

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال

رقم:...../2016

العنوان:

**واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال
المؤسساتي
-دراسة ميدانية على عينة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

رضوان بوحيلة

من إعداد الطالبة :

هوراية ضيف

السنة الجامعية 2015/2016

كلمة شكر

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

أشكر الله تعالى الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني لأداء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المشرفة الأستاذة سعاد ولد جاب الله على تأطيرها لهذا العمل

والتي لم تبخل علي بالنصائح والتوجيهات القيمة.

إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال وأخص بالذكر رئيس القسم الأستاذ "بوعزيز بوبكر"

كذلك جزيل الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد .

فهرس الموضوعات	
الصفحة	
	البسمة
	شكر وعرهان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
01	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
05	1/ الإشكالية
06	2/ التساؤلات
06	3/ أهمية الدراسة
06	4/ *أسباب اختيار موضوع الدراسة
07	5/ أهداف الدراسة
08	6/ منهج الدراسة وأدوات البحث
12	7/ تحديد المفاهيم
14	8/ الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية الاتصال المؤسسي .
21	المطلب الأول: تعريف العملية الاتصالية.
24	المطلب الثاني: المقارنة بين مفهوم الإعلام والاتصال.
24	المطلب الثالث: مفهوم الاتصال المؤسسي
28	المبحث الثاني: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.
28	المطلب الأول: الاتصالات الرسمية.
37	المطلب الثاني : الاتصالات غير الرسمية.

40	المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي.
40	المطلب الأول: وسائل الاتصال بالمؤسسة .
46	المطلب الثاني: معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسساتي.
48	المبحث الرابع: أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته.
48	المطلب الأول: أهمية الاتصال في المؤسسة.
49	المطلب الثاني: معوقات الاتصال المؤسساتي .
50	خلاصة
	الفصل الثالث : تدريب المهني
52	تمهيد.
53	المبحث الأول: ماهية تدريب المهني.
53	المطلب الأول: مفهوم تدريب المهني.
54	المطلب الثاني : تاريخ تطوير تدريب المهني.
55	المطلب الثالث: أهمية تدريب المهني.
57	المطلب الرابع: مجالات تدريب المهني.
60	المطلب الخامس: أنواع تدريب المهني.
60	المطلب السادس: أهداف تدريب المهني.
61	المبحث الثاني: طرق تدريب المهني.
61	المطلب الأول: أساليب تدريب المهني.
62	المطلب الثاني تخطيط النشاط تدريب وتحديد الحاجات التدريبية.
65	المطلب الثالث: الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني.
66	المطلب الرابع: خطوات إعداد برنامج تدريب المهني.
68	المطلب الخامس: مصاعب وتحديات مجال تدريب المهني.
71	خلاصة
	الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة
73	بطاقة فنية عن المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز
79	التحليل الكمي والكمي للبيانات الدراسة الميدانية
105	نتائج الدراسة

107	خاتمة
108	اقتراحات
110	ملاحق
116	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
22	يمثل عناصر العملية الاتصالية	01
23	يمثل عناصر العملية الاتصالية عند (روس)	02
29	يمثل الاتصال النازل.	03
64	يمثل نظام التدريب في البيئة الخارجية المحيطة.	04
66	يمثل الخطوات الأولية لإعداد البرنامج التدريبي	05
73	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
79	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
80	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
81	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
82	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	04
83	يمثل وجود برامج تدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي	05
84	يمثل نوع البرامج التدريبية	06
85	يمثل مكان الحصول على البرامج التدريبية.	07
86	يمثل اللغة التي قدمت بها لبرامج التدريبية	08
87	يمثل ترتيب أهمية فئات البرامج التدريبية لدى أفراد العينة	09
88	يمثل استطلاع الإدارة لرأي أفراد العينة في احتياجاتهم ورغبتهم الخاصة ببرامج التدريب الراغبين في الحصول عليها.	10
89	يمثل مدى الاستجابة للاحتياجات والرغبات التدريبية الأكثر استعمالاً في المؤسسة	11
90	يمثل أهم الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني الأكثر استعمالاً في المؤسسة.	12
91	يمثل المجالات التي يتم استطلاع رأي العاملين في الاتصال المؤسسي بموضوع البرنامج التدريبي.	13
92	يمثل تقييم أفراد العينة للمواد العلمية للبرامج التدريبية.	14
93	يمثل تقييم أفراد العينة لأداء خبراء التدريب الذين يقدمون برامج التدريب.	15
94	يمثل تقييم أفراد العينة للخدمات لتدريبية التي تقدمها الجهات منفذة البرامج.	16
95	يمثل مكانة تدريب المهني ولاعتزاز بالعمل.	17
96	يمثل دور التدريب المهني في جعل أفراد الهيئة أعضاء فاعلة في عملهم	18

97	يمثل دور التدريب لمهني في الرضا الادائي لأفراد العينة.	19
98	يمثل دور التدريب لمهني في إدراك جوانب النقص في الأداء السابق لأفراد العينة والتقليل من أخطائهم المهنية	20
99	يمثل درجة الاستفادة من البرامج التي تم الحصول عليها.	21
100	يمثل أهمية التدريب في استثمار الوقت والاستفادة منه نحو الأحسن.	22
101	يمثل تطبيق العاملين في الاتصال المؤسسي للمعلومات والمهارات التي حصلوا عليها من البرامج لتدريبية	23
102	يمثل أساليب تقييمكم للبرامج التي حصلوا عليها وقياس المعلومات المكتسبة.	24
103	يمثل الصعوبات والمشاكل التي تعترض افراد العينة في مجال لتدريب المهني	25
104	يمثل اقتراحات التطوير لتدريب المهني في مؤسسات أفراد العينة.	26

قائمة الرسومات البيانية :

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	04
83	يوضح وجود برامج تدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي	05
84	يوضح نوع البرامج التدريبية	06
85	يوضح مكان الحصول على البرامج التدريبية.	07
86	يوضح اللغة التي قدمت بها لبرامج التدريبية	08
87	يوضح ترتيب أهمية فئات البرامج التدريبية لدى أفراد العينة	09
88	يوضح استطلاع الإدارة لرأي أفراد العينة في احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة	10

	ببرامج التدريب الراغبين في الحصول عليها.	
89	يوضح مدى الاستجابة للاحتياجات والرغبات التدريبية الأكثر استعمالاً في المؤسسة	11
90	يوضح أهم الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني الأكثر استعمالاً في المؤسسة.	12
91	يوضح المجالات التي يتم استطلاع رأي العاملين في الاتصال لمؤسساتي بموضوع البرنامج التدريبي.	13
92	يوضح تقييم أفراد العينة للمواد العلمية للبرامج التدريبية.	14
93	يوضح تقييم أفراد العينة لأداء خبراء التدريب الذين يقدمون برامج التدريب.	15
94	يوضح تقييم أفراد العينة للخدمات لتدريبية التي تقدمها الجهات منفذة البرامج.	16
95	يوضح مكانة تدريب المهني والاعتزاز بالعمل.	17
96	يوضح دور التدريب المهني في جعل أفراد الهيئة أعضاء فاعلة في عملهم	18
97	يوضح دور التدريب لمهني في الرضا الادائي لأفراد العينة.	19
98	يوضح دور التدريب لمهني في إدراك جوانب النقص في الأداء السابق لأفراد العينة والتقليل من أخطائهم المهنية	20
99	يوضح درجة الاستفادة من البرامج التي تم الحصول عليها.	21
100	يوضح أهمية التدريب في استثمار الوقت والاستفادة منه نحو الأحسن.	22
101	يوضح تطبيق العاملين في الاتصال المؤسساتي للمعلومات والمهارات التي حصلوا عليها من البرامج لتدريبية	23
102	يوضح أساليب تقييمكم للبرامج التي حصلوا عليها وقياس المعلومات المكتسبة.	24
103	يوضح الصعوبات والمشاكل التي تعترض أفراد العينة في مجال لتدريب المهني	25
104	يوضح اقتراحات التطوير لتدريب المهني في مؤسسات أفراد العينة.	26

مقدمة

يشهد الوضع الراهن تغيرات اجتماعية واقتصادية ومبتكرات تكنولوجية وعلمية في مجال الاتصال والإدارة وغيرهما مما ساهم في تطور العديد من المؤسسات والإدارات الوطنية والمحلية في خدمة احتياجات الأفراد والجماعات كل ذلك ولد حاجة ماسة إلى وجود جهاز إداري مختص تناط له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي وهذا الجهاز يتمثل في أقسام وخلايا الاتصال إذ أن الاتصال بالمؤسسة كفيل بفتح قنوات اتصالية دائمة بين تلك الإدارات والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية من خلال التعريف بأهدافها وبرامجها وسياساتها وتطلعاتها والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة، بهذا كله أصبح الاتصال مرافق لكل إدارة ناجحة.

كما نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات اللازمة المميزة للانترنت وبالتالي التحول نحو الاتصال كآلية تعبر عن السرعة والتعامل الآني والوضوح والدقة والشفافية في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات والإدارة العمومية والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات والإدارات تحتاج إلى هذا الشكل من الاتصال، نظرا لكثرة الأعباء والمهام الملقة على عاتقها، هذا بالإضافة إلى تنوع جمهورها واتساع فئاته المختلفة، لذلك فهي بحاجة إلى جهاز إداري دائم ومتخصص يساعدها على كسب ثقة جمهورها وأداء وظائفها، وعلى تسيير شؤونها الإدارية وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل وتقديم خدمة عمومية نوعية، كل هذا يأتي بإيجاد اتصال فعال بجماهيرها من شأنه تيسير شرح سياسة عملها في مختلف الميادين التي تمه مصلحة الجمهور الداخلي و الخارجي على حد سواء، وذلك عن طريق تقديم المعلومات الصادقة، والتأثير الموضوعي القائم على البحوث العلمية الدقيقة.

كما تنبثق أهمية الاتصال المؤسساتي في الإدارة من كونه وسيط يعمل على التنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الجمهور الداخلي والخارجي وفي كسب ثقته ويعتبر الاتصال المؤسسات بمختلف أشكاله وظيفة علمية تعتمد عليها وحدات الإدارة لزيادة درجة فاعليتها حتى تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها، أو مع المواطنين المستفيدين من خدماتها لذلك تضع تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطاتها وخدماتها، مستعملة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والاتصالية، وفي ذات الوقت تعمل هذه الإدارات على متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور، ومطالب الفئات المختلفة قصد تقويم

منهجية العمل بهدف التحسين الدائم النوعي للخدمة ومواكبة التغيير الحاصل باستخدام التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرنة الإدارة.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءتها باعتبارها الأساس الذي يقاس به نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك عن طريق التدريب الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة، فكل تنظيم يسعى إلى تحقيق الفعالية والاستقرار والاستمرار الذي يعتبر أهم مظهر من مظاهر النجاح.

ولأجل ذلك وجب على المنظمة الاعتناء بسبب تحقيق هذا النجاح وهو المورد البشري من خلال معرفة حاجاته ومواهبه، ويساهم التدريب المهني للعاملين بتنمية القدرات المهنية للعامل بما يتلاءم مع متطلبات منصبه فيمكن اعتباره حافز للعمل، إذ يزيد من ثقة الموظف بنفسه و بأهميته وكذا شعوره بالاهتمام من قبل المؤسسة وبالتالي يعمل في جو من الرضا.

ومن خلال هذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات أهمها : قلة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث ونقص المراجع التي تخدم الموضوع وعدم تعاون العاملين أثناء الإجابة على الإستمارات والتقيد بوقت قصير مخصص للإجابة عن الاستبيان .

ونظرا للاهمية البالغة التي يكتسبها التدريب المهني في الاتصال المؤسسي بالإضافة الى توفر بعض الاسباب الموضوعية والذاتية جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي مع اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة مجتمع للدراسة الميدانية.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين النظري والجانب التطبيقي.

حيث احتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول:

خصصنا الفصل الأول لتحديد الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن: الإشكالية البحث وتساؤلات، كما أدرجنا فيه أهمية وأهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع وأهم المفاهيم المتناولة في البحث مع ذكر المنهج المتبع والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني يتمثل في الاتصال المؤسسي ويتضمن مفهوم الاتصال المؤسسي، أنواع الاتصال المؤسسي، وسائل الاتصال المؤسسي، معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته.

أما الفصل الثالث فخصصناه لموضوع التأهيل المهني، الذي تضمن كل من:

مفهوم التأهيل المهني، أهداف التأهيل المهني، أنواع وأساليب التأهيل المهني، أسس التأهيل المهني، طرق التأهيل المهني، خطوات إعداد برامج التأهيل المهني، مصاعب وتحديات في مجال التأهيل المهني.

أما الجانب التطبيقي : فشكل الفصل الرابع بطاقة فنية للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى بحث خاص بالتحليل الكمي والكيفي للبيانات الميدانية، وبعده تم تقديم أهم النتائج المتوصل إليها لهذه الدراسة، ثم خاتمة تضمنت إستنتاجا عام يفتح الباب لكثير من التساؤلات والدراسات وبحوث أعمق وأشمل في هذا المجال.

الجانِب المنهجي

- 1 الإشكالية
- 2 التساؤلات
- 3 أهمية الدراسة
- 4 أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5 أهداف الدراسة
- 6 منهج الدراسة وأدوات البحث
- 7 تحديد المفاهيم
- 8 الدراسات السابقة

1 الإشكالية:

يعتقد الكثير من المسؤولين على مستوى المؤسسات بأن توفير الإمكانيات المادية من شأنها تحفيز الموظفين على العمل لكن هذا لا يعطي نتيجة في جميع الحالات لأن إهمال العلاقات الإنسانية في الوسط المهني وتجاهل المشاكل بين مختلف أطراف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب الاتصالي قد يكون له آثار سلبية على النشاط الذي تؤديه المؤسسة في المجتمع.

وعليه فمن الضروري الاهتمام بالجانب الاتصالي داخل المؤسسة كأداة حيوية ومهمة لتنظيم وتوجيه العلاقات فيما بين أجزائها بجعلها منسجمة من حيث الأدوار والأهداف.

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية باختلاف النشاط الذي تؤديه في المجتمع من عدة نقائص في الاتصال الداخلي سواء فيما يتعلق بعلاقة الموظف مع الإدارة كالبيروقراطية واحتكار المعلومات أو على مستوى القاعدة مثل كثرة الصراعات فيما بين الموظفين وسعي هؤلاء لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة

تحتاج أية منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، فهي تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتمثل استثمارا ذو قيمة تناسقية لا بد من تسييره بفعالية لتمكينه من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بالمستوى المطلوب ووفقا لما تحدده المنظمة من أهداف، فلا بد على المنظمة أن تهيئ كافة المستلزمات، وأهمها عملية التدريب المهني التي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف والأفكار الضرورية ازدادت الحاجة إلى التدريب منذ الحرب العالمية الثانية، فاستعمل في مجالات الشؤون العسكرية والمؤسسات المتخصصة لمواجهة التطور الاقتصادي.

أصبحت عملية التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسساتي أكثر شرعية لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة، كما يلعب التدريب دورا رئيسيا في تقوية كفاءاتهم وإمدادهم بالجديد من المعلومات والمعارف التي تساعدهم على رفع مستوى أدائهم لذا يحتل التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسساتي مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الأداء أو مستواه وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من جهة، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من جهة ثانية.

وقد شاع بين جميع الإدارات أن التدريب أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها في شتى

المجالات الإنتاجية.

وتشغل مسألة التدريب نطاقا واسعا في سياسة دول العالم، وتعد فرنسا من البلدان الغربية الرائدة، بوضع نظام التدريب المهني المتواصل، أما عن الصعيد المحلي الجزائري، فقد شعرت الدولة بالعجز الواضح في تسيير القوى العاملة وتكوينها وتدريبها، وهذا نتيجة للاهتمام بالجانب التقني، وإهمال الجانب البشري باعتباره المحرك الفعال للتنمية والتطور.

ومنه فقد أنيرت جملة من الإشكاليات تتعلق بهذا الأخير، من تكوين وتدريب، وما إلى ذلك من الأمور التي وقفت حجر عثر أمام تطور المؤسسات وما نتج عنها من ركود اقتصادي وإفلاس وتسريح وغلق.... الخ ولذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مكانة التدريب المهني للعاملين للاتصال المؤسساتي في مؤسسة سونلغاز وأهم الوسائل المستخدمة وسبل تطويره؟

2- التساؤلات:

- ما هو واقع البرامج التدريبية لعاملين في الاتصال المؤسساتي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- ما مكانة التدريب المهني للعاملين في الإتصال المؤسساتي فيها؟
- ما مدى تحقيق التدريب المهني للعاملين في الإتصال المؤسساتي لأهداف وغايات المؤسسة؟
- ماهي أهم الصعوبات التي تعترض التدريب المهني للعاملين في الإتصال المؤسساتي في هذه المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

3- أهمية الدراسة:

1. فأهمية البحث في الموضوع نابعة من أهمية الاتصال المؤسساتي والدور الذي يلعبه في المؤسسات
2. أصبحت معظم المؤسسات والأجهزة الإدارية بحاجة ماسة إلى الاتصال بمختلف وسائله حتى تحقق لها التكيف مع متطلبات ومصالح الجمهور الخارجي.

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- يرجع اختيار موضوع واقع تدريب العاملين في الإتصال المؤسساتي إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد هذا الموضوع: فمن الأسباب الذاتية نجد:
- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع الدراسة بتخصص الطالبة " اتصال علاقات عامة " -حادثة موضوع الاتصال المؤسساتي و التدريب المهني كان حافزا لاختيار الموضوع.
 - شعورنا بأهمية الموضوع باعتباره عاملا رئيسيا لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات

الأسباب الموضوعية تتمثل في الآتي:

–أصالة الموضوع باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة في واقع المؤسسات وذلك كونه من مستجدات العصر الحالي وتكنولوجيا الاتصال التي أعطت له أهمية أكثر في الظهور على المستوى النظري والميداني والتي تساهم في تحقيق أهداف الإدارة_

–يعد موضوع الاتصال المؤسسي وتدريب العاملين في هذا المجال من المواضيع التي لم تحظى بالقسط الكافي من الدراسة والبحث.

_ المكانة التي تحظى بها المؤسسات الاقتصادية في المجتمع الجزائري وكثرة جماهيرها يجعلها ميدان خصب للدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية.

_ التعرف والبحث أكثر في مشكلة التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي بالمؤسسات الجزائرية.
_ الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الاتصال المؤسسي على كل المستويات والمجالات كان حافزا أكثر لسير أغوار ه الوظيفة الحيوية.

5- أهداف الدراسة:

من القواعد البديهية أن أي دراسة مهما كان مجالها تقوم وتتأسس على أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها لذا فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- _ التمرن على إعداد الدراسات العلمية، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا.
- _ تكوين صورة عن واقع تدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- _ توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها
- _ محاولة إثارة اهتمام مسؤولي الإدارة بأهمية التدريب المهني ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل المؤسسة.

6- منهج الدراسة وأدوات البحث:

المنهج:

يعد المنهج أساسه أي دراسة علمية لأنه كفيل بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة⁽¹⁾ وتحقيق أهداف البحث يتوقف على الاختيار السليم أو الأنسب للمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية⁽²⁾

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي إذ يتلاءم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريقة النمو والتطور والتغيير⁽³⁾

كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فالوصف هنا لا بد أن يصاحبه بعض العمليات العقلية التي تجعل من عمل الباحث بحثًا علميًا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معاني، ويكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين في تقسيم مراحل البحث الوصفي إلى مرحلتين: المرحلة الأولى تتمثل في الاستكشاف والصياغة، أما المرحلة الثانية فتتمثل في التشخيص والوصف، من خلال البيانات والمعلومات التي يتم جمعها، وعلى ضوء هذا التحليل يتم اكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتقديم التفسيرات لها.

ومن جهة أخرى على المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وجمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفياً⁽⁴⁾.

(1) جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر والبحث العلمي: نماذج تطبيقية للتعميم والتنفيذ التجريبي، د م ، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 49.

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، عمان دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 56.

(3) عبد المعطي محمد، محمد السرياقوسي: أصول البحث العلمي، الكويت، كتب الفلاح ، دت، ص 67.

(4) المرجع السابق، ص 67.

أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة التي ستعتمد على جمع البيانات، سيساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، وهذا هو الشيء الذي اعتمدها في دراستنا. علاوة على أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، والذي يقتضي وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستمارة الإستبائية.⁽¹⁾

_ الاستمارة الإستبائية:

هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت، كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة من أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق والثبات والموضوعية. وتعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة، التي تقع بين الباحث والمبحوث، بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها، ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمعلقة، حيث قمنا باستعمال ثلاثة أنواع من الأسئلة في استبياننا هذا وهي:

الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستوجب للإجابة على الأسئلة كما يشاء

الأسئلة المغلقة: وتكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها.

الأسئلة نصف مفتوحة: وتنقسم إلى نصفين.

_ النصف الأول يكون مغلق الإجابة.

_ النصف الثاني نعطي الحرية فيه للمستوجب.

وفي هذا الصدد نجد محي الدين يرى أن أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، وأن تصميم الاستمارة يعد من المراحل المنهجية الهامة والتي لا بد من إيلائها الأهمية الكافية، حتى توصلنا إلى حقائق دقيقة⁽²⁾

(1) محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، باتنة، دار المنشورات الجامعية، 1999، ص 2.

(2) المرجع السابق، ص 13

المعالجة الإحصائية:

لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارة بصور واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهي تتلخص في المعادلة التالية:

$$\text{النسب المئوية} = (\text{عدد التكرارات} / \text{مجموع التكرارات}) \cdot 100$$

حساب التكرار المعدل

$$م = (ك1 \times 8) + (ك2 \times 7) + (ك3 \times 6) + (ك4 \times 5) + (ك5 \times 4) + (ك6 \times 3) + (ك7 \times 2) + (ك8 \times 1)$$

8(ن)

ك1 = تكرار الاختيار الأول

ك2 = تكرار الاختيار الثاني

ك3 = تكرار الاختيار الثالث

ك4 = تكرار الاختيار الرابع

ك5 = تكرار الاختيار الخامس

ك6 = تكرار الاختيار السادس

ك7 = تكرار الاختيار السابع

ك8 = تكرار الاختيار الثامن

ن = عدد الاختيارات

المتوسط الحسابي:

4^ك

حيث:

م ف 1 = مركز الفئة الأولى

ك1 = تكرار الفئة الأولى

م ف 2 = مركز الفئة الثانية

ك2 = تكرار الفئة الثانية

م ف3 = مركز الفئة الثالثة

ك3 = تكرار الفئة الثالثة

م ف4 = مركز الفئة الرابعة

ك4 = تكرار الفئة الرابعة

$$\text{م ف: مركز الفئة} = \frac{\text{الحد الأدنى} + \text{الحد الأقصى}}{2}$$

ن = عدد الاختيارات

عينة البحث:

إن الباحث في مختلف المجالات، لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحث حيث يتم من خلاله اعتماد طريقة الدراسة الكلية لمفرداته وذلك في المجتمعات المتكونة من عدد محدود من المفردات، فبإمكان الباحث حصر حجمها الكلي وإخضاعها للملاحظة العلمية وفقاً للأهداف المسطرة، وهذا في المجتمعات البحثية الكبيرة، لذلك يلجأ الباحث إلى اختيار جزء معين من مفرداتها وإخضاعها للدراسة قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

والعينة هي اختيار جزء صغير من وحدات البحث، اختياراً عشوائياً أو منظماً، وهذا ما يشير إليه بعض الباحثين بأسلوب العد العشوائي أو قد يكون تحكماً قصدياً، فيشكل هذا الجزء المختار من وحدات مجتمع البحث المادة الأساسية للدراسة.

والعينة "تختار بطريقتين إما عشوائية أو منظمة، فالباحث يلجأ إلى الطريقة العشوائية لاجتناب التحيز خاصة إذا كان مجتمع البحث كبيراً"⁽¹⁾

وبما أنه غير متوفر لنا كل المعلومات عن مجتمع البحث فقد تم اختيار العينة العمدية قوامها 20 عامل .

احسان محمد حسان، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دم، دار الطليعة، 1999، ص 93-94
⁽¹⁾ سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1995، ص 293.

7- تحديد المفاهيم:

الاتصال:

لغة: كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر وصل والذي يحمل معنيين اثنين الأول هو: الربط بين شيئين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو: البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة. أما قاموس إكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات ⁽¹⁾ اصطلاحا: عرفه ألبرت هنري: " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين ⁽²⁾

ويرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: " عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية ويتبادلون هذه الصور الرمزية عن طريق الرموز ⁽³⁾ . وفي قاموس الإدارة العامة Administraion Dictionary of public زكي غوشة تعريف للاتصال بأنه

نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة ⁽⁴⁾ كما عرف العلاق الاتصال بأنه: " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا، وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارجي أطر العمل الرسمية أو التقليدية ⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي:

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين جميع مستويات المعروفة في المؤسسة باعتماد وسائل اتصالية ومن خلال التعرف على احتياجات جمهور المواطنين والتخفيف من أعبائهم وإيصال المعلومات وحسن التوجيه والاستقبال من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون وتحسين العلاقة بين المؤسسة وجمهورها.

المؤسسة: المنظمة:

⁽¹⁾ فضيل دليو، تاريخ وسائل الإعلام، د م، دار أقطاب الفكر، 2007، ص 17

⁽²⁾ ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص 13.

⁽³⁾ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 19.

⁽⁴⁾ بوحنية قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 20

⁽⁵⁾ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة " ، الأردن، إدارة البازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 18.17

التعريف اللغوي: حسب قاموس " Hachette " هي الوحدة إنتاجية سواء إنتاج مادي أو معنوي"⁽¹⁾ هي ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون لهيئة أو مجموعة المنظمة يقومون بأعمال تقنية تجارية أو صناعية من أجل تحقيق أهداف معينة سلفاً.⁽²⁾

التعريف الاصطلاحي: عرفها بقريون **Andere Bigrione** أنها منظمة عمومية أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية من تحقيق أهداف متماثلة في إنتاج منتوجات أو خدمات موجهة نحو السوق، وخاضعة لقانون المؤسسة، وتختلف من حيث طبيعتها، فيمكن أن تكون تجارية أو إدارية أو صناعية.⁽³⁾

— ويرى شيلستر برنارد الذي يعرف التنظيمات على أنها " أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة (فيزيقية، بيولوجية، نفسية، واجتماعية) تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص ..وهي أيضا نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص.⁽⁴⁾

— وعرفت حسب قاموس المنهل بأنها منشأة أو مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة، المنظمة والمنمة في إطار موحد تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة.⁵

التعريف الإجرائي: المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة عمومية لتقديم الخدمات وهي تابعة للقطاع العمومي أي هي خدماتية من خلال هيكلها ومجموعة الوسائل الكفيلة ويكمن ميدان عملها وأهميتها في المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة والتي تتوقف بدورها على مدى فاعلية الاتصال المؤسسي.

الاتصال المؤسسي:

— ويعرفه إبراهيم " أبو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويكون اتصالاً رسمياً أو غير رسمي⁽⁶⁾

التعريف الإجرائي: نستنتج أن الاتصال المؤسسي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقة بين عمال المؤسسة وهو يرمي إلى إنجاز مهام موحدة وبلوغ أهداف مشتركة

⁽¹⁾ -hachette.le dictionnaire de francais. Edition« ENAG» Alge. 1973 DIB

⁽²⁾ Dictionnaire Grand Larousse de la langue française.

⁽³⁾ Andee bigrion.encychopidia de l econmie .l arousse . paris 1971; p 35.

⁽⁴⁾ السيد علي شتا، الإغتراب في التنظيمات الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، 1977، ص 53

5 - عبد النور جبور وسهيل ادريس، قاموس المنهل، لبنان، دار الاداب ودار العلم للملايين، 1980، ص394.

⁽⁶⁾ ابراهيم أبو عرقوب، المرجع السابق، ص 20

— عملية تتم داخل المؤسسة تسعى من خلالها إل تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فاعل للإتصال معهم، حيث تعمل المؤسسة كنظام مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات والخدمات اللازمة لجمهور المواطنين من جهة، ولاستمرار العملية الإدارية داخل الهيكل التنظيمي لها من جهة أخرى.

التدريب المهني:

لغة: جاء في الفعل درب، يدرّب، تدريب، ويعني التمكن من الشيء والقدرة على القيام به، وذلك بعد عدة محاولات، حيث يساعد على اكتساب المهارات في المجال الذي تدرّب فيه الفرد. ونقول دربته الشدائد حتى قوي وصون، أي أنه اكتسب الخبرة والتعلم من الشدائد حتى أصبح قويا متمكنا من الصعاب⁽¹⁾

اصطلاحا: يعرفه يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل أنه تلك الجهود الهادفة أي تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.⁽²⁾ إجرائيا: هو العملية التي تساعد العمال على اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات قصد إحداث تغييرات إيجابية في سوك العمال.

8 الدراسات السابقة:

" إن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث الإقناع بأن عمله ما هو إلا حلقة متصلة ضمن محاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل عادة ما تسبقه جهود أخرى تتجلى في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية أو عملية أو مكتسبة"⁽³⁾

ونظر لما للدراسات السابقة من أهمية قصوى في تحديد وتوجه وتدعيم مسارات البحث العلمي فإن الحاجة أصبحت ملحة لتبيان أهميتها وفائدتها، وذلك من خلال شرح كيفية توظيفها وبيان طبيعة علاقتها بالبحث الجاري ومن أهم الدراسات السابقة (غير المتشابهة) التي لها صلة صلة بموضوع دراستنا نجد الدراسات الآتية:

— **دراسة الأولى** للدكتور الحسن بوعبد الله 2001 حول حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل المتغيرات الاقتصادية⁽⁴⁾ وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر قصد تسليط

⁽¹⁾ رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاجتماعية، الأردن، دن، 2000، ص 27.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 28.

⁽³⁾ أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1984، ص 21.

⁽⁴⁾ حسن بو عبد الله، حتمية التطوير المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل المتغيرات الميدانية مؤسسة سونلغاز، الجزائر، 2001.

تسليط الضوء على عناصر العملية التدريبية التي تحتاج إلى المزيد من التحسن والتطوير، وكذا تقويم عملية التدريب بمركز من مراكز التدريب المهني.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها 75 فردا من المتدربين بالمركز، وجاءت نتيجة هذه الدراسة كما يلي:

1. التدريب المهني المستخدم بمؤسسة سونلغاز لا يزال يعاني من بعض التغيرات
2. أما محتوى البرنامج التدريبي، فهو يفتقر إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مكوناته، ويحتاج إلى الإثراء.
3. تستمر الدورة التدريبية أكثر من الحد المطلوب نتيجة طغيان الجانب النظري أكثر
4. اتضح بأن الطرائق الحديثة والفعالة لا تستخدم كما يجب، نتيجة ضعف الإعداد البيداغوجي للمدرب الذي لا يتمكن في بعض الأحيان من توصيل المعلومات.
5. أما فيما يتعلق بتقويم التدريب فقد لوحظ طغيان التقويم التقليدي الذي تستخدم فيه الامتحانات التقليدية والتقارير.

الدراسة الثانية: مقدمة إلى المؤتمر السنوي للجمعية الوطنية الأمريكية للاتصال عام 1998 حول احتياجات

الممارسين والأكاديميين من مخرجات عمليات تعليم وتدريب العلاقات العامة أكد كل من: Bomita Dostal

.Eael Wailer. Micheol f. Smith and pan j

على اتفاق الأكاديميين والممارسين في مجال العلاقات العامة إلى أهمية الاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتطوير قدراتهم المهنية، كما توصلت الدراسة إلى:

- وجود فجوة بين رغبات هؤلاء العاملين التدريبية وبين ما يقدم لهم بالفعل من برامج
- تزايد اهتمام المنظمات بتدريب العاملين بما يرفع من معدلات رضائهم الوظيفي
- تطوير عملية التدريب للعلاقات العامة لا بد أن تتم على أساس من التنسيق والتعاون بين الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة، وذلك بهدف التعرف المستمر على احتياجات العاملين في العلاقات العامة لتقديم برامج تدريبية تطور من قدراتهم الاتصالية مع الجمهور.

الدراسة الثالثة دراسة حول اثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة بالخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2000 - 2008م⁽¹⁾ وقد كانت عبارة عن بحث يتم تقديمه لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال للعام الدراسي 2009م وهو من إعداد الباحث أحمد بن بشير بن محمد المدني، بجامعة النيلين السعودية، حيث قام الباحث باختبار الفرضية التالية: توجد فروق دالة احصائيا بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائدة حاليا في المؤسسة وبين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها، وقد توصل إلى النقاط التالية:

- تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.
- عدم ربط التدريب بالمراكز والمكاتب التدريبية والبحثية.
- عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة
- لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمدرسين ولا توجد متابعة.

الدراسة الرابعة: هي للطالب محمد مزيان لنيل شهادة الماجستير، تحمل عنوان " الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل"⁽²⁾ دراسة استطلاعية، تطرح سؤالاً جوهرياً وهو:

— هل للاتصال داخل المؤسسة دور في تغير اتجاهات العمال نحو العمل؟

تصوب هذه الدراسة إلى الكشف في شطرها الأول عن دور الاتصال في تسيير المؤسسات الاقتصادية عن طريق وصف وتحليل الأنواع الاتصالية كما هي في الواقع داخل المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى لوحدة الرعاية بعينة قدرها 15 موظفاً.

النتائج التي توصل إليها الطالب نجد:

1. عجز الاتصال الرأسي في تلبية حاجة العمال إلى المعلومات، جعل اتجاهاتهم تتجه إلى الأنواع الاتصالية التي تتماشى والميل العام نحو العمل فضلاً عن بروز أنواع اتصالية غير رسمية.
2. الأهمية والدور الكبير للاتصال في توجيه العمال نحو عملهم..... أيضاً في تسيير المؤسسة.

⁽¹⁾ احمد بن بشير بن محمد المدني ، أثر التدريب على الاداء بالمؤسسات العامة : دراسة حالة للخطوط الجوية السعودية من الفترة 2008 ، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين ، السعودية ، 2009.

⁽²⁾ محمد مزيان، إتصال وعلاقتهم اتجاهات العمال نحو العمل ، رسالة ماجستير، غير منشورة.

أما الدراسة الخامسة: هي للطالب مراد كربوشي لنيل شهادة الماجستير عنونها " الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي " ⁽¹⁾، وتناول فيها حالة إدارة الجمارك وحاول الباحث إبراز دور الاتصال الداخلي في أداء المؤسسة لجميع الوظائف الملزمة بها كالتنظيم والتوجيه لأنه لاحظ أن غياب الفهم لأهمية الاتصال الداخلي سيؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لذلك طرح الباحث الإشكالية التالية إلى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي المعمول به فعليا على الأداء الوظيفي؟ وما مدى مساهمته في تحقيق الانسجام ما بين مختلف الفئات العاملة داخل إدارة الجمارك

كما طرح الباحث مجموعة فرضيات أهمها:

- إن سوء سيولة المعلومات الناتج عن ممارسات الاحتكار في مختلف مستويات الإدارة يؤثر سلبا على فعالية الأداء الوظيفي.
- إن شعور الموظفين بعدم مساهمتهم في تسيير عن طريق اقتراح وإبداء الرأي و اقتصرهم على تنفيذ المهام يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.
- يساهم الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الجمارك في الحد نسبيا من مرونة عملية الاتصال.
- ولقد استعمل الباحث عينة عشوائية منتظمة مأخوذة من العاملين بإدارة الجمارك البالغ عددهم 755 موظفا، اختار منهم 120 موظفا يمثلون نسبة 15.89 %
- أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هي دراسة حالة الذي اعتبره هذا الباحث الأكثر ملائمة لعينة البحث. وأخيرا استنتج من الدراسة ما يلي:
- الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الجمارك أثر على مرونة الاتصال داخل مؤسسة الجمارك
- سيولة المعلومات الناتجة عن ممارسات الاحتكار في مختلف مستويات الإدارة يؤثر سلبا على فعالية الأداء الوظيفي وشرعيته.
- رغم الجهود المعتبرة المبذولة في ميدان تحسين العملية الاتصالية إلا أنها تبقى بعيدة عن تلبية حاجات الموظف ولا تصل إلى مستوى طموحه في جميع المستويات الوظيفية
- ضرورة توسيع الاتصال بأبعاده المختلفة الصاعدة النازلة والأفقية من أجل تفادي المشاكل التي قد تنجم عن ضعف الاتصال المطبق داخل المؤسسة
- درجة ومستوى الأداء الوظيفي له علاقة كبيرة بطبيعة ونوعية النظام الاتصالي المعتمد داخليا.

⁽¹⁾ مراد كربوشي، الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير.

التعليق على الدراسات السابقة:

على ضوء ما سبق يتضح ان هناك ربط في جسر التقارب بين الإدارة والعمال على الرغم من الاختلاف الموجود في الحالة محل الدراسة.

تم ربط الدراسة الثالثة والرابعة بين الاتصال الداخلي ودوره في تحسين مردودية المؤسسة، أما الدراسة الخامسة فلقد ركزت على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الانسجام فيما بين الفئات العاملة داخل إدارة الجمارك.

— بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إجرائها، فهي تعد امتدادا لما تناولته الدراسات السابقة الذكر باعتبار أن الاتصال أداة مهمة لتنظيم وتوجيه المعاملات الإنسانية التي تحدث داخل المؤسسة والتدريب المهني أيضا يعد عاملا داخليا مكتسبا من خلاله خبرات العمل ونشاطاته المستمرة، أما الفرق فيمكن في الحالة محل الدراسة والأهداف المراد الوصول لها.

على ضوء ما سبق حول الدراسات السابقة يتضح أنها تؤكد على وجود علاقة مباشرة بين نمط التدريب وأداء العاملين، كما يتضح الدور المهم للاتصال داخل المؤسسة.

—وتجسيد دراسة بوعبد الله لحسن حول حتمية التكوين المستمر، فقد أكدت وجود ثغرات ونقائص في التدريب المهني المستخدم في المؤسسات، وافتقار التدريب لمحتوى برامجه ويحتاج إلى الإثراء وإهمال الطرائق الحديثة في استخدامات التدريب طغيان التقييم التقليدي.

أما دراسة المقدمة للمؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية فركزت على ضرورة تطوير برامج العاملين فيلا العلاقات العامة حتى تتطابق مع متطلبات العمل.

الفصل الثاني

الاتصال المؤسسي.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال المؤسسي .

المطلب الأول: تعريف العملية الاتصالية.

المطلب الثاني: المقارنة بين مفهوم الإعلام والاتصال.

المطلب الثالث: مفهوم الاتصال المؤسسي

المبحث الثاني: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصالات الرسمية.

المطلب الثاني : الاتصالات غير الرسمية.

المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسسي.

المطلب الأول: وسائل الاتصال بالمؤسسة .

المطلب الثاني: معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي.

المبحث الرابع: أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته.

المطلب الأول: أهمية الاتصال في المؤسسة.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المؤسسي .

خلاصة

تمهيد:

الاتصال عصب الحياة الاجتماعية فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حال من الجمود وذلك في غياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

الاتصال ضرورة اجتماعية من منطلق حاجة الإنسان إلى باقي أفراد محيطه لكي يوافي مصالحه وأغراضه.

وعليه، فالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي الأخرى تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً إن صح التعبير يتم فيه تفاعل أعضائها ما من أجل قيامها والسير الحسن لها واستمرارها وتواصلها وعليه فإن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة يجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة.

أمام أهمية مجموع المعاملات الإنسانية داخل المؤسسة والمتمثلة في الأداء الحسن لنشاطها فإن الاتصال سيظل الأداة الضرورية والمهمة التي لاغني عنها في ضمان سيرورة هذه المؤسسة من جهة ثم تفعيل وتنظيم العلاقات التي تحكم أفرادها لغرض خلق مناخ اتصالي قائم على الانسجام (أي في النشاط والأهداف) من جهة أخرى.

انطلاقاً من هذه المعطيات يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال المؤسسي وماهيته، أنواعه، وسائله، ثم أهميته ومعوقاته .

المبحث الأول: ماهية الاتصال المؤسساتي.

إن الحديث عن ماهية الاتصال المؤسساتي، يجعلنا نتطرق إلى مفهوم العملية الاتصالية وأهميتها في الحياة الاجتماعية والفرق بين مفهوم الإعلام والاتصال.

المطلب الأول : تعريف العملية الاتصالية:

الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو داخل الأسرة أو حتى في نطاق المجتمع ككل.

حسب محمود عودة¹ يشير مفهوم الاتصال إلى العملية التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي ، أي تنظيم اجتماعي ، معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل....."¹.

الجلي من هذا التعريف أن الاتصال هو العملية التي تسمح لأطراف الاتصال بتبادل المعلومات وذلك مهما كان النسق الاجتماعي الذي تحدث فيه تلك العملية.

لا يتوقف دور العملية الاتصالية عند هذا الحد، بل تزيد إسهامها في جعل المعلومات الإنسانية ذات معنى وقيمة لذلك يقول ويلكوكس " إن آرائكم الأكثر إبداعاً ليس لها معنى أو قيمة إذا لم تتقنوا عملية وكيفية إيصالها إلى الطرف الأخر".

هذه الفكرة يدعمها قول إبراهيم إمام " إن الاتصال هو حمل العملية الاجتماعية وهذا ينقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى جيل"².

إذن الاتصال يسمح بتبادل المعاني والقيم في إطار العملية ديناميكية تساعد المعاملات الاجتماعية على الاستمرار.

¹ محمود عودة . مرجع السابق. ص05.

² إبراهيم الإمام ، "الإعلام والاتصال الجماهيري". القاهرة، المكتبة الأنجلو ساكسونية، 1963. ص ص 27-28.

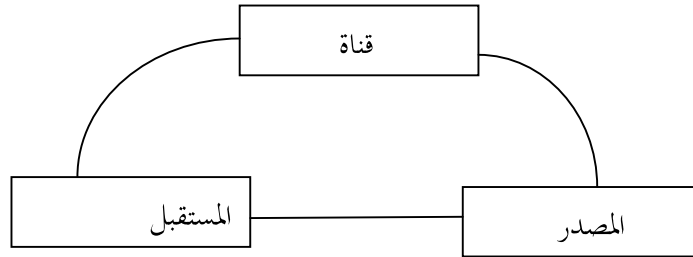
يس عامر في قوله أن "الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وبالعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال القائمة على نقل تبادل المعلومات الأفكار والمعاني المختلفة التي نفهمها باستخدام لغة مفهومة لدى الطرفين من خلال قنوات معينة"¹.

وعليه تساهم العملية الاتصالية في أي نسق اجتماعي كان على جعل المعاملات الإنسانية تقوم على عملية التأثير والتأثر وهذا عبر تبادل الأدوار فيما بينها أطراف الاتصال.

هذه الفكرة تجرنا إلى الحديث عن عناصر التي تقوم عليها العملية الاتصالية إذ أن الفعل الاتصالي مهما كان مضمونه هدفه أو سببه يقوم على مجموعة من العناصر المشكلة في النهاية للعملية الاتصالية لذلك فحسب جون دوران: "الاتصال هو ذلك الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الأفراد كل منها الآخر عن طريق قناة معينة ورسالة تحمل معلومات معينة.

وعليه تقوم العملية الاتصالية على العناصر التالية: المرسل الرسالة و القناة والمستقبل لكن الملاحظ أن هذه العناصر غير كافية لجعلها أكثر ديناميكية لغياب عنصر مهم وهو "رجع الصدى"

لهذا السبب يطرح كين كايد وشرام خمسة عناصر أساسية للعملية الاتصالية:



الشكل رقم (1) يمثل عناصر العملية الاتصالية

البيان من هذا النموذج أن عناصر العملية الاتصالية لا تتوقف عندما حدده سابقا "دوران" وإنما تضم نقطة أساسية في عملية إحياء وتجديد الاتصال وهي عملية رجع الصدى.

إن دور المستقبل في عملية الاتصال حسب "كين كايد وشرام" لا يتوقف عند استقبال الرسائل بل يتم إعادة إنتاجها في شكل رجع صدى وهذا ما يسمح بإحياء العملية الاتصالية وبالتالي يلعب المستقبل في هذه العملية

¹ ابراهيم أبو عرقوب ، المرجع السابق، ص28.

دوراً أساسياً ولهذا يرى "رايمون روس" أن الاتصال سيرورة تتضمن الترتيب الانتقاء والتعبير عن الرموز بطريقة تسمح للمستقبل بإعادة إنشاء فكرته بطريقة مستمرة وذلك من خلال العناصر التالية:

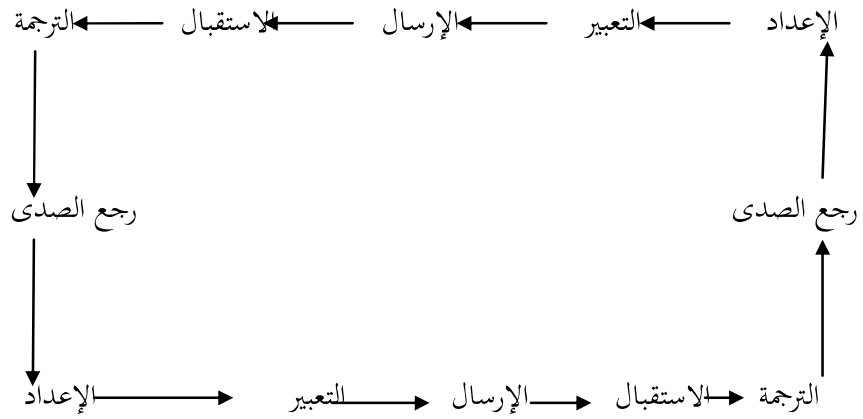
1/ الإعداد: هي مرحلة تحديد نوعية ومضمون الرسالة التي سوف يرسلها المرسل (أ).

2/ التعبير: ما هي اللغة التي سيعبر من خلالها المرسل عن الرسالة.

3/ الإرسال: نقصد الوسيلة التي من المفترض أن يتم عن طريقها نقل الرسالة من (أ) إلى (ب).

4/ الاستقبال: وهو المستقبل (ب) الذي يقوم باستقبال الرسالة في شكل رموز.

5/ الاسترجاع: وهو المستقبل (ب) عندما يتفاعل ويرد على رسالة (أ) وهذا الاسترجاع يسمح بإحياء العملية الاتصالية التي تكون على النحو التالي¹:



الشكل (2) يمثل عناصر العملية الاتصالية عند (روس)

يتبين لنا مما طرحه "رايمون روسان" أن المرسل المستقبل في العملية الاتصالية لهما أدوار منسجمة تقوم على عملية التبادل الأدوار التي تؤدي بدورها إلى إعادة إحياء العملية الاتصالية المتوقفة على مدى فهم المستقبل للرسالة بصورة سليمة ومن هنا فالعملية الاسترجاعية أساسية في نجاح عملية الاتصال خاصة إذا ما توقفت على التجارب والمخزون الفكري الذي يتمتع به المستقبل ودورها في تحديد نوعية الرسالة التي سوف يرسلها المرسل.

¹ ابراهيم أبو عرقوب، المرجع السابق، ص28.

على ضوء ما سبق تكتسي العملية الاستراتيجية أهمية كبرى في العملية الاتصالية فهي أساس تواجد واستمرار المعاملات الاجتماعية أضعف إلى ذلك فهي لا تسمح فقط بنقل الرسائل فيما بين أطراف الاتصال وإنما أيضا بتوفير مناخ من التفاعل القائم على تبادل الأدوار من أجل أن تكون العملية الاتصالية أكثر ديناميكية وحيوية.

المطلب الثاني : المقارنة بين مفهوم الإعلام والاتصال

بعدها تطرقنا في النقطة السابقة إلى أهمية الاتصال كعملية أساسية في تجديد وتحريك العلاقات الاجتماعية فإنه من الضروري أن نتناول في هذا القسم الفرق الموجود بين مفهوم الإعلام والاتصال.

مفهوم الإعلام: ويزيد قولاً "كين كايد وشرام" : أن للاتصال ثلاثة أهداف هي " الإعلام الإقناع والحوار"¹.

الملاحظ من التعاريف السالفة الذكر أن الإتصال يحتوي على عنصرين أساسيين هما:

أولاً: إرسال المعلومات والبيانات من أجل الوصول إلى هدف معين.

ثانياً: استجابة وتفاعل المستقبلين بسلوك يوافق رغبة المرسل وذلك وفق رموز ومعان مفهومة بنفس الدرجة لكلا الطرفين.

يبدو مما سبق أن مفهوم الاتصال أشمل من مفهوم الإعلام فهو لا يتوقف على عملية إرسال المعلومات وإنما على عملية التأثير والتأثر التي تحدث بين شخصين وفق رموز ومعان مفهومة لدى الطرفين.

المطلب الثالث : مفهوم الاتصال المؤسسي

بديهي جدا في أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية فهو العملية التي تسمح بتحديد المعاملات فيما بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه ما هو مفهوم الاتصال المؤسسي؟ وقبل الخوض في تحديد المركب فحري أن نشير إلى العلاقة الاتصال بالمؤسسة.

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم بحكم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤديها في المؤسسة وهذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كونه طبيعة في المجتمع وإنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقق الهدف

¹ Schramn Weilbur, op.cit, p.68.

المنشود ولبيان هذه العلاقة يطرح "سيمون" نقاط إختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد فيقول:

1 - الجماهير التي يتوجه إليها الراديو أو التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا لا يتقاسمون معرفة مخصصة فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام"¹.

فحسبه، يتوقف دور وسائل الاتصال الجماهيرية على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين طرفين أو شخصين داخل المؤسسة يمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة الشيء الذي يسمح لهم بالحوار الاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر.

وحسبه أيضا، تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأمر فر إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكون رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

2 - "ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فعملية تنحصر في إرسال المعلومات فقط ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة"².

كما يطرح. ا سيمون أيضا مصطلح " الدور الاجتماعي فيقول: إن الأدوار داخل المؤسسة عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هي في ما يمكن أن يستوعبه الفرد من دور عن طريق أشخاص آخرين، هم على ارتباط أو علاقة معه"³.

على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها في أدوار منسجمة.

هذه الفكرة تدفعنا إلى عرض مجموعة من التعارف التي تخص الاتصال المؤسسي لغاية فهمه بكل لين ويسر.

¹ J.G.March et A.Hsimonb , les organisation , édition Dunod, Paris , 1971, pp.03-04.

² Ibid,pp03-04.

³ Ibid,p04.

حسب أحمد خاطر: "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الاعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل مما ينمي الإحسان بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي ويضيف أيضا إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور ومعلومات جديدة والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة كما يمكن اعتبار احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري"¹.

وإذا كان أحمد خاطر قد اعتبر الاتصال المؤسسي عملية إدارية تنظيمية للموارد البشرية تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية المختصة في ذلك فإن "ألكس مكايلى" يعتبره "مجموعة النشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المختصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقيمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة الملصقات الاجتماعات "

الجدير بالتنويه أن الاتصال المؤسسي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديرية والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل كإصدارات الكتبية مثلا وذلك وفق أهداف محددة بهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم.

الملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسسي هو عملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكيات الموظفين وفق أهدافها لكن السؤال المطروح هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسسي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القيمة والقاعدة؟

¹ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي الحديث، 1982. ص ص 139-140.

فحسب محمد العطروري: " هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل"¹.

وعليه فالإتصال المؤسسي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات تعليمات أو توجيهات القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.

على ضوء ما سبق لا يمكن تحديد مفهوم الإتصال المؤسسي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكيات الموظفين وفق اتجاهاتها وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون الهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها.

¹ محمد فهمي العطروري، مرجع سابق. ص360.

المبحث الثاني: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

بعد أن تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال المؤسسي والذي يمثل مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تساهم في تجميع كل الطاقات البشرية نحو خدمة نشاط المؤسسة فإن العرض الموالي سيكشف عن أنواع هذه الاتصالات وأبرز خصائصها.

المطلب الأول : الاتصالات الرسمية

الاتصال الرسمي من اثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات المذكرات والتقارير ¹ .

وهناك من يعرفه على انه " عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة" ² .

وعليه فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

ويعني آخر وهو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالأمثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على انه: " ذلك النظام المتينة عناصر بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة" ³ .

ومن هنا يخضع الاتصال الرسمي للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة ويأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة.

- الاتصال النازل.

- الاتصال الصاعد.

¹ عاطف عدلي العبد، المرجع السابق. ص22.

² مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر. مؤسسة الوطنية للكتاب ، 1991ز ص14.

³ عدلي العبد، المرجع السابق. ص23.

- الاتصال الأفقي.

1-الاتصال النازل:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المنظمات الإدارية ومع " الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصباً على نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل..."¹

وعليه فالإتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية، الملصقات والمذكرات"²

كما يهدف الإتصال النازل إلى توجيه سلوكيات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائماً على اتصال من جانب واحد.

هذا ويستدعي الإتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في

مواردها البشرية لذل يجب أن يخضع الإتصال النازل إلى الخطة التالية :

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الاندماج".

الشكل رقم (3) يمثل الإتصال النازل.

هذه العناصر التي يجب أن تمر عليها أي رسالة موجهة إلى القاعدة ليست بالعملية السهلة بل تتطلب التدقيق والتحديد في عملية تمرير المعلومات إلى الموظفين فالمعلومات التي ترسلها الإدارة سواء كانت في شكل أوامر أو تعليمات فلا بد أن يتم شرحها وتوضيحها للموظفين حتى يفهم أهداف ومعنى هذه المعلومات التي يجب أن تندمج مع سياسة الإدارة وهذا لا يتحقق إلا إذا استعملت هذه الأخيرة الوسائل التي تراها فعالة في تحقيق ذلك و مثل الندوات والاجتماعات التي تعد الفرصة المناسبة لمسؤول المؤسسة لشرح طموحات الإدارة وإقناع الموظفين بما من جهة والسماح للموظفين بعرض آرائهم حول هذه المعلومات من جهة أخرى وعند توصيل كلا الطرفين ك الموظفين والمسؤولين إلى رأي موحد فإنه يمكننا القول بان الموظفين قد اندمجوا ضمن أهداف المؤسسة.

¹ مصطفى العشوى ، المرجع السابق، ص144.

² Philippe Morel, la communication d'entreprise , édition librairie vuibert, Paris , Février2000, p89.

علاوة على أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوكيات الموظفين على حسب ما يتوافق مع هذه أهداف المؤسسة فإن لهذا النوع عدة سلبيات أهمها:

- 1 - استخدام هذا النوع من اجل مهمة دعائية تستغلها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة وإخفاء كل السلبيات التي قد تشوه صورتها أمام الموظفين.
- 2 - إعطاء أوامر للموظفين دون السماح لهم في المقابل ذلك بعرض أو تقديم آرائهم واقتراحاتهم وبالتالي يصبح هذا النوع من الاتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.
- 3 - إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش وبأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم وهذا من شأنه أن يوسع من فجوة الاتصالية بين الإدارة والموظفين.
- 4 - تمر الرسائل والمعلومات من خلال هذا النوع من الاتصال من طرف واحد دون وجود قناة للحوار والاستماع بين الإدارة والموظفين وبالتالي فهذا الأسلوب في التعامل مع القاعد يساهم بصفة سلبية في تكوين مجموعات معارضة لسياسة إدارة المؤسسة الذي يتطور ويشكل اضطرابات وفوضى قد لا تستطيع الإدارة مواجهتها و إذا كان هذا النوع من الاتصال لا يتوافق مع انشغالات القاعدة فهناك نوع آخر يسمح بتوصيل رسائل القاعدة إلى القمة.

2 - الاتصال الصاعد:

لا يقل الإتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان اقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم. وإذا كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون إشراك الأخر فإن الإتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم عن الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب عبد الرحمن عبد الباقي " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وغنما تعطي له فرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة"¹.

¹ عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سابق، ص 08

وعليه يسمح هذا النوع من الإتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين وهو بذلك يعتبر أسلوباً من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

أمام أهمية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة فإنها قد توجد في عدة أشكال:

- 1 - رسمية: أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية : المرسل والمستقبل .
- 2 - غير الرسمية: غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل والمستقبل.
- 3 - قد تتعلق بإشاعة عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروف.
- 4 - عفوية غير متعلقة بالمعلومات نازلة أو تكون كإجابة على معلومة مرسله من القمة.
- 5 - تكون بمثابة : رجع الصدى " أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين" ¹

البيان مما سبق هو ان أشكال الإتصال الصاعد قد تختلف عن الإتصال النازل فالمرسل والمستقبل في هذا النوع من الإتصال قد يكون غير معروف في بعض الأحيان وذلك على عكس الإتصال النازل الذي يبقي فيه المرسل والمستقبل والرسالة معروفين ومحددتين وبالتالي يكثر في هذا النوع من الاتصال الإشاعات والمعلومات المجهولة المصدر مما يجعل عملية الاتصال صعبة على ذلك تتضمن الإتصال الصاعد أهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث التي تحدث بين المرسل والمستقبل وهو " رجع الصدى " الذي لا نجده في الإتصال النازل والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه والإجابة عنها بكل حرية لذلك تكتسي التغذية الاسترجاعية في الإتصال الصاعد أهمية بارزة كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين " فالإتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الربط غير المباشر للاختبار الإسترجاعي لمدى تطور ونمو الموظفين ² .

وعليه أصبحت التغذية الاسترجاعية المتمثلة في " رجع الصدى " الفرصة التي تختبر من خلالها الإدارة وضعية الموظفين وانشغالاتهم وآرائهم حول طريقة إدارة مؤسستهم لذا يمكن استخدام عدة وسائل للاستفادة من التغذية الاسترجاعية مثل التحقيقات الميدانية واستطلاعات الرأي العام التي قد تقوم بها الإدارة المؤسسة من وقت إلى آخر لمعرفة آخر التطورات التي يعرفها واقع المؤسسة.

كما يمكن القول بأن الإتصال الصاعد يسمح ب:

¹ Philippe Morel, op.cit; p 92.

² أحمد خاطر، عاصم الأعرجي. وآخرون ، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، د.ن. 1978. ص22.

1 - بالنسبة للموظفين.

- نقل اتجاهاتهم وانشغالهم إلى رؤسائهم .
- مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
- المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤوليتهم والتقرب أكثر منهم.¹

2 - بالنسبة للإدارة:

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليتهم ومحاولة التقرب منهم .
- تسمح استطلاعات الرأي العام بالاختبار الإسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفون ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن لا تظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل " ²
- على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:
- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها ومعناها وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية.
- قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحظون بالاهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في أدارج مكاتب المسؤولين .

3 -الاتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة زيادة على ذلك " يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على المعلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل"³.

¹ أحمد خاطر،عاصم الأعرجي. وآخرون ، المرجع سابق، ص222.

² المرجع أحمد خاطر،عاصم الأعرجي. وآخرون ، السابق . ص 223.

³ عبد الرحمان عزوي. عالم الإتصال ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1992. ص25.

وعليه إذا كان الاتصال النازل قائما في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة.

الأكثر من ذلك تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك.

أما أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل :

- 1 - ضرورة وجود الانسجام في الأهداف: نعني هنا وجود توافق بين أهداف المجموعة وتوجيهات المشاركين في الاجتماع أو في ندوة ما.
- 2 - عدد المشاركين كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث احتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.
- 3 - الفضاء المناسب: إن بعض الوضعيات قد تعرقل فعالية الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكاك الموظفين فيما بينهم وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات أو حتى على مستوى الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية.
- 4 - الحرية في الإتصال: ضرورة وجود قسط من الحرية في الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بالارتياح في مجموعة علاقاتهم دون تخوف أو تحفظ ويحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آراءهم ويقترحون حلولاً دون تردد.
- 5 - تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس فحسب "شاو" shaw: التفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لابد من أن كل فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الاتفاق يرفع من درجة التفاعل وبالتالي فالاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته¹.

¹ عبد الرحمان عزبي. عالم الإتصال ، المرجع السابق. ص 29.

إن الاختلاف في وجهات النظر والآراء قد يشكل في الوهلة الأولى أهم مشكلة قد تتعرض لها الاتصالات الأفقية لكن هذه الاختلافات قد تغذي هذه الاتصالات وتجعلها تنصب في هدف مشترك وهو الصالح العام للموظفين والمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الشرط الأول والرابع والخامس من أهم العناصر الواجب توفيرها في الاتصالات التي تحدث فيما بين أطراف العملية الاتصالية خاصة تلك المتعلقة بمدى وجود انسجام وتوافق بين أهداف المجموعة وأعضائها وهذا حتى تكون اتصالاتهم تنصب في هدف مشترك ومتفق عليه دون إهمال عنصر الحرية والشفافية ودوره في تحسين الموظفين بالطمأنينة والارتياح خلال نقاشاتهم وتدخلاتهم أضف إلى ذلك أهمية الاختلافات الفكرية لأطراف العملية الاتصالية ودورها في إعطاء قيمة ومعنى لمناقشاتهم فالاختلاف يولد الاتفاق وهو ضروري لنجاح أي حوار بين الطرفين.

وأمام أهمية الاتصالات الأفقية في توجيه كل الطاقات و الجهودات الفكرية نحو عمل منسجم لنشاط المؤسسة والموظفين فأنها قد تواجه عدة عوامل من شأنها أن تقلل من قيمتها والتي يمكن أن نقسمها إلى:

1 - خلافات على مستوى المجموعة:

تتعرض أي مجموعة مهما كان عدد أعضائها إلى سوء تفاهم بسبب الحساسيات التي قد تؤثر على طبيعة الاتصالات التي تحدث فيما بينهم والتي يمكن رصدها فيما يلي:

أ - جمود المجموعة بسبب الحالة النفسية الاجتماعية وهذا بسبب:

- الرفض الجماعي لأي نوع من السيطرة والهيمنة التي قد يمارسها رئيس المجموعة على الموظفين وذلك لعدم إعطائهم الفرصة للحوار ، مما يجعل الاتصال يتم وفق اتجاه واحد¹ قد يتعرض أعضاء المجموعة الى بعض الضغوطات التي قد يمارسها رئيسهم، الذين المفروض واجبا أن ينظم تدخلاتهم ويوفر لهم المناخ المناسب للاحتكاك وتبادل الآراء ويوجههم نحو هدف المجموعة والمؤسسة لكن هناك من الرؤساء الذين يمارسون الاحتكار على باقي أعضاء المجموعة بمجرد وصولهم إلى القمة هذه الوضعية تولد لدى أفراد المجموعة نوعا من الكآبة والخمول في ظل مناخ يسوده الضغط والكبت لحريات التعبير.

¹ Jean-pierre Hogue, Dennis Levesque et d'autres , Groupe , pouvoir et communication, presse de l'université de Canada, 1989, p 104.

- الاختلاف الفكرية الإيديولوجية العميقة لكل فرد في مجموعة لا يتقاسم كل أعضاء المجموعة نفس الأفكار وهذا ما يحدث اصطدامات في الرؤى وحتى في أهداف المجموعة أضف إلى ذلك فقد يرفض بعض أعضاء المجموعة الإيديولوجية المفروضة عليهم لأنها لا تتناسب مع توجهاتهم الفكرية.
- الضغوطات الداخلية والخارجية : محاولة أحد أعضاء المجموعة التأثير والضغط على باقي الأعضاء من اجل تحقيق هدف معين أضف إلى ذلك فقد تتعرض المجموعة نفسها إلى ضغوطات خارجية يكون لها تأثير على توجهات أعضائها.
- وعليه تعد الاختلافات الإيديولوجية العميقة التي قد يقع فيها أفراد المجموعة من أهم العوامل التي يمكن أن تثر بصفة سلبية على مستوي احتكاكهم وقد تحدث اضطرابات وإصطدامات في أهداف المجموعة وهذا لا يخدم المجموعة ولا نشاط المؤسسة.

ب الجهود الفردية:

ويظهر ذلك من خلال:

- رفض بعض الموظفين المشاركة في أية مجموعة عمل بسبب:
- طبيعة الموظف التي تتميز بعدم الميول للعمل الجماعي وبالتالي يفضل بعض الموظفين العمل بصفة فردية.
- الخصوصية الفكرية لكل موظف فقد لا تتوافق مع وجهات النظر الأخرى وبالتالي يجد صعوبة في التعامل مع الموظفين الآخرين.
- تفضيل بعض الموظفين البقاء كملاحظين دون التدخل أو المشاركة مع باقي الموظفين.
- إشباع بعضهم الموظفين لحاجاتهم الشخصية وخدمتها على حساب حاجات المجموعة وعليه ، قد يكون مصدر المشاكل داخل المجموعة سببه فردي متعلق بطبيعة الشخصية وما تتميز به من خصائص قد لا تتناسب مع العمل الجماعي القائم على الاحتكاك ولا مع الصالح العام للمجموعة مثل أنانية بعض الموظفين وتفضيلهم لقضاء حاجاتهم الشخصية على حساب حاجات المجموعة.¹

2 - خلافات فيما بين مجموعات العمل:

علاوة على الخلافات التي تحدث فيما بين أعضاء المجموعة هناك خلافات قد تنشأ فيما بينها المجموعات على مستوي المؤسسة أهمهما:

- الاختلاف في أهداف كل مجموعة قد يؤدي إلى حدوث اصطدامات في العمل .

¹ عبد الرحمان عزوي. عالم الإتصال ، المرجع السابق. ص33

- كلما تعددت مصادر المعلومات خاصة المصادر غير الرسمية كلما ارتفعت درجة الاختلافات في وجهات النظر لدى الموظفين " هذه النقطة مهمة تبين لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه الإشاعات والمعلومات المجهولة المصدر في خلق تقسيمات فيما بين الموظفين وفيما بين مجموعات العمل بحيث تتحرك كل مجموعة عمل انطلاقاً من مصادرها الخاصة . هذه الوضعية تؤدي إلى حدوث فوضى في العمل واضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين المجموعات.

- ارتفاع درجة الكراهية فيما بين المجموعات الامر الذي من شأنه تأزيم العلاقات فيما بينهم وهذا ما يؤثر على مستوى احتكاكها دون إهمال دور الحساسيات الإيديولوجية والعقائد في ذلك. إذن مهما تعددت أسباب الخلافات التي قد تؤثر على الاتصالات الأفقية فإنه يمكن تلخيصها في أهم عاملين وهما:

أولاً: طبيعة الموظف ومدى قابليته للعمل الجماعي القائم على الحماس والاحتكاك من أجل تحقيق أهداف المجموعة وليس الهدف الشخصي.

ثانياً: الاختلافات الإيديولوجية والفكرية العميقة التي لها تأثير كبير على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين ، خاصة تلك المتعلقة بما تؤمن به كل مجموعة من أفكار تجعلها لا تقبل آراء وأفكار مناقضة لتوجهاتها لهذا تتجه إلى تبني سياسة اتصالية معادلة للأطراف الأخرى ولتجاوز هذه الحساسيات لا بد من أن تكون الاتصالات الأفقية قائمة على الاحتكاك الحوار والتعاون الجماعي مع احتفاظ كل فرد بخصوصياته الشخصية والفكرية مع توجيه كل طاقاته نحو خدمة المصلحة العامة.

بعيدا عن العوامل التي قد تؤثر على الاتصالات الأفقية تبقى هذه الاخيرة مهمة في تشكيل مناخ اجتماعي منسجم من حيث النشاط والأهداف وفرصة لتشكيل نوع آخر من الاتصالات وهي الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ من خلال العلاقات الحميمة والوطيدة فيما بين الموظفين والتي تنمو وتتطور لتصبح غير رسمية وما يساعدها على الانتشار داخل المؤسسة و هو حاجة الموظفين لعرض أفكارهم وأرائهم بكل حرية وبصفة مباشرة دون تحفظ كما أن التشابه الموجود في المشاكل وانشغالات الموظفين يؤدي إلى تكون ما يسمى " بالتأييد الاجتماعي " الذي اعتبره كاتز وكاهن: ذو أهمية كبرى عندما يجتمع الأفراد عند مواقف واحدة ومشاكل متشابهة"¹.

¹ عبد الرحمان عزي. عالم الإتصال ، المرجع السابق. ص35.

وعليه يساهم التقارب في المشاكل التي يعاني منها الموظفين في تشكيل التأييد الاجتماعي و الذي يعتبر وسيلة من وسائل المعارضة داخل المؤسسة وهذا ما يشكل المناخ المناسب لانتشار الاتصالات غير الرسمية على حساب الاتصالات الرسمية.

المطلب الثاني: الاتصالات غير الرسمية

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دوراً فعالاً في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة " فالمدارس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي"¹.

وإذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري فإن الاتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها " تلك العلاقات غير الرسمية كتعايير حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة ومثال ذلك روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.

وعليه تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة وعلاوة على ذلك فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها لذلك أيضا يرى صالح الشبكشي أن " الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية في حقيقة المر حتمية ومن ضروريات الحياة الاجتماعية"².

زيادة على ذلك ينتشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط " بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة"³.

كما يقدر ذلك حسن الجيلالي وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفون هي من اهم العوامل التي تساهم في ان تكون الاتصالات غير الرسمية:

وتتضمن الاتصالات غير الرسمية مايلي:

1 -الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي.

¹ مصطفى العشوي. مرجع سابق، ص100.

² صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، بيروت، دار الفكر العربي، 1978. ص296

³ حسن الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص 45

2- اللقاءات والأحداث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم المؤسسة. وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة وخارجها.

كما تجدر الإشارة انه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر كثافة وفاعلية في توجيه سلوكيات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة. إن ضعف الاتصال الرسمي بشكل عام وعدم التكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والأكثر من ذلك لا يمثل لهم الإتصال مع الإدارة أي أهمية وبالتالي تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة واتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم وما يعزز من انتشار الاتصالات غير الرسمية هو عدم فعالية وقدرة وإدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكتيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والاحتكاك والمواساة.

أخيرا وبالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والاحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكيات ونشاط الموظفين في المؤسسة فإن انتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكوين تكتلات توجه تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وانتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

وتجوبا لأن " تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتتنامى وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الاتصالات الرسمية¹ فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الاتصالية الرسمية بحيث كلما كانت مكتفة كلما نقصت حاجة اللجوء للاتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها. وعليه فمن الضروري إعادة تنظيم الاتصالات الرسمية والتحكم في اتجاهاتها وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء.

¹ عزى عبد الرحمان، الإعلام والتسيير، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 161

وهذا لا يعني محاربة الاتصالات غير الرسمية ولا إلغاءها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذ لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أو إلغاء حديث بين جماعة من الموظفين أمام آلة القهوة أو داخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن.

إن المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الاتصالات هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها إحداث التوازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من خلال تنظيم قواعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة وإعطاء الفرصة للاتصالات غير الرسمية دون منعها¹.

¹ عزي عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 162

المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسسي.

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الإتصال المؤسسي وهما الإتصال الرسمي وغير الرسمي فإننا سنستدرج في هذا المبحث أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل.

المطلب الأول: وسائل الإتصال بالمؤسسة.

1 - المصنقات الحائطية:

تعتبر المصنقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالا في الإتصال المؤسسي ومن أهم أنواعها نذكر:

أ - مذكرة المصلحة:

" تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط دقيق ولا يجذب فيها الجمل الطويلة. كما أنها من أكثر الوسائل استعمالا من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل اعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة ، الأكثر استعمالا في المؤسسات الضخمة.

ب - الجداول المصنقة:

يهدف هذا النوع من المصنقات على وجه الخصوص إلى:

" تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة".

لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها إذ تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآنية التي قد تعرفها المؤسسة أضف إلى ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحتها و وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من المصنقات.

وعليه فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكيات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تواكب الجداول المصنقة أهم وأخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة¹.

2 - الرسائل:

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين.

¹ عزى عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 190

3 -التقارير:

- تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن أهم محتوياتها ونجد:
- العنوان :موضوع التقرير .
 - مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون.
 - عرض القضية : حوصلة سريعة.
 - تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.
 - الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.
 - الخلاصة اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

4 -جريدة المؤسسة:

هي الأكثر شيوعاً وأهمية في الإتصال المؤسسي كما تعتبر جريدة إتحاد الصحف والصحافيين للمؤسسات الفرنسية *Ujzf* أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات الكتابية الأخرى " تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة ¹ لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين صفحة كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي : النازل الصاعد والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعتبر من خلالها الموظفين عن إشغالاتهم وأخيراً وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

5 -المعلومات السريعة: Flash info

تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة رسائلها قصيرة ومختصرة ومن أهم مميزات:

- متعلقة بالحدث.
- معلومات خام.
- رسائلها سريعة ودقيقة.
- سريعة الاستهلاك والزوال ²

على ضوء ما سبق تبقى الوسائل السالفة الذكر من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساساً على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي العملية الاتصالية .

¹ Ibid, p 45.

² Ibid, p 45.

لهذا يمكن القول، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير وأضيف إلى ذلك " فمرسل الرسالة لا يستطيع أن يتعرف عن القراءة التي تتكون لدى مستقبل الرسالة. ومن هنا تتضح أهمية الاستجابة الاستراتيجية في العملية الاتصالية.

6 - المقابلات:

من أهم أنواعها نذكر :

- " مقابلة تحقيق
 - مقابلة لتقييم وإعطاء تقديرات عن الوضع.
 - مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات.
 - مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية"¹.
- أضيف إلى ذلك تعدد المقابلات فرصة لإقامة الاتصالات تغير الرسمية واليت تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمر الموظفين انشغالاتهم.

7 - الندوات:

للندوات دورين أساسيين هما:

أ/ الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة على إصدار تعليمات وتوصيات إذا" يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة " ² وعليه يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من وراءها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة .

ب/ الدور الاتصالي: قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمرير انشغالات الموظفين إلى قمة عن طريق التنظيم لقاءات مباشرة، تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليطم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات.

ومن أهم أنواعها نذكر:

- " ندوة عمل.
- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.
- ندوة تبادل المعلومات.
- ندوة للنقاش"

¹ Annie Batrolie, op.cit , 79.

² Ibid, p 79.

ومن أهم الشروط الواجب توفيرها لنجاح الندوة:

- " أن تكون واضحة الأهداف
- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.
- ضرورة الوصول إلى حلول في ندوات المقابلة .
- ضرورة التحضير لندوة من قبل أصحابها.
- تحديد أدوار المشاركين والمنشطين .
- إعداد بيان عن كل ندوة"

وعليه تعد الندوات بمختلف أنواعها أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

8 - مجموعات الحوار:

تهدف هذه المجموعات إلى "إشراف الموظفين في عملية البحث وعن الحلول ومشاكلهم كما أنها تصبح مصدر مهمًا للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف" .

إضافة إلى فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار وهما:

- 1 - مجموعة الحوار الدائمة : موضوعها وهدفها ثابت.
 - 2 - مجموعات الحوار غي دائمة : تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة .
- كما نجد أنواع أخرى كمجموعات العمل التي من أهم أهدافها:

- "الوصول إلى حلول لمشاكل العمل.
- الوساطة بين الأطراف المتنازعة.¹

زيادة على ذلك فهذه المجموعات تعتبر الأداة الفعالة للاتصال الصاعد والأفقي إذ تساهم في الحوار والاحتكاك فيما بين الموظفين من أجل الوصول إلى حل مشاكلهم التي يطمحون توصيلها إلى القمة .

9 - الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعًا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر :

- 1 - الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهي الذي يوصف بالاتصال النازل.

¹ Annie Batrolie, op.cit , 86.

- 2- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين والتي يشار إليها بالاتصال الصاعد.
- 3- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين: بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين وهو الموصوف الإتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم ، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات ومن أهم وسائل الاتصالات الشفوية التي لا تساهم في تمرير المعلومات وفقط بل والأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:

لآنية ومباشرة: فالمستقبل أثناء الإتصال الشفوي يستوعب ويفهم مباشرة كل الرسائل التي يرسلها المرسل.

- تسمح بإعطاء توضيحات أكثر عن موضوع على عكس الإصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها خام غير قابلة للإضافات الأخرى .

10 - التحقيقات وسبر الآراء:

تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والمناخ الداخلي وهي تجيب عن التساؤلات التالية:

- " ما هي الصورة الداخلية للمؤسسة؟
- ما هي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاستفهام؟
- أضف إلى ذلك تأتي التحقيقات في شكل سلسلة من التساؤلات الموجهة إلى مجموع الموظفين ومن أهم أنواعها نذكر:

- تحقيقات عن رضا
- تحقيقات عن المناخ الاجتماعي.
- تحقيقات حول القيم الثقافية والاجتماعية للوضعية العمل"
- وتتم عملية إجراء التحقيقات داخل المؤسسة عبر عدة أشكال أهمها:
- شفوي: المقابلة
- كتابا : الاستمارة.¹

كما تتم عملية توزيع الاستمارات على الموظفين كما يلي:

¹ عزي عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 194

- 1 - يقوم الموظفون بالإجابة على استمارة رسمية حول مختلف سلوكيات رؤسائهم وحول وضعية الإتصال داخل مؤسستهم.
 - 2 - ملء الاستمارة من قبل الموظفين يتم إرسالها إلى مصلحة مختصة لتحليلها والإعداد التقرير خاص للإطارات السامية في المؤسسة .
 - 3 - لا يتم الكشف عن محتوى التقرير إلا للمسؤول المعني بالموضوع ، هذا الأخير وبعد إطلاعه على محتوى التقرير يقوم بمواجهة الموظفين المعنيين بالموضوع لتبادل أطراف الحديث حول النتائج المتحصل عليها في التقرير وهذا ما يساعد على معالجة النقاط العالقة.
 - 4 - تقوم مجموعة من الإطارات المكلفة بدراسة الموضوع، محل النقاش، بعرض التقرير وعرض الاقتراحات على القمة" .
- كما تساعد نتائج التحقيقات على تقرب الإدارة من الموظفين والتعرف على وضعية المؤسسة مما يساهم في اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المشاكل وعلى الرغم من أهميتها في التعرف على المحيط الداخلي للمؤسسة فإنه من الضروري أخذ الحذر من أهدافها وأغراضها لذلك فلا بد أن تكون واضحة تتمتع باستقلالية لأن النزاهة هي أهم عنصر في مثل هذه الوسائل .
- 11 - علبة الاقتراحات:**

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على ارض الواقع ولهذا الطريقة فائدة مزدوجة، إذا تسمح بسر العمل بأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى عدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات على الاقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة للقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

12 - تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة:

لقد أحدث التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال انفجار في عالم الاتصال الذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة كما ساهم في دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات لتنظيم مختلف النشاطات الموظفين والإدارة وجعلها تتم بسرعة وذا نوعية¹.

فاستعمال البريد الإلكتروني قد مكن الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية.

¹ عزي عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 199

كما تسمح الشبكة الداخلية في ربط الأعضاء المؤسسة ببعض بعضهم البعض وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم وتفاعلهم" لم تصبح المؤسسات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيات الإتصال الجديد بحاجة إلى اتصال فيزيائي لأن هذه التكنولوجيات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل. وعليه، ساهم استعمال التكنولوجيات الإتصال الجديدة على مستوى المؤسسة بإلغاء كل الحواجز المكانية وبالتالي يمكن للأفراد الإتصال فيما بينهم مهما كان مكان تواجدهم في المؤسسة .

البيّن مما سلف ذكره. فقد أدى إدخال التكنولوجيات الإتصال الجديدة للمؤسسة إلى حدوث تحولات اجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة من الموظفين وبفضل إستعمال البريد الإلكتروني أصبح الموظفون يطرحون انشغالاتهم على إدارتهم دون خوف أو تردد كما أصبحت كل المعلومات في متناول كل الأفراد داخل المؤسسة دون رقابة أو احتكار أما عن العلاقات التي باتت تربط الموظفين فهي قائمة على التقارب والاحتكاك بكل حرية دون القيد عن أهمية إستعمال تكنولوجيات الإتصال في تجسيد الحوار بين القمة ولقاعدة وفيما بين الموظفين فإن المؤسسة مطالبة اليوم ب: "إحداث توازن في الاتصالات التي تحدث على مستواها وهذا عن طريق تفعيل مجموعات الحوار التي تحدث عبر الانترنت مع تشجيع اللقاءات المباشرة فيما بين الموظفين بصفة منتظمة وهذا ما يعطي واقعية ملموسة للإتصال والعمل الجماعي...."

وعليه، بات ضروري إحداث التوازن بين الإتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي بصفة خاصة ونشاطها بصفة عامة.

المطلب الثاني: معايير اختيار وسائل الإتصال المؤسسي

إذا كان صاحب الحملة الانتخابية يضع لحملة الدعائية لجنة مختصة في انتقاء الوسيلة الإعلامية الأكثر فعالية في تمرير رسائله إلى الجمهور ليرتفع إقناعهم بها من جهة و إذا كانت عملية اختيار الصحفي للعمل في صحيفة ما تتم وفق مؤهلاتهم الثقافية وعلاقاته المتعددة مع الأفراد من جهة أخرى فإن القاعدة هي نفسها التي تحدث في إطار اختيار أدوات الإتصال داخل المؤسسة والتي تخضع لمجموعة من المعايير أهمها:¹

¹ عزى عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 196

1 -البساطة والاستقلالية:

وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة على أن تكون مستقلة عن كل جهة المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية.

2 -المصداقية:

كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصداقية على مستوي المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين ومن هنا تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقا لهذا المطلب.

3 -التدقيق في جمهور المستهدف:

كلما كان الجمهور المستهدف مدقق الخصائص كلما كان مضمون الرسالة تتضمنها الوسيلة الاتصالية متوافقا مع ذلك فالإطار السامي ليس كالعامل البسيط فكلا الطرفين له خصائصه المهنية المختلفة وهذا ما يتطلب التدقيق في اختيار الوسائل والرسائل لكن المبالغة في التخصيص قد يؤدي إلى تهميش باقي أطراف المؤسسة.

4 -أن تكون في كتناول جمهور كبير:

وذلك يعني كم هو عدد الموظفين؟ كم نحتاج من وسيلة لتغطية هذا العدد؟ مثل هذه الوسيلة مهمة في عملية انتقاء وسيلة الاتصال التي يجب أن تشمل رسالتها عددا كبيرا من الموظفين دون استثناء.

5 -السرعة:

كلما كانت وسيلة الاتصال سريعة كلما كانت رسالتها آنية تتماشى مع آخر المعلومات والأحداث التي تعرفها المؤسسة ، أحسن مثال على ذلك نجد المعلومات السريعة flash info والملصقات الحائطية التي هي سريعة الاستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقتا في عملية أعدادها وتوزيعها.

وعليه فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي هي:

- البساطة والتكلفة¹.

- المصداقية .

- السرعة .

البيان حينئذ أن عملية اختيار وسائل الاتصال على مستوى المؤسسة تتطلب دراسة معمقة لمحيطها الداخلي وخصائصه مع ضرورة التأكد من مدى تحقيق هذه الوسيلة للهدف المنشود.

¹ عزي عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 200

المبحث الرابع: أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته:

بعد أن تم التطرق إلى المباحث السابقة إلى مفهوم الاتصال المؤسسي ، أنواعه ووسائله ، سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الاتصال داخل المؤسسة واهم العراقيل التي قد يواجهها.

المطلب الأول : أهمية الاتصال داخل المؤسسة

أن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع مما يعني أن على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة ومن هنا يرى "كارل دوير carl duer" أن " وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب أن يلقي كل الاهتمام من قبلها بالاتصال هو مفتاح الإدارة كما أن أيضا الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى لكل العناصر الأساسية في لاتصال بحد ذاته هي : الحوار والتفاعل.

وعليه يأخذ الاتصال مكانه مهمة في نشاط الإدارة فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف أفراد المؤسسة فقط من الجانب الإعلامي وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن أهمية الاتصال المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة و إنما أيضا في تكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

انطلاقا من هذا تبرز لنا أهمية الاتصال داخل المؤسسة التي نحشر أهمها في النقاط التالية:

- 1 - للاتصال دور فعال في خلف الأزمات والخلاقات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة ب" توجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والاتحاد".¹
- 2 - يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم " بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة . وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.

¹ عزي عبد الرحمان، المرجع السابق. ص 201

3 -الاتصال هو أداة التي تمكن من القياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفين لعرض انشغالهم على القمة.

4 -ينظم الاتصال عملية السريان المعلومات على مستوى المؤسسة ، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلبا على نشاطهم بالمؤسسة وعليه فالاتصال هو أداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة.

5 -يساهم الاتصال داخل المؤسسة في " إضفاء القوة بداخلها حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها"¹.

وعليه يساهم وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي في توجيه مجموع الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكن هذا لا يتحقق إلى من خلال تحقيق إجماع فيما بينهم مهما كانت توجهاتهم الفكرية.

البيان مما سبق أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القاعدة والقمة أو بين الموظفين وهذا لا يتم إلا بتوجيه كل الطاقات نحو الداء الحسن لنشاط المؤسسة.

المطلب الثاني : معوقات الاتصال المؤسسي

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجه عد صعوبات أهمها:

1 -كلما كان هيكل التنظيمي للمؤسسة معقد وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال فغن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة " فاللحتمية التنظيمية الناتجة عن الترابط الذي يشكل أساسا المؤسسات الكبرى يجعل كل تجاوز سلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة لأن كثرة نشاطاتها وتعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الاتصال والوقوع في مشكلة البيروقراطية"².

¹ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع السابق، ص140

² مصطفى العشوي ، مرجع السابق. ص42.

وعليه يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والنتائج عن كثرة نشاطها إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكن الموظفين من توصيل انشغالهم إليها بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية إلى تعرض اقتراحات الموظفين إلى التهميش.

2- يؤدي " افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة غلى فوضى في عملية سريات المعلومات"¹. وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين .

3- السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصادقتها.

4- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا بسلوكيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا علمنا أن " الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسله إليهم .

فالمؤسسة إذن مطالبة بدراسة محيطها الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسالتها تتناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها.

على ضوء ما سبق يمكن الخلوص إلى هناك عاملين أساسيين قد تعرقلان الاتصال داخل المؤسسة وهما:

أولاً: طبيعة غدارة المؤسسة ومدى ممارسة للديمقراطية والحوار مع باقي شركائها دون تمييز أو تفرقة سواء في المعلومات أو في المعاملات.

ثانياً: تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين وعدم توافقها مع الهدف العام للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح والأهداف وبالتالي يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

المستخلص من عرض هذا الفصل أن الاتصال عصب حياة المؤسسة فهو دولا ب حركيتها وديناميكيته إنه العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من وراثها إدارة المؤسسة إلى الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم في ما يخدم نشاطها.

¹ على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليل، المنظمة الإدارية والناس، ط2، القاهرة، مكتبة عين الشمس.. 1975. ص327.

الفصل الثالث: التدريب المهني

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية التدريب المهني.

المطلب الأول: مفهوم التدريب المهني.

المطلب الثاني : تاريخ تطوير التدريب المهني.

المطلب الثالث : أهمية التدريب المهني.

المطلب الرابع : مجالات التدريب المهني.

المطلب الخامس : أنواع التدريب المهني.

المطلب السادس : أهداف التدريب المهني.

المبحث الثاني: طرق التدريب المهني.

المطلب الأول: أساليب التدريب المهني.

المطلب الثاني: تخطيط النشاط التدريب وتحدد الحاجات التدريبية.

المطلب الثالث: الوسائل البيداغوجية للتأهيل المهني.

المطلب الرابع: خطوات إعداد البرنامج التدريب المهني.

المطلب الخامس : مصاعب وتحديات مجال التدريب المهني.

تمهيد:

تهدف عملية التدريب المهني إلى إعداد الفرد للمهنة والتقدم فيها وذلك عن طريق تقديم البرامج التدريبية المختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في المهنة أو أثناء ممارستها لها ; إذ يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات كوسيط لتحقيق أهداف وتأدية وظائفها ويمكننا القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارض ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأدباء باستمرار.

المبحث الأول: ماهية التدريب المهني

المطلب الأول : مفهوم التدريب المهني:

لقد تعددت تعريفات التدريب المهني ، وكل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى إذ نجد منها:

تعريف يوسف حجيم الطائي / مؤيد عبد الحسين الفضل:

تلك الجهود الهادفة التي تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعرف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية¹

تعريف محمد الصيرفي:

" عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم"².

تعريف بشار يزيد الوليد:

"نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"³.

نستخلص من هذا التعريف أنه يعتبر تغيير سلوك الفرد لسد الفجوة المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوي المطلوب.

تعريف خيضر كاظم محمود/ ياسين كاسب الخرشة.

"العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف أو المهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"⁴.

بناء على هذا التعريف فان التدريب المهني عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء باستمرار.

تعريف محمد عبد الغني شريت:

"عملية تعليم وتعلم ، تمكن الفرد من اتفاق مهنته والتكيف لظروف عمله أقصر وقت وبأقل جهد ممكن"⁵.

تعريف جمال الدين محمد مرسى:

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن فضل، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجية متكامل، دم ،الوراق للنشر والتوزيع، ط1. 2007، ص171.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. 2007، ص 160.

³ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1. 2009.

⁴ خيضر كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .. ط2. سنة 125.

⁵ أشرف محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 273

التدريب المهني هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم في القدرات الفرد لما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹ يمتاز هذا التعريف بتحديد الهدف من التدريب المهني من أجل تغيير نسبي لقدرات الفرد وذلك لأداء وظيفة بطريقة جيدة.

المطلب الثاني: تاريخ تطوير التدريب المهني.

1 - تاريخ تطوير التدريب.

بدأ التدريب كأبي سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التدريب كوسيلة لتطوير كوارها الوظيفية بصيغ وأساليب متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها والمهارات التي سعت إلى تحقيقها. وكانت أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبني التدريب كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر ، تشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد والبناء والصناعات اليدوية والعبادات والإدارة والمسؤوليات المختلفة فالبابليون على سبيل المثال ، سجلوا كتابا بشرائع حمو رابي استخدمهم للتدريب عن طريق التمهين (2100 ق.م) ويظهر التمهين كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهارته الخاصة لأخر ناشئ صغير في الغالب ، حيث كانت الطريقة السائدة في التدريب لدى الأمم القديمة في الشرق بدءا من اليونان ومصر الرافدين وجزيرة العرب ، انتهاء بالهند والصين.

فالعرب الأوائل في الجاهلية وصدر الإسلام مثلا لم يقتصر استعمالهم للتمهين منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة ، كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية والدعوة ، بل كان طريقة شعبية للتربية العامة وتنشئة الصغار على عادات وسلوكيات تهم المجتمع وصيانة حياتهم الاجتماعية فأرسال الأطفال إلى البادية حيث شطف العيش ورمي السهم والنبال وركوب الخيل ومهارات الفروسية والتعليم بالكتاتيب. بما من تسميع وتمرين وتكرار، ثم إعداد الدعاة في مكة والمدينة كانت كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدها الجهات المتنوعة الخاصة والعامة من المجتمعات .

أما في وقتنا الحاضر فقد لوحظ قيام جهات وأقسام وإدارات رسمية خاصة بالاهتمام بالتدريب . كما نشأ من معاهد الإدارة العامة أو التنمية الإدارية المكرسة في معظمها لتأهيل الموظفين. أو إعادة تأهيلهم في بيئتنا المحلية . كما تبادر أيضا العديد من الكليات والمعاهد التربوية ومؤسسات التطوير التربوي والبحث العلمي، بتنفيذ ما يلزم من دورات تدريبية قصيرة وطويلة المدى بالإضافة لتوفير العديد من المراجع والدوريات المتخصصة في التدريب وبرامجه وعملياته أثناء الخدمة في مكاتبنا.

¹ جمال الدين . محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، 2003، 332.

ومع بداية العامة المبكرة للتدريب أعلاه إلا أنه كوسيلة رسمية منظمة للتربية لم يلاحظ إلا حديثا ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا أسس الأخوان " مورافيان " سنة 1745 مراكز خاصا للتدريب المهني في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية و حيث تبعتها بعد ذلك أفراد وجماعات أخرى في الولايات الأخرى.

ومع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة هو وشركاء بمدينة نيويورك التي قامت بتدريب العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888. ومضت حركة التدريب في تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها :

استخدام سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها:

استخدام طرق المواقف المحاكية ، لعب الدوار . والتدريب على رأس العمل . والتدريب المعلمي ودراسة حالة والتدريب المبرمج التي انتشرت منذ بدء من أواخر القرن التاسع عشر والماضي وانعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية قصيرة وطويلة المدى وإنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل: المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير . ورابطة المربين الأمريكية ورابطة الإشراف وتطوير المنهج والإداريين والمدرسي..... وغيرها.

أما في أوروبا فقد نشطت حركة التدريب الرسمية أيضا بعد الخمسينيات من هذا القرن لدرجة واضحة ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي للتنظيم التدريب في مجالات الصناعة المختلفة وفي فرنسا تم التوصل سنة 1973 لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التدريبية المبكرة مع أن تشريعها خاصا لتطوير التدريب المهني صدر مؤخرا سنة 1973.¹

ولم يتوقف التدريب في نشوئه عند أحداث التغيرات السلوكية المطلوبة لدى الموظفين بل تحول خلال النصف الثاني من هذا القرن . مع السبعينات على وجه الخصوص إلى حقل جديد له لغته وفاهيمه ومفكروه ومصادره وأدواته وأساليبه مستفيدا بذلك كعلم تطبيق من كافة العلوم والمجالات الحياتية المختلفة . حتى وصل إلينا مع نهاية الثمانينات بالصيغ والهوية التقنية المتقدمة .

المطلب الثالث: أهمية التدريب المهني:

- الخبرات متغيرة والعلم كذلك ،ومن ثم فلا بد أن يتلقى الفرد أيا كان موقعا جديدا قديما عاملا أو مديرا التدريب المنظم فالتدريب يعني زيادة الأداء وارتفاع المهارة ونقص في الإصابات وبعد عن الحوادث، كما يزيد من

¹ - محمد زياد حمدان، تصميم و تنفيذ برامج التدريب، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، 1991، ص 12 - 14.

معنويات العاملين ، ويرفع طموحاتهم ويرقي بهم في السلم الوظيفي ولن المؤسسات الإنتاجية أدركت أهميته وتلمست فوائده فهي تدفع من ميزانيتها المالية الكثير من أجل هذا الغرض.

إن التدريب خير وسيلة للقضاء على البطالة أو التخفيف منها . كما أن له أهمية لمواجهة التغيرات، فضلا عن أن ظهور المهن والصناعات الجديدة يقتضي بالضرورة عقد العديد من البرامج التدريبية¹ .

ويساهم التدريب في خلق ظروف عمل تدعم بالتعليم المستمر في المنظمات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية وفق التغيرات التكنولوجية المتتالية إذ تتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب التالية:

2-1 أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعليم الفوائد التالية للمنظمة:

1-1-2 زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2-1-2 يساهم التدريب في ربط الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

3-1-2 يساهم التدريب في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

4-1-2 يساهم افتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

5-1-2 يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

6-1-2 يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

7-1-2 يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

8-1-2 يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2-2 أهمية التدريب للأفراد العاملين:

إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في :

- 1 - يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- 2 - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- 3 - يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- 4 - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالية والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- 5 - يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.²

¹ - حامد اسوادي، دليل الباحثين في الادارة و التنظيم، الرياض، دار المريخ للنشر و التوزيع، 1999، ص2015.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1985، ص 50.

2-3 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتجلى ذلك في

- 1 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العاملين.
 - 2 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
 - 3 - تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - 4 - لتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- وكما يري محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتتجلى الأهمية في النقاط التالية:

- 1 - ارتفاع مستوى إنتاجية من حيث الكم والكيف ومما يؤدي إلى رفع أجره وإتاحة له مجال للترقية.
- 2 - شعور بالرضا عن عمله.
- 3 - ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة الاهتمام بالتنظيم بأمره.
- 4 - التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العامل غير المتدربين.¹

المطلب الرابع: مجالات التدريب لمهني.

التدريب هو عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم فهو يهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين في الوظائف والمهن المختلفة ، وهو من انصب الأمور لتحصيل الخبرات إذ لا بد أن يلتزم شاغوا الوظائف والمهن بكل ما سيحدث في ميدان تخصصهم المهني وكما يشمل التدريب الأفراد الجدد ولهذا نوجز مجالات التدريب فيما يلي:

1 - تأهيل العاملين الجدد:

قيد يبدو للفرد الجديد العمل مشوباً بشيء من الغرابة والرهبنة في بداية الأمر وهذا ما يدعوا إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم وتوجيهها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة وبداخلهم الإحساس بأنهم محلوقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد يؤدون من خدمات ومنه كان التدريب ضرورياً للفرد الجديد بهدف زيادة قدرة الإنتاجية.

¹ - سهيلة محمد عباس، حسن حسن علي، إدارة المواهب البشرية، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص110.

2 - تأهيل العاملين القائمين بالعمل:

إلى جانب تدريب العاملين الجدد هناك تدريب للعاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسرون دفة العمل وعليهم يتوقف نجاح أو فشل التنظيم في تأدية رسالته إن قيام الفرد بأداء عمل ما مدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة وقد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى علي من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب وقد يلزم تدريب العاملين القائمين بالعمل نتيجة التطور الفني والتكنولوجي الذي طرأ على العمال مما يتطلب تدريباً متواصلاً لمواكبة هذا التطور.

3 - تأهيل بغرض الترقيع:

إذ عند ترقيع العاملين أو ترقيتهم إلى مراتب عليا لابد من أن نفسح لهم الفرص لزيادة مهاراتهم ومعارفهم خاصة تلك التي تتطلبها المستويات الجديدة وطبيعة العمل الجديد الموكل لهم.

4 - تأهيل المدربين:

حيث لا يحتاج التدريب إلى طبق من القادة والمدربين لتخطيط برامجهم والقيام بتنفيذها نقل المعرفة والمهارة إلى المتدربين ولهذا فإن التدريب هؤلاء المدربين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التدريب¹.

المطلب الخامس: أنواع التدريب المهني:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد عليها منظمات العمال وتعتمد تلك الأنواع على أساس مختلفة لتقديم البرامج التدريبية فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرنامج وفقاً للأسس الزمنية، وبعضها الآخر يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقسيم.

1-5- التدريب وفق المستوى التنظيمي:

1 - **التدريب المهني:** تهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة كما يشمل القدامى من العاملين.

2 - **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين والإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، هذا النمط من

¹ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط3، الأردن، عمان، دار الجدلاوي للنشر . 1998، ص160.

التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية إذ يركز على تحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

3 - **التدريب الإشرافي:** تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مستوياتهم لغرض نيل رضاهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

4 - **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب : زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباط وثيقا بمجال تخصص محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة¹.

5-2 التدريب وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التدريب على مدة زمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي² :

1 - **تأهيل قصير الأجل:** يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار النمط التدريبي يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج.

2 - **تأهيل طويل الأجل:** ويمتد من سنة إلى أكثر ويتسم بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المدة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكثر بكثرة كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتدرب.

5-3 التدريب وفق نوعية الأفراد:

1 - **التدريب الفردي:** ويتمثل في تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية عليا فهم يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك³.

2 - **التدريب الجماعي:** ويعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب وغالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهارتهم في إحدى المجالات التي يعملون بها⁴.

¹ حضير كاظم محمود. وياسين كاسب الخرشة. المرجع السابق. ص140

² فضيل كاظم حمود وياسين الخرشة. نفس المرجع السابق. ص140.

³ المرجع نفسه، ص142.

⁴ نفسه، 143.

المطلب السادس: أهداف التدريب المهني.

تختلف طبيعة وأهداف برنامج التدريب اختلافاً بينا لكل أهداف هذا البرنامج ممكن أن تتجمع في ثلاث فئات هي:

1 - تنمية المهارات والمعرفة بالعمل:

وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العامل بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينتقل إليها في المستقبل وفيما يتعلق بالمهارات ففي حين أنه غالباً ما ينظر لهذا المفهوم على أساساً أنه يتضمن المهارات اليدوية فقط لكن بمعناه الواسع يتضمن المهارات الآتية: الإشراف التربوية، التخطيط والتنظيم وبعض القدرات الأخرى.

2 - نقل المعلومات: يركز هدف بعض البرامج فيكون موجهاً بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعامل نفسه، بل تشكل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة ويتضمن أيضاً معلومات عن نظامها وسياستها.

3 - تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريبية تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عدة كتنمية اتجاه ليكون أكثر ملائمة وزيادة الدافع وزيادة الوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد. كما أن التدريب لا يستهدف الخبرات والمهارات للأفراد فحسب بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة في تحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومعلومات على نحو أكثر فاعلية، ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة لمسؤوليات أكبر وأهم وهذا يتطلب التخطيط له في ضوء الأهداف العامة التالية:

- يساعد التدريب الفرد على اكتساب مهارات جديدة ومهارات متعلقة بطبيعة المهام المكلف بها.
- يساعد التدريب في رفع مستوى الأداء بالمنظمة والجهاز التنفيذي في ممارسة الأعمال .
- يساعد التدريب على مساعدة الأفراد فر أداء عملهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن.
- يساعد التدريب في رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر أنه أتقن عمله.¹

¹ - محمود السيد أبو نيل، مرجع سابق، ص 672

المبحث الثاني: طرق التدريب المهني:

المطلب الأول: أساليب التدريب المهني.

تعتبر هذه الخطوة هامة في التخطيط للتدريب فيها يتم تصميم واختيار تقييم أسلوب التدريب المناسب إذ لا بد أن تخضع هذه العملية لمعايير تتعلق بمدى قيام الأسلوب على مبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة بأكثر كفاءة مهنية و وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب وكذا مدى مناسبة المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار ومنها معايير الكلفة والعائد المتوقع فإن كان مثلا المحتوى التدريب يتطلب تعلم مهارات البيع الشخصي فإن الأسلوب المختار يجب أن يحتوي ممارسة تطبيقية كمثال الأدوار وغن كان المحتوى التدريبي يتطلب مهارات صنع القرارات الإدارية فإن الأسلوب المختار يجب أن يحتوي على ممارسات لحل المشاكل ومواجهة المواقف الإدارية مثال الحالات الخاصة والمباريات الإدارية ، أما إذا كان المطلوب في الفرد تعلمه مجرد معلومات وكسب مهارات أو أساليب للممارسة فالطريقة الملائمة هي طريقة المحاضرات.

ومنه فقد تعددت طرق وأساليب التدريب بتعداد الأهداف الموضوعية لبرامج التدريب ومنها:

1 - التدريب أثناء العمل:

حيث يعتبر أوسع انتشارا وبه يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيسي المباشر وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريب أن أغلب العمال الصناعية الحديثة تتصف بسهولة تعليمها فترة قصيرة : الوقت ومن ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز المسؤولية شخص واحد توزيعها بين إدارة الأفراد والمشرف على العمل الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب إلا أنه هناك شروط أساسية لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذه الطريقة وهي أن يلم الرئيس المباشر إلماما بطبيعة العمل وان يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب لإلى جانب ضرورة الإلمام بأهمية التدريب والافتناع بفوائده وهي أبرز المزايا لهذا النوع أن المكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل.¹

2 - إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز التدريب ملحقه:

قد توفر المنظمة ورشات خاصة بالتدريب وتستخدم هذه الطريق غن تعذر التدريب أثناء العمل وتطلب المر تدريب أعداد كبيرة وبوقت قصير وبوجود مدرين نختص ومتفرعين لهذه العملية ، إذ يبقى المشرف مسئولا عن تحديد احتياجات التدريب وتقييم عملية التدريب المنجز بهذا المراكز.

¹ - محمود السيد أبو نيل، مرجع سابق، ص 679

3 - التلمذة الصناعية:

وهي تتضمن تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة ويعيقه تدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع فالتدريب أصبح خاضعاً للتنظيم وحاجة له .

4 - التدريب مجالات خاصة:

تقوم بعض المنظمات بتنظيم برامج تدريبية لتحقيق أغراض معينة وختمال على ذلك فقد تضع المنظمة على ذلك فقد تضع المنظمة التي تحتل بها مشكلة الأمن الصناعي أهمية خاصة بوضع برنامج تدريب العاملين على المن وأصوله وأساليبه وهذا التعريف الوقاية والأمن والسلامة.

5 - برامج إعادة التدريب:

وهذا بهدف مواكبة ومواجهة التطورات التكنولوجية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضروري إعادة تدريبهم على الأعمال أخرى وتوزيعهم عليه¹.

المطلب الثاني: تخطيط النشاط التدريب وتحديد الحاجات التدريبية.

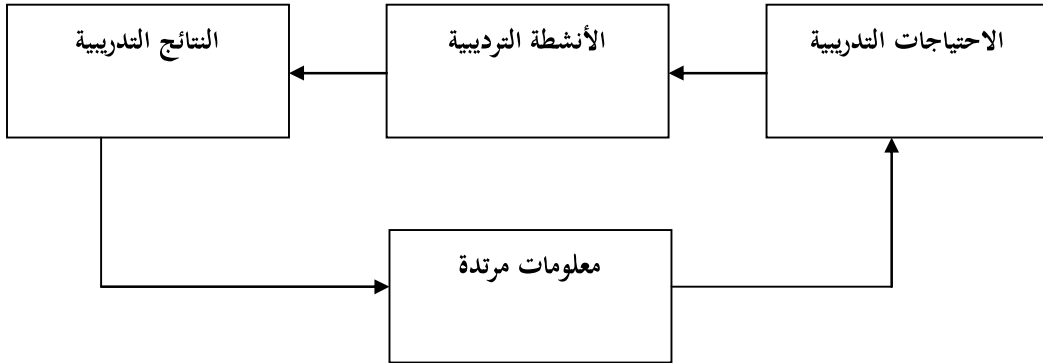
التدريب ونظرية النظم : يتكون التدريب من أجزاء عناصر مختلفة يخص كل منها بدور مميز ولكت تتوقف الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق الأهداف على مدى التكامل والترابط بين أجزاء وعناصر التنظيم وتعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات الحديثة العالمية السائدة في التكرار الإداري الحديث، حيث أن توفر إطاراً عاماً يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ويربط في تكوين متكامل وكذلك فإن اتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعه المر الذي يمكن من المهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة ويتميز النظام باللغات الأساسية الآتية:

- 1/ النظام هو الذي هو عبارة عن تكوين كثير يتصف بوجود تفاعل ديناميكي بين أعضائه أو مكوناته الأصلية ويتخذ هذا التفاعل الديناميكي أشكالاً مختلفة تؤثر على الأداء الكلي للنظام.
- 2/ تتصف أجزاء النظام وتفاعلها وتعكس هذا التفاعل في شكل سلوك أو تصرف يتأثر بالأطراف من الأخرى في البيئة المحيطة.

- يعتبر النمو صفة أساسية من السلوك لأجزاء النظام.

¹ مهدي حسن زوليف. علم النفس الصناعي، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، بيروت، لبنان، دار الهضة للطباعة والنشر، 1985. ص174.

- تحتل الاتصالات وتبادل المعلومات بين مفردات النظام أهمية خاصة باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك كل منها وبالتالي في السلوك العام للنظام .
- السمة الأساسية للنظام هي قدرته على الإحساس بالتغيير في تكوينه الداخلي أو في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذه الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح الإجراءات المعدلة للنظام من خلال المعلومات المرتدة بالبيئة ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام ووفق الأبعاد الأساسية التالية في نظم التدريب وهي التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.
- الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف لما يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث فيها من ناحية والقدرة على إحداث التغيير بالتأثير مكوناتها من ناحية ثابتة.
- الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها ومن ثم القدرة إلى تعديل ما تم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها لتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وبوضوح الشكل الأتي تصور التدريب المتكامل وفقا لتكرار النظام.



شكل رقم 04: يوضح نظام التدريب في البيئة الخارجية المحيطة.

من هذا الشكل نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريب والمتمثلة أساسا في :

- الاحتياجات التدريبية : هي الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية من طرق ومناهج وبرامج تدريبية.
- النتائج المتمثلة في أنواع التغير في أداء ومستويات الكفاءات للمتدربين والتي يمكن قياسها بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل مخرجات نظام التدريب.
- المعلومات المرتدية: والتي توضح مدى فعالية النتائج التدريبية وتساعد على تقييم النظام التدريب وبيان مدى توافقه مع متطلبات البيئة.
- عن الانطلاق من هذا المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط نظام التدريب إذ أن التخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن الوصول على النتائج التدريبية المستهدفة في ضوء متطلبات البيئة المحيطة¹.

¹ مهدي حسن زويلف. مرجع سابق، ص163.

المطلب الثالث: الوسائل البيداغوجية للتأهيل المهني.

للتدريب وسائل عدة منها.

- 1 - طريقة المحاضرة.
- 2 - النشرات المطبوعة.
- 3 - طريقة المناقشة.
- 4 - الوسائل البصرية كالتلفزيون والكمبيوتر.
- 5 - الوسائل السمعية كالراديو
- 6 - التدريب على نماذج العمل¹.

ويورد شفيق رضوان في أبع وسائل وهي:

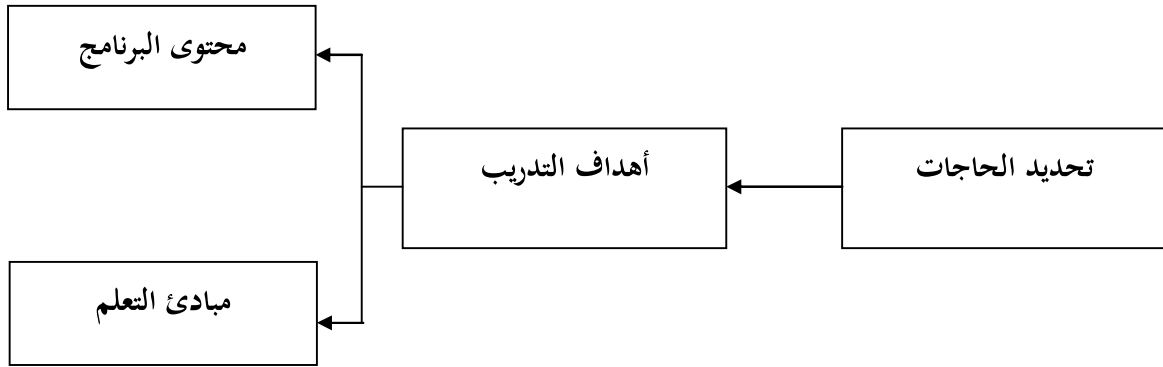
- 1 - **المحاضرة:** تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة محتكما في طريقة التدريب المتبعة ، حيث يعرض ما يراه من الموضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين.
- 2 - **الحالات:** أصبحت هذه الطريقة الشائعة الاستخدام في التدريب وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تناو لها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.
- 3 - **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث مثلاك إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلة ويعطي لكل منهم عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العلمية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس.
- 4 - **المحاكاة:** تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وغن كانت باهظة التكاليف إن تمثل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم ضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفة ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

¹ محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص162.

ويراعي عند اختيار الوسائل التدريبية أن تكون الوسيلة المستخدمة في نقل المعلومات النظرية من المدرب إلى المتدرب مناسبة وأن يكون المدرب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنوع في استخدامها لأنه في حالة الاستمرارية على الأسلوب واحد فإن ذلك يؤدي بالمتدرب إلى الملل وبالتالي ينعكس على عدم الاستفادة من البرامج التدريبية.

المطلب الرابع: خطوات إعداد البرنامج التدريبي.

الإعداد والمهنة لأي برنامج تدريبي يتضمن خطوات معينة تنبثق من أهداف المنظمة وتساهم في تطوير كفاءة الأفراد العاملة وهذه الخطوات يوضحها شكل رقم (05).



شكل رقم 05: يوضح الخطوات الأولية لإعداد البرنامج التدريبي

- تحديد الحاجات: لا بد من الشخص الموافق والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها والتي تتطلب برنامجاً تدريبياً وكما أن الحاجة إلى البرنامج التدريب تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية، حيث أن الإنتاج أو الخدمة التي تقرر المنظمة إنتاجها لا بد أن يعد لها برنامجاً تدريبياً لتدريب المنتخب الجدد عليها كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف من ثم تعيينهم حالي أو الذي هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة وبمكنا القول إلى تحديدي الحاجات التدريبية تبدأ من خلال دراسة ثلاث مؤشرات هي¹:

1/ مؤشرات الأداء التنظيمي:

حيث لا بد من إدارة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية والكلف ومعدلات اشتغال الماكينات والمعدات والآلات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث التكوين وحركة هذه الموارد..

¹ أحمد صفرة عاشور، مرجع سابق، ص50.

2/ مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب:

تتضمن ضرورة تحديد جوانب الداء لدى الأفراد العاملين التي يكتنفها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد للعمل وفي هذه الحالة لا بد من تهيئة الاستعداد أي الرغبة التعلم لدى مثل هؤلاء الأفراد لتحديد متطلبات الأفراد للتدريب في حالة الأداء الفعال بسبب عدم وجود قدرات الأداء الجيد، على الرغم من وجود الاستعداد لاكتساب القدرات وفي هذه الحالة يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات. أما في حالة الأداء الفعال الناجم في انخفاض الدافعية نحو العمل ففي هذه الحالة لا بد من أن يركز البرنامج التدريبي على تطوير الدوافع الايجابية نحو العمل أهداف التدريب: عند تحديات الحاجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تعليمها ومن خلال تحديات الأهداف يتحدد السلوك والجدير بالذكر أن هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه.

3/ تحديد محتوى البرنامج:

ينظم محتوى البرنامج التدريب بعد تحديد الحاجات وأهداف التدريب ، بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو التطوير فمن الممكن أن ينظم المحتوى لتعليم مهاراته متخصصة أو يضيف معارفه معينة أو محاولة تغيير الاتجاهات حيث لا بد أن تراعي من تحديد محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد والأداء.

4/ مبادئ التعليم:

من الصعوبة الملاحظة وتحديد عملية التعليم ولكن من الممكن قياس نتائجها وأحسن طريقة لمعرفة وفهم عملية التعلم تكون من خلال استخدام منحنيات التعليم حيث تحدد مستوى ووقت التعلم ومن خلال هذين المتغيرين يمكن قياس فاعلية التعلم، كما أن كفاءة وفاعلية والتعلم تعتمد على مدى تضمين المبادئ المستخدمة بدرجة كبيرة كان التدريب أكثر فاعلية¹.

يرى محمود السيد أبو نبيل أنه لإعداد برنامج تدريب لا بد من تتبع مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- محضر تقارير الكتابة الإنتاجية والأخطاء التي يتبع فيها العاملون والحوادث بأقسام..... لتحديد وظائف لتحديد الوظائف التي تعكس بيانات هذه النواحي أن شاغلها أقل في الإنتاجية.
- تحديد وظائف المتدربين ووضعها في مجموعة مهنية متشابهة.
- تحليل العمل في كل مجموعة مهنية .
- وضع مواد البرنامج التدريس النظري والعمل من تحليل العمل.

¹ سهيلة احمد عباس، علي حسين، مرجع سابق، ص680.

- تحديد وسائل التدريب المناسبة لمواده.
- إعداد المكان المناسب .
- اختيار الدربين والمحاضرات ذو الكتابة العالية.
- تقسيم البرنامج لتحديد فاعليته.
- التغيير الثقافي في المؤسسة يساهم في نجاح نقل التعليم.
- التأكد أن للمتدربين مهارات تساعد في نجاح نقل التعليم.
- التأكيد أن هناك وقت كاف لتطبيق المهارات ومن ثمة نجاح نقل التعليم.

المطلب الخامس : مصاعب وتحديات في مجال التدريب المهني:

بالرغم من تقدم التدريب علما وسلوكا إلا أن العديد من المشاكل أو الصعوبات تعترض طريقه الحصول على نتائج مرضية في أقطار العالم المختلفة بوجه عام والمتمثلة فيما يلي:

1 - مشاكل البلدان المتقدمة في التدريب (و.م.أ):

أورد أحد المختصين بأن تاريخ التدريب وبرامجه طيلة المائة وخمس وعشرين سنة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية يبدو ناقصا غير مشجع فالتطوير الوظيفي لم يؤخذ على محمل الجد كما أنه افتقر لمنهجية منظمة الأمر الذي أدى به لنتائج ضعيفة غير مقنعة لدى المتدربين وجهاتهم الوظيفية المعينة بذلك، وكرر آخرون وجهة النظر السابقة مؤكداً بان برامج التدريب أثناء الخدمة هي في العموم غير مجدية وتفتقر للأطر النظرية والعلمية الخاصة بتنفيذها، بسبب تجاهل المختصين في تصميم وتشغيل هذه البرامج لنظريات وبحوث وأساليب تعليم الكبار ولترددهم من توظيف التطورات الاجتماعية والتقنية والعلمية المعاصرة في حقل التدريب بالإضافة إلى أن فئات المتدربين لم تكن على مستوى المسؤولية المتوقعة منها كأفراد وجماعات ، كما أكد مصدر حديث ضعيف حقل التجريب في الو.م.أ خاصة في كوادره البشرية العاملة مشيراً إلى أن العاملين في التدريب يحتاجون لتدريب أو تطوير وظيفي على المسؤوليات التي يقومون بها كما تحتاج زبائنهم المتدربون إلى الواقع لأن القلة القليلة منهم قد عدت خصيصا للعمل التدريبي و حيث بلغت 2 % على مستوى الدراسات العليا ، ويضيف نفس المصدر قائلاً بأن 85 % على الأقل من العاملين في الحقل التدريبي حالياً قد جاءوا من كليات أكاديمية ووظيفية غير تدريبية.¹

¹ سهيلة احمد عباس.علي حسين، مرجع سابق، ص681.

2 مشاكل عامة للبلدان النامية في التدريب:

- 1 - فقدان البلدان النامية للأنظمة الكافية نوعاً ما وكما الأمر الذي يشجع اللجوء إلى الفطرة السليمة غير المدربة.
- 2 - عدم كفاية السياسات والأحكام والأنظمة الإدارية العامة المسؤولة عن غدارة وتشغيل أهداف ومتطلبات الحياة المحلية.
- 3 - عدم كفاية القوى العاملة المؤهلة لتخطيط المصادر البشرية المحلية.
- 4 - تسرب القوى العاملة من الخدمة العامة نهائياً وتسريح وغلق لمؤسسات وخصوصة أخرى.
- 5 - المركزية الملتزمة والروتين الطويل في الاجراءات الادارية والتنفيذية.
- 6 - الأناية العلمية فكل مركز تدريب يرى نفسه أكثر جدوى من غيره، وأن ما يقوم به يشكل حاجة وطنية ملحة بالتغاضي عن متطلبات الواقع العلمي وحاجات المتدربين للوظائف والمهن المختلفة التي تنتظرهم.
- 7 - عزلة المراكز الأقسام المتخصصة في التدريب وهامشية دورها أو مكانتها ضمن الإدارة الرسمية.
- 8 - عدم أهلية المدربين أو عدم كفايتهم النوعية والعددية للتدريب.
- 9 - مقاومة المراكز التدريبية لعمليات التقييم خوفاً من إحداث تغييرات سلبية أو منافسة بعضها الآخر أو إغلاقها في الحالات المتطرفة لنتائج التقييم.
- 10 - غياب السياسة الوطنية للتدريبية باعتماد البلدان النامية بصفة مستمر تقريبا على مصادر تمويلية وافية خارجية وتنفيذ معظم ما يحتاجه التدريب من خطط وبرامج وعاملين ووسائل وأجهزة وتجهيزات.... المر الذي وضع التدريب في مأزق التوفيق بين متطلبات الجهات الممولة والمستفيدة.

3/ مشاكل خاصة للبلدان النامية في مجال التدريب:

- 1 - فقدان الدعم الإداري لعمليات التدريب على المستويات الرسمية والخدمة المدنية والمؤسسات عموماً.
- 2 - تعدد الصعوبات التي توجهها معاهد أو مراكز التدريب في مجالات التصميم والتشغيل والقيادة الإدارية.
- 3 - غلبة مظاهر الروتين الإداري وفوضى الخدمة المدنية التي لا تشجع أو تقبل قوى جديدة مدربة.
- 4 - افتقار البيئات المحلية للسياسات البشرية التي تربط بين التدريب والمصير الوظيفي وفرص تقديم المستوى والمدخول بواسطته.¹

¹ سهيلة احمد عباس، علي حسين، مرجع سابق، ص681

4/ مشاكل خاصة للبلدان النامية في مجال محتوى التدريب.

- 1 - ارتباط التدريب لدرجة كبيرة بمناهج محكمة في محتواه وموادها من الخارج دون الداخل أي غير محلية.
- 2 - نظرية التدريب وبعده عن المبادئ العلمية الإجرائية.
- 3 - تركيز التدريب على المظاهر والأدوار التقليدية للقوى العاملة دون المسؤوليات الإجرائية الفعلية التي يحتاجونها في عملهم.
- 4 - عدم اعتبار التدريب للمهارات السابقة للمتدربين الأمر الذي يبدو غريبا غير مناسب لقدراتهم أو حاجاتهم.
- 5 - عدم التركيز التدريب على الإنجاز الفعلي للوظيفة أو التطوير الفردي للمتدربين.
- 6 - تركيز التدريب على توصيل معارض ومهارات التدريب دون مراعاة متطلبات الفلم والتدريس التي يحتاجها.
- 7 - فشل طرق ومنهجيات التدريب في تحفيز المتدربين وجذب اهتمام المسؤولين ومهارات التدريب.
- 8 - محدودية الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب الأمر الذي تستحدثه المهارات الوظيفية التي يمكن تطويرها بمثل هذه الحالات.
- 9 - فقدان التدريب لعمليات التقسيم الشامل فيما يقابل التقسيم التحليل والمرحلي والنهائي، مما يعيق كشف فعالية وصلاحيات البرامج التدريبية كما هو مطلوب¹.

¹ محمد زيان حمدان، مرجع سابق، ص 15-16.

خلاصة:

من خلال ما ورد بهذا الفصل حول ماهية التدريب نستطيع القول أن التدريب يعتبر العمود الفقري للمؤسسة بغية مواكبة التطور والتقدم والرقي ، لذلك نلاحظ أن تطور التدريب جاء متسلسلا ليلي حاجة الأفراد لفهم ما يقومون به من أفعال ونشاطات.

ومنه تتجسد أهميته في ثلاثة جوانب هامة ، منها ما يتعلق بالمنظمة ، وأهميته بالنسبة للأفراد العاملين بالمنظمة والأهمية من كل هذا في تطوير العلاقات الإنسانية ، ومنه نلاحظ تعدد المفاهيم التي تناولته ، مثلا كونه النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون ، أو مهنة من المهن، أو أعمال وظيفية معينة، حيث يساعد الفرد المتدرب على اكتساب فعالية وكفاءة عالية في الأداء، وعلى اختلاف التعاريف لهذا المفهوم جاء تعريفنا له لنبين مقصوده في هذه الدراسة باعتباره مجموعة النشاطات والقواعد المخطط لها الهادفة لتزويد الأفراد العاملين سواء كانوا جدد أم قدامى، بالخبرات والمهارات التي تمكنهم من مسايرة التطور والرقي المسجل بالمؤسسة، وهذا الإجراء لا يتأتى دون وسائل أو إمكانيات، تسهم في تطوير العاملين وترقيتهم. وللتدريب ثلاثة اتجاهات رئيسية تتمثل في: الاتجاه النظري والاتجاه العملي والاتجاه النفسي السلوك.



الجانب التطبيقي

بطاقة فنية عن المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز

التحليل الكمي والكيفي للبيانات الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة

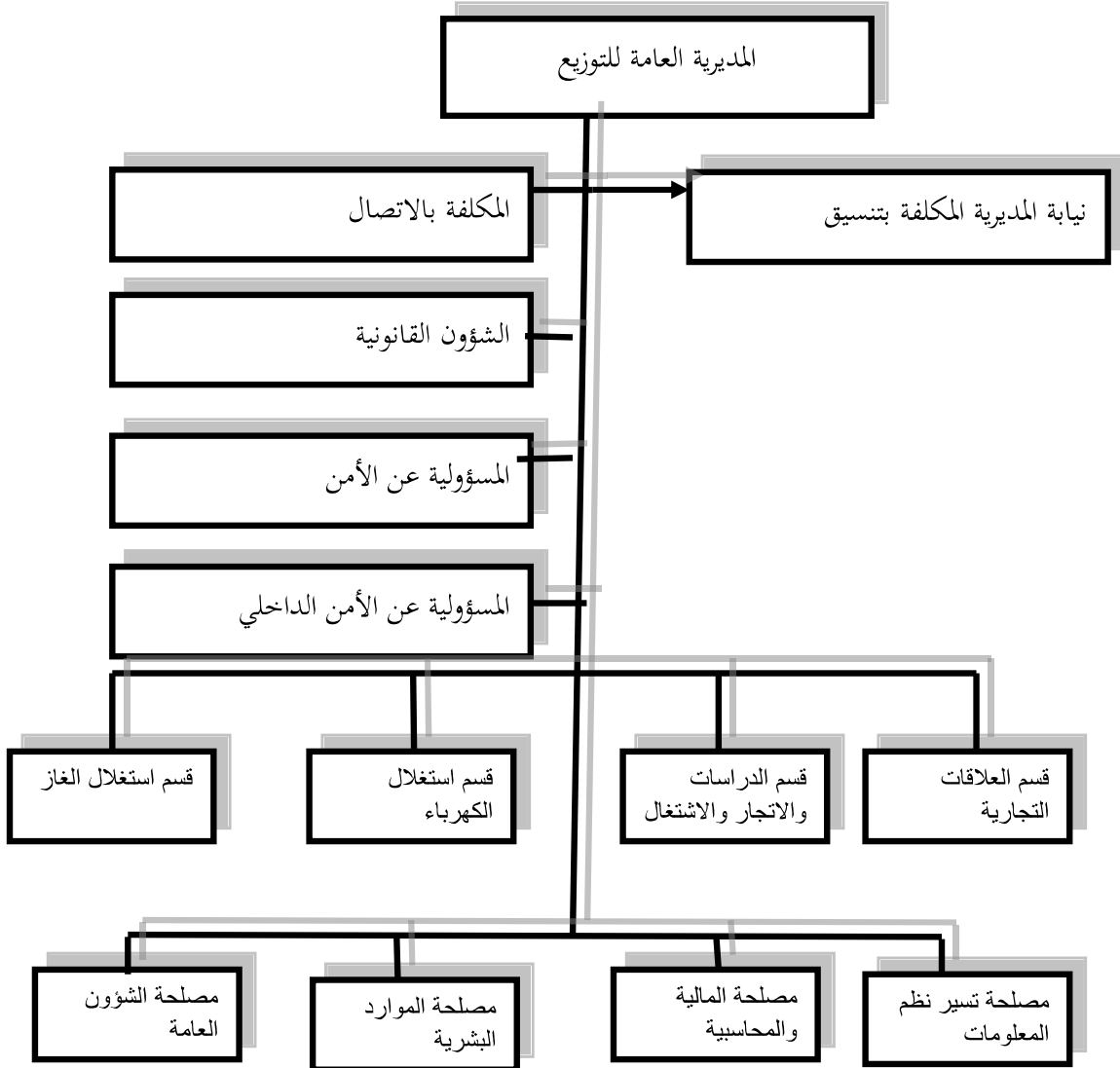
اقتراحات الدراسة

مجالات الدراسة :

يعد تحديد المجال خطة أساسية في بناء المنهجى لكل الدراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان ونقصد بالميدان الدراسة النطاق الجغرافي والزمن والبشري الذي أجريت فيه.

المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



نيابة المديرية المكلفة بالتنسيق: يمثل دورها فيمايلي:

- تسجيل المراسلات والبريد.

- همزة الوصل بين المدير وبين مختلف المشرفين على المصالح.

المكلفة بالاتصال:

تلعب الجهة المكلفة بالاتصال دورها ما في المؤسسة على غرار المصالح الأخرى وهذا راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المديرية من أجل إنتاج المؤسسة على محيطها ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النشاطات الاتصالية الموجهة إلى العمال لذا كانت الاستعانة بشخص مهنة السياسية الحرص على اتصال ومتناسق وفعال والحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة .

تبرز أهمية المكلفة بالاتصال من خلال حرصها على أن تؤدي أهدافها الاتصالية المسيطرة فعلى المستوى الداخلي تقوم المكلفة بالاتصال بما يلي:

- العمل على توفير المناخ المناسب لاتصال داخلي مرن وحيوي.
- تسهيل تدفق المعلومات بنية العمال والمصالح.
- نشر محلات ومنشورات تخص المؤسسة (الإعلام الداخلي).
- إدارة المحلات الاتصالية الداخلية .
- تنظيم الأحداث الخاصة بالعمال.
- تنظيم الجماعات الداخلية الخاصة.

على المستوى الخارجي:

- التصريح والتصحيح لوسائل الإعلام.
- المساهمة في تنظيم الأحداث الخاصة بالمؤسسة .
- عقد المؤتمرات الصحفية.
- إدارة الحملات الاتصالية التحسيسية الخارجية .
- تنظيم الجماعات.

مصلحة المالية والمحاسبة:

تنقسم إلى ثلاثة فروع وهي:

فرع الاستغلال المحاسبي: ينقسم بدوره إلى :

العمليات التجارية:

تسوية العمليات المالية وتسديد الحقوق للمؤسسات المستفيدة من المشاريع المعلقة بالغاز والكهرباء.
التسوية المحاسبية للمصاريف البسيطة واليومية كمصاريف تكريم العمال ومصاريف الحفلات وتسديد مستحقات الوكالات الخاصة للاتصال في حالة التعامل معها .

العمليات المحاسبية:

الموردين: التعامل مع مختلف المؤسسات المستفيدة من المشاريع المتعلقة بالغاز والكهرباء.
الأجور: معاينة مرتبات العاملين الصادرة من طرف المؤسسة والقيام بمختلف المقاربات البنكية والمحاسبية.

2. الفرع المالية:

- تقديم تراخيص محاسبية لمختلف المصالح.
- مراقبة الالتزام بمختلف القوانين المالية.
- متابعة الحسابات البنكية .
- مراجعة وتصحيح الخطاء المحاسبية.
- تسوية الحسابات الخزينة.

3. فرع الميزانية ومراقبة التسير:

- مسك الحسابات الميزانية.
- تزويد المصالح الأغلفة المالية.
- إعداد لوحات القيادة الخاصة بكل المصلحة.

4. مصلحة الموارد البشرية: تنحصر مهامها فيما يلي:

- تطوير الموارد البشرية عن ريق العمليات الاستقطاب، الاختيار التعيين.التدريب ، النقل الترقية.
- تكوين الموارد البشرية لمواكبة التكنولوجيا المتطورة ومعالجة مشكلة تقادم الخبرات وتسير مرتبات ومنح الموارد البشرية.

– مصلحة الشؤون العامة:

تتمثل وظيفة هذه المصلحة في توفير جميع متطلبات المصالح والمؤسسة فيما يخص التجهيزات المكتبية ومختلف العتاد الذي يمكن استغلاله لصالح السير الحسن للمؤسسة وبالتالي مساعدة المصالح في القيام بمهامها في أحسن الظروف.

المكلفة بالأمن:

تنحصر مهام المكلف بالامن في مايلي:

- القيام بدور المستشار عندما يتعلق المر بالامن والسلامة.
- برمجة الاجتماعات والأحداث التي تخص السلامة.
- إدارة الحملات التحسيسية التي تخص أمن وسلامة العمال داخليا.
- إنجاز خطة عمل في حالة الحوادث.
- القيام بحملات التوعية لفائدة سائقي المؤسسة.
- **المكلفة بالشؤون القانونية:** من مهامها مايلي:
- تسير النشطة القانونية للمنطقة.
- تسير ملفا النزاع.
- متابعة ذمة المنطقة من الناحية القانونية.
- **مصلحة العلاقات التجارية:**

تنقسم إلى فرعين رئيسيين:

فرع الزبائن : والذي يقوم بهذه المهام.

- الفوترة وتحصيل فواتير المستهلكين والزبائن.
- بيع السندات.
- **فرع التقنيات التجارية:** من نشاط هذا الفرع مايلي:
- استقبال الزبائن ومسك طلبات التوريد بالخدمة.
- فتح ملفات خاصة بالزبائن الجدد.
- اصدرا الأوامر خاصة بالزبائن بالخدمة.

- المتابعة المستمرة للاسقال المالية المدفوعة من قبل الزبائن.
- مصلحة الدراسات والاستقبال:
- تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:
- فرع الأسواق: هذا الفرع يطرح مناقصات تختلف مشروعات التزويد بالخدمة.
- فرع الاستثمار والتسيير: تتمثل مهمة هذا الفرع في متابعة ومراقبة التزويد بالخدمة من قبل المؤسسات المستفيدة.
- مصلحة تسيير نظم المعلومات:
- تقوم هذا المصلحة بتحرير مختلف فواتير الكهرباء والغاز وذلك حسب المناطق التي تغطيها المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بالمسيلة.

2. المجال الزمني للدراسة:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي قد تمتد إلى بداية التفكير في مشكلة البحث الى غاية استخلاص النتائج العامة وبالنسبة لموضوع " واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي " فقد بدأ التفكير فيه منذ شهر أكتوبر 2015 ليتم تدقيقه بشكل نهائي في شهر ديسمبر 2015 وبعد جمع المراجع العلمية المتصلة بالموضوع ، شرع في كتابة الجزء النظري الذي اكتمل في شهر أبريل 2016 أما الدراسة الميدانية فقد بدأت بعد القيام بالعديد من الزيارات الاستطلاعية إلى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة بداية من شهر مارس 2016.

وبعد العرض الاستمارة على الأستاذ المشرف حيث تم تعديل بعض الأسئلة وإضافة أخرى ، وتغيير الصياغة اللغوية للبعض الآخر ليخرج بعد ذلك في شكلها النهائي، وتم توزيع الاستمارة واسترجاعها من المبحوثين ما بين 20 الى 25 افريل 2016 ثم تبويب الاجابات بشكل جداول وتحليلها كيميا وكيفيا في شكل استنتاجات فرعية في الفترة 05 إلى 10 ماي 2016.

3. المجال البشري:

يمثل هذا المجال جمهور البحث الذي تشمله الدراسة وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العاملين في الاتصال المؤسسي حيث تم اختيار أفراد العينة بناء على العينة المعدية (النمطية حيث يتم حسب العينة من مجتمع البحث بحيث يتم انتقاء العناصر المثالية من هذا المجتمع ذلك أن العناصر المختارة المكونة للعينة هذه نماذج مجتمع البحث المراد

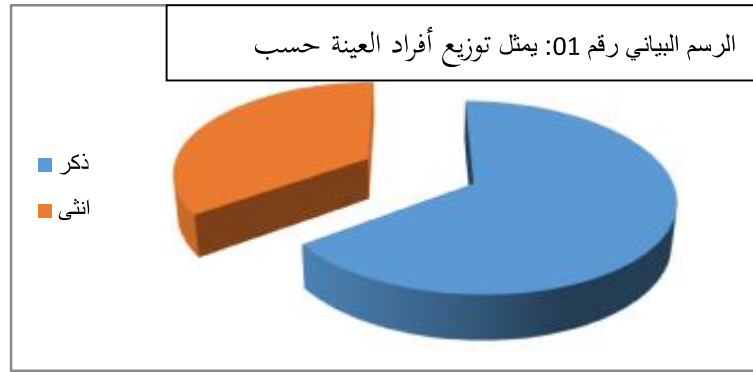
دراسته ، وقد وصل عدد المبحوثين من العاملين في الاتصال المؤسسي ب 20 مفردة ما بين 13 ذكور 07
اناث .

المعالجة الكيفية والكمية للبيانات الدراسة الميدانية:

البيانات الشخصية لأفراد العينة

1 - الجنس: جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	65 %
انثى	7	35 %
المجموع	20	100 %



نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث، إذ بلغت نسبة الذكور 65% في حين بلغت نسبة الإناث إلى 35%، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل من جهة وإلى طبيعة المجتمع من جهة أخرى، فتقاليد المجتمع تقيد دخول المرأة للعمل في بعض القطاعات خصوصاً التي لا تتلائم مع طبيعتها مثل القطاع الصناعي الثقيل.

2 - السن: جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 20 - 29	7	35 %
من 30 - 39	8	40 %
من 40 - 49	2	10 %
من 50 - 59	3	15 %
من 60 فأكثر	0	0 %
المجموع	20	100 %



نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن أن غالبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 40% تليها الفئة من 20-29 سنة تقدر ب 35% ثم تليها فئة من 50-59 بنسبة تقدر ب 15%، ثم تليها الفئة من 40-49 بنسبة تقدر ب 10%، أما الفئة الأخيرة من 60 فأكثر نسبتها منعدمة، وهذا يدل على الفئة الشابة (أقل من 40 سنة) هي الغالبة على أفراد العينة بنسبة 75%.

بحساب المتوسط الحسابي لمتغير السن نحده يقدر ب 35 سنة حسب المعادلة التالية:

$$35 = 34.5 = \frac{24 \times 7 + 34 \times 8 + 44 \times 2 + 54 \times 3}{20}$$

وهي قيمة تدل على شبائية العمال التي تعني

القوة والحيوية والطموح.

3 - المستوى التعليمي: جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	3	15%
جامعي	17	85%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



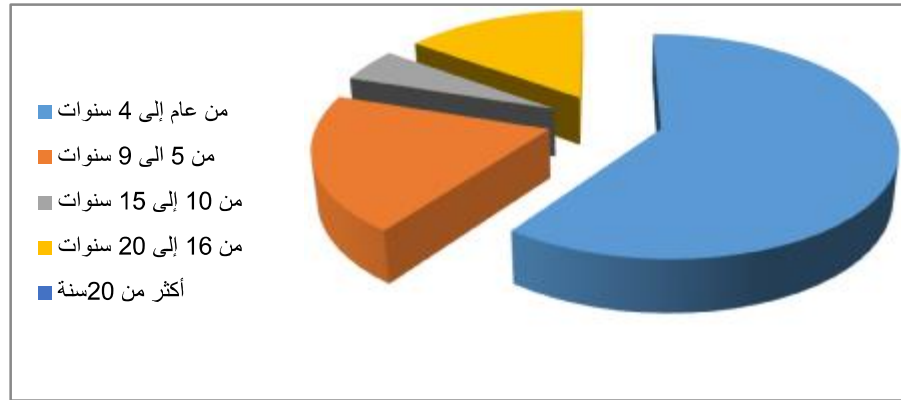
نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أكبر نسبة من العمال لديهم مستوى جامعي أي 85%، تليها نسبة 15% من العمال بملكون مستوى ثانوي، كما أن الملاحظ أن العينة لا تحتوي على الأفراد من المستويين الابتدائي و المتوسط.

يمكن تفسير هذه النتائج والنسب بأن العمل هذه المؤسسة يتطلب كفاءة علمية ومستوى تعليمي مقبول لكي تكمل في هذه المؤسسة، خصوصا مع التحديثات التي جرتها الدولة في مستوى رفع كفاءات العاملين الجدد مقارنة مع الجيل الأول الذي تأثر بالمخلفات السلبية للاستعمار الفرنسي.

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الاقدمية	التكرار	النسبة
من عام إلى 4 سنوات	12	60%
من 5 الى 9 سنوات	4	20%
من 10 إلى 15 سنوات	1	5%
من 16 إلى 20 سنوات	3	15%
أكثر من 20 سنة	0	0%
المجموع	20	100%

الرسم البياني 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



يتضح من خلال الجدول رقم 04 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل أن العينة مختارة اشتملت على مختلف فترات الاقدمية حيث تفاوتت مدة لأقدمية بين العمال على خمس فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (من عام إلى 4 سنوات) الفئة الأولى، بأعلى سنة قدرت ب 60% من أفراد لعينة، تليها نسبة متوسطة نوعا ما مثلت 20% مثلتها الفئة (من 5 إلى 9 سنوات)، ثم مثلت نسبة فئة (من 6 إلى 20 سنة) نسبة 15%، تليها الفئة (10 إلى 15) نسبة 5%، غياب فئة أكثر من 20 سنة، نلاحظ أن أغلبية عمال عينة الدراسة حديثي العهد بالعمل 60% أقل من 5 سنوات، باعتبار أن الأقدمية يعتبر لها ب 5 سنوات فأكثر.

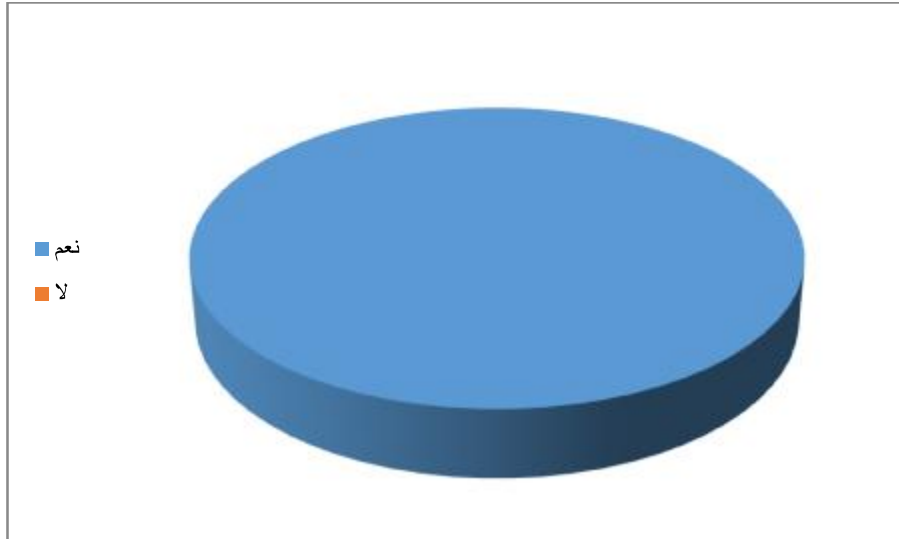
وكذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ 6 سنوات حسب العملية التالية :

المحور الأول : البرامج التدريبية

جدول رقم (5): يوضح وجود برامج تدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 05: يوضح وجود برامج تدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي

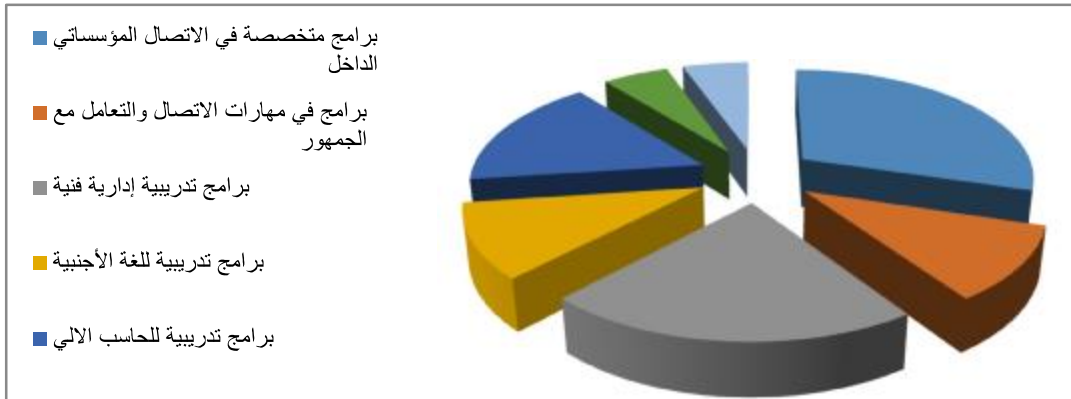


من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن كل المبحوثين بنسبة 100% أكدوا على حصولهم على برامج تدريبية ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا اهتمام مؤسسة سونلغاز بمسألة تدريب العاملين خصوصا أن الكثير منها جدد في هذه المهنة.

جدول رقم (6): يوضح نوع البرامج التدريبية

نوع البرامج التدريبية	التكرار	النسبة
برامج متخصصة في الاتصال المؤسسي الداخلي	11	29.7%
برامج في مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور	4	10.8%
برامج تدريبية إدارية فنية	8	21.6%
برامج تدريبية للغة الأجنبية	4	10.8%
برامج تدريبية للحاسب الآلي	6	16.3%
برامج تدريبية في التسويق والاعلان	2	5.4%
برامج تدريبية في القانون	2	5.4%
المجموع	37	100%

الرسم البياني رقم 06: يوضح نوع البرامج التدريبية



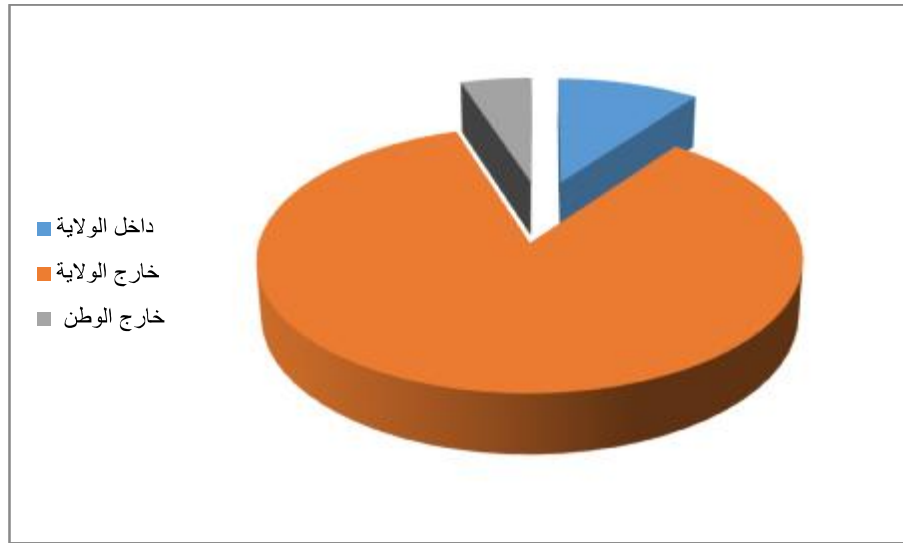
يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن البرامج المتخصصة في الاتصال المؤسسي الداخلي في الترتيب الأول على قائمة البرامج الذي ذكر أفراد العينة أنهم قد حصلوا عليها وذلك بمجموع تكرارات 37 تكرار بنسبة 29.7% من إجمالي عدد التكرارات، حيث ترك للمبحوث حرية تحديد أنواع مختلفة من البرامج وجاء في الترتيب الثاني، برامج إدارية و فنية بنسبة 21.6%، أما الترتيب الثالث نجد برامج تدريبية في الحاسب الآلي بنسبة 16.3%، وفي الترتيب الرابع برامج في مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور بنسبة 10.8%، وفي الترتيب الخامس نجد برامج كل من التسويق والاعلان بنسبة 5.4%، وبرامج في القانون بنسبة 5.4% .

وعليه نستنتج أن معظم البرامج التدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي في برامج متخصصة في الاتصال المؤسسي الداخلي أي في مجال عملهم، كما استفاء بعض العاملون من برامج تدريبية في مجالات أخرى غير الاتصال المؤسسي لكنها تقدم لهم مهارات و إضافات تطور من أدائهم المهني مثل اللغة الاجنبية و الحاسب الآلي و القانون.

جدول رقم (7): مكان الحصول على البرامج التدريبية.

مكان الانعقاد	التكرار	النسبة
داخل الولاية	2	10%
خارج الولاية	17	85%
خارج الوطن	1	5%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 07: يمثل مكان الحصول على البرامج التدريبية

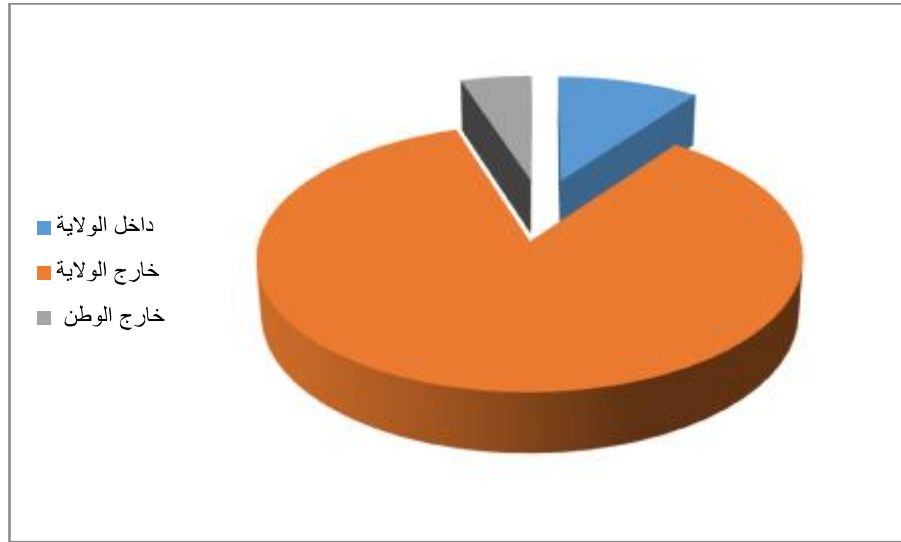


يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن مكان انعقاد البرامج التدريبية خارج الولاية جاء بأكثر نسبة 85% حيث جاءت نسبة انعقاد البرامج داخل الولاية بنسبة 10%، فيما بلغت أقل نسبة 5% خارج الوطن و هذا يدل أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لا تعطي الأولوية للتكوين بخارج الوطن لعدة اعتبارات منها التكاليف الباهضة.

جدول رقم (8): يوضح اللغة التي قدمت بها لبرامج التدريبية

اللغة	التكرار	النسبة
اللغة العربية	6	30%
اللغة الفرنسية	14	70%
اللغة الإنجليزية	0	0%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 08: يوضح اللغة التي قدمت بها لبرامج التدريبية



يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن اللغة الفرنسية هي اللغة الأساسية التي قدمت من خلالها البرامج التدريبية التي حص عليها أفراد العينة، حيث قدرت بنسبة 70%، في حين جاءت اللغة العربية بنسبة 30%، فيما بلغت نسبة اللغة الإنجليزية و هذا يؤكد على البعد الفرنكفوني الطاغي على الدولة الجزائرية وفي مقدمتها المؤسسات الاقتصادية وهذا كله بسبب مخلفات الاستعمار الفرنسي للجزائر .

جدول رقم (9): يوضح ترتيب أهمية فئات البرامج التدريبية لدى أفراد العينة

تكرار المعدل	المجموع	8	7	6	5	4	3	2	1	رتبة تفضيل البرامج التدريبية	
										ك	مهارات الاتصال
17.37	20	0	0	0	2	0	5	3	10	ك	مهارات الاتصال
	%100	%0	%0	%0	%10	%0	%25	%15	%50	%	
7.87	20	2	6	6	2	1	3	0	0	ك	الإعلان
	%100	%10	%30	%30	%10	%5	%15	%0	%0	%	
15.75	20	0	0	1	2	3	2	8	4	ك	تكنولوجيا الاتصال
	%100	%0	%0	%5	%10	%15	%10	%40	%20	%	
5.25	20	9	5	3	1	2	0	0	0	ك	إدارة الأعمال
	%100	%45	%25	%15	%5	%10	%0	%0	%0	%	
12.37	20	2	2	1	3	4	1	4	3	ك	السلوك التنظيمي
	%100	%10	%10	%5	%15	%20	%5	%20	%15	%	
11.5	20	0	1	2	5	5	3	3	1	ك	الإعلام
	%100	%0	%5	%10	%25	%25	%15	%15	%5	%	
3.75	20	5	7	3	3	2	0	0	0	ك	التسويق والترويج
	%100	%25	%35	%15	%15	%10	%0	%0	%0	%	
12.75	20	1	0	4	2	3	6	2	2	ك	إدارة الموارد البشرية
	%100	%5	%0	%20	%10	%15	%30	%10	%10	%	

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (9) أن البرامج الخاصة بمهارات الاتصال جاءت في الترتيب الأول من حيث

الأهمية لدى أفراد العينة من عاملين في الاتصال المؤسسي حيث أنها الأكثر ارتباطات خصصهم وعملهم

بالاتصال المؤسسي، حيث قدرت نسبتها ب 50%، وهي برامج مرتبطة بتطوير قدرات العاملين في الاتصال

المؤسسي على الاتصال والتفاعل مع الجمهور.

وجاءت في الترتيب الثاني برامج تكنولوجيا الاتصال بنسبة 20%، وفي لترتيب لثالث جاءت برامج السلوك

التنظيمي بنسبة 15%، وفي الترتيب لرابع جاءت برامج إدارة الموارد البشرية بنسبة 10%، وفي الترتيب الخامس

جاءت برامج اعلام بنسبة 5%، وجاءت في الترتيب السادس الإعلان يليه برامج الإعلان وبرامج التسويق والترويج

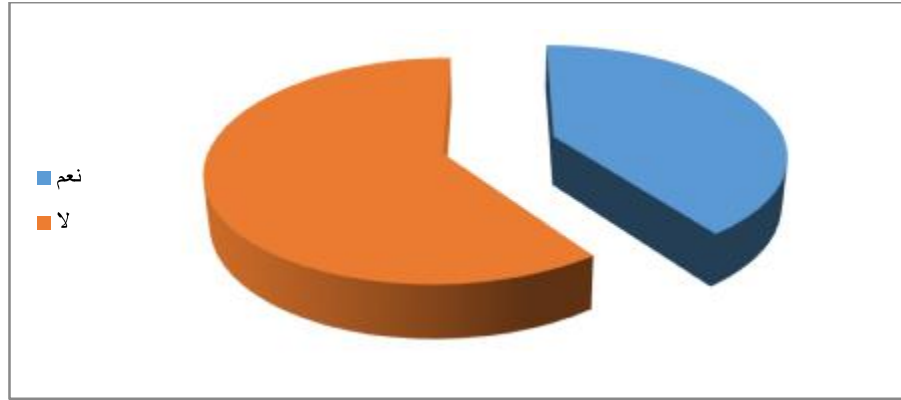
وهي برامج مكتملة مهاريا لمعارف ومهارات الاتصال لمؤسسي تدعم من الفئات الوظيفة للعاملين بهذا التخصص،

ولذلك جاءت هذه البرامج في المراتب الاخيرة.

جدول رقم (10) يوضح استطلاع الإدارة لرأي أفراد العينة في احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة ببرامج التدريب الراغبين في الحصول عليها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	8	%40
لا	12	%60
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 10: يوضح استطلاع الإدارة لرأي أفراد العينة في احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة ببرامج التدريب الراغبين في الحصول عليها.

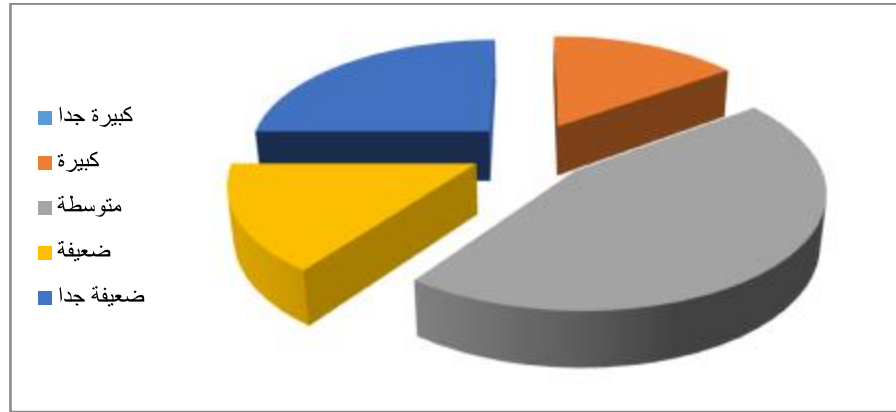


يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن نسبة 40% يتم استطلاع رأيهم ، وأن نسبة 60% يتم استطلاع رأيهم وتدل هذه النتائج على ان هناك نسبة من المنظمات تهتم بالتعرف على احتياجات العاملين في الاتصال المؤسسي، من البرامج التدريبية لكن ليست بصفة مستمرة، لذلك تشير تلك النتائج إلى ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام من قبل إدارات التدريب بالتعرف على لاحتياجات التدريبية للعاملين وهو مبدأ أساسي في العملة التدريبية

جدول (11) يوضح مدى الاستجابة للاحتياجات والرغبات التدريبية الأكثر استعمالاً في المؤسسة

مدى لاستجابة	التكرار	النسبة
كبيرة جدا	0	%0
كبيرة	3	%15
متوسطة	9	%45
ضعيفة	3	%15
ضعيفة جدا	5	%25
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 11: يوضح مدى الاستجابة للاحتياجات والرغبات التدريبية الأكثر استعمالاً في المؤسسة



يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن نسبة 45% من اجمالي الذين ذكروا أنه يتم استطلاع رأيهم في احتياجاتهم التدريبية، يتم الاستجابة لاحتياجاتهم بدرجة متوسطة، في حين أن نسبة 25% يتم الاستجابة لهم بدرجة ضعيفة جدا، و15% يتم الاستجابة لهم بدرجة كبيرة، ونسبة 15% يتم الاستجابة لهم بدرجة ضعيفة.

وتشير هذه النتائج إلى ان اهتمام الإدارة بالاستجابة إلى احتياجات العاملين وإيقاعهم في البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجاتهم لكن ليس بالصورة المطلوبة.

جدول رقم (12) يوضح أهم الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

الوسائل	التكرار	النسبة
نشرات ومطبوعات	11	55%
طريقة المناقشة	5	25%
وسائل السمعية (الراديو)	0	0%
طريقة المحاضرة	2	10%
الوسائل البصرية في الكمبيوتر	2	10%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 12: يوضح أهم الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني الأكثر استعمالاً في المؤسسة.



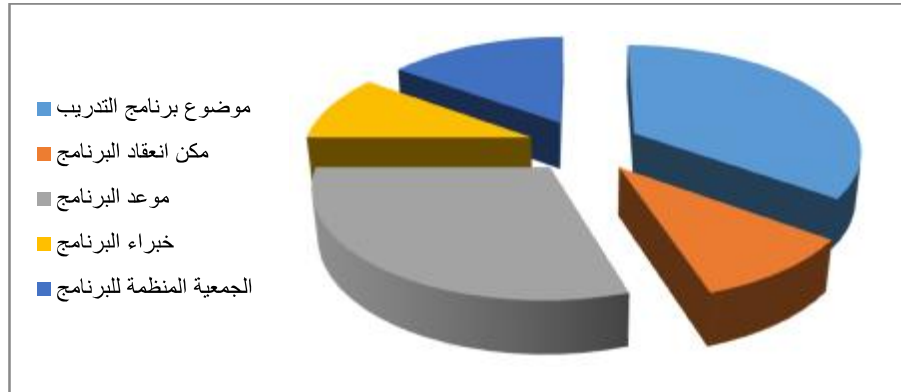
يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن نسبة 55% من المبحوثين ذكروا أن الوسيلة الأكثر استعمالاً في التدريب المهني هي النشرات والمطبوعات، في حين أن نسبة 25% ذكروا ان الوسيلة الأكثر استعمالاً هي طريقة المناقشة، أما طريقة المحاضرة ووسائل البصرية كالكمبيوتر فقدرت بنسبة 10% والنسبة المنعدمة للوسائل المهنية كالراديو.

نستنتج مما سبق أن الوسيلة البيداغوجية الأكثر استعمالاً في التدريب المهني في مؤسستهم النشرات وللمطبوعات، وذلك لأنها جذابة ومنقوشة تبصرهم فيها بالتطورات المختلفة التي تجتازها المؤسسة، وتعرفهم ببعض الأساليب التي تساعدهم على حسن أداء عملهم وغير ذلك لكنها تعبر من الوسائل التقليدية التي لاتواكب عصر مجتمع المعلومات و الاعلام الالكتروني.

جدول رقم (13): يوضح المجالات التي يتم استطلاع رأي العاملين في الاتصال لمؤسستي بموضوع البرنامج التدريبي.

المجالات	التكرار	النسبة
موضوع برنامج التدريب	7	35%
مكان انعقاد البرنامج	2	10%
موعد البرنامج	6	30%
خبراء البرنامج	2	10%
الجمعية المنظمة للبرنامج	3	15%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 13: يوضح المجالات التي يتم استطلاع رأي العاملين في الاتصال لمؤسستي بموضوع البرنامج التدريبي.



يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن نسبة 35% يتم استطلاع رأي العاملين في الاتصال لمؤسستي بموضوع البرنامج التدريبي في حين تعددت النسب الأخرى حول موعد البرنامج بنسبة 30% والجهة المنظمة للبرنامج بنسبة 15% في حين تساوت نسبة مكان انعقاد البرنامج وخبراء البرنامج بنسبة 10%.

نستنتج من الجدول أن العاملون يجددون المهارات او الموضوعات التي يرغبون في التدريب عليها بصفة أساسية في حين تتولى إدارة التدريب تنسيق وتحديد العناصر الأخرى وفقا لداولها التدريبية والعروض التي تتلقاها هيئات التدريب.

المحور الثاني: مكانة البرامج التدريبية

جدول رقم (14): يوضح تقييم افراد العينة للمواد العلمية للبرامج التدريبية.

النسبة	التكرار	تقييم المواد العلمية
40%	8	مود حديثة تتوافق مع تطور مجال الاتصال والاعلام
30%	6	مواد مقبولة على العموم على تطور مجال لاتصال لمؤسستي
20%	4	مواد تقليدية تمثل الحد الأدنى لما يجب تقديمه
10%	2	مواد قديمة لا تواكب العلم الحديث
100%	20	المجموع

الرسم البياني رقم 14: يوضح تقييم افراد العينة للمواد العلمية للبرامج التدريبية.

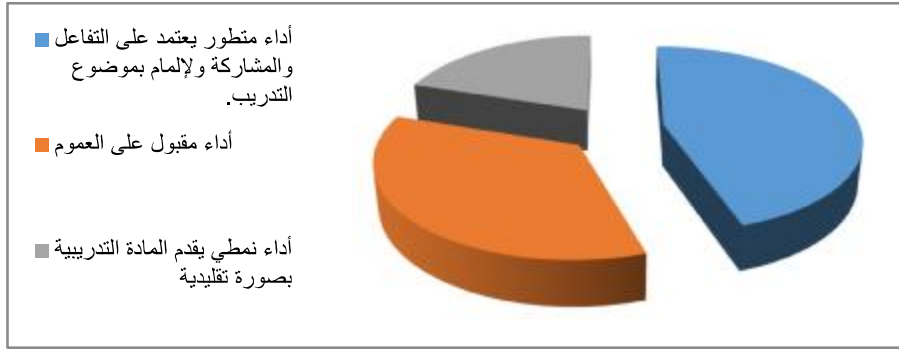


يتضح من نتائج الجدول رقم (14) ان نسبة 40% قيموا المحتوى لعلمي (المواد العلمية) للبرامج التدريبية بصورة إيجابية أي أنها مواد حديثة تتوافق مع تطور مجال الاتصال المؤسستي، في حين ان نسبة 30% ذكروا أنها مواد مقبولة على العموم مع تطور في مجال الاتصال المؤسستي، ونسبة 20% ذكروا انها مواد تقليدية تمثل الحد الأدنى لما يجب أن يقدم في حين أن نسبة 10% ذكروا انها قديمة لا تواكب العلم لحديث وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع نسبة لتقييم الإيجابي للمواد العلمية برامج التدريب التي يحصل عليها العاملون في الاتصال المؤسستي.

جدول رقم (15): يوضح تقييم افراد العينة لأداء خبراء التدريب الذين يقدمون برامج التدريب.

النسبة	التكرار	تقييم خبراء لتدريب
45%	7	أداء متطور يعتمد على التفاعل والمشاركة وإلمام بموضوع التدريب.
35%	7	أداء مقبول على العموم
20%	4	أداء نمطي يقدم المادة التدريبية بصورة تقليدية
0%	0	أداء غير متفاعل وغير متمكن عن موضوع التدريب
100%	20	المجموع

الرسم البياني رقم 15: يوضح تقييم افراد العينة لأداء خبراء التدريب الذين يقدمون برامج التدريب.



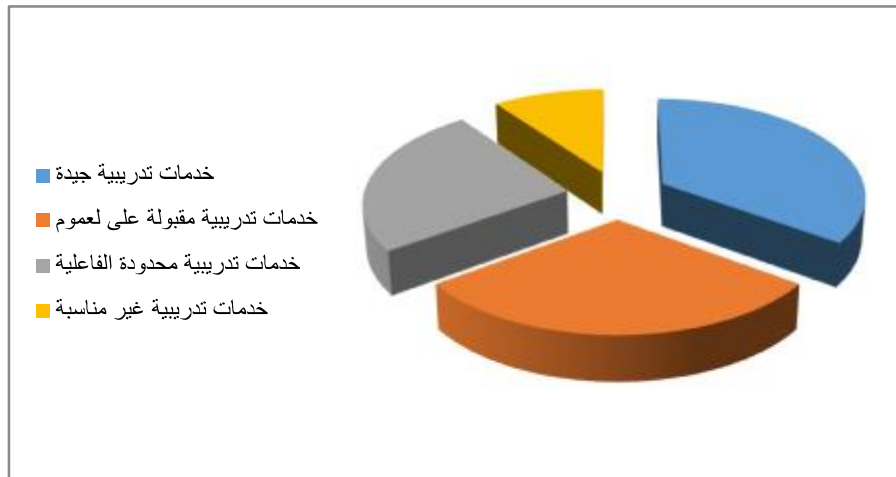
يتضح من نتائج لجدول رقم (15) ان نسبة 45% يرون ان خبراء التدريب الذين قدموا لهم البرامج التدريبية أدائهم متطور ويعتمد على التفاعل والمشاركة والالمام بموضوع التدريب، في حين رأى 7 منهم نسبة 35% ان أداء الخبراء التدريب أداء مقبول على العموم، وان نسبة 20% يرون ان خبراء التدرس بمضي يقدم المادة لتدريبية بصورة تقليدية في حين لم يرى أي فرد من فراد العينة ان هؤلاء الخبراء ا وهو غير متفاعل وغير ممكن من موضوع التدريب.

ونستنتج من الجدول ان غالبية العمال يرون أداء الخبراء التدريب في مجال الاتصال المؤسساتي جيد ومتفاعل ومتواكب مع موضوعات التدريب.

جدول رقم (16): يوضح تقييم أفراد العينة للخدمات لتدريبية التي تقدمها الجهات منفذة البرامج.

النسبة	التكرار	تقييم الخدمات التدريبية
35%	7	خدمات تدريبية جيدة
30%	6	خدمات تدريبية مقبولة على عموم
25%	5	خدمات تدريبية محدودة الفاعلية
10%	2	خدمات تدريبية غير مناسبة
100%	20	المجموع

الرسم البياني رقم 16: يوضح تقييم أفراد العينة للخدمات لتدريبية التي تقدمها الجهات منفذة البرامج.



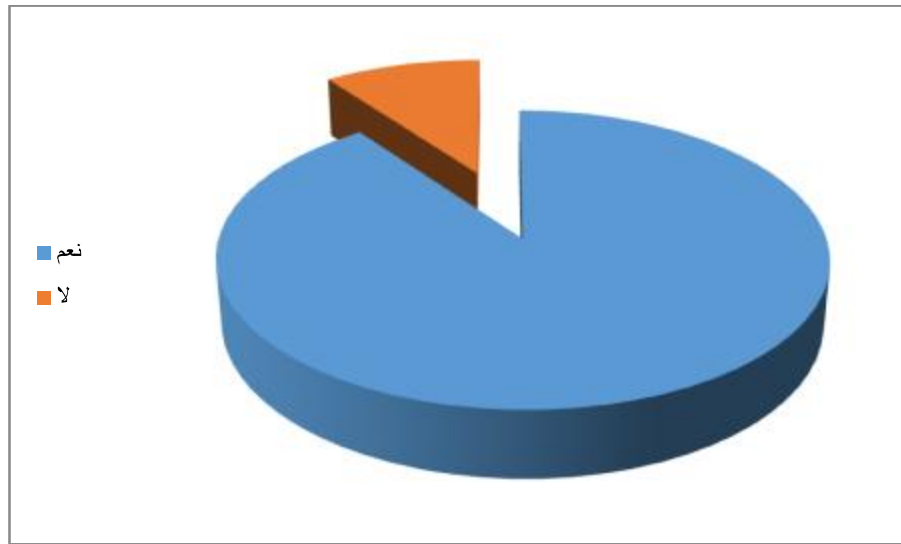
يتضح من خلال نتائج جدول رقم (16) ارتفاع نسبة التقييم الإيجابي للخدمات التدريبية التي تقدمها الجهات المنفذة للبرامج التدريبية حيث قدرت بنسبة 35% في حين قدرت نسبة 30% البديل الخاص بانها تقدم خدمات تدريبية مقبولة على العموم، ونسبة 25% ذكروا انها تقدم خدمات محدودة الفاعلية، وكنت نسبة 10% ذكروا انها خدمات تدريب غير مناسبة.

نستنتج من الجدول ان معظم افراد العينة راضون عن مستوى الخدمات التدريبية التي تقدمها الجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج التدريبية وهذا مؤشر ايجابي للوصول الى الاداء الفعال داخل المؤسسة

جدول رقم (17): يوضح مكانة التدريب المهني والاعتزاز بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	2	%10
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 17: يوضح مكانة التدريب المهني والاعتزاز بالعمل.

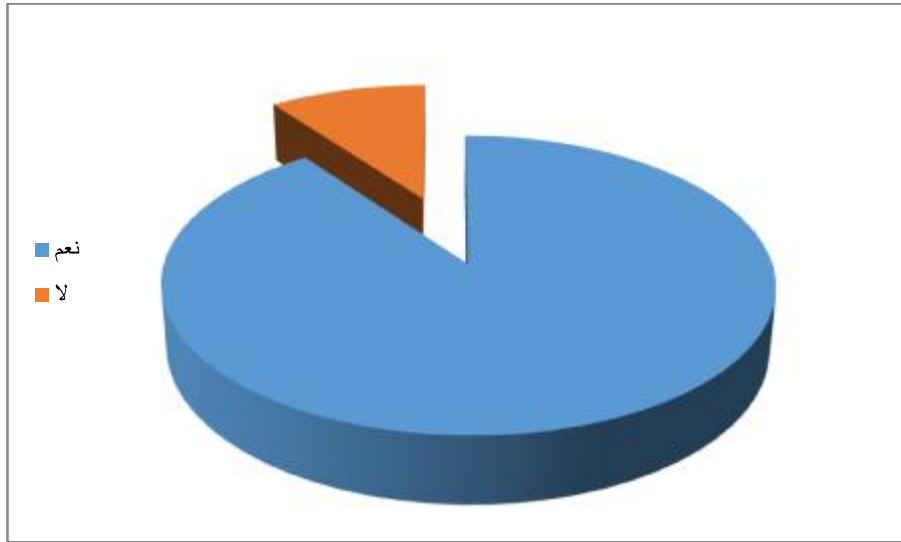


يتضح من خلال الجدول (17) ان 90% من فراد العينة ذكروا ان التدريب المهني جعلهم يعتزون بعملهم مما يدل على ان التدريب المهني وسيلة فعالة لتجديد حيوية العمال وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات في حين ان نسبة 10% من فراد العينة لم يجعلهم التدريب المهني يعتزون بعملهم لأنهم يرون ان البرامج لتدريب المهني غير مفيدة.

الجدول رقم (18): يوضح دور التدريب المهني في جعل أفراد العينة أعضاء فاعلة في عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	2	%10
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 18: يوضح دور التدريب المهني في جعل أفراد العينة أعضاء فاعلة في عملهم

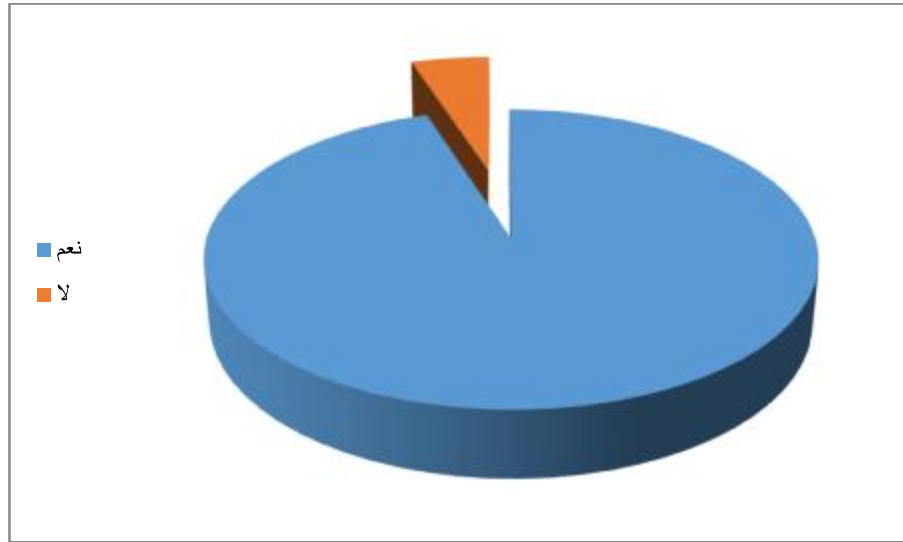


يتضح من خلال الجدول ان 90% من افراد العينة ذكروا بان التدريب المهني جعلهم أعضاء فاعلين في عملهم هذا ما يدل على ان التدريب المهني قام بصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها العمال ومكنهم من استثمار الطاقات التي يكتونها في حين ان نسبة 10% من افراد العينة ذكروا ان التدريب المهني لم يجعلهم أعضاء فاعلين في عملهم.

جدول قم (19) يوضح دور التدريب المهني في الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	%95
لا	1	%5
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 19: يوضح دور التدريب لمهني في الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

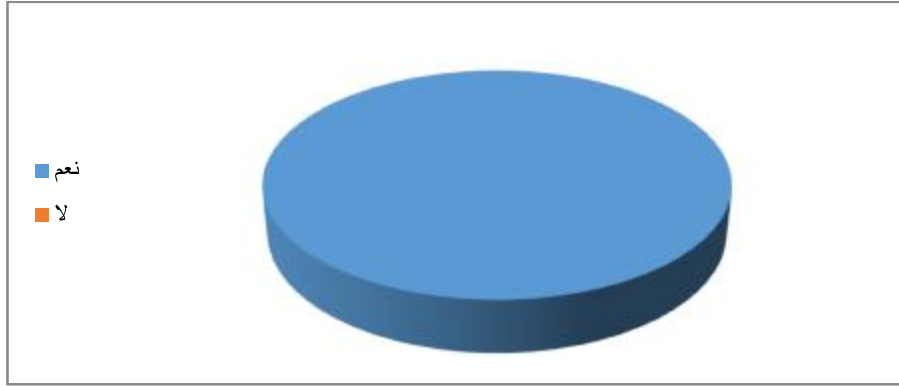


يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) ان نسبة 95% من افراد العينة ذكروا ان التدريب المهني جعلهم راضين عن أدائهم هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتصميم البرامج لتدريبية الملائمة من حيث مستوى التدريب وأسلوب تقديمه في حين نسبة 5% ذكروا ان التدريب المهني لم يجعلهم راضين عن ادائهم.

جدول رقم (20): يوضح دور التدريب المهني في إدراك جوانب النقص في الأداء السابق
لأفراد العينة والتقليل من أخطائهم المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	/	/
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 20: يوضح دور التدريب المهني في إدراك جوانب النقص في الأداء السابق لأفراد العينة والتقليل من أخطائهم المهنية



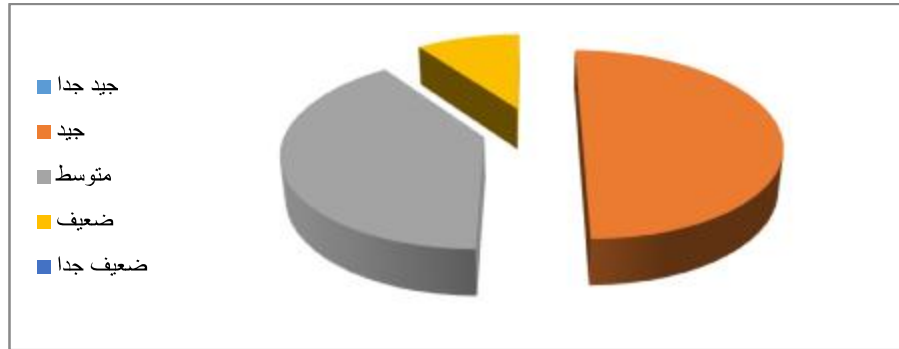
يتضح من خلال الجدول ان نسبة 100% ذكروا ان التدريب المهني جعلهم يدركون جوانب النقص في أدائهم السابق و ساهم في التقليل من أخطائهم المهنية وهذا ما يدل على الدور المحوري الذي يلعبه بالتدريب في تطوير أداء العاملين والإسراع بمعدل تراكم الخبرات والمهارات.

المحور الرابع : الأهداف المحققة من البرامج التدريبية

جدول رقم (21): يوضح درجة الاستفادة من البرامج التي تم الحصول عليها.

الاستفادة من البرامج	التكرار	النسبة
جيد جدا	0	%0
جيد	10	%50
متوسط	8	%40
ضعيف	2	%10
ضعيف جدا	0	%0
المجموع	20	%100

الرسم البياني رقم 21: يوضح درجة الاستفادة من البرامج التي تم الحصول عليها.

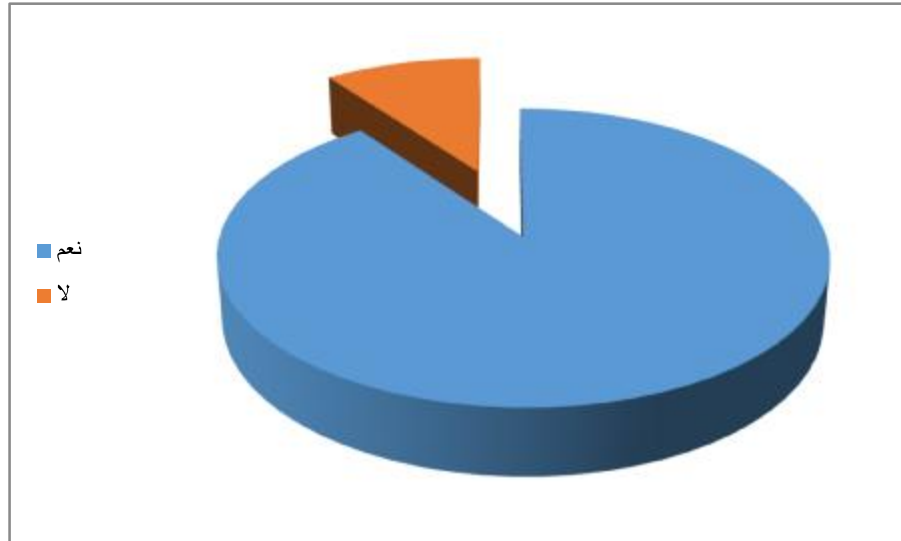


يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21) ان نسبة 50% من افراد العينة ذكروا انهم استفادوا وبدرجة جيدة من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها في حين ان نسبة 40% ذكروا انهم استفادوا بدرجة متوسطة، ونسبة 10% ذكروا ان استفادوا بدرجة ضعيفة ومن هذا يتضح ان 90 من افراد العينة درجة استفادتهم مقبولة و قد حصلوا على فائدة محققة من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها من خلال اعمل وهو ما يعطي مؤشرا ايجابيا على نجاح البرامج التدريبية للعاملين والفائدة المحققة

جدول رقم (22): يوضح أهمية التدريب في استثمار الوقت والاستفادة منه نحو الأحسن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 22: يوضح أهمية التدريب في استثمار الوقت والاستفادة منه نحو الأحسن.



يتضح من خلال الجدول ان 90% من افراد العينة يرون ان التدريب المهني يستثمر وقتهم واستفادوا منه نحو الأحسن في حين ان نسبة 10% لم تستثمر وقتها ولم تستفد من التدريب المهني لأنهم ما يقومون به مغاير لما تدربوا عليه.

نستنتج ان معظم افراد العينة استفادوا من التدريب المهني في تنمية مهاراتهم الإدارية.

جدول رقم (23) يوضح تطبيق العاملين في الاتصال المؤسسي للمعلومات والمهارات التي حصلوا عليها من البرامج لتدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا أطبق أي شيء حيث انني اصطدم بروتين العمل اليومي وعدم لتفهم البعض بهذه المعلومة واهميتها	3	15%
أطبق المعلومات بصفة جيدة	5	25%
أطبق المعلومات لكن ليس بالدرجة المرغوبة	1	5%
أطبق المعلومات لكن بدافع شخصي مني	7	35%
أطبق المعلومات بتوجيه من الإدارة العليا	4	20%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 23: يوضح تطبيق العاملين في الاتصال المؤسسي للمعلومات والمهارات التي حصلوا عليها من البرامج لتدريبية



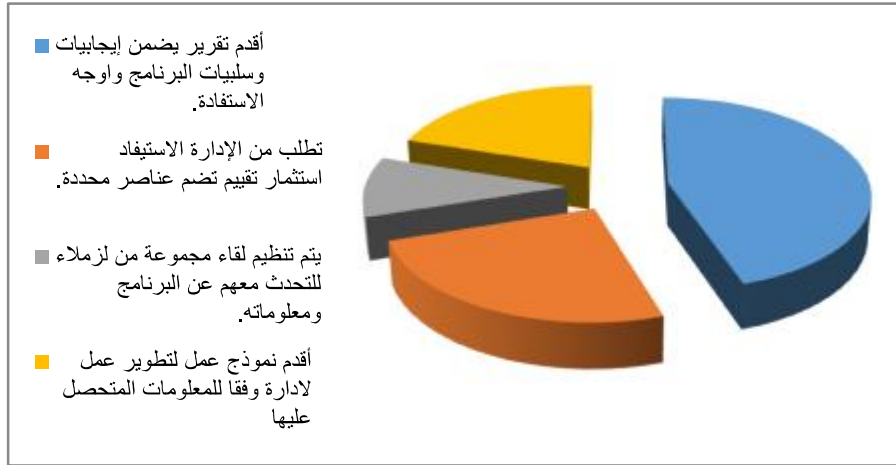
يتضح من نتائج الجدول رقم (23) ان نسبة 33% يطبقون المعلومات المكتسبة من البرامج التدريبية بدافع شخص فرج، ونسبة 25% يطبقون المعلومات بصفة جيدة، في حين ان نسبة 20% يطبقون المعلومات بتوجيه من الإدارة العليا ونسبة 15% لا يطبقون أي شيء حيث انهم يصطدمون بروتين العمل اليومي وعدم التفهم البعض لهذه المعلومات واهميتها ونسبة 5% يطبقون المعلومات لكن ليس بالدرجة المرغوبة.

نستنتج ان رغبة الافراد في تطبيق المعلومات التي حصلوا عليها من البرامج التدريبية تأتي بدافع منهم لتطبيق والتطوير بالرغم من عدم وجود نظام اداري يساعدهم ذلك تطبيق المعلومات بتوجيه من الإدارة العليا هو نموذج جيد يعكس اهتمام الإدارة العليا بالتدريب وتطبيق العائد منه لخدمة العمل.

جدول رقم (24): يوضح أساليب افراد العينة للبرامج التي حصلوا عليها وقياس المعلومات لمكتسبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقدم تقرير يضمن إيجابيات وسلبيات البرنامج ووجه الاستفادة.	9	45%
تطلب من الإدارة الاستفادة استثمار تقييم تضم عناصر محددة.	5	25%
يتم تنظيم لقاء مجموعة من زملاء للتحدث معهم عن البرنامج ومعلوماته.	2	10%
أقدم نموذج عمل لتطوير عمل لادارة وفقا للمعلومات المتحصل عليها	4	20%
لا أقوم باي نشاط من الأنشطة السابقة	0	0%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 24: يوضح أساليب افراد العينة للبرامج التي حصلوا عليها وقياس المعلومات لمكتسبة.



يتضح من خلال جدول رقم (24) ان هناك العديد من الأساليب التي تعمل من خلالها الإدارة على التعرف على تقييم الأفراد للبرامج التدريبية التي حصلوا عليها وكذلك الحصول منهم على أفكار ومعلومات تعكس المخرجات التدريبية والتي تحصلوا عليها وتوضح النتائج ان تقديم تقرير يضمن إيجابيات وسلبيات البرنامج ووجه الاستفادة هي الوسيلة السائدة في عمليات التقييم إذ تقدر بنسبة 45% يلي ذلك نسبة 25% يقومون بالاستفادة استمارة تقييم نظم عناصر محددة تطلب من الإدارة.

أما الأساليب الأخرى فتتخفف النسبة الخاصة بها، حيث قدرت بنسبة 20% انه يطلب من الافراد تقديم نموذج عمل لتطوير عمل لإدارة وفقا للمعلومات التي تحصلوا عليها في حين ان نسبة 10% يقومون بتنظيم لقاء على مجموعة من لزملاء للتحدث معهم عن البرنامج ومعلوماته الأنشطة السابقة وهذا مؤشر إيجابيا على اهتمام المؤسسة بقياس العائد من التدريب لدى العاملين.

المحور الخامس : الصعوبات والحلول المقترحة للبرامج التدريبية

جدول رقم(25): يوضح الصعوبات والمشاكل التي تعترض افراد العينة في مجال لتدريب المهني

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تركيز التدريب على التواصل ومهارات التدريب دون مراعاة متطلبات التعلم والتدريب التي يحتاجها	4	20%
فشل طرق ومنهجيات التدريب في تحفيز المتدربين وجذب اهتمامهم بمهارات التدريب	5	25%
محدودية طرق ومنهجيات التدريب في تحفيز المتدربين	11	55%
المجموع	20	100%

الرسم البياني رقم 25: يوضح الصعوبات والمشاكل التي تعترض افراد العينة في مجال لتدريب المهني

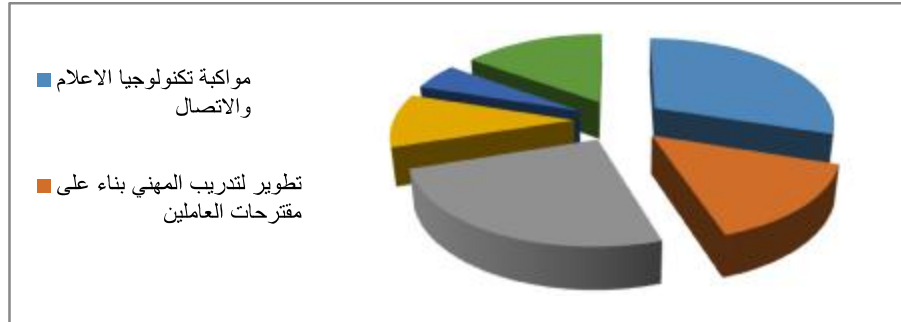


يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 55% من افراد العينة ذكروا ان من اهم الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم في مجال لتدريب المهني محدودية طرق ومنهجيات التدريب في تحفيز المتدربين ثم تلي نسبة 25% ذكروا ان فشل طرق منهجيات تدريب في تحفيز المتدربين وجذب اهتمامهم بمهارات التدريب في حين ان نسبة 20% ذكروا ان تركيز التدريب على توصيل المعارف ومهارات التدريب دون مراعاة متطلبات التعلم والتدريب التي يحتاجه.

جدول رقم(26):مقترحات التطوير لتدريب المهني في مؤسسة أفراد العينة.

النسبة	تكرار	مقترحات لتطوير
30%	6	مواكبة تكنولوجيا الاعلام والاتصال
15%	3	تطوير لتدريب المهني بناء على مقترحات العاملين
25%	5	الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
10%	2	القيام بدورات تكوينية كل ما دامت الحاجة
5%	1	توفير الخبراء ذوي الكفاءة العالية
15%	3	ان يكون التدريب المهني جزءا من المحفزات في الارتقاء في راتب العمل
100%	20	المجموع

الرسم البياني رقم 26: مقترحات التطوير لتدريب المهني في مؤسسة أفراد العينة



يتضح من خلال الجدول (26) ان 30% من افراد العينة ذكروا من مقترحات تطوير التدريب المهني لمؤسستهم مواكبة تكنولوجيا الاعلام والاتصال ثم تلي نسبة 25% ذكروا ان الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في حين نسبة 15% ذكروا ان تطوير التدريب المهني بناء على مقترحات العاملين وأيضا نسبة 15% ذكروا ان يكون التدريب المهني جزءا من المحفزات فيالارتقاء في رتبة العم في حين نسبة 10 ذكروا ان على المؤسسة ان تمنحهم دورات تكوينية كل ما دامت الحاجة ثم نسبة 5% ذكروا وجوب توفير كفاءات عالية للخبراء التدريب المهني

ختائج الدراسة:

- بلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية لأفراد العينة 35 سنة هي قيمة تدل على شبابه الفئة العاملة في الاتصال المؤسسة و التي تشيد إلى قوة الحيوية النشاط
- أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي 85% فيما بلغ المتوسط الحسابي للخبرة المهنية بمجموع أفراد العينة 6 سنوات و هي قيمة تتوافق مع القيمة المتوسط الحسابي للسنة.
- جميع أفراد العينة سبق و أن شاركوا في البرامج التدريبية تحت رعاية المؤسسة و استفادة 85% من أفراد العينة من البرامج التدريبية خارج ولاية المسيلة وقد قدمت هذه البرامج باللغة الفرنسية لدى 70% لأن 40% منهم يرون أن استجابة المؤسسة لرغباتهم التدريبية ضعيفة على العموم البرامج التدريبية المتخصصة في الاتصال الداخلي للمؤسسة النسبة الأكبر من بين البرامج بنسبة 40% ، فيما يدل على إعطاء المؤسسة سونلغاز كانت المطبوعات أهم الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج التدريبية بـ 55% فيما بلغت الوسائل السمعية و البصرية نسب ضعيفة جدا بحوالي 10% .
- يرى أغلبية العينة 80% أن أداء خبراء التدريب مقبول على العموم من تفاعل ومشاركة و إلمام بموضوع التدريب و أن المواد العلمية للبرامج التدريبية جيدة على العموم لدى 70% من آراء الباحثين بما فيها الخدمات التدريبية لدى نفس النسبة .
- 50% من أفراد العينة رأوا أن درجة الاستفادة من البرامج التدريبية كانت جيدة فيما رأي 40% متوسطة أي أن 90% كانت درجة الاستفادة مقبولة على العموم
- معظم أفراد العينة (95%) راضون عن أداءهم بعد الدورات التدريبية
- أهم الصعوبات التي واجهت المعاملين في مجال التدريب في تحسين و تطوير الأداء بالإضافة إلى مشكل تركيز البرامج على مهارات التواصل دون مراعاة متطلبات مهنة و تخصص كل فرد
- أجاب ثلث أفراد العينة 30% أهم مقترحات التطوير المهني يجب أن يكون منصبه حول مواكبة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مع التركيز جيد على احتياجات كل فرد وبناء على مقترحاته وفق لما أجاب 40% من الباحثين

نتائج الدراسة :

- بلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية لأفراد العينة 35 سنة هي قيمة تدل على شبابه الفئة العاملة في الاتصال المؤسسة و التي تشيد إلى قوة الحيوية النشاط
- أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي 85% فيما
- بلغ المتوسط الحسابي للخبرة المهنية بمجموع أفراد العينة 6 سنوات و هي قيمة تتوافق مع القيمة المتوسط الحسابي للسنة لجميع أفراد العينة سبق و أن شاركوا في البرامج التدريبية تحت رعاية المؤسسة و استفادة 85% من أفراد العينة من البرامج التدريبية خارج ولاية المسيلة وقد قدمت هذه البرامج باللغة الفرنسية لدى 70% لأن 40% منهم يرون أن استجابة المؤسسة لرغباتهم التدريبية ضعيفة على العموم البرامج التدريبية المتخصصة في الاتصال الداخلي للمؤسسة النسبة الأكبر من بين البرامج بنسبة 40% ، فيما يدل على إعطاء المؤسسة سونلغاز
- كانت المطبوعات أهم الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج التدريبية بـ 55% فيما بلغت الوسائل السمعية و البصرية نسب ضعيفة جدا بحوالي 10%
- أغلبية العينة 80% أن أداء خبراء التدريب مقبول على العموم من تفاعل ومشاركة و إلمام بموضوع التدريب و أن المواد العلمية للبرامج التدريبية جيدة على العموم لدى 70% من أراء المبحوثين بما فيها الخدمات التدريبية لدى نفس النسبة
- 50% من أفراد العينة رأوا أن درجة الاستفادة من البرامج التدريبية كانت جيدة فيما رأوا 40% متوسطة أي أن 90% كانت درجة الاستفادة مقبولة على العموم
- معظم أفراد العينة (95%) راضون عن أداءهم بعد الدورات التدريبية
- أهم الصعوبات التي واجهت المعاملين في مجال التدريب في تحسين و تطوير الأداء بالإضافة إلى مشكل تركيز البرامج على مهارات التواصل دون مراعاة متطلبات مهنة و تخصص كل فرد
- أجاب ثلث أفراد العينة 30% أنهم مقترحات التطوير المهني يجب أن يكون منصبه حول مواكبة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مع التركيز جيد على احتياجات كل فرد وبناء على مقترحاته وفق لما أجاب 40% من المبحوثين
- المواد التدريبية العلمية مواد حديثة و تتوافق مع احتياجاتهم

- أداء خبراء التدريب المهني مجال الاتصال المؤسسي متفاعل و متواكب مع موضوعات التدريب.
- يستلزم على المؤسسة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي والاستجابة لهذه الاحتياجات
- عدم تقييم نتائج التدريب المهني و التعرف على جوانب الخلل فيه يعد إهدار الموارد المؤسسة الإدارية

يبقى التدريب المهني في الاتصال المؤسسي عامل فعال ومساهم في اثراء وتحقيق مجموعة من النشاطات المرغوبة , فهو عملية نقل للمعرفة والمهارات وبالتالي ينبغي ان تكون ذات اهداف ومنهج لاختبار ما اذا يمكن تلبية تلك الاهداف فالتدريب يقدم نظاما تتفاعل حدوده مع سائر اوجه العمل بحيث يتم التعرف على احتياجات التدريب وتلبيتها وقياس عائدها ويعد التدريب المهني في الاتصال المؤسسي بأنه استثمارا للموارد المؤسسية والجهود الفردية بحيث ترتبط إستراتيجية التدريب بالأداء السليم وترتبط فاعلية التدريب بما اذا كان قد حقق اهدافه ام لا ويرتبط تقييم التدريب بالحكم على أهميته و تأثيره .

كما يعتبر التدريب المهني في الاتصال المؤسسي احد أهم الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة لذلك يعد الارتقاء بالأداء البشري نشاطا يهدف الى سد اي فجوة في الاداء عن طريق تناول الاسباب الكامنة وراء ذلك ويتحقق من التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي عدة فوائد التي من أهمها: تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، تحقيق التطوير الوظيفي ، تحديد الأهداف التنظيمية ، تحقيق الانفتاح والثقة بين العاملين والإدارة وتطويرها .

كما يمثل تحديد حاجات التدريب والتنمية الركيزة التي يقوم عليها رسم استراتيجية المؤسسة لتدريب وتنمية و الموارد البشرية لان الحاجات هي بمثابة اهداف تسعى الاستراتيجية لتلبيتها وتعرف حاجة التدريب و التنمية بانها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول اليها سواء في المهارات او المعارف وترتبط هذه الاحتياجات بتخطيط وتصميم التدريب وتنفيذه ومراجعة وتقييم تطوره والتحسين المستمر في الأداء.

في الاخير نرجو أن تكون هذه الدراسة أضافت ولو بجزء قليل عن موضوع واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي ، وفتحت باب لمواضيع وتساؤلات أكثر عمقا وأدق نتائج .

اقتراحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتحصل عليها و المستقاة من البحث الميداني بموضوع " واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسسي " يمكننا تقديم حملة من التوصيات أهمها:
 - الاهتمام بتطوير موضوعات البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في الاتصال المؤسسي بالمؤسسة، و أن تتضمن هذه البرامج نواحي علمية تطبيقية.
 - الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الاتصال المؤسسي و الاستجابة لعدد من الاحتياجات.
 - الاهتمام بتطبيق قياسات العائد من التدريب سواء على المستوى المعروف أو الاتجاهي أو السلوكي و ذلك للتعرف على الفائدة المحققة من التدريب و متابعة آثاره على تطوير الأداء الوظيفي بصفة منظمة و مستمرة.
 - الاهتمام بجودة العملية التدريبية بدءا من الاختيار الجيد للموضوع التدريبي مرورا بالمادة العلمية المقدمة و الاختيار الجيد القائم للتدريب و توفير بيئة تدريبية ملائمة.
 - إيجاد نوع من التعاون و البناء و التبادل المستمر لأراء و الخبرات بين كل من الأكاديمين في مجال الاتصال المؤسسي و مسؤولي و خبراء التدريب في هذا المجال بهدف تطوير المحتوى المعرفي و المهاري لكل من البرامج الأكاديمية و التدريبية في التخصص.
 - الاهتمام بتطوير الذات و القدرات المعرفية و مهارية لكل من العاملين في مجال الاتصال المؤسسي و الخبراء بما يتلائم مع متطلبات العمل في هذا المجال و ما يتلاءم أيضا مع التطور المستمر و السريع في أنشطة و وظائف الاتصال المؤسسي واعتماده المتزايد على التقنيات الاتصالية الحديثة في التفاعل مع الجمهور.

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

نموذج لاستمارة استبيان – تخصص اتصال وعلاقات عامة -

واقع التدريب المهني للعاملين في الاتصال المؤسساتي
دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، نتشرف بتقديم هذه الاستمارة التي تشمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالموضوع ونرجو منكم الإجابة عليها بشكل موضوعي ودقيق ونحيطكم علما أن جميع المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي .

ملاحظة : ضع العلامة x في الخانة المناسبة

إعداد الطالبة :

ضيف هوارية

الأستاذ المشرف :

بوحيلة رضوان

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية للعاملين

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن 29-20 39-30 49-40 59-50 60 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-الاقدمية في العمل : من عام الى 4سنوات من5الى 9سنوات من 10 الى 15سنة من 16 الى 20سنة اكثر من 20سنة

المحور الثاني: البرامج التدريبية

- 5-هل هناك برامج تدريبية: نعم لا
- 6- ما نوع هذه البرامج التدريبية ؟
- برامج متخصصة في الاتصال المؤسساتي الداخلي
- برامج في مهارات الاتصال و التعامل مع الجمهور
- برامج ادارية و فنية
- برامج في اللغة الاجنبية
- برامج في الحاسب الالي
- برامج في التسويق و الاعلان
- برامج اخرى اذكرها

- 7-ما هو مكان الحصول على البرامج التدريبية : داخل الولاية خارج الولاية
- خارج الوطن
- 8-ماهي اللغة التي قدمت بها البرامج التدريبية : اللغة العربية اللغة الفرنسية
- اللغة الانجليزية

لغات اخرى اذكرها

- 9-حسب رايك ما هو ترتيبك لاهمية فئات البرامج التدريبية: مهارات الاتصال
- الاعلان تكنولوجيا الاتصال ادارة الاعمال السلوك التنظيمي
- الاعلام التسويق والترويج ادارة الموارد البشرية

10- هل تقوم الادارة باستطلاع ارائكم لمعرفة احتياجاتكم ورغباتكم الخاصة ببرامج التدريب الراغبين في الحصول عليها؟ نعم لا

11- مامدى استجابة الادارة للاحتياجات و الرغبات التدريبية ؟

كبيرة جدا كبيرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

12-اي الوسائل البيداغوجية للتدريب المهني الأكثر استعمالا في مؤسساتكم؟

النشرات و المطبوعات

طريقة المناقشة

الوسائل السمعية كالراديو

طريقة المحاضرة

الوسائل البصرية كالتلفزيون و الكمبيوتر

وسائل اخرى اذكرها

13- ما هي المجالات التي يتم استطلاع راي العاملين في الاتصال المؤسساتي حولها فيما يخص البرامج التدريبية؟

موضوع برنامج التدريب

مكان انعقاد البرنامج

موعد البرنامج

خبراء البرنامج

الجهة المنظمة للبرنامج

المحور الثالث : مكانة التدريب المهني

14-ما تقييمكم للمواد العلمية المتاحة للبرامج التدريبية؟

مواد حديثة تتوافق مع تطور مجال الاتصال المؤسساتي

مواد مقبولة على العموم

مواد تقليدية تمثل الحد الأدنى لما يجب ان يقدم

مواد قديمة لا تواكب العلم الحديث

15- ما هو تقييمكم لاداء خبراء التدريب الذين يقدمون البرامج التدريبية؟

- اداء متطور يعتمد على التفاعل و المشاركة والالمام بموضوع التدريب
- اداء مقبول على العموم
- اداء نمطي يقدم المادة التدريبية بصورة تقليدية
- اداء غير متفاعل وغير متمكن من موضوع التدريب

16- ما تقييمكم للخدمات التدريبية التي تقدمها الجهات منفذة البرامج التدريبية؟

- خدمات تدريب جيدة
- خدمات تدريبية مقبولة على العموم
- خدمات محدودة الفاعلية
- خدمات تدريب غير مناسبة
- 17- هل التدريب المهني جعلك تعزز بعملك اكثر؟ نعم لا

اذا الاجابة بلا فلماذا

18 - هل التدريب المهني جعلك عضو فعال في عملك ؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا فلماذا

19- هل التدريب المهني جعلك راض عن ادائك؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا فلماذا

20- هل التدريب المهني جعلك تدرك جوانب النقص في ادائك السابق وقلل من اخطائك المهنية؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا فلماذا

المحور الرابع : أهداف المحققة من البرامج التدريبية

21- ما هي درجة الاستفادة من البرامج التي تم الحصول عليها؟

جيدة جدا جيدة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

22- هل التدريب المهني جعلك تستثمر وقتك و تستفيد منه نحو الاحسن؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا فلماذا

23- ما مدى تطبيقكم للمعلومات و المهارات التي حصلتم عليها من البرامج التدريبية؟

لا اطبق اي شيء حيث انني انصطدم بروتين العمل اليومي وعدم تفهم البعض لهذه المعلومات واهميتها

اطبق المعلومات بصفة جيدة

اطبق المعلومات لكن ليس بالدرجة المرغوبة

اطبق المعلومات لكن بدافع شخصي مني

اطبق المعلومات بتوجيه من الادارة العليا

24- ما هي اساليب تقييمكم للبرامج التي حصلتم عليها وقياس المعلومات المكتسبة منها؟

اقدم تقرير يضمن ايجابيات وسلبيات البرنامج ووجه الاستفادة منه

تطلب مني ادارة التدريب استيفاء استمارة تقييم تضم عناصر محددة

يتم تنظيم لقاء مع مجموعة من الزملاء للتحدث معهم عن البرنامج و معلوماته

اقدم نموذج عمل لتطوير عمل الادارة وفقا للمعلومات التي حصلت عليها

لا اقوم باي نشاط من الانشطة السابقة

المحور الخامس : الصعوبات والحلول المقترحة للبرامج التدريبية

25- ما هي اهم الصعوبات و المشاكل التي تعترضكم في مجال التدريب المهني؟

تركيز التدريب على توصيل المعارف و مهارات التدريب دون مراعاة متطلبات التعلم و

التدريب التي يحتاجها

فشل طرق منهجيات تدريب في تحفيز المتدربين وجذب اهتمامهم بمهارات التدريب

محدودية طرق ومنهجيات التدريب في تحفيز المتدربين

صعوبات اخرى اذكرها

26- ما هو اقتراحك فيما يخص تطوير التدريب المهني في مؤسستكم؟

مواكبة تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تطوير التدريب المهني بناء على مقترحات العاملين

الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

القيام بدورات تكوينية كل ما دامت الحاجة

توفير الخبراء ذوي الكفاءة العالية

قائمة الكتب :

- 1 - إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
- 2 إبراهيم الإمام، " الإعلام والاتصال الجماهيري . القاهرة، المكتبة الأنجلو ساكسونية، . 1963.
- 3 احسان محمد حسان، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دم، دار الطليعة، 1999.
- 4 أحمد خاطر، عاصم الأعرجي. وآخرون ، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، دن . 1978.
- 5 أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية. القاهرة ، دار الكتاب الجامعي الحديث، 1982.
- 6 أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الإدارية، بيروت ، دار الكتاب اللبناني، .
- 7 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1985.
- 8 أشرف محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 9 هشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1 . 2009.
- 10 بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة " ،الأردن، إدارة اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
- 11 -بوحنية قوي، " الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12 -جمال الدين . محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دم الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003.
- 13 جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر والبحث العلمي : نماذج تطبيقية للتعميم والتنفيذ التجريبي، د م ، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 14 -حامد اسوادي، دليل الباحثين في الادارة و التنظيم، الرياض، دار المريخ للنشر و التوزيع، 1999.
- 15 -حسن الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية . الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
- 16 -خضير كاضم محمود، د. ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .. ط2.
- 17 -رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاجتماعية، الأردن، دن، 2000.
- 18 سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1995.

- 19 - السيد علي شتا، الإغتراب في التنظيمات الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر .
1977.
- 20 - سهيلة محمد عباس، حسن حسن علي، ادارة المواهب البشرية، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، ط 1
1999.
- 21 - صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، بيروت، دار الفكر العربي، .1978.
- 22 - عبد الرحمان عزي. عالم الإتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، .1992.
- 23 - عبد المعطي محمد، محمد السرياقوسي: أصول البحث العلمي، الكويت، كتب الفلاح، دت.
- 24 - عبد النور جبور وسهيل ادريس، قاموس المنهل، لبنان، دار الاداب ودار العلم للملايين، 1980.
- 25 - عزي عبد الرحمان، الإعلام والتسيير، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 26 - على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليل، المنظمة الإدارة والناس، ط2، القاهرة، مكتبية عين الشمس. 1975.
- 27 - فضيل دليو، تاريخ وسائل الإعلام، دم، دار أقطاب الفكر، 2007.
- 28 - محمد الصربي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .
- 29 - محمد زياد حمدان، تصميم و تنفيذ برامج التدريب، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، 1991.
- 30 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، عمان دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 31 - محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، باتنة، دار المنشورات الجامعية، 1999.
- 32 - مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر. مؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
- 33 - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط3، الأردن، عمان، دار المجدلاوي للنشر . 1998.
- 34 - مهدي حسن زوليف. علم النفس الصناعي، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، بيروت، لبنان، دار الهضة للطباعة والنشر، 1985.
- 35 - ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.
- 36 - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن فضل، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجية متكامل، دم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1. 2007.

قائمة المذكرات :

- 37 - أحمد بن بشير بن محمد المدني ، أثر التدريب على الاداء بالمؤسسات العامة : دراسة حالة للخطوط الجوية السعودية من الفترة 2008 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين ، السعودية ، 2009.
- 38 - حسن بو عبد الله، حتمية التطوير المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل المتغيرات الميدانية ، مؤسسة سونلغاز ، الجزائر، 2001
- 39 - محمد مزيان، إتصال وعلاقتهم اتجاهات العمال نحو العمل ، رسالة ماجستير، غير منشورة.
- 40 - مراد كربوشي، الاتصال الداخلي وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير.

المراجع الأجنبية :

- 41- Andee bigrion.encychopedia de l econmie .l arousse . paris 1971
- 42- Dictionnaire Grand larousse de la langue francais
- 43- hachette.le dictionnaire de francais. Edition« ENAG» Alge. 1973
DIB
- 44- J.G.March rt A.Hsimonb , les organisation , édition Dunod, Paris , 1971.
- 45- Jean-pierre Hogue, Dennnis levesque et d'autres , Groupe , pouvoir et communication, presse de l'université de canada, 1989
- 46- Philippe Morel, la communication d'enterprise , édition librairie vuibert, Paris , Février2000