريبية والتي تمثل التفاعل الايجابي المراد منه التنسيق والربط والتكامل بين أبعاد العملية التدريبية وهذا ما لمسناه لدى العاملين الذين تفاعلوا مع بعضهم البعض أثناء العملية التدريبية سواء كان ذلك التفاعل رسميا وغير رسمي والذي أدى في الأخير إلى وجود تناسق وتفاعل داخل المجموعة والذي أدى إلى وجود ارتياح للعملية التدريبية والتي انعكست الإيجاب على وجود رضى لدى الموارد البشرية من العملية التدريبية التي برمجتها المؤسسة من أجل تحقيق قفزة نوعية في أداء العاملين لديها كل هذا وفق عملية اتصالية أفقية سلسلة .

الجدول رقم (18): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما حقق لهم التدريب وعلاقته بالاتصال بين مختلف

المصالح في نفس المستوى ووتيرته

الاتصال بين مختلف المصالح ووتيرته		دائما		أحيانا		نادرا		لا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
48	50 %	06	40 %	02	50 %	02	40 %	58	48.33 %		
11	11.45 %	02	13.33 %	//	//	01	20 %	14	11.66 %		
16	16.66 %	04	26.66 %	//	//	//	//	20	16.69 %		
21	21.89 %	03	19.68 %	02	50 %	02	40 %	28	23.32 %		
96	100 %	15	100 %	04	100 %	05	100 %	120	100 %		

من خلال جدول رقم 18 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب ما حقق لهم التدريب وعلاقته

بالاتصال بين مختلف المصالح في نفس المستوى ووتيرته أن نسبة 48.33% من المبحوثين صرحوا أن

التدريب حقق لهم تحسين في الأداء تليها نسبة 23.32% للمبحوثين الذين صرحوا أن التدريب حقق لهم

الترقيات والامتيازات تليها نسبة 16.69% من المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب حقق لهم تدعيم ا في

الخبرة المهنية وأخيرا نسبة 11.66% من المبحوثين الذين صرحوا أن التدريب رفع من كفاءتهم

ومردوديتهم كما توزعت هذه النسب على الآتي: نسبة 50% من المبحوثين الذين حقق لهم التدريب

تحسينا في الأداء كانت وتيرة الاتصال بين الزملاء والمصالح المختلفة بشكل دائم تليها نسبة 21.89%

بالنسبة للمبحوثين الذين حقق لهم التدريب ترقى ات وامتيازات تليها نسبة 16.66% و 11.45%

للمبحوثين الذين حقق لهم التدريب تدعيما في الخبرة المهنية ورفع الكفاءة والمردودية على التوالي كما

سجلنا نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا أن وتيرة الاتصال أحيانا حقق لهم التدريب تحسين في

الأداء وكانت نسبة 26.66% و 19.68% وأخيرا نسبة 13.33% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أن

التدريب حقق لهم تدعيماً في الخبرة المهنية والحصول على الامتيازات والترقيات ورفعاً في المردودية المهنية على التوالي.

نستخلص من القراءات الإحصائية السابقة أن الغرض من العملية التدريبية في معظم الأوقات ولدى معظم الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي يشكل العامل الأساسي والحاسم والمهم لدى معظم المؤسسات والتي تسعى إلى تحقيق هذا العامل بشتى الطرق وسبل وكذا الوسائل المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة ولتحقيق هذا العنصر المهم تضع المؤسسات وتنسج برامج التدريبية شاملة ومتكاملة تغطي جميع الفئات المهنية وتساهم فيها كل أنساق وأجزاء المؤسسة بمختلف وظائفها وهذا حتى تحقق أقصى ومعظم الأهداف المسطرة والمبتغاة من هذه العملية التدريبية والتي يرى كل مورد بشري داخل المؤسسة أنها توفر له وتخلق له مجموعة من الأهداف والأولويات حسب نظر كل مورد بشري وكما ذكرنا سابقاً فتحسين الأداء هو أحد أهم هذه الأهداف التي يتطلع ويتفق فيها كل من المؤسسة والمورد البشري في تحقيقها ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا بتوفر مجموعة من العناصر الأساسية والاتصال هو العنصر الأساسي والمحرك في تحقيق التوازن والتنسيق بين عناصر العملية التدريبية وهذا الاتصال يكون بشكل دائم وواضح وسلس وكذا شامل لكل المصالح والأبنية التي تشكل المؤسسة باختلاف وظائفها فهي تسعى في الأخير إلى تحقيق أهداف التدريب ونجاحه في تحسين وترقي أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (19): يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العملية التدريبية وعلاقتها بأهم المواضيع التي

يناقشها مع زملائه

أهم المواضيع التي يناقشها الموظف مع زملائه		سبل التعاون والتنسيق		حل المشكلات		تكوين علاقات وتقويتها		أمور شخصية		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
29	54.71%	18	85.06%	11	55%	07	43.75%	65	54.16%		
05	9.43%	04	12.91%	1	5%	02	12.5%	12	10%		
19	35.86%	09	29.03%	8	40%	07	43.75%	43	35.84%		
53	100%	31	100%	20	100%	16	100%	120	100%		

من خلال جدول رقم 19 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العملية التدريبية وعلاقته بأهم

المواضيع التي يناقشها الزملاء داخل المؤسسة (تحليل المجموع ورد في الجدول رقم 11) ولقد توزعت

النسب على الأتي: 54.71 % من المبحوثين الذين تلقوا تدريباً داخل المؤسسة يناقشون سبل التعاون

والتنسيق مع الزملاء تليها نسبة 35.86 % ونسبه 9.43 % على التوالي بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا

تدريباً داخلياً وخارجياً معاً وتدريباً خارج المؤسسة على التوالي . كما سجلنا نسبة 58.06 % بالنسبة

للمبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تدريباً داخلياً ويناقشون مع زملائهم طرقاً حل المشكلات وكما صرح

المبحوثين الذين تلقوا تدريباً داخلياً ويناقشون مواضيع خاصة بتكوين العلاقات وتقويتها بنسبة 55%

وسجلنا نسبة 43.75 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يناقشون أمور شخصية وقد تلقوا تدريباً

داخلياً وهي نفس النسبة بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً معاً.

نستخلص من النسب الإحصائية السابقة أن معظم الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تحبذ

العمل الجماعي التشاركي وهذا نابع عن ترسخ ثقافة الجماعة والمجموعة لدى الفرد الجزائري عوض ثقافة

الفردانية أثناء أداء المهام والوظائف داخل المؤسسة فتقسيم الأدوار على أنساق الجماعة بشكل رسمي

وحتى غير رسمي أهم المعايير والأسس التي تشكل المخيال الجمعي للموارد البشرية وهذا ما يجعل من السبل التعاون والتنسيق من أهم المواضيع التي يناقشها الموارد البشرية باختلاف وظائفهم ومكانتهم داخل النسق العام المشكل للمؤسسة كل هذا من أجل تحقيق المرونة والاستقرار والسهولة في تلبية المهام سواء كان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها أو في كلتا الحالتين: بالإضافة إلى ما سبق ذكره فحل المشكلات تأخذ حيزا معتبرا ضمن المواضيع التي يناقشها العاملون فيما بينهم وهذا راجع إلى التمسك بمبدأ قوة الجماعة في حل ومواجهة المشكلات وكذا الاختلالات التي تواجههم أثناء أداء المهام ، كما لتكوين علاقات وتقويتها نصيب في المواضيع التي يناقشها العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر ، انطلاقا من أنه يمكن أن تتحول الزمالة في العمل إلى صداقة من خلالها يشبع العامل الجانب العلاقتي الاجتماعي داخل المؤسسة التي يقضي فيها مدة زمنية معتبرة من في اليوم . أما بالنسبة للأجور الشخصية التي احتلت آخر المواضيع التي يناقشها العاملون فإن تركيبة المورد البشري الجزائري النفسية والاجتماعية الآتية تركز على عدم مناقشة أمور شخصية مع الزملاء.

من خلال ما سبق يمكن القول أن من تدربوا داخل المؤسسة يناقشون بشكل كبير المواضيع السابقة ذكرها مقارنة مع الذين تدربوا خارج المؤسسة وهذا راجع إلى تكون ثقة متبادلة بين الموارد البشرية التي تدربوا داخل المؤسسة مقارنة بخارجها.

جدول رقم (20): يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة حسن العلاقة مع الزملاء في تحسين

التدريب

مساهمة حسن العلاقة مع الزملاء في تحسين التدريب	ك	%	الوتيرة	ك	%
نعم	113	94.16%	دائماً	87	76.99%
			أحياناً	18	15.93%
			نادراً	8	7.08%
لا	7	5.84%	المجموع	113	100%
المجموع	120	100%			

من خلال جدول رقم 20 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة حسن العلاقة مع الزملاء في

تحسين العملية التدريبية أن نسبة 94,16 % من المبحوثين صرحوا أن العلاقة الحسنة مع الزملاء ساهمت في تحقيق تحسين في التدريب مقابل 5.84 % من المبحوثين لم يرجوا سبب تحسين العملية التدريبية للحسن العلاقة مع الزملاء ، ولقد توزعت إجابات المبحوثين الذين أقروا بمساهمة حسن العلاقة في تحسين العملية التدريبية حسب الوتيرة على النسب التالي ة حيث أنه سجلنا نسبة 76.96% من المبحوثين صرحوا أن نجاح التدريب عن طريق حسن العلاقة مع الزملاء يكون بوتيرة دائمة تليها نسبة 15.93 % وتيرة أحياناً وأخيراً المبحوثين الذين صرحوا أن حسن العلاقة يساهم في تحسين عملية التدريبية يكون نادراً.

نستخلص مما سبق أن حسن العلاقة مع الزملاء لها تأثير كبير في تحسين عملية التدريب وهذا راجع إلى أنه لو قمنا بتفكيك العناصر التدريبية من الناحية البشرية فنجد المدربين المتدربون . فلن كانت العملية التدريبية داخل المؤسسة واعتمدت المؤسسة على الإطارات ورؤساء المصالح والأنساق في العملية

التدريبية هنا يمكن القول أنه ضمان وجود علاقة حسنة وطيبة بين المتدربين والمدرّبين ينعكس بالإيجاب على العملية التدريبية وهذا ما يؤدي إلى نجاحها عكس وجود صراعات بين الإطارات المقصود بهم المدرّبين وأهمية العاملين المتدربين وهذا ما يشكل خلل في العملية التدريبية مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية ويفشلها. كذلك فيما يخص علاقة المتدربين فيما بينهم والتي تشكل أهمية قصوى في نجاح العملية التدريبية. فالعملية التدريبية هي تظافر مجموعة عناصر وأنساق باختلاف أدوارها ووظائفها وللعنصر البشري دور مهم في نجاح هذه العملية وللعلاقة بين العناصر البشرية دور مهم في نجاح أهداف العملية التدريبية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية ونتائجها الجزئية

جدول رقم (21) : يمثل توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة إلى نشر المعلومات بشكل رسمي

ووتيرته

سعي المؤسسة لنشر المعلومات بشكل رسمي	ك	%	وتيرة نشر المعلومات بشكل رسمي	ك	%
نعم	117	97.5 %	دائماً	97	82.90 %
			أحياناً	18	15.38 %
			نادراً	02	1.72 %
لا	03	2.5 %	المجموع	117	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 21 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة إلى نشر المعلومات

بشكل رسمي ووتيرته أن نسبة 97.5% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقوم بنشر معلومات بشكل

رسمي مقابل 2.5% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم نشر المؤسسة للمعلومات بشكل رسمي ، ولقد توزعت وتيرة نشر المعلومات بشكل رسمي على النسب الآتية: سجلنا نسبة 82.90% للمبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تنشر المعلومات بشكل رسمي بوتيرة دائمة تليها نسبة 15.38% من المبحوثين صرحوا أن وتيرة نشر المؤسسة للمعلومات بشكل رسمي تكون أحيانا وأخيرا نسبة 1.72% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تنشر المعلومات بشكل رسمي نادرا.

انطلاقا من القراءة الإحصائية السابقة يمكننا القول أن المؤسسة تسعى بدرجة كبيرة إلى نشر المعلومات بشكل رسمي وهذا حتى تعطي للمعلومات بعدا هاما ومؤشرا محوريا وهو المصادقية باعتبار أن المعلومات التي يعرف مصدرها ويكون رسميا تلقى القبول لدى جميع مكونات المؤسسة من أنساق ومصالح وهذا ما ينعكس في تنفيذ المهام والأدوار، فللاتصال الرسمي له قوة التنفيذ لدى الموارد البشرية باعتباره أوامر وتعليمات صادرة من الأنساق العليا إلى الأنساق الدنيا، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن لأي مؤسسة أن تسمح بتسلسل المعلومات الغير الصحيحة وكذا المعلومات التي ليس لها مصدر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى لا يحدث التداخل وفوضى في عملي الاتصال داخل المؤسسة. إن من سياسة أي مؤسسة أن تضع مخطط اتصالي رسمي يهدف إلى نشر المعلومات التي تتيدها القيادة العليا والتي من خلالها تكمن أهمية الاتصال الرسمي وحتى لا تدع مجال أو أي دور لاتصال بديل يتحكم وتكون له ادوار ووظائف وتأثير في أنساق ووظائف مختلف فروع المؤسسة وهذا ما لمسناه في مؤسسة اتصالات الجزائر فهي تسعى دوما إلى نشر المعلومات بشكل رسمي.

جدول رقم (22): يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

نوع الاتصال	ك	%
الاتصال الكتابي	98	81.66%
الاتصال الشفهي	22	18.34%
المجموع	120	100%

من خلال الجدول رقم 22 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة أن نسبة 81.66% من المبحوثين صرحوا أن الاتصال الكتابي هو الاتصال الأكثر استخداما مقابل 18.34% من المبحوثين الذين صرحوا أن الاتصال الشفوي هو اتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة .

استدلالات من الجدول الإحصائي والقراءة الإحصائية السابقة نستطيع أن نقول أن الاتصال الكتابي هو الاتصال الممارس داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا انطلاقا من أن الاتصال الكتابي له صيغة رسمية واستخدامه في المؤسسات الجزائرية ضمن الثقافة التنظيمية والإدارية والتسويقية التي نشأت ولا زالت ضمن العقلية الضمنية والوعي الجمعي لدى المسيرين الجزائريين الذين يقدر أن الأوامر والتعليمات وكذا الاقتراحات والتوصيات وهنا نتكلم على حركة الاتصال الصاعد والنازل تكون أكثر مصداقية وقبول لدى المورد البشري الجزائري عندما تكون كتابية أكثر منها شفويا وهذا راجع إلى ثقافة وعقلية المورد البشري الجزائري الذي يؤدي أدواره بشكل تام وكامل ودون تردد إلا بأوامر مكتوبة من الإدارة العليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالاتصال الكتابي يمكن توثيقه وأرشفته والرجوع إليه إذا لزم الأمر. فالاتصال الكتابي له حجية أكبر من الاتصال الشفوي الذي يعتبره المورد البشري لا يكتسي أهمية

ومصادقية مثل الاتصال الكتابي والذي يعتبر أنه لديه قوة القانون في حالة إذا لجأت إليه المؤسسة أو المورد البشري في حد ذاته عند وقوع مشاكل في عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة

الوسائل الاتصالية	ك	%
الهاتف	103	15.53 %
الفاكس	90	13.57 %
البريد الإلكتروني	11	16.74 %
مواقع التواصل الاجتماعي	15	2.26 %
الاجتماعات	84	12.66 %
الإعلانات والملصقات	37	5.58 %
جداول الإرسال	114	17.19 %
الإرساليات	109	16.47 %
المجموع	663 *	100 %

من خلال الجدول رقم 23 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة في

المؤسسة نلاحظ أن نسبة 17.19% من المبحوثين صرحوا أنهم يستخدمون جداول الإرسال تليها نسبة

16.74% من المبحوثين الذين صرحوا أن البريد الإلكتروني هو وسيلة الاتصال المستخدمة تليها

الإرساليات بنسبة 16.47% ، تليها نسبة 15.53 % للهاتف، تليها نسبة 13.57% صرحوا أن الفاكس

وسيلة مستخدمة في المؤسسات تليها نسبة 12.66% اجتماعات تليها نسبة 5.58 % للإعلانات

والمصقات وأخيرا نسبة 2.26% لمواقع التواصل الاجتماعي.

من خلال ما سبق نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر لها وسائل متعددة في عملية الاتصال الداخلي الموجهة إلى الموارد البشرية وهذا ما يساعد على سهولة نشر المعلومات وكذا مرونتها بالإضافة إلى وصولها إلى جميع أجزاء وفروع وأنساق المؤسسة كل حسب الوسيلة التي يتقن التعامل بها ، كما أنه من خلال الإحصاءات السابقة تركز المؤسسة في اختيار وسائل الاتصال التي تضعها ضمن العملية الاتصالية المنتهجة على الوسائل التقليدية والحديثة وعدم تعارض كل منها مع الأدوار المناطة بهما كما أن معظم الوسائل تكتسي صفة الرسمية في التعامل من خلال عملية اتصالية رسمية وهذا ما لمسناه في النسبة المنخفضة لمواقع التواصل الاجتماعي. انطلاقا من أن أي عملية اتصالية داخلية تقتصر فقط على النسق الداخلي للمؤسسة ولا يمكن مشاركتها خارج المؤسسة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي . وهذا ما يحقق السرية في تنفيذ الأدوار داخل المؤسسة .

جدول رقم (24): يمثل توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات في القرارات إلى

كل العاملين ووتيرتها

اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات لجميع العاملين	ك	%	وتيرة إيصال المعلومات والقرارات	ك	%
نعم	117	97.5 %	دائما	107	91.45 %
			أحيانا	08	6.85 %
			نادراً	02	1.70 %
لا	03	2.5 %	المجموع	117	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 24 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل العاملين ووتيرتها نلاحظ أن نسبة 97.5 % من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لجميع العاملين مقابل نسبة 2.5 % من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى جميع العاملين ، وكانت نسب وتيرة اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات لجميع العاملين على النحو التالي: حيث سجلنا نسبة 91.45 % من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لجميع العاملين يكون بوتيرة دائمة تليها نسبة 6.85 % من المبحوثين الذين صرحوا أن وتيرة اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات لجميع العاملين تكون أحيانا وأخيرا نسبة 1.70 % من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لجميع العاملين يكون نادرا .

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الإدارة العليا إلى إيصال وتوفير المعلومات لجميع العاملين وفق وبنية دائمة وهذا ما لمسناه في الجدول السابق انطلاقا من أن مؤسسة اتصالات الجزائر وظفت إستراتيجية اتصالية متفتحة على الموارد البشرية وهذا من أجل تحقيق سهولة ، مرونة ، انسيابية ووضوح في الرؤية لدى الموارد البشرية والتي بدورها تمارس أدوارها بشكل سهل وفعالية وهذا كله يتحقق من خلال الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وكذا الموارد البشرية وفق عملية تهدف إلى نشر المعلومات وإشباع الجانب الاتصالي للموارد البشرية للتقليل من الغموض من جهة أو نفس معلومات مغلوبة وغير صحيحة وهذا ما يؤثر في تأدية الأدوار والوظائف ، إن مبدأ اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بإيصال المعلومات لجميع الموارد البشرية باختلاف أدوارها ووظائفها معيار على أن المؤسسة تعمل على تطوير وتحديث الأسس والأطر في مستوى التنظيم والتسيير والتي من أسسها توفير القدر الكبير من المعلومات لجميع الأجزاء الداخلية للمؤسسة حتى تحقق الأهداف والأدوار بشكل كامل وفعال.

جدول رقم (25): يمثل توزيع المبحوثين حسب حرية اختيار العاملين لطريقة تنفيذ الوظائف ووتيرتها

الحرية في اختيار طريقة تنفيذ الوظائف	ك	%	وتيرة حرية اختيار طريقة تنفيذ الوظائف	ك	%
نعم	92	76.67 %	دائماً	63	68.47 %
			أحياناً	22	23.91 %
			نادراً	07	7.62 %
لا	28	23.33 %	المجموع	92	100 %
المجموع	120	100 %			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب حرية اختيار العاملين لطريقة

تنفيذ الوظائف ووتيرتها أن نسبة 76.67 % من المبحوثين صرحوا أن لديهم حرية في اختيار طريقة

تنفيذ الوظائف مقابل 23.33 % من المبحوثين صرحوا أنه ليس لهم الحرية في طريقة تنفيذ الوظائف،

كما توزعت وتيرة حرية اختيار طريقة تنفيذ الوظائف على النسب الآتية: حيث سجلنا نسبة 68.47 %

من المبحوثين الذين صرحوا أن وتيرة حرية اختيار طريقة تنفيذ المهام تكون دائمة، تليها نسبة 23.91 %

من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحياناً تكون لهم الحرية في اختيار طريقة تنفيذ الوظائف وأخيراً نسبة

7.62 % للمبحوثين الذين صرحوا أنه نادراً ما تكون لهم الحرية في اختيار طريقة تنفيذ الوظائف.

من خلال ما سبق من نسب وقراءة إحصائية نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع هامشاً من

الحرية للموارد البشرية أثناء أدائهم لمهامهم وذلك بو يتوة دائمة بالإضافة إلى فتح لهم المجال لاختبار

الطريقة لتنفيذ المهام الموكلة لهم وهذا انطلاقاً من أن المورد البشري الذي يمارس دوره والوظيفة التي

يشغلها يملك كل المعلومات حولها فهو أدري بأسس وقواعد تنفيذ المهام ضمن الهامش الذي قدمته له

الإدارة العليا والتي تهدف إلى نزع القيود والقوالب الروتينية التي من شأنها الحد من دافعية أداء المهام للموارد البشرية. إن اختيار المؤسسة لمبدأ المرونة والسهولة في اختيار المورد البشري للطريقة التي يراها مناسبة في تنفيذ أدواره يعزز الثقة اتجاه المؤسسة كما يرفع من الوعي والكفاءة والمسؤولية لدى الموارد البشرية التي ترى في هامش الحرية الممنوحة مؤشرا ومعيارا لمصداقية وثقة المؤسسة بمواردها البشرية والتي تسعى من خلال ذلك إلى إشراك الموارد البشرية وتمكينهم لتحقيق الأهداف المسطرة ومنة تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (26): يمثل توزيع المبحوثين حسب رجوع العاملين للإدارة العليا في كل قرار تقوم به أثناء

أداء المهام ووثيقته

رجوع العاملين للإدارة العليا في كل قرار يقومون به أثناء أداء مهامهم	ك	%	وتيرة رجوع العاملين للإدارة العليا	ك	%
نعم	49	40.84 %	دائما	11	22.44 %
			أحيانا	17	34.69 %
			نادراً	21	42.87 %
لا	71	59.16 %	المجموع	49	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 26 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رجوع العاملين للإدارة العليا في كل

القرارات التي يقومون بها أثناء أداء المهام ووثيقته أن نسبة 59.16 % من المبحوثين صرحوا بعدم الرجوع في كل القرارات التي يقومون بها أثناء أداء المهام مقابل 40.84 % من المبحوثين الذين صرحوا برجوعهم للإدارة العليا في كل القرارات التي يتخذونها أثناء أداء المهام . ولقد توزعت وتيرة الرجوع إلى الإدارة في كل القرارات التي يتخذها العاملون أثناء أداء المهام على النسب الآتية : حيث سجلنا نسبة

87. 42% من المبحوثين الذين صرحوا برجوعهم للإدارة في كل القرارات التي يتخذونها أثناء أداء المهام نادرا تليها نسبة 34.69% من المبحوثين الذين يرجعون أحيانا للإدارة العليا في القرارات التي يتخذونها أثناء أداء المهام وأخيرا نسبة 22.44% من المبحوثين الذين يرجعون دائما إلى الإدارة العليا عند اتخاذهم للقرارات أثناء أداء مهامهم.

من خلال ما سبق من قراءات إحصائية نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمارس نوعا من اللامركزية في اتخاذ القرارات خصوصا تلك القرارات التي تخص الطبقات الدنيا والتي لها علاقة مباشرة بتنفيذ الأدوار اليومية للموارد البشرية فهي تمنح بعض من الصلاحيات والتفويضات السلطة لتمكين من تسير وظائف العمل بأقصى وقت ممكن . كما أن هذا النوع من الثقافة المهنية يعمل على الاستفادة من كل الطاقات والقدرات وكذا خلق التنوع في أداء المهام وهذا ما يحقق الديمقراطية والمرونة مما يؤدي إلى الانتعاش الفكري والعلمي ويبرز الكفاءات والقدرات من خلال تحمل المسؤولية الفردية والجماعية للموارد البشرية في اختيار الأسس والسبل التي يرونها مناسبة والتي تحقق أداء جيدا ومردودا كبيرا مما ينعكس بالإيجاب على تنفيذ الأدوار من جهة ومن جهة أخرى تقليص عامل الوقت والذي يعتبر عاملا ومؤشرا مهما في مدى تنفيذ الأدوار في وقت وجيز وبكفاءة ودقة عالية وهذا ما تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التسهيلات والمرونة التي تتعامل بها مع مواردها البشرية وكذا هامش الحرية التي تتولناها في الجدول رقم 25 وهذا ما يبرز انفتاح المؤسسات الجزائرية وانتهاجها اللامركزية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (27): يمثل توزيع المبحوثين حسب التعرض لعقوبة من طرف الإدارة العليا للعاملين في

حالة الأخطاء الغير متعمدة ونوعها

التعرض للعقوبة من طرف الإدارة العليا في حالة الأخطاء المهنية الغير متعمدة	ك	%	نوع العقوبة	ك	%
نعم	11	9.17 %	الخصم من الراتب	08	72.72 %
			الإنذار	03	27.28 %
			التنزيل من الرتبة	//	//
			التحويل	//	//
			الطرد	//	//
لا	109	90.83 %	المجموع	11	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 27 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تعرضهم لعقوبات من طرف الإدارة العليا في حالة الأخطاء المهنية الغير المتعمدة ونوعها نلاحظ أن نسبة 90.83% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يتعرضوا لعقوبات من طرف الإدارة العليا في حالة ارتكابهم من لأخطاء مهنية غير متعمدة مقابل 9.17% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تعرضوا لعقوبات من طرف الإدارة العليا في حالة الأخطاء المهنية الغير المتعمدة . كما توزعت نسب أنواع العقوبات على النحو التالي نسبة 72.72% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة سلطت عليهم عقوبة الخصم من الراتب عند ارتكابهم أخطاء مهنية غير متعمدة مقابل 27.28% للمبحوثين الذين تعرضوا إلى إنذارات من طرف الإدارة العليا ولقد انعدمت النسب بالنسبة لكل من عقوبة التنزيل في الرتبة والتحويل والطرد.

من الواضح أن الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر لا يتعرضون للعقوبات من طرف الإدارة العليا في حالة الأخطاء المهنية الغير متعمدة وذلك من خلال ما تطرقنا له في النسب والأرقام والتحليل الإحصائية السابقة وهذا راجع لكل أن مؤسسة اتصالات الجزائر رسخت في ثقافتها المؤسسية أن الموارد البشرية يمكن أن تقع في أخطاء مهنية غير متعمدة وذلك لطبيعة العمل الإنساني الذي يطغى على جميع الأدوار والوظائف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر أنا دور العنصر البشري هو الأساس في سيرورة جميع العناصر الأخرى سواء كانت مادية أو مالية أو تنظيمية تسييرية، فثقافة المؤسسات الحديثة تعتمد في تسييرها للعنصر البشري على إبعاده عن الضغوطات والمحظورات تضعه في بيئة مريحة تقبل بلونتكاب الأخطاء المهنية وتداركها والتسريع في تصحيحها وتصويبها وبهذا ما يقدم للمورد البشري راحة ورفاهية في تنفيذ الوظائف والأدوار. بالإضافة إلى هذا فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تسلط عقوبات مادية في حالة ارتكاب مواردها البشرية أخطاء مهنية أو تكرارها من حين لآخر وهذه العقوبات لا تؤثر في نفسية وأداء المورد البشري الذي يبدو أنه يراها عادلة ومناسبة مع الخطأ الذي ارتكبه. إن سياسة عدم تسليط العقوبات وعدم انتهاج ثقافة الخطأ والعقوبات ضمن أساسيات المؤسسات الحديثة له تبعيات إيجابية تجعل لدى الموارد البشرية نوع من الارتياح والرغبة في تأدية المهام دون خوف أو تردد وهذا ما ينشر نوعا من التمكين الإيجابي الذي يساهم في تحقيق كفاءة من الأداء ، غير أن هذا لا يمنع من التقويم أثناء ارتكاب الأخطاء وخصوصا التكرار في ارتكابها.

جدول رقم (28): يمثل وتوزيع المبحوثين حسب امتلاك العاملين لرؤية واضحة عن أهداف المؤسسة

وعلاقتها بفرض مؤسسة للاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام

المجموع		لا		نعم		فرض المؤسسة للاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام امتلاك العاملين رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	
84.16 %	101	57.14 %	16	92.39 %	85	نعم
15.84 %	19	42.86 %	12	7.61 %	07	لا
100 %	120	100 %	28	100 %	92	المجموع

من خلال الجدول رقم 28 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم لرؤية واضحة حول أهداف

المؤسسة وعلاقتها بفرض المؤسسة للاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام أن نسبة 84.16 % من

المبحوثين صرحوا أن لديهم رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة مقابل 15.84 % من المبحوثين من

المبحوثين صرحوا بعدم امتلاكهم لرؤية واضحة حول أهداف المؤسسة. وكانت أعلى نسبة والمقدرة بـ:

92.39 % للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يمتلكون رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة وأن المؤسسة

تفرض الاتصال بشكل رسمي أثناء أدائهم للمهام. مقابل 7.61 % صرحوا أن المؤسسة تفرض عليهم

الاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام ولا يمتلكون رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة. وكانت نسبة

57.14 % من المبحوثين الذين يمتلكون رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة وصرحوا أن المؤسسة لا

تفرض عليهم الاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام مقابل 42.86 % من المبحوثين الذين لا يمتلكون

رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة وصرحوا أن المؤسسة لا تفرض عليهم الاتصال بشكل رسمي أثناء

أداء المهام.

من خلال ما سبق من تحليل إحصائي للعلاقة بين فرض المؤسسة للاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام وامتلاك العاملين رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة أنه كلما كان الاتصال بشكل رسمي من طرف المؤسسة نحو مواردها البشرية كلما كانت رؤيتهم واضحة لأهداف المؤسسة وذلك باعتبار أن الاتصال هو المحور الأساسي الذي من خلاله تقدم المؤسسة سياستها وكذا توضيح العلاقة مع الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد جميع أدوار ووظائف فروع وأنساق المؤسسة ومصالحها باختلاف أدوارها ووظائفها فالاتصال هو العصب الرئيسي في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وخصوصا إذا كان هذا الاتصال يمارس بشكل رسمي خصوصا في تحديد المهام والأولويات وكذا تقديم المعلومات والأوامر من طرف الإدارة العليا نحو الموارد البشرية والتي تعتبر أن الاتصال الرسمي هو الضامن على أن الإدارة العليا هي المصدر الرئيسي للعملية الاتصالية والتي تتم من أجل إبلاغ مختلف المعلومات والتعليمات من أجل إكساب الموارد البشرية السلوكيات التي تخدم أهداف المؤسسة كما تسعى إلى إدماجهم وتحفيزهم على تنفيذ المهام والأدوار بشكل فعال وكفاءة عالية وهذا يتوقف على مدى توفير الإدارة العليا لمناخ من الثقة المتبادلة وفق نظام إيجابي فعال من العمليات الاتصالية الرسمية التي تزيل العوائق والغموض لدى الموارد البشرية وهذه من السمات الرئيسية لنجاح ونجاعة أي إدارة في المؤسسة والتي تعرف كيف تقوم برفع التسيير والإدارة وحسن من الحسن إلى الأحسن وهذا لا يكون إلا بعملية اتصالية رسمية فعالة .

جدول رقم (29): يمثل توزيع المبحوثين حسب إتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالنوع الاتصال الذي يستعمله العامل أثناء التعامل مع الرؤساء.

النوع الاتصالي مع الرؤساء إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات		الكتابي		الشفوي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
74	84.09 %	13	40.625 %	87	72.5 %		
14	15.91 %	19	59.375 %	33	27.50 %		
88	100 %	32	100 %	120	100 %		

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب إتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالنوع الاتصال ي المحبذ أثناء أداء المهام أن نسبة 72.5% من المبحوثين صرحوا أنهم تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات مقابل 27.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا تتاح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات . كما سجلنا نسبة 84,09% من المبحوثين الذين صرحوا بإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ويستعملون الاتصال الكتابي مقابل 15.91% يستعملون الاتصال الكتابي ولا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات . وكانت نسبة 59.375 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا تتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يستخدمون الاتصال الشفوي مقابل 40.625 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

انطلاقاً من التحليل الإحصائي السابق والذي يعبر عن العلاقة بين نوع الاتصال مع الرؤساء مع إتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات يوجد تأثير لنوع الاتصال الممارس في المؤسسة مع تمكين المواد البشرية في اتخاذ القرارات تخص أدوارهم أو أدوار أخرى أو حتى قرارات تخص المؤسسة بشكل عام. ففعالية العملية الاتصالية بين الإدارة والموارد البشرية وكذا المحافظة على الخطوط ومساالك اتصالية

مفتوحة يجعل من عملية تمكين الموارد البشرية سلسلة وفعالة وواضحة . إن عقلية وثقافة وممارسات الموارد البشرية الجزائية والتي تنطلق من أن كل ما هو مكتوب رسمي وواجب الالتزام به وتنفيذه ومتابعته يجعل من الاتصال الكتابي شكل رسميا من أنواع الاتصال ذو فعالية في إقناع الموارد البشرية على التحرر من الفكر التسييري والتنظيمي القديم الذي يعتمد على الرجوع إلى الإدارة العليا في كل الحالات والمواقف والممارسات التي تواجه المورد البشري أثناء أدائه لمهامه والتوجه نحو المشاركة الايجابية والفعالة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن تأدية المهام في الوقت والجهد والتكلفة المناسبة . وفي تحليلنا الإحصائي السابق نجد أن الاتصال الشفوي لا يعبر عن مدى رغبة الإدارة العليا في إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الأخير والذي يعتبر أن التعليمات والمعلومات المكتوبة تضمن له وتضعه في وضعية قانونية سليمة أثناء أداء مهامه وكذا في حالة اتخاذ قرارات فردية دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

جدول رقم (30): يمثل توزيع المبحوثين حسب سماح المؤسسة للعاملين في المشاركة في حل

المشكلات وعلاقته بالوتيرة التي تتم بها العملية الاقتصادية

وتيرة العملية الاتصالية		وتيرة الاتصال		وتيرة الاتصال		وتيرة الاتصال		السماح في المشاركة في حل المشكلات
سريعة		متوسطة		بطيئة		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
61	87.14 %	16	57.14 %	07	31.81 %	84	71.67 %	نعم
09	12.86 %	12	42.86 %	15	68.19 %	36	28.33 %	لا
70	100 %	28	100 %	22	100 %	120	100 %	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب سماح المؤسسة للعاملين في

المشاركة في حل المشكلات وعلاقته بوتيرة التي تتم بها العملية الاتصالية نلاحظ أن نسبة 71.67 %

من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات مقابل 28.33 % لا يسمح لهم المشاركة في حل المشكلات، ولقد توزعت النسب كالآتي حيث سجلنا نسبة 87.14 % للمبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات صرحوا أن وتيرة الاتصال سريعة، مقابل نسبة 57.14 % من المبحوثين صرحوا أن وتيرة الاتصال متوسطة. وسجلنا نسبة 68.19 % صرحوا أن وتيرة الاتصال بطيئة أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات .

إن وتيرة العملية الاتصالية الكبير تؤثر بشكل كبير في المشاركة في حل المشكلات وهذا ما تبين لنا من التحليل الإحصائي والنسب الإحصائية في الجدول الذي يمثل العلاقة بين وتيرة الاتصال والمشاركة في حل المشكلات . فوجود عملية اتصالية وإستراتيجية تواصلية تعتمد على الدقة والسرعة في نفس الوقت فوجود الموارد البشرية في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع وجود مشاكل واختلالات ويلعب الاتصال دور المحرك والمنشط لعملية حل المشكلات وكذا التنسيق المستمر والسريع في العملية الاتصالية بين الموارد البشرية وكذا مع الإدارة العليا فمعرفة المشكل ومصدره وكذا مسبباته تجعل من العملية حلها سهلة وعملية وذلك من خلال وتيرة اتصالية سريعة ومتكاملة ودقيقة تسمح لجميع العناصر المتداخلة في المؤسسة في المشاركة الفعالة والقوية في اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة للحد والحيلولة من وقوع انتشار المشاكل داخل المؤسسة وهذا من صميم ثقافة التمكين التي تنتهجها المؤسسات وفق الأطر والأسس الحديثة في التسيير وهذا ما يضمنه عملية اتصالية فعالة ودقيقة.

جدول رقم (31): يمثل توزيع المبحوثين حسب سهولة الوصول إلى الإدارة العليا لإيصال انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم وعلاقته بوجود الاتصال باتجاهين في المؤسسة

وجود الاتصال باتجاهين		نعم		لا		المجموع	
سهولة الوصول إلى الإدارة العليا لإيصال انشغالاتهم واقتراحاتهم		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		89	87.25 %	02	11.11 %	91	75.84 %
لا		13	12.75 %	16	88.89 %	29	24.16 %
المجموع		102	100 %	18	100 %	120	100 %

من خلال الجدول رقم 31 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب سهولة الوصول إلى الإدارة العليا لإيصال انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم وعلاقتها بوجود الاتصال بالاتجاهين نلاحظ أن نسبة 75.84% من المبحوثين أقرّوا بسهولة الوصول إلى الإدارة العليا لنقل انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم مقابل 24.16 % للمبحوثين الذين لم يقرّوا بوجود سهولة في الوصول للإدارة العليا من أجل نقل الانشغالات وتقديم المقترحات، كما سجلنا نسبة 87.25 % للمبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد سهولة للوصول للإدارة العليا أقرّوا بوجود اتصال بالاتجاهين مقابل 12.75 % لم يقرّوا بوجود اتصال في اتجاهين. وكانت نسبة 88.89 % للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود سهولة في الوصول للإدارة العليا لنقل لأجل نقل انشغالات وتقديم المقترحات أقرّوا بعدم وجود اتصال في الاتجاهين.

الاتصال بالنسبة للموارد البشرية عنصر حيوي وأساسي وهي تهدف من خلاله إلى إيصال موقفها وأرائها واقتراحاتها وكذا الانشغالات والمشاكل والتنسيق بين مختلف المستويات ومن خلال هذا أيضا تتعرف الموارد البشرية على وجهة نظر وآراء وردود فعل الإدارة العليا اتجاه تنفيذ المهام والأدوار. كما أن وجود اتصال باتجاهين يسمح بانسيابية المعلومات والمعطيات ومنه زيادة مستويات الثقة وعدم فتح المجال

للإشاعات من خلال الإشراف الواسع للموارد البشرية وتشجيعهم على اتخاذ القرارات عبر تحمل المسؤوليات وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الإشاعات المهنية وحتى يحسوا أنهم يفكرون وأن لهم الحق في الرفض والقبول والاعتراض وإبداء آرائهم وكل هذا يكون وفق عملية اتصالية تبادلية ذو اتجاهين.

إن العملية الاتصالية المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر تضمن السهولة والمرونة في انتقال الانشغالات من الموارد البشرية إلى الإدارة العليا وهذا ما يحقق الوضوح لدى الأخيرة بكافة انشغالات مواردها البشرية والتي تسعى إلى التدخل وحل معظم المعوقات التي تواجه الموارد البشرية وكذا الاهتمام بجميع الاقتراحات المقدمة من طرف الموارد البشرية وبهذا يمكننا القول أنه كل ما كان اتصال في الاتجاهين (الصاعد والنازل) كلما كانت سهولة وصول انشغالات واقتراحات الموارد البشرية للإدارة العليا.

المطلب الرابع. عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة ونتائجها الجزئية

الجدول رقم (32): يمثل توزيع المبحوثين حسب ممارسة بالنشاطات خارج العمل مع الزملاء ووتيرته

ممارسة بالنشاطات مع الزملاء خارج إطار العمل	ك	%	الوتيرة	ك	%
نعم	97	80.84 %	دائما	61	62.88 %
			أحيانا	25	25.77 %
			نادراً	11	11.35 %
لا	23	19.16 %	المجموع	97	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 32 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب القيم بالنشاطات خارج العمل مع الزملاء نلاحظ أن نسبة 80.84 % صرحوا أنهم يمارسون أعمال خارجة إطار العمل مع الزملاء مقابل 19.16 % لا يمارسون أعمال خارج إطار العمل مع الزملاء كما توزعت إجابات من صرحوا بممارسة نشاطات خارج إطار العمل مع الزملاء كالآتي : نسبة 62.88 % من المبحوثين يمارسون أنشطة خارج العمل مع الزملاء بشكل دائم تليها نسبة 25.77 % يمارسون أنشطة خارج إطار العمل مع الزملاء أحيانا وأخيرا نسبة 11.35 % من المبحوثين يمارسون نادراً نشاطات خارج إطار العمل مع الزملاء.

من خلال التحليل الإحصائي والنسب الإحصائية السابقة الخاصة بممارسة أنشطة مع الزملاء خارج المؤسسة وخارج الدوام نستخلص أن معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر لهم علاقات غير رسمية مع زملائهم خارج الدوام وهذا ليس بمعزل عن الثقافة السائدة داخل جميع المؤسسات الجزائرية والتي تقول أنه يمكن أن يتطور مفهوم الزمالة إلى صداقة باعتبار أن الموارد البشرية تقضي

معظم الوقت داخل المؤسسة وهذا ما يوفر نوعاً من الدفع نحو إقامة علاقات صداقة، بالإضافة إلى ميل الموارد البشرية إلى إقامة علاقات غير رسمية وفق تكوين جماعات قد تكون حسب التخصص أو مكان السكن أو حتى السن والجنس . كما لا يمكن أن نغفل على هندسة بناية مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تساعد في تقارب مكاتبها مكاتبها ومصالحها إلى سهولة نشوء علاقات صداقة وهذا ما لاحظناه في المؤسسة.

إن معظم هذه الأنشطة الممارسة خارج المؤسسة ما هي إلا انعكاس للأنشطة الممارسة داخل المؤسسة غير أنها بشكل غير رسمي فلا تخلو هذه الأنشطة من ذكر للمهام والأدوار وكذا المواقف والسلوكات التي تكون داخل المؤسسة.

جدول رقم (33): يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة الزملاء في حل المشاكل المهنية والشخصية

ووتيرتها

مساعدة الزملاء في حل المشاكل المهنية والشخصية	ك	%	الوتيرة	ك	%
نعم	117	97.50 %	دائماً	101	86.32 %
			أحياناً	12	10.25 %
			نادراً	04	3.43 %
لا	03	2.50 %	المجموع	117	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 33 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة الزملاء في حل المشاكل

المهنية والشخصية ووتيرتها نلاحظ أن نسبة 97.5 % من المبحوثين عبروا على مساعدتهم للزملاء في

حل المشاكل المهنية والشخصية مقابل نسبة 2.5% للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يساعدون زملائهم في حل المشاكل المهنية والشخصية. وقد توزعت نسب من أجابوا بنعم كالتالي: حيث أن نسبة 86.32% من المبحوثين صرحوا أنهم يساعدون زملائهم في حل المشاكل المهنية والشخصية بشكل دائم تليها نسبة 10.25% صرحوا أنه م يساعدون زملائهم أحيانا في حل مشاكلهم المهنية والشخصية وأخيرا نسبة 3.43% من المبحوثين الذين نادرا ما يساعدون زملائهم في حل مشاكلهم المهنية والشخصية .

انطلاق من القراءات الإحصائية السابقة والتي توضح لمدى مساعدة الزملاء في حل المشاكل المهنية والشخصية يمكننا أن نستنتج أن الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تميل إلى التعاون والتضامن والتناصح وتبادل الآراء والأفكار ومحاولة الدفاع عن أعضاء الجماعة كما أنها تسعى إلى تحقيق الأمن والاستقرار ضمن الأنساق والفروع وهذا ما تحدده المصلحة العامة للمؤسسة فاللورد البشري الجزائري يهتم بما هو شخصي وكذا النسق النفسي للزملاء من خلال محاولة معرفة كل الجوانب الاجتماعية والنفسية لزملائه وخصوصا في حالة ظهور مشاكل يعاني منها زملائه في المؤسسة حتى يشارك في حلها وتجاوزها فالتضامن هي أحد السمات المورد البشري الجزائري وبهذا انطلاقا من مبدأ أن المؤسسة التي يعمل بها هي أسرته الثانية وبذلك زملائه هم أفراد أسرته الثانية والذي لا يدخر جهداً في التدخل الفعال في حل المشاكل باختلافها سواء كانت مهنية أو حتى شخصية وهذا ضمن ثقافة التضامن داخل جماعات العمل.

جدول رقم (34): يمثل توزيع المبحوثين حسب المواظبة على حضور المناسبات داخل المؤسسة وخارجها ووتيرها

المواظبة على حضور المناسبات خارج المؤسسة وداخلها	ك	%	الوتيرة	ك	%
نعم	114	95 %	دائماً	103	90.35 %
			أحياناً	08	07.01 %
			نادراً	03	2.64 %
لا	06	05 %	المجموع	114	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 34 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المواظبة على حضور المناسبات داخل المؤسسة وخارجها ووتيرته نلاحظ أن نسبة 95% من المبحوثين يحضرون المناسبات خارج المؤسسة وداخلها مقابل نسبة 5% لا يحضرون المناسبات خارج وداخل المؤسسة ولقد توزعت إجابات من يحضرون المناسبات داخل الخارج المؤسسة على الآتي: نسبة 90.35% من المبحوثين يحضرون دائماً إلى المناسبات داخل المؤسسة وخارجها تليها نسبة 7.01% يحضرون أحياناً وأخيراً نسبة 2.64% للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يحضرون نادراً إلى المناسبة داخل وخارج المؤسسة.

لا يسعنا أن نتفاجئ بالنسب التي سجلناها في الجدول السابق حول المواظبة على حضور المناسبات داخل وخارج المؤسسة لأن هذه الثقافة هي من صميم السلوكات الاجتماعية والقيم الثقافية التي ترسخت لدى الفرد الجزائري قبل أن يكون مورداً بشرياً فهذه القيم والسلوكات هي أحد أهم القيم والسلوكات المجتمعية التي ورثها هذا الفرد من خلال الممارسات التي اكتسبها وفق تنشئة الاجتماعية والتي أضحت

كقانون اجتماعي ممارس في المجتمع انتقل آليا إلى الممارسة داخل المؤسسة ، هذا لا يعني أن بعض المناسبات المقامة داخل المؤسسة هي مناسبات رسم ية فالموارد البشرية ملتزمة على المواظبة على حضورها. إن المؤسسة اتصالات الجزائر ليست ببعيدة أو معزولة على المجتمع الجزائري فهي تستمد ثقافتها المهنية والمؤسسية من الثقافة المجتمعية أو ما تسمى بالثقافة الأم وبهذا تكمن مدى مواظبة الموارد البشرية على حضور المناسبات داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم (35): يمثل توزيع المبحوثين حسب القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ووتيرته

المواظبة على حضور المناسبات خارج المؤسسة وداخلها	ك	%	الوتيرة	ك	%
نعم	89	74.17 %	دائما	68	76.40 %
			أحيانا	08	8.98 %
			نادراً	13	14.62 %
لا	31	25.83 %	المجموع	89	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 35 الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ووتيرته أن نسبة 74.17% من المبحوثين لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. مقابل نسبة 25.83% من المبحوثين ليس لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. ولقد توزعت إجابات المبحوثين الذين لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها كالتالي: نسبة 76.40 % من المبحوثين صرحوا أنهم دائما ما يتنبئون بالمشكلات قبل وقوعها وأخيرا نسبة 8.98 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يتنبئون بالمشكلات قبل وقوعها.

انطلاقا من التحليل الإحصائي السابق يمكننا أن نستخلص أن معظم الموارد البشرية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لها القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وهذا لعدة اعتبارات نذكر منها

سنوات خبرة العاملين في المؤسسة والتي تسمح لهم بمعرفة كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة وهذه الخبرة المكتسبة ساهمت في معرفة كل المشاكل التي تواجه الموارد البشرية أثناء أداء المهام . بالإضافة إلى الممارسة الدائمة التي تضع المورد البشري على دراية بكل المشاكل التي ستواجهه بالإضافة إلى ذلك سعي جميع المؤسسات في إطار التسيير الحديث إلى ضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية في فن تسيير وإدارة الأزمات ومن أهم مكتسبات هذه الأخيرة هو التنبؤ بحدوث المشاكل والمساعدة إلى تداركها ووضع إستراتيجيات لحلها والحد منها. إن حرص الموارد البشرية على أداء مهامهم في أتم وجه يستوجب عليه تطوير إمكانياته وأساليبه وخصوصا توفير الاستقرار في أداء المهام ومحاولة الابتعاد عن المشاكل والأزمات من خلال التنبؤ بها والمساهمة الفعالة في حلها وهذا ما يتم على الأسلوب الإبداعي الذي تحتاجه المؤسسة في مواردها البشرية وهذا ما لمسناه في وتيرة التنبؤ الدائمة لدى موارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (36): يمثل توزيع المبحوثين حسب تجربة أفكار جديدة أثناء أداء المهام وويتيرتها

تجربة أفكار جديدة أثناء أداء المهام	ك	%	وتيرة تجربة أفكار جديدة أثناء أداء المهام	ك	%
نعم	98	81.66 %	دائما	69	70.40 %
			أحيانا	10	10.22 %
			نادراً	19	19.38 %
لا	22	18.34 %	المجموع	98	100 %
المجموع	120	100 %			

من خلال الجدول رقم 36 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تجربتهم لأفكار جديدة أثناء أداء المهام وويتوتها أن نسبة 81.66% صرحوا أنهم يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام مقابل نسبة 18.34% صرحوا أنهم لا يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام . ولقد توزعت نسبة المبحوثين الذين يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام حسب وتيرتها كالتالي: نسبة 70.40% صرحوا أنهم يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام بشكل دائم تليها نسبة 19.38% يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام نادرا وأخيرا نسبة 10.22% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا يجربون أفكار جديدة أثناء أداء المهام.

نستخلص من القراءات الإحصائية السابقة أن معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تجربة أفكار جديدة أثناء أداء المهام وهذا راجع إلى عدة عوامل تخص الموارد البشرية وكذا تخص المؤسسة، فالموارد البشرية يتطلعون إلى القيام بأدوارهم ووظائفهم والوصول إلى الأهداف المسطرة سواء كان ذلك بالأسلوب المتعارف عليه والنمط الذي وضعته المؤسسة من خلال الإستراتيجيات والخطط أو البرامج التي يتبعها الموارد البشرية أثناء أداء مهامهم وهذا ما يسمى بالنمط الكلاسيكي أو النموذج الأساسي لكن هذا لا يعني أن يستغني المورد البشري على هذا النمط واستبداله بنمط جديد وأسلوب جديد وأفكار جديدة استقاها من تجارب الآخرين أو إبداع من شخصه ويتوقف هذا الأسلوب على مدى نجاعته وفعاليته في تحقيق الأهداف المسطرة وأداء المهام الموكلة مقارنة بالأسلوب أو النموذج الذي وضعته الإدارة العليا هذه الأخيرة التي لا ترى أي مانع أو خلل في استحداث أطر وقواعد وأفكار جديدة مبتكرة من طرف مواردها البشرية والتي لا تتنافى مع سياسة وقوانين المؤسسة فكلما كانت سياسة المؤسسة منفتحة على أفكار جديدة قدمها مواردها البشرية كلما شجعت على نضوج وانتشار الفكر الإبداعي في ثقافة الموارد البشرية المهنية.

جدول رقم (37): يمثل توزيع المبحوثين حسب تجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل

ووتيرته

تجاهل اللوائح الموضوعة إذا كنت تعطل سير العمل ووتيرته	ك	%	وتيرته	ك	%
نعم	82	68.33 %	دائماً	38	46.34 %
			أحياناً	16	19.52 %
			نادراً	28	34.14 %
لا	38	31.64 %	المجموع	82	100 %
المجموع	120	100 %			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب تجاهلهم للوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل ووتيرته أن نسبة 68.33 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتجاهلون اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل مقابل نسبة 31.64 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتجاهلون اللوائح الموضوعة حتى وإن كانت تعطل سير العمل . ولقد توزعت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بتجاهلهم للوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل حسب الوتير كالتالي: سجلنا نسبة 46.34 % من المبحوثين يتجاهلون اللوائح الموضوعة دائماً إذا كانت تعطل سير العمل تليها نسبة 34.14 % للمبحوثين الذين يتجاهلون نادراً اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل وأخيراً نسبة 19.52 % المبحوثين الذين يصرحوا أنهم يتجاهلون اللوائح الموضوعة أحياناً إذا كانت تعطل سير العمل.

انطلاقاً من التحليل الإحصائي السابق نستنتج أن معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر يتجاهلون اللوائح الموضوع في حالة تعطيلها لعمل وهذا ما يدل على ارتفاع الوعي الجمعي لهذه

الموارد البشرية والتي تفكر في إطار تنفيذ الأدوار والمهام المناطة لهم والحرص على القيام بالوظائف وإذا اقتضت الحاجة عدم التقيد الصارم باللوائح والقوانين التي وضعتها المؤسسة ضمن إستراتيجي التشغيل المشبعة وقد تكون بعض القوانين واللوائح المتعامل بها أحد العوائق التي تواجه الموارد البشرية أثناء تأدية المهام وهذا ما يتوجب على المورد البشري المبدع الالتفاف حول هذه العوائق دون المس من سياسات وأسس وقوانين المؤسسة والتفكير خارج الصندوق تفكيراً إبداعياً وحديثاً انطلاقاً من حرصه الشديد على تأدية الوظائف على أتم وجه وبأكثر دقة واحترافية للوصول في آخر المطاف إلى تحقيق ما أسند إليه من أدوار وأهداف ومهام . إن بعض المؤسسات التي تعتمد على الفكر البيروقراطي الجامد الذي لا يتجاوب ولا يتناسب مع الفكر الإبداعي الذي يعطي هامشاً من الحرية والثقة والتمكين للموارد البشرية من أجل تفجير طاقاتهم بغية الاستفادة من جميع التفاعلات الايجابية لتحقيق أهداف المؤسسة هو فكر يحد من الكفاءات وكذلك من التطوير الذي تسعى إليه جميع المؤسسات في تسيير الموارد البشرية .

جدول رقم (38): يمثل توزيع المبحوثين حسب تشجيع الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة ووتيرته

تجاهل اللوائح الموضوعة إذا كنت تعطل سير العمل ووتيرته	ك	%	وتيرته	ك	%
نعم	105	% 87.5	دائماً	78	% 74.28
			أحياناً	19	% 18.10
			نادراً	08	%7.62
لا	15	% 12.5	المجموع		%100
المجموع	120	%100			

من خلال الجدول رقم 38 والتي يمثل توزيع المبحوثين حسب تشجيعهم لزملائهم الذين يفكرون بطرق مبتكرة ووترته نلاحظ أن نسبة 87.5 % من المبحوثين أقرّوا أنهم يشجعون الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة مقابل نسبة 12.5 % للمبحوثين الذين لا يشجعون الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة، كما توزعت إجابات المبحوثين الذين يشجعون الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة على الوتيرة كالآتي: نسبة 74.28% يشجعون الزملاء دائما تليها نسبة 18.10% يشجعون زملائهم أحيانا وأخيرا نسبة 7.62% للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يشجعون الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة نادرا.

انطلاقا من التحليل الإحصائي السابق يمكننا أن نتوصل إلى أنه معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر يشجعون الفكر المبتكر لزملائهم وهذا إلى عدة اعتبارات نذكر منها حرص الموارد البشرية على تطوير الأساليب والطرق وكذا الاستراتيجيات الموظفة أثناء أداء المهام لأجل تحقيق الكفاءة والدقة والنجاح في تحقيق الأدوار بنسب مرتفعة فأى فكر مبتكر يساهم في تأدية المهام بشكل جيد يشجعه جيد يشجعه الموارد البشرية التي تتطلع للتغيير والتجديد والتطوير ولا تقاوم التغيير بل تساهم في نشره وهذا التغيير يجب أن يتناسق مع سياسات وقوانين المؤسسة وهذه الأهداف التي سطرته المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكننا إغفال دور المؤسسة في توفير مناخ والبيئة يسودها التفكير الإبداعي فلولا وجود هذه البيئة المناسبة لما فكر الموارد البشرية تفكيراً إبداعياً، وفي آخر المطاف يمكننا أن نستخلص أن توفير المؤسسة لبيئة تساعد على التفكير المبتكر يساعد على نشر هذه الثقافة الإبداعية على جميع الأنساق ومكونات المؤسسة.

جدول رقم (39): يمثل توزيع المبحوثين حسب الموافقة على العمل فريق يشجعك على القيام بأعمال

إبداعية وعلاقته بطبيعة العلاقة مع الزملاء

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		طبيعة العلاقة مع الزملاء
								الموافقة على العمل مع فريق يشجعك على القيام بأعمال إبداعية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89.16 %	107	20 %	02	90 %	36	98.57 %	69	نعم
10.84 %	13	80 %	08	10 %	04	1.43 %	01	لا
100 %	120	100 %	10	100 %	40	100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 39 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الموافقة على العمل مع فريق

يشجعك على القيام بأعمال إبداعية وعلاقته بطبيعة العلاقة مع الزملاء أن نسبة 89.16 % من

المبحوثين صرحوا أنهم يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام بأعمال إبداعية مقابل نسبة

10.84 % لا يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام بأعمال إبداعية. كما سجلنا أعلى نسبة

للمبحوثين الذين يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام بأعمال إبداعية تمتاز علاقته م مع

زملائهم أنها جيدة مقابل نسبة 1.43 % علاقتهم جيدة مع الزملاء لكنهم لا يوافقون على العمل مع فريق

يشجعهم على القيام بأعمال إبداعية. أما المبحوثين الذين تربطهم علاقة حسنة مع الزملاء فلقد توزعت

إجاباتهم على النسب الآتية: 90 % صرحوا أنهم يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام بأعمال

إبداعية مقابل 10 % لا يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام بأعمال إبداعية وأخيرا سجلنا

نسبة 80 % من المبحوثين الذين تربطهم علاقة سيئة مع الزملاء لا يوافقون على العمل مع فريق

يشجعهم على القيام بأعمال ابتكارية مقابل 20 % يوافقون على العمل مع فريق يشجعهم على القيام

بأعمال إبداعية وتمتاز علاقتهم بالزملاء بأنها سيئة .

إن طبيعة العلاقة مع الزملاء تحدد بنسبة كبيرة الموافقة على العمل مع فريق يشجعك على القيام بأعمال إبداعية وهذا ما لمسناه في التحليل الإحصائي السابق، فطبيعة العلاقة مع الزملاء تؤثر بشكل كبير في مسار المورد البشري داخل المؤسسة ، رغم أن طبيعة العلاقة مع الزملاء لا تكتسي الطابع والصفة الرسمية والقانونية المعترف عليها غير أنها أساس لنجاح أي دور للمورد البشري داخل المؤسسة فهي تنتمي إلى العلاقات الغير رسمية والتي تؤثر بشكل كبير في أي علاقات بين الموارد البشرية وقياسا على ما تم ذكره مع مؤشر الانضمام إلى جماعة تشجعك على القيام بأعمال إبداعية يرجع بالأساس إلى طبيعة علاقاتك مع هذه الجماعات فكلما كانت العلاقة جيدة وحسنة كلما زادت فرص الموارد البشرية على إنشاء جماعات عمل وفرق سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومنه زادت فرص المورد البشري إلى إبراز طاقاته وتوليد أفكار إبداعية انطلاقا من التشجيع والتضامن والدعم خصوصا النفسي مما يجعله يظهر جانبه الإبداعي ويؤدي أدواره وهو مطمئن أن له فريق يدعمه ويقف إلى جانبه ويشجعه على التطور والتقدم وإبراز الكفاءة والإبداع.

جدول رقم (40): يمثل توزيع المبحوثين حسب رؤية التغيير كظاهرة طبيعية وعدم مقاومتها وعلاقتها

بنوع العلاقة مع الزملاء

نوع العلاقة مع الزملاء		رسمية		غير رسمية		معا		المجموع	
رؤية التغيير كظاهرة طبيعية ومقاومتها		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		15	46.87%	57	98.27%	26	86.66%	98	81.66%
لا		17	53.13%	01	1.73%	04	13.34%	22	18.34%
المجموع		32	100%	58	100%	30	100%	120	100%

من خلال الجدول رقم 40 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم التغيير كظاهرة طبيعية وعدم مقاومتها وعلاقتها بنوع العلاقة مع الزملاء نلاحظ أن نسبة 81.66% من المبحوثين صرحوا أنهم يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا يقاومونها مقابل 18.34% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية . ولقد سجلنا أعلى نسبة مقدرة بـ: 98.27% من المبحوثين الذين يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا يقاومونها تربطهم مع زملائهم علاقة غير رسمية ، ونسبة 86.66% بالنسبة للمبحوثين الذين تربطهم علاقة رسمية وغير رسمية معا وكانت النسب متقاربة بالنسبة للمبحوثين الذين تربطهم علاقة رسمية مع زملائهم والمقدرة بـ: 53.13% و 46.87% على التوالي. كما سجلنا أدنى نسبة بـ: 1.73% للمبحوثين الذين لا يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية لا يقاومها تربطهم مع زملائهم علاقة رسمية.

إن لنوع العلاقة مع الزملاء تأثير في مدى رؤية الموارد البشرية للتغيير كظاهرة طبيعية وعدم مقاومتها والتي يترجمها الاتصال الغير رسمي كأداة فعالة في تحقيق تلك العلاقة. وبالنظر إلى ما تناولناه في التحليل والقراءة الإحصائية لما سبق ذكره يمكننا أن نطرح أن التغيير هو ظاهرة طبيعية تكون حتمية في معظم الأحيان أو عندما تلجأ إليه المؤسسة في أحيان أخرى من أجل تحقيق التطور في جميع الأنساق الداخلية والخارجية سواء كانت مادية، بشرية وكذا معنوية وتسييرية فالتمسك بالمألوف والخوف من المجهول لم تعد ضمن الثقافة السائدة في المؤسسات التي تسعى إلى التحديث ، بالإضافة إلى أن المورد البشري أضحى لا يميل إلى العادات التي تلزمه على التقيد بالأسلوب العادي الذي اعتاد من خلاله على القيام بأدواره وهذا ما نجده عندما تكون العلاقات رسمية أي التقيد بالقوانين والأسس والتفاعل بشكل رسمي لا يسمح بالتفكير ولا الإبداع. فإذا توفرت البنية والبيئة التي تشجع على التغيير نحو ما هو أفضل وأنجع لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي الذي يتولد من خلال العلاقات الغير الرسمية والتي يحركها الاتصال الغير الرسمي من خلال القنوات المتعددة والأفكار وكذا السبل والأدوار

للوصول إلى تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة ضمن إستراتيجية تحقيق الأهداف بكل السبل والأطر المتاحة.

جدول رقم (41): يمثل توزيع المبحوثين حسب الرغبة في العمل مع فريق تسوده روح المجازفة

وعلاقته بمساعدة الزملاء في حل المشاكل الشخصية والمهنية

المجموع		لا		نعم						مساعدة الزملاء في حل المشاكل الشخصية والمهنية الرغبة في العمل مع فريق تسوده روح المجازفة
%	ك	%	ك	نادراً		أحياناً		دائماً		
				%	ك	%	ك	%	ك	
%79.16	95	%33.33	01	%50	02	%58.33	07	%84.16	85	
%20.34	25	%66.67	02	%50	02	%41.67	05	%15.84	16	لا
%100	120	%100	03	%100	04	%100	12	%100	101	المجموع

من خلال الجدول رقم 41 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الرغبة في العمل مع فريق تسود روح المجازفة وعلاقته بمساعدة الزملاء في حل المشاكل الشخصية والمهنية نلاحظ أن نسبة 79.16 % من المبحوثين يرغبون في التواجد مع فريق تسود هروح المجازفة مقابل نسبة 20.34 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يرغبون في التواجد مع فريق تسود هروح المجازفة. ولقد توزعت إجابات المبحوثين على النسب الآتية: فلقد سجلنا أعلى نسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يتلقون مساعدة من طرف الزملاء في حل المشاكل الشخصية والمهنية ويرغبون في التواجد في فريق تسوده روح المجازفة بنسبة 84.16 % مقابل 15.16 % صرحوا أنهم لا يرغبون في التواجد في فريق تسود هروح المجازفة . وكانت نسبة 66.67 % للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا المساعدة من طرف الزملاء في حل مشاكلهم الشخصية والمهنية لا يرغبون في التواجد في فريق تسوده روح المجازفة ، كما سجلنا نسبة 58.33 % للمبحوثين الذين تلقوا المساعدة من الزملاء في حل المشاكل الشخصية وأحياناً يرغبون في التواجد في فريق

تسوده روح المجازفة مقابل نسبة 41.67 % لا يرغبون في التواجد في فريق تسوده روح المجازفة. ولقد تساوت النسب عند المبحوثين الذين صرحوا أنهم نادرا ما يتلقون من الزملاء المساعدة في حل المشاكل الشخصية والمهنية أنهم يرغبون في التواجد في فريق تسود روح المجازفة بنسبة 50% وهي نفس النسبة المبحوثين الذين لا يرغبون في التواجد في فريق تسود روح المجازفة.

إن مساعدة الزملاء في حل المشاكل المهنية والشخصية يؤثر بشكل كبير في رغبة الموارد البشرية في التواجد مع فريق تسوده روح المجازفة وهذا انطلاقا من القراءات الإحصائية السابق ذكرها. وهذا لعدة مؤشرات نذكر منها رغبة أي مورد بشري التفاعل والانتماء والتواجد ضمن جماعة أو نسق يساهم في التقليل من فرص التعرض إلى مشاكل داخل المؤسسة ويساهم في حلها إن وجدت كما تتعدى هذه المساهمة في حل المشاكل إلى المشاكل الشخصية وتندرج هذه التفاعلات ضمن العلاقات الغير الرسمية والتي يوطرها ويفعلها الاتصال الغير الرسمي، إن الشعور بالأمان والاستقرار ضمن نسق وظيفي هو هدف كل الموارد البشرية وهذا ما تبين لنا من خلال إجابات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي ترسخت ضمن ثقافة مهنية أساسها التضامن والتعاون والمساهمة في التقليل من المشاكل وحلها في معظم الأحيان. كل هذا يجعل من الموارد البشرية يتطلع إلى الانتساب إلى جماعات عمل تسودها روح المجازفة وعدم الخوف والتقيد بما هو مألوف وهذه نتيجة طبيعية للثقة المتبادلة داخل أنساق المؤسسة والرضا الكامل والغير مشروط والإحساس بالاندماج الفعلي وفق النسق العام لمؤسسة فهذه الأخيرة لها الدور الهام والفعال في تحقيق هذا النوع من الثقافة بين الموارد البشرية وتشجيع التنافس والإبداع وروح المجازفة وفق متطلبات العصرنة والتسيير الحديث وفي نهاية المطاف يمكننا أن نقول أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بمدى نجاعة وفعالية الأنساق الداخلية في تنفيذ الأدوار.

جدول رقم (42): يمثل توزيع المبحوثين حسب طرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها

وعلاقتها بأكثر المواضيع التي تناقشها مع زملائك خارج الدوام

المواضيع الأكثر مناقشة مع الزملاء الآخرين		مواضيع شخصية		مواضيع مهنية		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	29	69.04%	59	75.64%	88	73.33%	
لا	13	30.96%	19	24.36%	32	26.37%	
المجموع	42	100%	78	100%	120	100%	

من خلال الجدول رقم 42 الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها وعلاقتها بأكثر المواضيع المناقشة مع الزملاء خارج الدوام نلاحظ أن نسبة 73.33 % من المبحوثين صرحوا أنهم يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها مقابل نسبة 26,37% من المبحوثين لا يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها كما سجلنا نسبة 75.64 % للمبحوثين الذين يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف يناقشون مواضيع مهنية مع الزملاء خارج الدوام مقابل نسبة 24.36% يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها ، وكانت نسبة 69.04 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف يناقشون مع زملائهم مواضيع شخصية مقابل نسبة 30.96 % لا يطرحون أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها.

من خلال ما سبق من نسب وقراءة إحصائية نستخلص أن الموارد البشرية تطرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها سواء كان ذلك عند مناقشة أمور شخصية أو مهنية خارج الدوام غير أن الأمور المهنية أخذت النسبة الكبرى في المواضيع التي يناقشها الموارد البشرية خارج الدوام وهذا لوجود الثقة

التامة بين الزملاء وتوفر الرغبة في تقديمه ما هو جديد وحديث ومبتكر فيما يخص تأدية الوظائف وحتى في الحياة الشخصية، إن التفاعلات الغير رسمية لها الأثر الأبرز في تحقيق طفرة في الأفكار الجديدة ويساعد على نشر الوعي الجمعي الذي يهدف إلى التطوير والتحديث في أساليب التسيير وتنفيذ الأدوار داخل المؤسسة، إن طول مدة الزمالة بين الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لها دور في تحقيق الاستقرار في العلاقات وخصوصا العلاقات الغير الرسمية والتي تعد أصعب العلاقات داخل المؤسسة وخارجها من حيث النشأة وهي تعكس مدى التكامل بين أنساق ووظائف أي جزء داخل المؤسسة، إن العلاقات الغير الرسمية التي تنشأ لعدة اختبارات وبالخصوص لتلبية المصالح الفردية والجماعية والتي يجسدها الاتصال الغير الرسمي الذي يحدد مدى نجاح العلاقة بين الموارد البشرية ومنه تحقيق السيورة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتعاون مع القنوات الرسمية الأخرى. وفي آخر المطاف فإن للعلاقات الغير الرسمية التي تبنى على ثقة بين أطراف الجماعة وكذا عدم التداخل بين المصلحة الخاصة للجماعة والمصلحة الخاصة للمورد البشري وكذا مصلحة المؤسسة العامة والتي يؤثرها الاتصال الغير الرسمي تساهم بشكل كبير في بروز ونشر لأفكار جديدة مبتكرة داخل المؤسسة.

جدول رقم (43): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر

ودون حكم مسبق وعلاقتها بالمواظبة على حضور المناسبات التي يقيمها زملائك خارج المؤسسة

المجموع		لا		نعم						المواظبة على حضور المناسبات المقامة خارج المؤسسة توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق
%	ك	%	ك	نادراً		أحياناً		دائماً		
				%	ك	%	ك	%	ك	
90%	108	33.33%	02	66.67%	02	75%	06	95.15%	98	
10%	12	66.67%	04	33.33%	01	25%	02	4.85%	05	لا
100%	120	100%	06	100%	03	100%	08	100%	103	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 43 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق على علاقتها بالمواظبة على حضور المناسبات التي يقيمها الزملاء خارج المؤسسة أن نسبة 90 % من المبحوثين يعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق مقابل نسبة 10% للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق . كما سجلنا أعلى نسبة للمبحوثين الذين يواظبون دائما على حضور المناسبات المقامة خارج المؤسسة من طرف الزملاء ويعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر دون حكم مسبق مقابل نسبة 4.85 % لا يعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق، وكانت نسبة 75% للمبحوثين الذين يواظبون أحيانا على حضور المناسبات خارج المؤسسة ويعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق مقابل 25% لا يعملون على توليد أفكار جديدة، وصرح المبحوثون الذين لا يواظبون على حضور المناسبات خارج المؤسسة بنسبة 66.67% لا يعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق مقابل نسبة 33.33% يعملون على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق.

انطلاقا من التحليل الإحصائي السابق نجد أنه للمواظبة على حضور المناسبات خارج المؤسسة أثر كبير في العمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق ، وهذا من خلال العلاقات القوية التي تربط بين الموارد البشرية والتي تحقق مبدأ الثقة وتعزز لدى جميع الفاعلين في المؤسسة مما يساهم في الاستقرار وقلة الخلافات والنزاعات والاختلالات داخل النسق العام وهذا ما يؤثر بالإيجاب على دفع جميع عناصر المؤسسة إلى تأدية الأدوار على أتم وجه وإنسابية، إن الملاحظة لواقع الموارد البشرية بالجزائر وكذا الذي قام بتشريح المؤسسة الجزائرية وخصوصا المؤسسة العمومية يجد أن طابع العاطفة وقيم العلاقات الإنسانية سواء كانت الإيجابية منها السلبية تتبناها الموارد البشرية الجزائرية

والتي هي في الأساس ضمن الثقافة المجتمعية التي نشأ عليها الموارد البشرية داخل أسرهم، أحبائهم... إلخ من مؤسسات التنشئة الاجتماعية قبل أن يصبح ضمن أنساق المؤسسة هذا من جهة، كما أن المؤسسة تستمد ثقافتها المؤسسية من ثقافة المجتمع ولهذا نجد ذلك الطابع العاطفي في العلاقات التي تحكم الموارد البشرية وخصوصا العلاقات الغير الرسمية وهذا ما لمسناه من خلال العلاقة بين حضور المناسبات خارج المؤسسة والعمل على تقديم أفكار جديدة وتجربتها.

جدول رقم (44): يمثل توزيع المبحوثين حسب الاستمتاع أثناء أداء المهام وعلاقته بامتلاك أسرهم علاقة بأسر زملائهم

وجود الاتصال باتجاهين		نعم		لا		المجموع	
سهولة الوصول إلى الإدارة العليا لإيصال انشغالاتهم واقتراحاتهم		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		81	89.01 %	12	41.38 %	93	77.5 %
لا		10	10.99 %	17	85.62 %	27	22.5 %
المجموع		91	100 %	29	100 %	120	100 %

من خلال الجدول رقم 44 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب استمتاعهم أثناء أداء المهام وعلاقته بامتلاك أسرهم علاقة مع أسر زملائهم نلاحظ أن نسبة 77.5% من المبحوثين يستمتعون أثناء أداء المهام مقابل 22.5% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يستمتعون أثناء أداء مهامهم. ولقد سجلنا نسبة 89.01% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يستمتعون أثناء أداء مهامهم تمتلك عائلاتهم علاقات مع أسر زملائهم مقابل نسبة 10.99% لا تملك أسرهم علاقات مع أسر زملائهم لكنهم يستمتعون أثناء أداء المهام. وكانت نسبة 58.62% من المبحوثين الذين لا يستمتعون أثناء أداء المهام لا توجد علاقة بين

أسرهم وأسرى زملائهم مقابل نسبة 41.38 % يستمتعون أثناء أداء المهام ولا تمتلك أسرهم علاقة مع أسر زملائهم.

من خلال ما سبق نستخلص أن لعلاقة أسر الموارد البشرية فيما بينهم له أثر كبير على الاستمتاع أثناء أداء المهام ، وهذا راجع إلى وجود الحافز المعنوي الذي من خلاله يجسد الموارد البشرية ارتباطهم لزملائهم وثقتهم الكبيرة فيما بينهم وهذا يؤكد لمدى فعالية العلاقات الغير الرسمية من خلال التفاعلات والاتصال الغير الرسمي ، إن الاستمتاع أثناء أداء المهام من أهم الأهداف التي يسعى إليها الموارد البشرية والمؤسسة في آن واحد وهذه لا تتحقق إلا بعدة عوامل سواء كانت هذه العوامل تخص الموارد البشرية كالرغبة والدافعية وكذا الاستمرارية وقوة الإنجاز والإدارة إلى آخره من العناصر التي تحوم حول الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة توفير عوامل منها الحوافز والمعلومات والقيادة الرشيدة والحوكمة بالإضافة إلى توفير بيئة مهنية تساعد على الإبداع وإبراز القدرات الفردية والجماعية وتشجيع كل ما له علاقة بنشر الثقافة المهنية المبنية على الإبداع كعنصر أساسي وهذا لا يأتي إلا بتدخل عوامل من شأنها الدفع نحو المزيد من التطوير والعصرنة والتفكير الإبداعي. كل هذا من خلال غرس الثقة بين الموارد البشرية عن طريق تشجيع العلاقات والتفاعلات سواء كانت رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق النوعية في الأداء. وفي الأخير يمكننا أن نستخلص أن كلما اعتبر المورد البشري أن المؤسسة هي في مكانة الأسرة التي هو نسق فعال فيها كلما زاده ذلك على الإصرار على إبراز كفاءته وقدراته الإبداعية وكل هذا لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (45): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على تطوير القدرات والمهارات دون الطلب منهم

وعلاقته بما يفعله زملائهم أثناء غيابهم

من خلال الجدول رقم 45 والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل على تطوير القدرات والمهارات دون طلب منهم وعلاقتهم بما يفعله زملائهم أثناء غيابهم نلاحظ أن نسبة 81.07 % من المبحوثين يعملون على تطوير القدرات والمهارات دون أن يطلب منهم ذلك مقابل نسبة 18.93 % لا يقومون بتطوير قدراتهم ومهاراتهم دون الطلب منهم . كما سجلنا أعلى نسبة للمبحوثين الذين يقومون بتطوير المهارات والقدرات دون أن يطلب منهم ذلك وصرحوا أن زملائهم يقومون بمهامهم أثناء غيابهم بنسبة 85,87% مقابل 14.13 % لا يقومون بتطوير قدراتهم ومهارات دون أن يطلب منهم ذلك وكانت النسب متقاربة بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يقومون بتطوير قدراتهم ومهارات دون أن يطلب منهم ذلك وأثناء غيابهم يتصلون بهم زملائهم و يحضرون إلى منازلهم بالنسبة 84.68 % و 84.37 % على التوالي. وكانت نسبة 71.43 % للمبحوثين الذين لا يقومون بتطوير القدرات والمهارات دون أن يطلب منهم ذلك وصرحوا أن عند غيابهم لا يهتم زملائهم بأمرهم. كما سجلنا نسبة 64.58 % للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يقومون بتطوير قدراتهم ومهارات هم دون أن يطلب منهم ذلك وعند غيابهم يقوم زملائهم بالإبلاغ عن غيابهم لدى المسؤولين.

بالنظر إلى المعطيات والتحليل والنسب الإحصائية السابقة نستخلص أنه يوجد تأثير لما يقوم به الزملاء أثناء الغياب على تطوير القدرات والمهارات دون الطلب وهذا ما قدمناه في تحليل سابق حول قوة العلاقات الغير الرسمية في المؤسسات الجزائرية وأن المورد البشري يتأثر بالعاطفة أثناء أداء مهامه فعندما تسأل أحد الموارد البشرية فإنه يلمح إلى وجود عاطفة التضامن والحب والكره والحياد.. إلخ من القيم الإنسانية التي لا يمكن للعلاقة الرسمية أن تضبطها وفي جدولنا هذا يمكننا أن نحدد أن للتضامن مكانة في مؤسسة اتصالات الجزائر أو ما يسمى بالتغطية على غياب الزملاء وهذا لا نجده في القوانين والتنظيم الرسمي للمؤسسة، ففوة الاتصال الغير الرسمي من خلال العلاقات الغير الرسمية جعلت أنساق داخل المؤسسة تمارس أدوار وظائف غير مسند لها وهذا من أجل استمرارية أداء المهام والحد من الاختلالات

والمعوقات التي قد تطرأ عند غياب أنساق داخل المؤسسة فهذا التفاعل الايجابي يجعل من خلق فرص للإبداع دون طلب من الإدارة العليا أمراً طبيعياً وسهلاً . إذ تنبئ المؤسسة لثقافة التضامن بين الموارد البشرية ولو كان ضمنياً داخل العلاقات الغير الرسمية وتشجيعه له من صميم مهام وثقافة المؤسسات الحديثة التي تعتمد في ثقافتها على الانفتاح على جميع النسق خصوصاً الأنساق الغير رسمية وهذا بالطبع لا يتعارض مع سياسات المؤسسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات

المطلب الأول: الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى

فيما يتعلق بالفرضية الأولى المرسومة بـ: يساهم الاتصال الأفقي في تحسين التدريب لدى الموارد البشرية.

تتوفر المؤسسة على نظام اتصالي دائم بين مختلف المصالح في نفس المستوى مما يساعد على انتشار المعلومات وانسيابها .

معظم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متفتحون على بعضهم البعض من خلال عملية الاستشارة التي تتم بينهم أثناء أداء المهام .

التنسيق داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عملية أساسية وإستراتيجية تتبعها المؤسسة في عملية الاتصال بين الموارد البشرية لأداء المهام والوظائف والأدوار .

معظم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتبادلون المعلومات فيما بينهم وهذا راجع إلى سهوله العملية الاتصالية الأفقية وتشجيع المؤسسة للموارد البشرية لتبادل المعلومات سواء كان رسمية أو غير رسمية لتحقيق الإشباع الاتصالي الذي يؤثر على أداء المهام.

معظم المواضيع التي يناقشها الموارد البشرية للاتصالات الجزائر لها علاقة بالمهام والأدوار التي يمارسونها وكذا سبل التطوير من الأداء وكذا الجانب الاتصالي التواصلي.

جل الموارد البشرية الموظفة في مؤسسة اتصالات الجزائر استفادت من برنامج تدريبي سواء كان داخليا أو خارجيا أو معاً، وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في مواكبة التطورات من خلال رفع قدرة وكفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على التربصات الميدانية ضمن البرنامج التدريبي لمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا انطلاقاً من أن التدريب الميداني هو الأكثر نجاعة وقدرة على رفع من قدرات الموارد البشرية.

تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر على برنامج التدريب الجماعي للموارد البشرية وهذا من أجل تحقيق التنسيق والتبادل وكذا العمل الجماعي بالإضافة إلى التقليل من الجهد والمال في عمليات التدريب الفردية وهذه الأخيرة لا تقبل أهمية على التدريب الجماعي لما لها من مكانة ودور خصوصاً في بعض الوظائف والمهام المفتاحية داخل المؤسسة والتي تستوجب التدريب الفردي.

إن عملية التدريب تساهم بشكل أساسي وفعال في تحسين العلاقة بين الموارد البشرية وهذه لا تتحقق إلا بالتنسيق الذي يتم وفق عملية اتصالية أفقية بين جميع الفاعلين في العمليات التدريبية. إن نجاح العملية التدريبية مرهون بمدى نجاح عملية الاستشارة التي تتم بين الموارد البشرية سواء كانت في نفس المصلحة أو مع مصالح أخرى ولا تكون هذه الاستشارة فعالة إلا بوجود قنوات للاتصال الأفقي بين الموارد البشرية وهذا ما لمسناه في مؤسسة اتصالات الجزائر .

معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر راضون على العملية التدريبية خصوصاً وأنها تتم وفق عملية اتصالية أفقية ببعديها الرسمي والغير الرسمي، فتوفر المعلومات وسهولة الوصول إليها من جميع الأطراف وعدم التشويش أو حجبها يساهم في الرضا العام على العملية التدريبية.

معظم الموارد البشرية التي حققت ما تريده من العملية التدريبية كانت وتيرة الاتصال بينها وبين الموارد البشرية في المصالح الأخرى دائمة ولهذا فإن الاتصال الأفقي بين الأنساق المختلفة من حيث الوظائف يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذا ما تحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر.

إن أهم المواضيع التي تناقش في مؤسسة اتصالات الجزائر سواء كان التدريب داخليا أو خارجيا أو معا تكتسي طابع المصلحة العامة أي مصلحة الموارد البشرية وكذا مصلحة مؤسسة اتصالات الجزائر سواء كان للتنسيق والتعاون أو حل المشكلات أو تكوين صداقات.

إن طبيعة العلاقة مع الزملاء لها دور في تحسين العملية التدريبية وهذا ما تم التوصل إليه فيما يخص مؤسسة اتصالات الجزائر والتي يرى معظم الموارد البشرية أنه كلما كانت العلاقة حسنة كلما تحسن تدريب ونجاح البرنامج التدريبي.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة وهذا من خلال النسب والتحليل الإحصائية والسوسيولوجية السابقة، إن تبني مؤسسة اتصالات الجزائر عملية اتصالية تتصف بانفتاح جميع المصالح على بعضها البعض ونشر المعلومات وعدم التشويش عليها وكذا عدم حجبها أو السيطرة عليها وهذا من خلال فتح قنوات الاتصال الأفقي وتشجيع الموارد البشرية على ممارسته وعدم وضع حواجز وعقبات مما يسهل من العملية الاتصالية الأفقية وهذا ما يؤدي إلى تحسين العملية والبرنامج التدريبي للموارد البشرية والذي أخذ ما مكانة أساسية في تسيير وإدارة الموارد البشرية، فنجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالغا لعملية التدريب والتي من خلالها يمكن للمؤسسة رفع قدرات وكفاءات وأداء الموارد البشرية وكل هذا يكون ضمن عملية اتصالية أفقية فعالة.

المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

فيما يخص الفرضية الثانية الموسومة بـ: يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين لدى الموارد البشرية .

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى نشر المعلومات بشكل رسمي ووثيرة دائمة وذلك من أجل أن يتسنى لجميع الموارد البشرية الحصول على المعلومات التي يريدونها وحتى تضمن تفاعل رسميا بين الموارد البشرية.

الاتصال الكتابي هو الاتصال الأكثر شيوع واستخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر لما له من فعالية ووضوح وسهولة الحصول على المعلومات عن طريقه من طرف الموارد البشرية.

تضع مؤسسات اتصالات الجزائر عدة خيارات وكذا عدة أنواع من وسائل الاتصال الرسمي تحت تصرف الموارد البشرية لتضمن سهولة في نشر المعلومات وكذلك الحرية للموارد البشرية في اختيار الوسيلة الاتصالية التي تناسبهم.

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بإيصال المعلومات والقرارات لجميع الموارد البشرية وذلك بوتيرة دائمة وهذا من أجل توضيح كل ما يخص أداء المهام والوظائف وكذلك الحرص على إشباع الموارد البشرية اتصاليا.

توفر مؤسسة اتصالات الجزائر حرية اختيار الطريقة لتنفيذ وتأدية المهام من طرف الموارد البشرية وهذا حتى تضمن السيولة الجيدة للأداء ومن جهة أخرى حتى تسهل على الموارد البشرية اختبار الطريقة المناسبة لتأدية وظائفهم وهذا ما لا يتعارض مع السياسات المؤسسة وقوانينها.

تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر موارد لها البشرية حرية التصرف واتخاذ القرارات تخص أداء مهامهم ووظائفهم دون الرجوع إليها في كل مرة وهذا التنوع من التمكين الضمني.

معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر لم يتعرضوا إلى عقوبات من طرف الإدارة العليا

في حالة الأخطاء المهنية وذلك كنوع من التحفيز المعنوي المبني على الثقة المتبادلة ومنح نوع من التمكين حتى لا تتضرر علاقة الموارد البشرية بالمؤسسة وكيف تدفع الموارد البشرية المزيد من الكفاءة والجهد أثناء أداء كما أنها بهذا الدور تمنح للموارد البشرية التقويم الذاتي للأخطاء حتى لا تتكرر. لدى الموارد البشرية رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة وهذا راجع للعملية الاتصالية الرسمية التي وضعتها المؤسسة والتي حققت أدوارها بشكل تام وفعال من خلال نشر المعلومات والوقوف على ديمومتها.

الاتصال الكتابي كشكل من أشكال الاتصال الرسمي يتيح فرصة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر فالإتصال الكتابي حسب الموارد البشرية هو الذي يعبر عن الرغبة الفعلية للإدارة العليا لتمكين الموارد البشرية أثناء أداء المهام . تؤثر وتيرة العملية الاتصالية في سماح الإدارة العليا للمورد البشرية بالمشاركة في حل المشكلات وهذا انطلاقا من أن وفرة وانتشار المعلومات وسرعة تنقلها ووضوحها هو أول معيار ومؤشر لحل السليم والعقلاني للمشكلات وهذا من مهام الاتصال الرسمي.

وجود الاتصال الرسمي باتجاهيه الصاعد والنازل يحقق سهولة وصول انشغالات واقتراحات الموارد البشرية للإدارة العليا، فرغبة المؤسسة في نشر ثقافة التمكين مرهون بمدى توفيرها للقنوات الاتصالية الرسمية التي تعتبرها الموارد البشرية النوع الاتصال الذي يؤدي والذي من خلاله يشعر أن المؤسسة لها رغبة في تمكين الموارد البشرية وهذا ما لمسناه في مؤسسة اتصالات الجزائر .

ومن خلال ما سبق ذكره فإن الفرضية تحققت بشكل كبير وهذا من خلال ما تم التطرق إليه من نتائج، وفي نهاية المطاف يمكننا أن نستخلص أن كل ما أرادت المؤسسة نشر لثقافة التمكين لدى الموارد البشرية وهذا بغية تحقيق تطور ونقلة وتحسن في تأدية المهام بشكل جيد وسهل استعانت ووضعت

ووظفت الاتصال الرسمي لما له من ثقة وقوة وحجية ودافعية لدى الموارد البشرية الجزائرية وذلك انطلاقاً لحقوق الموارد البشرية في حالة فشل أو عدم تحقيق التمكين لأهدافه المسطرة، كما أن السياسة تمكين الموارد البشرية أضحت إحدى الإستراتيجيات الهامة في تسيير وإدارة الموارد البشرية وهذا للاستفادة المثلى لقدرات وكفاءات لقدرات وكفاءات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة

فيما يخص الفرضية الثالثة والمعنونة بـ: يحقق الاتصال الغير الرسمي الإبداع لدى الموارد

البشرية .

يمارس معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر نشاطات مع زملائهم خارج إطار العمل

وهذا لقوة العلاقات الغير الرسمية التي تربطهم والتي يجسدها الاتصال الغير الرسمي.

معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر يساعدون زملائهم في حل المشاكل المهنية

والشخصية وبوتيرة دائمة وهذا راجع لمدى قوة العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض والتفاعل الايجابي

الذي يتم بينهم.

مواظبة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر على حضور المناسبات خارج وداخل المؤسسة

وهذا كامتداد للثقافة المجتمعية الجزائرية التي نشأ عليها المورد البشري داخل أسرته وحييه ومجتمعه، وهذا

كتصور للعلاقات الغير الرسمية السائدة في المؤسسات الجزائرية والتي تتم بالتفاعل الغير الرسمي.

معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر يتنبئون بالمشكلات قبل وقوعها وهذا راجع

للتدريب الذي تلقوه داخل وخارج المؤسسة وكذا للخبرة التي اكتسبوها من أداء مهامهم وهذا كأحد أنواع

مؤشرات الإبداع.

يسعى معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر لتجربة أفكار جديدة وبوتيرة دائمة وهذا

انطلاقا من رغبتهم في التنوع في الطرق أداء المهام والابتعاد على الروتين ومحاولة البروز من خلال تفجير الطاقات والتفكير الإبداعي وتطوير الذات.

معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر يتجاهلون اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل وهذا كمؤشر للإبداع والذي من خلاله يسعى المورد البشري الخروج عن المألوف وعدم إتباع ما هو طبيعي وهذا حتى يتسنى له تأدية مهامه ووظائفه على أحسن وجه وبشكل جيد وهذا لا يتنافى مع سياسات وقواعد المؤسسة .

انتشار ثقافة تشجيع الزملاء الذين يفكرون بطرق مختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعبر على ثقافة عدم مواجهة التغيير خصوصا إذا كان هذا التغيير يساعد ويساهم في تحقيق الكفاءة والجودة اللازمة في أداء المهام ونشر أسس الإدارة بالإبداع.

تؤثر طبيعة العلاقة بين الزملاء على موافقتهم على العمل ضمن فريق يشجعهم على الإبداع فكلما كانت العلاقة إيجابية (جيدة ، حسنة) كلما توفرت الرغبة في العمل ضمن فريق يشجعك على الإبداع والعكس صحيح وهذا راجع إلى توفر عناصر النجاح ضمن العلاقات بين الموارد البشرية الثقة، التضامن، التشجيع، وكل هذه تفاعلات غير رسمية ضمن عملية اتصالية تفاعلية غير رسمية تساعد على نشر الفكر الإبداعي في مؤسسة وهذا ما توصلنا له في مؤسسة اتصالات الجزائر .

يرى معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر التغيير ظاهره طبيعیه ولا يقاومونها انطلاقا من أن أي نسق يتعرض لمتطلبات التغيير وهذا مرهون بمدى مرونة المؤسسة وأنساقها في مجارات وإتباع التغيير وتوظيف هذا الأخير من أجل ملائمته مع أهداف المؤسسة وهذا ضمن العلاقات الغير الرسمية والتي أثبتت أنها محرك أساسي في نشر ثقافة التغيير الإيجابي.

إن المجازفة كمعيار لثقافة الإبداع يتبناها الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تربطها بمدى مساعدة الزملاء لبعضهم البعض في حل المشكلات المهنية والشخصية وهذا انطلاقاً من مبدأ من يدعمك في حل مشاكلك المهنية والشخصية يستطيع أن يدعمك أثناء مجازفتك في بعض القرارات التي تهم أداء مهامك وذلك انطلاقاً من التفاعلات الغير الرسمية والتي تقوم بتقوية العلاقات بين الموارد البشرية.

لا يوجد تأثير لنوع المواضيع التي يناقشها الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر على طرح الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد كون هذه الأفكار هي أسلوب إبداعي يحققه المورد البشري انطلاقاً من قدراته لشخصية والنفسية ولتوفر الرغبة وكذلك تشجيع الزملاء ورغبة المؤسسة في نشر ثقافة الإبداع لدى مواردها البشرية.

إن للمواظبة على حضور المناسبات المقامة خارج المؤسسة أثر كبير في توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق وهذا راجع لقوة العلاقات الغير الرسمية التي تربط الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تجدها المحرك الأساسي للعملية الإبداعية من خلال الاتصال والتفاعل غير الرسمي.

يستمتع معظم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر أثناء أداء مهامهم وهذا راجع إلى وجود علاقة بين أسرهم وهذا ما يتحقق من خلال التفاعلات الغير الرسمية التي تتم داخل وخارج المؤسسة وهذا ما يهدف إلى نشر ثقافة التعاون والتضامن والتشارك والاستمتاع أثناء أداء المهام مؤشر من مؤشرات الإبداع فهذا الأخير يتحقق من خلال الارتياح التام للموارد البشرية وعدم تقيدهم أثناء أداء مهامهم .

تطوير القدرات والمهارات دون الطلب هو أحد مميزات الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا كثقافة إبداعية تلم على روح المسؤولية التي يتصف بها الموارد البشرية وهي أيضا ترجمة لماذا تأثير

دور ما يقوم به الزملاء من تفاعلات خصوصا الغير الرسمية أثناء غياب أحد الموارد البشرية فهي تجسيد لثقافة التضامن والتكامل الذي حققته القوه البشرية وكذا ثقافة ضمن ثقافة المؤسسة.

مما سبق ذكره من عناصر سابقة فإن الفرضية الثالثة تحققت فالاتصال الغير الرسمي الذي يجسد العلاقات الغير الرسمية بين الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق الإبداع كثقافة لدى الموارد البشرية وهذا ما لمسناه في دراستنا لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: الاستنتاج العام

بعد استخلاص النتائج الجزئية ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية والتي على ضوءها يمكن الوصول إلى النتيجة العامة للدراسة وذلك انطلاقا من تلخيص الجانبين النظري والميداني والإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقنا منه كيف يؤثر الاتصال في المؤسسات الخدماتية على الثقافة المهنية لدى العاملين ؟ والتي تم تفكيكها وتحليل العلاقة بين الاتصال والثقافة المهنية لدى العاملين من خلال ما تم التوصل إليه فيما يلي:

يعد الاتصال الأفقي أحد العناصر الأساسية في تحسين العملية التدريبية من خلال التوفير الشامل والأدق للمعلومات والمعطيات للموارد البشرية وذلك من خلال عملية اتصالية فعالة ومدرسة وهذا ما يحتاجه الموارد البشرية أثناء عملية التدريب لتحقيق الإشباع الاتصالي الأفقي مما يؤدي إلى مرونة، سهولة، ونجاح في البرنامج التدريبي وهذا ما يعكس رغبة المؤسسة في رفع كفاءة وقدرات الموارد البشرية وتدعيم المكتسبات والمهارات من خلال الاتصال الأفقي.

إن نشر ثقافة التمكين لدى الموارد البشرية يعكس مدى رغبة إدارة العليا في تقاسم وتفويض السلطة وتقديم التنازلات وإعطاء الحرية في عملية تنفيذ المهام والوظائف للموارد البشرية وهذا لا يتم إلا بعملية اتصالية تتسم بالدقة والقوة والنجاعة والاتصال الرسمي هو النمط المناسب لتأدية هذا الدور ولكونه

أيضا يلقي القبول لدى طرفي التمكين سواء كانت الإدارة العليا والموارد البشرية على حد سواء، كما أن الموارد البشرية تعتبر أن الاتصال الرسمي هو الضوء الأخضر الذي من خلاله تمنح الإدارة العليا الحرية والتمكين وتفويض السلطة للموارد البشرية وخصوصا الاتصال الكتابي الذي يحظى بالقبول والتوافق بين الإدارة العليا والموارد البشرية .

إن الإبداع هو ذلك السلوك الإنساني والثقافة المهنية التي تكون نتاج عدة عوامل منها الثقة والتدريب والتمكين وبالتأكيد العملية الاتصالية التي قمنا بتسليط الضوء عليها وربطها بالتمكين ولقد توصلنا أن الاتصال الغير الرسمي الذي هو نتاج طبيعي للعلاقات الغير الرسمية أحد محركات الإبداع في المؤسسات لدى الموارد البشرية فإذا اجتمعت العلاقات الجيدة والثقة المتبادلة والتحفيز المعنوي من خلال التضامن وكذا إحساس الموارد البشرية أن مؤسسة وأنساقها هم بالأساس أسرة لهذا لهذه المورد البشري والذي من خلال ذلك لا يدخر جهدا في تفجير طاقاته والتوجه نحو التفكير والسلوك والثقافة الإبداعية.

وفي نهاية المطاف يمكننا أن نستخلص أن للاتصال في المؤسسة الخدماتية أثر كبير على الثقافة المهنية لدى العاملين.

الخاتمة

بناء على نتائج الدراسة والتي سمحت لنا من التوصل إلى عدة استنتاجات وأحاطت الغموض على بعض المفاهيم والعلاقات الإرتباطية بينهم فمن خلال ذلك يمكننا القول أن الاتصال هو العصب الأساسي في التفاعلات داخل المؤسسة لما له من أدوار فعالة في عملية التسيير والتنسيق ونشر المعلومات وتسهيل تنقلها داخل المؤسسة، كما أن للاتصال دور فعال في عملية تفاعل الموارد البشرية وهذه حتمية لتنفيذ الأدوار والوظائف وتحديد المهام وتقوية الروابط والعلاقات وهذا ما يخدم الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العملية الاتصالية هي أيضا تعكس توجهات المؤسسة وتحديدًا للسلوكيات والقيم التي تريد أن تنشرها ضمن أنساق وفروع المؤسسة وهذا ما نجده في الثقافة المهنية التي تحدد مدى استيعاب وتشبع المورد البشري بالقيم والسلوكيات والممارسات المستمدة من الإطار العام للمؤسسة، بحيث تعتمد هذه الثقافة على إبراز عدة جوانب مهنية والتي سلطنا عليها الضوء في دراستنا منها التدريب والتمكين والإبداع فهذه الثلاثية تجسد الثقافة المهنية التي تترجم سياسات المؤسسات الحديثة التي تدرك بأن الاهتمام الفعال والجدي بالمورد البشري هو السبيل الوحيد للمناسقة وكذا تحقيق الريادة وهذا ما يوجب على المؤسسة تبني ثقافة مهنية شاملة وتحيط بجميع جوانب النفسية، المادية، التقنيّة للموارد البشرية من أجل تنمية القدرات والمكتسبات والخبرات لاستغلالها في تنفيذ الأدوار والمهام والوظائف على أتم وجه وفعالية كبيرة، كل هذا يكون وفق عملية اتصالية ذات أبعاد مختلفة سواء كانت أفقية رسمية، غير رسمية فهي تسعى إلى التنسيق بين جميع أنساق المؤسسة وبالخصوص النسق البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي نهاية المطاف يمكننا أن نقول أن الاتصال في المؤسسة هو المحرك والموجه لأي ممارسة أو نشاط داخل المؤسسة من خلال عناصرها الأساسية وهذا ما يساهم في تحقيق التوازنات بين جميع أنساق المؤسسة والثقافة المهنية هي نموذج وأسلوب وممارسات وقيم وسمات تتخذها المؤسسة كنمط في عملية

تسيير الموارد البشرية، في أي ممارسة تتم في المؤسسة لها مرجعية ثقافية مستمدة من سياسات وأهداف وقيم المؤسسة والموارد البشرية وكل هذه لا يمكن أن تنتشر أو تسود داخل الوعي الجمعي للموارد البشرية إلا بالاتصال الفعال والعامل الحيوي وهو الذي يعكس سياستها أو الإستراتيجيات التي تعتمد عليها في التسيير والتأطير والتنظيم ومهما اختلفت من مؤسسة إلى أخرى ومن مسير إلى آخر، يبقى في الأخير الارتكاز على اللبنة الأساسية والمتمثلة في الموارد البشرية أو الطاقات البشرية وهو العنصر الأكثر اهتماما لما يساهم في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

التوصيات والاقتراحات

- ❖ العمل على تفعيل الدور الاتصالي الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر وتدعيم هبههدف تحقيق أكثر نجاعة وفعالية في عمليات التنسيق في عملية نقل المعلومات في جميع الاتجاهات وبين جميع الأنساق.
- ❖ تدعيم العمليات الاتصالية الأفقية بين جميع الأنساق والمصالح المختلفة من خلال وضع إستراتيجيات اتصالية مبنية على الأطر والقواعد العلمية.
- ❖ تشجيع الموارد البشرية على ضرورة التنسيق والتشارك والتعاون أثناء أداء الوظائف والمهام من خلال النشر الدائم للمعلومات وعدم حجبها والاحتفاظ بها وهذا أيضا ما يكون على الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر هي الأخرى.
- ❖ تدعيم العملية الاتصالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية بين الموارد البشرية والتي تخدم تأدية المهام بشكل تام وكامل من خلال تنمي ة وتشجيع العلاقات والروابط الاجتماعية والقيم التواصلية الفعالة والجيدة.
- ❖ ضرورة الاستعانة بالكفاءات والمتخصصين في المجال الاتصال التواصلية وهذا للتدعيم الإستراتيجي الاتصالية الداخلية وكذا كي تكتسي هذه العملية والإستراتيجية الاتصالية

العلمية والموضوعية والدقة وحتى تكون العملية الاتصالية التقنية وتلبي جميع متطلبات وتطلعات الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى تحقق أهداف المؤسسة.

- ❖ ضرورة التركيز على الجانب الثقافي المهني للموارد البشرية وتعزيز ذلك من خلال فتح المجال للخبراء الاجتماعيين لإجراء بحوث معمقة وجديّة تمس الجانب الثقافي للمؤسسة على العموم والجانب الثقافي للموارد البشرية على الخصوص.
- ❖ تدعم الدورات التدريبية سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا من أجل التحسين الدائم المستمر للكفاءات والقدرات والمهارات لدى الموارد البشرية وكذلك لمواكبة التطورات في جميع الجوانب التي تمس إدارة الموارد البشرية.

- ❖ تقديم التسهيلات والحرية ورفع درجة الثقة نحو الموارد البشرية وهذا بغية تشجيع وتقوية التمكين ونشر لدى الموارد البشرية وهذا لتعزيز الثقة بالنفس والقدرات لدى الموارد البشرية وهذا ما يساهم في تطوير المهارات والكفاءات لدى الموارد البشرية .

- ❖ فتح المجال أمام الموارد البشرية للإبداع أثناء أداء المهام وهذا ضمن ثقافة مهنية تتبناها المؤسسة اتجاه مواردها البشرية وذلك من خلال توفير جميع السبل وعناصر نجاح أي عملية أبداعية وتبنيها من طرف المؤسسة والمساهمة في نشر الثقافة الإبداع من خلال الثقة التبادلية التي تمنحها الإدارة العليا للموارد البشرية والتي تظهر بواردها من خلال عملية اتصالية فعالة وقوية.

- ❖ الاستفادة من جميع التجارب الأجنبية في مجالات تسيير وإدارة الموارد البشرية وخصوصا تلك التجارب التي تناولت الجانب الثقافي للموارد البشرية والتي أثبتت نجاحتها في تسيير الموارد البشرية.

فَائِضَةُ الْمَرْاجِعِ

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس

1. ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط1، 1301 هـ، المطبعة الميرية ببولاق، مصر .

ثانياً: الكتب

2. إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 .
3. إبراهيم بويحيوي، النظريات السوسيولوجية، كنوز الحكمة، الجزائر، 2018.
4. إحسان دهش جلاب، إدراك السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان ، الأردن، ط1، 2011.
5. إحسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء، عمان ، الأردن ، 2013.
6. أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987
7. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2009.
8. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد. مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، عمان ، الأردن، 2016.
9. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3 ، 2005 .

10. أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة،

1982. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990.

11. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000.

12. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

13. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2011.

14. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط 2، 2009.

15. جميلة بنت عيادة الشمري، مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، الألوكة دون بلد نشر، دون سنة.

16. جهان رشتي، الأسس العلمية لنظرية الإعلام، دار الفكر، القاهرة، 1978.

17. جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء، الأردن، 2013.

18. الحارث النبهان، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال تشجيع الإبداع، العبيكان للتعليم، الرياض، ط 1، 2015.

19. حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997.

20. حسن عماد مكاي، ليلي السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 1، القاهرة، 1998.

21. خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الإلكتروني، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2007.

22. خضر كاظم حمود، موسى سلامة للوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، الأردن، 2015.
24. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995.
25. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، 2007.
26. رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان، 2014.
27. رشيد رواني، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007.
28. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2002.
29. رضا صاحب أبو حمد أعلى، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
31. رضوان بلخير، سارة جابر. مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
32. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2009.

33. زهير إحدادن، **مدخل لعلوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
34. سلوى عثمان الصديقي، **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
35. شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة، الأردن، 2009.
36. صالح خليل أبو أصبع، **الاتصال الجماهيري**، ط 1، دار الشروق، عمان، 1999.
37. طلعت حمام ، **قاموس العلوم النفسية والاجتماعية**، مؤسسة الرمال، بيروت، ط 1، 1984 .
38. عاطف عدلي العبد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
39. عبد الرحمن البدوي، **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 3، 1977 .
40. عبد الرحمن سيد سليمان، **البحث العلمي خطوات ومهارات**، ط 1، عالم الكتاب ، القاهرة، 2009.
41. عبد المالك بن السبتي، **محاضرات في تكنولوجيا المعلومات**، ج 1، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
42. عزى عبد الرحمان وآخرون، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992.
43. عطا الله محمد تسيير الشريعة، **غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار المنهجية، ط 1، عمان، 2015.
44. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية** ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
45. علي الحوان، **النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية**، منشورات فاليثا، مالطا، 1998 .
46. علي السيد الصاوي وآخرون، **نظرية الثقافة**، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت، 1997.

47. علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2002.
48. علي غياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2006.
49. عمار بوحوش، محمد محمود النبنيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1995 .
50. عمر خالد الشيباني، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1986.
51. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001.
52. غايات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
53. فاتن أبو بكر أحمد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
54. فصيل ديلو، اتصال المؤسسة (إشهار.علاقات. عامة. علاقات مع الصحافة)، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2003.
55. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الثقافي، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر.
56. الكبسي عامر خضيرة، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
57. كمال أبو الخير، أصول إدارية علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
58. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، ط 4، 2000.

59. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
60. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2014.
61. محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1992.
62. محمد العزازي، أحمد إدريس، العلاقات المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
63. محمد المرسي، جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
64. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن ط1، 2012.
65. محمد سلامة محمد غباوي والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 1991.
66. محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
67. محمد سليمان لمبوشوحي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 .
68. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال: الأسس والمفاهيم، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2014
69. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل والتوزيع، الأردن، ط 2، 1999 .

70. محمود عودة، أساليب الاتصال والتعليم، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف القاهرة، 1971.

71. مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ط1، 2007.

72. مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

73. مصطفى ربحي عليان ، محمد عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2010 .

74. مصطفى ربحي عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بين الأفكار الدولية، الأردن، 2001 .

75. المغربي كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .

76. مغني خيخل عمر ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق، الأردن، ط1 ، 1997 .

77. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1994.

78. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016.

79. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطابع الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.

80. نبيل الحسين النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.

81. نصيف فهمي منقريوس . الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتبة الجامعية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية خلوان، القاهرة، 2010.

82. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.

83. هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2013/2012 .

84. واين موندي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط 1، 2015.

ثالثا: أطروحات ورسائل

85. حسين يرقى ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالى مركب السيارات الصناعية رويبة (CVI) رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.

86. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

87. CASTON (JEAN). Psychophysiologie.Tome2.ellipses, Paris, 1993.

88. D'almeida Nicole, Libaert Thierry, **La communication interne de l'entreprise**, Dunod, Paris, 5^{eme} édition, 2007.

89. DaFT, Richard L, **Organization theory and design**, 7^{ed} ,South Western college publishing, U.S.A..
90. Dértre Philippe, Broyez Cathrine, **la communication au service du management éditions liaisons**, Paris, 2^{eme} édition, 2001.
91. Dobiecki (Bernard),**Communication des enterprise et des organization**, ellipse, paris.
92. Jean.Gestions, **des Vessouvces humiones, librsivie Vuibert, PAVIS**, 13^{éd} ,2005.
93. Jean.Luc Charon, Sabine Sépari, **Management Manuel et application**, Dunod, Paris, 2^{eme} édition, 2010.
94. Marie- France et Pierre lebel,**Oraniser la Communication Interne**, Alger,ea chiab,1995.
95. Robet.J.PUL.**Empowerment,Expectation and The psychological contact-manoging The dilemmas and The advantages**,Journal of Socio-economics North Holland, Vol 29, 2000.
96. Sekiou et D'autre, **Gestion de sressources humaines**, book univer sité,2^{eme} édition, canad, 2001.
97. Toshikisaro, **Functionalism**, ITSaxiomatatics, Sociopedia, Tokyo,2011.
98. Vatie Rsymond, **Développement de l'entveprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, Paris , 1984.
99. Willism Umiker, **Empowerment The Lastet Strstegy**. Healthcare Supervision.Vol 11, 1992.

خامسا: مواقع إلكترونية:

100. Ar.triangleinnortionhub.com/communication.types-top-3-types

الساعة 19:45 . 23/07/2021 communication.explained

101. Mawdoo3.com ، بحث عن ثقافة العمل، يوم الثلاثاء 2023/10/18 الساعة 20:15

102. www.algerietecom.dz

103. دورة العمل حول موضوع الثقافة المهنية للمعلم الحديث، الثقافة العامة والمهنية للمعلم

وظائف الثقافة التربوية المهنية، - goaravetisyan.ru/ar/kurosovaya-rabota-na-temu-

professionalnaya kultura-sovremennogo/ يوم الجمعة 2023/10/20 الساعة

.18:40

104. مقالات أكاديمية، الباحث العلمي، Scholar google.com ، يوم الثلاثاء

.19:58 الساعة، 2023/10/18

105. مقالات أكاديمية، الباحث العلمي ، يوم الثلاثاء 2023/10/18 الساعة 19:58

schoar.google.com

106. نور الدين زمام، الاتصال مفهومه أنواعه وسائله

http://monsourlarbi.4007.com 16/07/2021 19 :30

107. ويكيبيديا الموسوعة الحرة ثقافة ar.wikipedia.org/wiki ، يوم الاثنين 17 جويلية

.19:10 الساعة 2023

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستمارة

جامعة لونيبي علي - البليدة 2.
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع والاتصال

استمارة استبيان

رقم الاستمارة:

بعد التحية و التقدير..

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع والاتصال حول:

الاتصال في المؤسسة الخدمائية وأثره على الثقافة المهنية لدى العاملين.

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البليدة --

الرجاء منكم قراءتها بتأري الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل صدق و موضوعية، و نلفت انتباهكم أن كل ما تفضلوا بتقديمه من معطيات سيقى سرى و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة

➤ ضع (ي) علامة (x) داخل مربع الإجابة .

➤ لا تذكر (ي) اسمك .

➤ لا تجيب (ي) إلا بما نراه مناسباً .

➤ شكراً جزيلاً لمساهمتكم .

صاحب البحث: براوي محمد أمين

إشراف : أ.د. عسولات جويبة

المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

3. الأقدمية:

4. المستوى التعليمي:

5. الحالة المهنية:

المحور الخاص بالفرضية الأولى: يساهم الاتصال الأفقي في تحسين التدريب لدى الموارد البشرية.

6. هل هناك اتصال بين مختلف المصالح الإدارية في نفس المستوى؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐7. هل تستشير زملائك أثناء أداء المهام؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم فمن هم الزملاء الذين تستشيرهم

نفس المصلحة ☐ مصالح أخرى ☐ معاً ☐8. هل يتم التنسيق بين مصلحتك والمصالح الأخرى؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐9. هل تتبادل المعلومات مع زملائك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك

بشكل رسمي ☐ غير رسمي ☐ معاً ☐

10. ما هي أهم المواضيع التي تناقشها مع زملائك في المؤسسة؟

سبل التعاون والتنسيق ☐ حل المشكلات ☐تكوين صداقات وتقويتها ☐ أمور شخصية ☐

11. من هم الزملاء الدائم التواصل معهم أكثر؟

القدماء ☐ الجدد ☐ معاً ☐

* في كلتا الحالتين ما هو الدافع في عملية التواصل؟

إستراتيجية المؤسسة ☐ اكتساب مهارات ومعارف ☐ تكوين صداقات ☐تقديم مهارات ومكتسبات ☐ الانتماء إلى جماعات العمل ☐ أخرى ☐12. هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ: نعم فأين تم تدريبك.

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ معاً ☐

13. ما نوع التدريب الذي تلقينته؟

تربص ميداني ☐ دورة تكوينية ☐ معا ☐

14. كيف كانت العملية التدريبية؟

فردية ☐ جماعية ☐ معا ☐

15. كيف هي وتيرة التدريب في المؤسسة ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

16. هل نجحت البرامج التدريبية ؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل حسن العلاقة ساهمت في تحسين التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

* كيف يكون ذلك

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

18. أنت راضي على العملية التدريبية التي تلقيتها؟

نعم ☐ لا ☐

19. ماذا حقق لك التدريب الذي تحصلت عليه بعد العملية التدريبية وخصوصاً في الجانب العمل الجماعي ؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: الاتصال الرسمي والتمكين الإداري

20. هل تسعى المؤسسة إلى نشر المعلومات بشكل رسمي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا ☐

21. ما هو الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة ؟

كتابي ☐ شفهي ☐

22. هل تفرض المؤسسة على العاملين الاتصال بشكل رسمي أثناء أداء المهام؟

نعم ☐ لا ☐

23. هل يوجد اتصال باتجاهين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

24. ما هي الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة ؟

الهاتف فاكس ☐ البريد الإلكتروني ☐ الفايبروك ☐ جداول الإرسال ☐

الإرساليات ☐ الاجتماعات ☐ الإعلانات ☐

أخرى أذكرها.....
.....

25. ما هو النوع الذي تستخدمه أثناء تعاملك مع الرؤساء في أدائك لمهامك؟

اتصال شفوي ☐ اتصال غير كتابي ☐

26. هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يتم ذلك

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐
27. ما هي الوتيرة التي تتم بها العملية الاتصالية؟ سريعة ☐ متوسطة ☐ بطيئة ☐

28. هل تملك رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها؟ نعم ☐ لا ☐

29. هل لك الحرية في اختبار طريقة تنفيذ عملك؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐
30. هل تتاح لك الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

31. ماهي الرقابة التي تطبق أكثر في المؤسسة؟

الرقابة الذاتية ☐ الرقابة الإدارية ☐ معاً ☐
32. هل تسمح لك المؤسسة في المشاركة في حل المشكلات؟ نعم ☐ لا ☐

33. هل ترجع إلى الإدارة العليا في كل قرار أو دور تقوم به أثناء أداء المهام؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

* إذا كانت إجابتك بـ: كف يكون ذلك ؟

34. هل تعاقبك الإدارة العليا في حالة الأخطاء المهنية الغير متعمدة؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت إجابتك بـ: نعم ما هي العقوبة المسلطة؟

خصم الراتب ☐ تنزيل في الرتبة ☐ الطرد ☐ التحويل ☐ الإنذار ☐

35. هل يستطيع العاملون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى الإدارة العليا لإيصال

انشغالاتهم وتقديم مقترحاتهم ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: الاتصال الغير رسمي والإبداع

36. ما هي نوعية علاقاتك مع زملائك ؟ رسمية ☐ غير رسمية ☐ معاً ☐

37. كيف هي علاقتك مع زملائك؟ جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

38. هل تمارس نشاطات خارج العمل مع زملائك؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك؟ دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

39. هل تتناقش مع زملائك أمور مهنية خارج الدوام؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يون ذلك: دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

40. في حالة غيابك ماذا يفعل زملائك ؟

الاتصال بك ☐ الحضور إلى مسكنك ☐ لا يهتمون لأمرك ☐
 القيام بمهامك ☐ إخبار المسؤولين بعدم حضورك ☐

41. ما هي أكثر المواضيع التي تناقشها مع زملائك خارج الدوام ؟ أمور مهنية أمور شخصية

42. هل يساعدك زملائك في حل مشاكلك المهنية؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

43. هل تواظب على حضور المناسبات التي يقيمها زملائك خارج المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

44. هل لدى أسرتك علاقة بأسر زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

45. هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

46. هل تقوم بتجربة أفكار وطرق جديد أثناء أداء المهام؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك :

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

47. هل لديك الرغبة في فريق عمل تسوده روح المجازفة؟ نعم ☐ لا ☐

48. هل ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها؟ نعم ☐ لا ☐

49. هل تطرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من فشلها؟ نعم ☐ لا ☐

50. هل تعمل على تشجيع الزملاء الذين يفكرون بطرق مبتكرة ؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بك نعم فكيف يكون ذلك :

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

51. هل تتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت تعطل سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بـ: نعم فكيف يكون ذلك:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

52. هل توافق على العمل مع فريق يشجعك على القيام بأعمال إبداعية ؟ نعم ☐ لا ☐

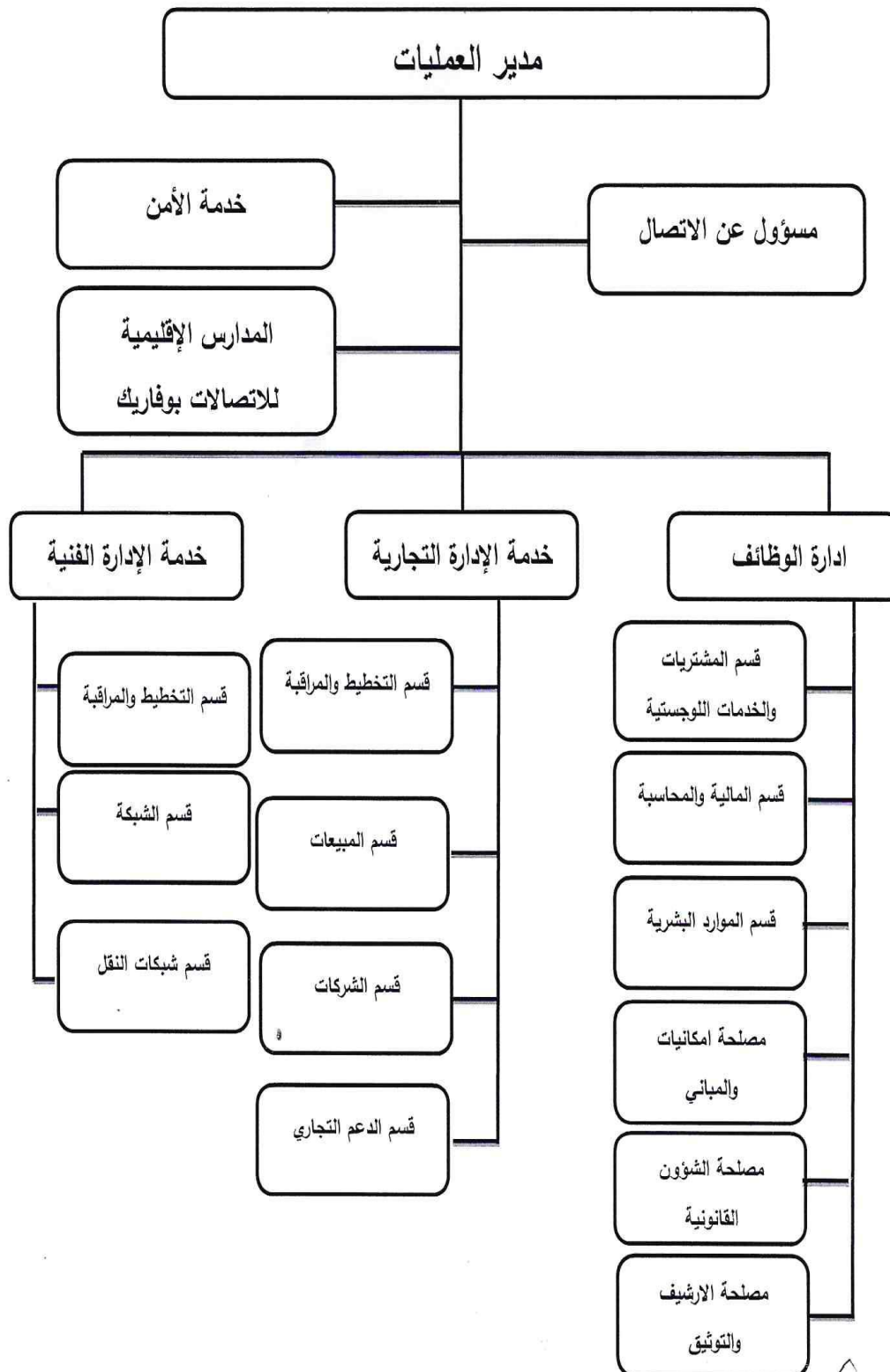
53. هل تعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق؟ نعم ☐ لا ☐

54. هل تعمل على تطوير قدراتك ومهاراتك دون أن يطلب منك ؟ نعم ☐ لا ☐

55. هل تحس أنك تستمتع أثناء أداء مهامك ؟ نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر بالبلدية

"الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر بالبلدية"



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية العملاقية لاتصالات الجزائر



