وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الجوانب السوسيوتنظيمية لمقاييس الجودة(ISO) ودورها في تطوير مهارات المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة " كوندور" – برج بوعريريج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:
مشري سعاد

إشراف الأستاذ:
د/ عزوز عبد الناصر

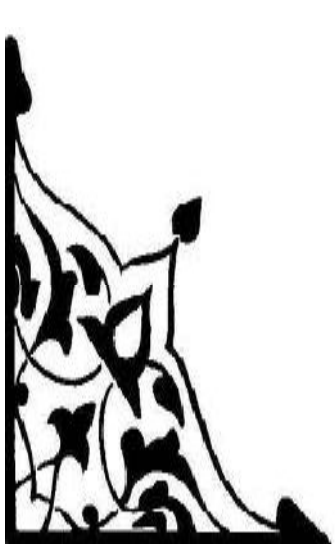
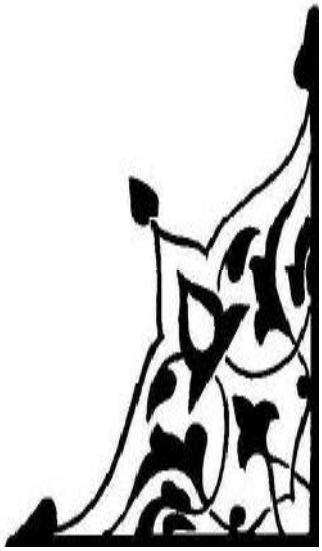
السنة الجامعية 2012 / 2013

بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــاء

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير العمل وخير الثواب وخير المعاملة وخير المصادقة وخير الممات. اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما .اللهم إني أعوذ بك من عين لا تدمع ومن علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع ومن نفس لا تشبع ومن دعوة لا يستجاب لها .

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا بيأس إذا فشلت بل ذكرني دائما أن الفشل هو الخطوة التي تسبق النجاح.

شكر وعرفان

نحمد الله عزوجل على توفيقه لي منذ بداية مشواري الدراسي جدا كثيرا طيبا مباركا فيه وانطلاقا من قول مشكاة قلوبنا محمد"صلى الله عليه وسلم":" من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

فيسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور "عزوز عبد الناصر" الذي كرمني، فتفضل مشكورا بالإشراف على بحثي وشملني بعطفه وعنايته وقاد البحث بتوجيهاته السديدة، وروحه العلمية وسعة صدره إلى صورته النهائية.

كما أتقدم بخالص شكري لأستاذي الفاضل الدكتور "بداوي محمد سفيان" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، و فتح لي صدره و غمرني بفيض علمه و كرمه ، فجزاه الله عني خيرا الجزاء، و جعل ما قدمه لي من عون و مساعدة في موازين أعماله الصالحة.

كما أتقدموبشكري لأساتذتي الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاطلاع على هذا الجهد المتواضع وإبداء ملاحظتهم العلمية عليه وتصويباتهم له لأنال وبذلك شرف التلمذة على أيديهم .

وأخير أوجه شكري لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز البحث و إعداد المذكرة على هذا النحو، وبالله توفيقي فهو نعم المولى ونعم النصير.

الفهرس :

- مقدمة	
- تمهيد	
- الفصل الأول :المدخل المنهجي للدراسة	
- أهمية الدراسة	
- أسباب اختيار الموضوع	
- أهداف الدراسة	
- الإشكالية	
- الفرضيات	
- تحديد المفاهيم	
- المنهج المتبع	
- مجتمع وعينة البحث	
- أدوات جمع البيانات	
- الدراسات السابقة	
- الفصل الثاني: سياسة التدريب ومهارات المورد البشري	
- تمهيد	
- المبحث الأول: سياسة التدريب	
- مفهوم التدريب	
- أهمية التدريب	
- أهداف التدريب	
- مبادئ العملية التدريبية	
- أنواع التدريب	
- أساليب العملية التدريبية	
- مراحل التدريب	
- مقومات التدريب الفعال	
- مسؤولية التدريب	
- تقيم العملية التدريبية	
- الخيارات الإستراتيجية للعملية التدريبية	
- المبحث الثاني: مهارات المورد البشري	
- مفهوم مهارات المورد البشري	
- مميزات المهارات البشرية	

- أنواع مهارات المورد البشري	
- خصائص المهارات	
- خلاصة	
- الفصل الثالث: العملية الاتصالية والتعاون	
- تمهيد	
- المبحث الأول: العملية الاتصالية	
- مفهوم الاتصال	
- أهمية الاتصال	
- أهداف الاتصال	
- خصائص الاتصال الجيد	
- أنواع الاتصال	
- عناصر الاتصال	
- وسائل الاتصال	
- وظائف الاتصال	
- العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية داخل المنظمات	
- المبحث الثاني: التعاون	
- مفهوم التعاون	
- أهمية التعاون	
- مبادئ التعاون	
- أنواع التعاون	
- متطلبات التعاون	
- العوامل المؤثرة في التعاون	
- خلاصة	
-الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة ISO	
- تمهيد	
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
- خصائص إدارة الجودة الشاملة	
- أهداف إدارة الجودة الشاملة	
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة	
- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
- المبحث الثاني: مقاييس الجودةISO	
- أهمية الحصول على شهادة الأيزو	
- دوافع الحصول على شهادة الأيزو	
- مبادئ الأساسية لأنظمة الجودة (ISO9000)	

- نطاق استعمال الأيزو	
- مراحل الحصول على شهادة الأيزو	
- الهيئات المانحة للشهادة الأيزو	
- الصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو	
- خلاصة	
- الفصل الخامس	
- مجال الدراسة	
- المجال الزماني	
- المجال المكاني	
- عرض وتحليل وتفسير الفرضيات	
- مناقشة الفرضيات	
- نتائج الدراسة	
- الخاتمة	
- قائمة المراجع	
- الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية والأقدمية	
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	
04	يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	
05	العلاقة بين الاستفادة من العملية التدريبية ومدى وتوافقها مع متطلبات الايزو	
06	عدد الإستفادات من برامج التدريب و علاقتها بالأساس الاختيار	
07	العلاقة بين البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومدى مساهمتها بتطوير المهارات	
08	أهداف التدريب و علاقتها بالمهارات المكتسبة منه	
09	الأساليب التدريبية المناسبة وعلاقتها بالطرق الفعالة والمهارات المكتسبة	
10	العلاقة بين مراكز التدريب ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير المهارات	
11	البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومدى إحداثها لتغيرات فنية للعمل	
12	يوضح طريقة الاتصال بالإدارة وعلاقتها بكيفية وصول المعلومة	
13	التواصل في العمل وعلاقته بتبادل المعلومات مع الزملاء وتحسين المهارات الاتصالية.	
14	علاقة تجديد في شكل الاتصال والتواصل في ظل ISO بمدى صعوبة التواصل	
15	علاقة الالتقاء مع الزملاء خارج العمل بالمواضيع المناقشة	
16	علاقة فعالية الاتصال داخل المؤسسة بمعيار ذلك	
17	المعلومات المقدمة من طرف المسؤول وعلاقتها بمساهمة طرق الاتصال في تحسين وتطوير المهارات.	
18	تحسين طريقة الاتصال للعلاقة بين الزملاء وعلاقتها بالالتقاء خارج العمل	

19	العلاقة بين تجديد شكل الاتصال والتواصل في ظلISO ومدى تحسين المهارات في العمل.	
20	علاقة العمل بين الزملاء القائمة على الاتصال الجيد وتعاونهم فيما بينهم	
21	العلاقة بين اعتماد الإدارة على العمل ضمن الفريق و مساهمته في تطوير المهارات.	
22	علاقة التعاون أفراد العينة في العمل بمشاركة الزملاء في تصحيح الأخطاء	
23	علاقة العمل مع المسؤول القائمة على الاتصال الجيد بمن يساعد على حل مشاكل العمال.	
24	منطقة الإقامة ومدى علاقتها بالاتصال الجيد بين الزملاء	
25	العلاقة بين العمل التعاوني و تحسين وتطوير المهارات	

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	فجوة الأداء	
02	خطوات تصميم برنامج التدريب	
03	مراحل بناء برنامج التدريب	
04	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
05	مراحل الحصول على شهادة الأيزو.	
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	
07	حسب الفئة توزيع أفراد العينة العمرية والأقدمية	
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	

مقدمــة :

على ضوء التغيرات العالمية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين والتي لازالت تتفاعل فيما بينها مع حلول هذا القرن، يشهد العالم موجة تحرير التجارة العالمية بكل جوانبها السلعية و الخدماتية، والتي تعني في النهاية إزالة كل القيود التي تقف عائقا أمام تحركات السلع والخدمات، ورؤوس الأموال والعمالة، ولقد نتج عن هذه الحركة مفهوم جديد يعرف بالعولمة، فبروز العولمة مع الهيمنة المتعاظمة للنظام الدولي الجديد، جعل المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي على تحسين منتجاتها، لمجارات المؤسسات المنافسة كي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، من هنا ظهر الاهتمام بالجودة كأحد أهم عناصر المنافسة.

واليوم أصبحت الجودة القاسم المشترك لاهتمامات جميع المؤسسات في كل أنحاء العالم ، خصوصا وأن الاهتمام بالجودة كان نتيجة منطقية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة ، وإن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة مع مطلع الثمانينات وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية، وأضحى المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة.

وتمثل الطاقات البشرية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات وتأتي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءاتها وحرفيتها وإمكانياتها المهنية ومهاراتها، فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانيات الجيدة يقدمون منتجات أفضل مما تقدمه أقرانهم ممن لا يتوفرون على نفس الإمكانات والمهارات، الأمر الذي يوجب على إدارات المؤسسات الإنتاجية الالتفات إليه بتنمية وصقل إمكانات العاملين، مما يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة في منتجاتها، وتأتي أهمية تنمية المورد البشري لكونه يحتل مكانة بارزة داخل المؤسسات، باعتباره المورد الحقيقي لأي مؤسسة ، وذلك لما يمتلكه من قدرات ومهارات وما يتمتع من رغبة في العمل، فهو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والجودة للمؤسسات ، وعليه فقد أصبح العنصر البشري محطة اهتمام الإداريين و المسؤولين في المؤسسات، من خلال العمل على الاستثمار في الموارد البشرية الموجودة لديها، وكذلك تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا والذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية ما يفرض عل المؤسسة مواكبة هذه التطورات للوصول إلى تقديم منتج يضاهي وينافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى في الداخل أو الخارج .

وعلى إثر دراستنا هذه سنحاول إعطاء المفهوم والصورة الواضحة لأهمية الجوانب السوسيو تنظيمية في تطوير وتحسين مهارات المورد البشري، وفق خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الذي هو عبارة عن مدخل منهجي :أهمية الدراسة ،وأهداف الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع، تحديد الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم ،والمنهج والعينة ، تقنيات جمع المادة العلمية وبعض الدراسات السابقة، في حين تناولنا في الفصل الثاني بعنوان سياسة التدريب ومهارات المورد البشري، مبحثين الأول كان حول سياسة التدريب، والمبحث الثاني حول مهارات المورد البشري. أما الفصل الثالث خصصناه للعملية الاتصالية والتعاون شمل أيضا مبحثين كان الأول حول العملية الاتصالية والثاني حول التعاون.بينما كان الفصل الرابع بعنوان إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة ISO يحتوي على مبحث خاص بإدارة الجودة الشاملة ومبحث خصص للمقاييس الجودة ISO. والفصل الأخير خصصناه للجانب الميداني للدراسة ، تطرقنا فيه إلى المجال الزمني والمكاني للدراسة، وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات ، ومناقشة الفرضيات وفي الأخير نتائج الدراسة .

1. أهمية الدراسة:

جاءت دراستنا هذه في وقت اتخذت فيه الجزائر خطوات سريعة نحو الانفتاح على العالم الخارجي وقد شهدنا ذلك من خلال إجراءاتها للانضمام إلى المنظمة العالمية، وما نسمع عنه هذه الأيام بخصوص تأهيل المؤسسات، فبلدنا اليوم في طريقه إلى الانفتاح التام على العالم الخارجي، وعلى مؤسساتنا سواء الخاصة أو العامة الإنتاجية أو الخدماتية أن تسير أخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية وخاصة في مجال إدارة الجودة لأن عدم مواكبة هذه التطورات يعني أن رفع القيود على المؤسسات الخدماتية أو الإنتاجية يكون معها فناؤها ولن يكون لديها أي أمل للمنافسة لا من حيث الجودة ولا من حيث التكاليف والتكنولوجيا المستعملة ولا من حيث فعالية مواردها البشرية .

لذلك قمنا بالتطرق إلى موضوع الجودة الشاملة باعتبارها آخر ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث بغرض تحديد الجوانب السوسيو تنظيمية المترتبة عن هذه الفلسفة الجديدة ودورها في رفع كفاءة ومهارة المورد البشري.

وتأتي أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين التعاون والاتصال والتواصل والعملية التدريبية مع مهارات المورد البشري، التي قد تتضمنها برامج الجودة الشاملة ولو بشكل ضمني غير واضح.

2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي من فراغ أو وليد صدفة؛ بل جاء نتيجة تساند مجموعة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية، ويمكن حصرها فيما يلي :

ـ يندرج الموضوع ضمن اهتمامنا وتخصصنا، ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري و الإمبريقي.

ـ الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بالموارد البشرية والجودة "ISO" وهذا لإيماننا بأهميتهما في تحقيق أهداف المؤسسة .

ـ دراسة هذا الموضوع في البيئة الجزائرية التي تختلف عن بيئة غيرنا خاصة الدول المتقدمة، وذلك من أجل الوقوف على مجمل الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى تطوير وتفعيل مهارات المورد البشري في ظل حصول المؤسسة الجزائرية على شهادة الجودة "ISO".

ـ النقص الكبير والواضح في المواضيع والبحوث الأكاديمية التي تربط الاقتصاد "ISO"وإدارة الموارد البشرية ، خاصة ما يتعلق بالجوانب السوسيو تنظيمية للجودة.

ـ الإيمان بالدور العميق والفعال الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة في تطوير مهارات المورد البشري وهذا لابد من دراسة الموضوع والكشف عن الحقائق المتعلقة به.

3. أهداف الدراسة:

في كل دراسة علمية يضع فيها الباحث أهدافا محددة تساعده على رسم وتحديد المسار الذي يوجه للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات ونتطلع من هذه الدراسة إلى :

ـ الكشف عن الجوانب السوسيو تنظيمية للجودة ودورها في رفع مهارات البشري

ـ الكشف عن العلاقة الموجودة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة "ISO".

ـ تحديد أثر بعض العوامل -الجودة الشاملة "ISO"- المتمثلة في "التدريب،الاتصال ،التعاون ،التواصل"على مهارات المورد البشري.

تمهيد:

يتميز البحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية بمجموعة من الخصائص تجعله ينفرد عن البحوث العلمية في ميادين مختلفة، فالباحث فيه يلجأ إلى بناء إطار نظري يحتوي على المناهج الاستنباطية التي وجهته في تحديد الموضوع و تحديد المفاهيم، و صياغة الإشكالية و الفرضيات، كما يلجأ الباحث في هذا النوع من البحوث إلى تحديد الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة عند الوصف، ويسعى كذلك إلى تحديد العوامل المتحكمة فيها (الظاهرة المدروسة) عندما يتعلق الأمر بالتفسير .

و لأجل ذلك تم وضع هذا الفصل لنحاول من خلاله عرض أهمية والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وأهدافه، ثم صياغة الإشكالية و تحديد الفرضيات وأهم المفاهيم الرئيسية التي تهيكلت حولها الدراسة، دون إغفال الإجراءات التي اتبعناها في الدراسة الميدانية، من حيث المنهج المتبع، و مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير عرضنا مختلف الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها صلت بموضوع الدراسة.

4. الإشكالية:

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وكذا التطور السريع الذي خلق العديد من التحديات، حيث وجدت المؤسسات المعاصرة نفسها في صراع دائم مع البيئة العالمية المحيطة بها كمحاولة منها تحقيق التنمية والاستمرارية على المدى البعيد، أين أصبحت الموارد المادية غير كفيلة بتحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأخيرة لا تتحققإلا بوجود عنصر مهم وهو"المورد البشري"الذي يحتل مكانة بارزة داخل المؤسسات .

وبالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولازال يشهدها خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، كذلك تحرر التجارة الخارجية، كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم، الأمر الذي دفعهم إلى البحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية، وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة، إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل، وبالتالي الجودة ككل.

فبعد خضوع المؤسسات لفترة طويلة للنظام تسييري الذي لم يحقق لها النمو والتطور وجب عليها انتهاج أساليب جديدة للخروج من نفقها، ومن بين هذه الأساليب هو العمل والسعي للحصول على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات الدولية التي تعتبر بمثابة مؤشر من مؤشرات التطور الاقتصادي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات " ISO" والاستمرار في تحسين الجودة أمرا ليس صعبا وليس سهلا، حيث أن إدارة الجودة تمثل تغيرا جذريا في ثقافة المنظمات وذلك لأنها تطالب الإدارة بأن تترك من برنامجها العالي، وأن يتعلم الموظفين مع الخبراء أثناء أداء العمل، حيث أن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تنطوي فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والتعاون والتواصل في العمل، وذلك أن جميع أعضاء المنظمة وفقا لمبدأ إدارة الجودة قد تم تدريبهم داخل المنظمة،وبالتالي فإنّه يتوقع منهم أن يحللوا العمليات وأن يعملوا سويا من أجل التحسين والتطوير، لأن جهود الجودة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل، وطبيعة العمليات وكذا علاقات العمل بين العاملين متجسدة في علاقات التعاون والتضامن داخل المنظمة والتواصل حيث هذا الأخير يتم بمقتضاه تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة بصرف النظر عن طبيعة تكوينها وحجمها، ويجري تبادل المعلومات والآراء والأفكار والخبرات فيما بينهم من خلال الاتصال الذي يسعى إلى تعديل السلوك وتغير القناعات، وينبغي على

الأفراد أن يتمتعوا في علاقتهم المهنية والشخصية بمجموعة من المهارات والتي تعتمد بدورها على نجاح عملية الاتصال، لأن نجاح العامل في عمله مرهون بقدرته على الاتصال وتختلف سرعة التفاعل والتواصل وأسلوبهما ومقدرتهما باختلاف المورد البشري والبيئة التي ينتمي إليها المتواصلون.

كما أن جهود إدارة الجودة ومتطلبات "الأيزو" يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين ومساعدتهم على اكتساب المهارات الفنية والتقنية المطلوبة، وبالتالي السعي لتحقيق التحسن المستمر في الأداء، بحيث التدريب يضمن أن يحصل المورد البشري على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من وضع تلك المعارف موضع تطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة.

إن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية المورد البشري،فإنّه من الضروري أن تتوحد جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير وتنمية مهارات هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز لذلك فتعامل الإدارة مع الموارد البشرية يجب أن ينطلق من كونهم مصدرا للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المهارات والمعرفة والقدرة الإبتكارية و الإبداعية التي ترتبت من تطبيق منهج الجودة و"الأيزو " لأن دمج المورد البشري وفق مواصفات عالمية لضبط نظام أو أنظمة الجودة يفتح سبلا جديدة لتطوير مهارات وقدراته "المورد البشري "كما يرفع من مستوى الأداء ويزيد من كفاءة الخدمة.

أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات التي تحصلت على الميزة التنافسية "الأيزو"من خلال العاملين بها بشكل خاص، بل أن ذلك أصبح واحدا من أهم التحديات التي يواجهها مدراء القرن الواحد والعشرين.

وضمن السوق الحالية المتميزة بالتزايد المستمر للطلبات، وكذا بضرورة التحكم في ارتفاع الأسعار، فإن عنتر تراد "كوندور " تتمتع بالإرادة حتى تكون العنصر الأقوى في مجال الإلكتروني والإلكترومنزلي على المستوى العالمي، بحيث تعتبر سياسة الجودة في عنتر تراد "كوندور" الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها مع تطوير مهارات مواردها البشرية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية :

ــ إذا كانت المؤسسة قد تحصلت على شهادة الجودة "ISO" وقد ترتب عليها أثار وجوانب سوسيوتنظيمية فما هو دور هذه الأخيرة (الجوانب السوسيو تنظيمية) في تطوير وتفعيل مهارات الموارد البشرية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية تتمثل في:

ــ هل كل أنواع البرامج والخطط التدريبية التي تقوم بها المؤسسة لمواردها البشرية تؤدي إلى امتلاك مهارات ذات الكفاءة العالية ؟

ــ ما مدى أهمية العملية الاتصالية في تطوير مهارات المورد البشري؟

ــ كيف يؤدي التعاون بين الموارد البشرية إلى رفع وتطوير من مهاراتهم؟

وكمحاولة للإجابة عن هذه التساؤلات نصوغ الفرضيات التالية:

5. الفرضية الرئيسية:

ــ تلعب الجوانب السوسيو تنظيمية لمقاييس الجودة "ISO"دورا في تطوير وتفعيل مهارات الموارد البشرية من خلال تجسيد علاقات التعاون والتواصل وذلك وفقا لمبادئ إدارة الجودة التي يتم تخصيص لها برامج تدريبية فعالة.

5-1- الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى :

ـ تفكير المؤسسة في الحصول على شهادة الجودة "ISO"أدى بها إلى البحث عن برامج تدريبية أكثر فعالية والتي تؤدي بدورها إلى رفع وتطوير مهارات المورد البشري.

الفرضية الثانية :

ـ كلما كانت العملية الاتصالية فعالة كلما زاد من فرص المورد البشري في التواصل والتفاعل وبالتالي زيادة في رفع من مهارتهم وتطويرها.

الفرضية الثالثة :

ـ تكامل جهود العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وبالتالي تعاونهم يؤدي إلى الرفع من مهاراتهم .

6 . تحديد المفاهيم الدراسة :

تكتسي المفاهيم في العلوم الاجتماعية أهمية كبيرة، وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبريقية لها أثرها المباشر على كل بحث، فهي تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها ، ومن أهم المفاهيم بحثنا ،والتي تتطلب تحديد دلالاتها الإجرائية المفاهيم التالية :

6-1- التدريب:

لغة: درب الشخص على الشيء أي عوده إياه فتعوده.[1]

والتدريب مصدر للفعل دّرب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق ، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه، ويتعودوا عليه. [2]

اصطلاحا : التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها.[3]

وهو أيضا عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاجها إضافة إلى المهارات التي تلزم لرفع مستوى كفاءة الإنتاجية وأدائه.[4]

التعريف الإجرائي: هو عملية تطوير وتعديل إيجابي لجميع أفراد العاملين في المؤسسة من أجل إكسابهم المعارف والمهارات و الخبرات الجديدة التي تساعدهم على تطوير أدائهم وأداء المؤسسة

6- 2- الاتصال :

لغة: اتصل ،يتصل ، اتصال الشيء بالشيء أي التصق به.[5]

اصطلاحا: الاتصال هو "عملية هادفة لنقل المعلومات، والأفكار والمهارات والاتجاهات من شخص إلى آخر."

ويعرف أيضا بأنه:" تبادل للمعاني الموجودة في الرسائل والتي يتفاعل من خلالها الأفراد مع ذوي الثقافات المختلفة وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى وفهم الرسالة .[6]

التعريف الإجرائي: الاتصال هو " عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والمعاني في الرسائل على شكل رموز وألفاظ من شخص إلى آخر من أجل اكتساب أو تغيير أفكار ومهارات واتجاهات جديدة .

---

(1) - **قاموس عربي-عربي**، دار البرهان ، القاهرة ،بدون سنة ،ص164.

(2) - هلال محمد: **التدريب، الأسس والمبادئ** ، دار الكتاب، ط1، مصر ،2000، ص28.

(3) - محمد جمال برعي : **التخطيط للتدريب في مجالات التنمية**، مكتبة الحديثة، القاهرة، 1968، ص 1968.

(4) - عبد القادر محمد عبد القادر عطية: **اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999، ص49.

(5)- محمد ، جمال الفار: **المعجم الاعلامي** ، دار أسامة المشرق الثقافي ، ط1 ، الأردن، 2006، ص 7.

(6) عدنان يوسف العتوم وآخرون: **التواصل الاجتماعي من منظور نفسي واجتماعي وثقافي**، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن ، 2011، ص141.

6-3- الجودة:

لغة : الجودة من جاد، وتعني كون الشيء جيدا، وجاد العمل فهو جيدا[1]. وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ (جاد)مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته.[2]

اصطلاحا: يعرفها جوزيف بوران"على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال. "[3]

وتعرف أيضا بأنها "توافر خصائص وصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل". [4]

التعريف الإجرائي : هي مدى مطابقة المنتج لصفات وخصائص معينة ومحددة ليكون قابل للاستهلاك والاستعمال وفقا لرغبات واحتياجات وتوقعات العميل

6-4- إدارة الجودة الشاملة :

اصطلاحا : قد عرف " جوزيف جابلونسكي " بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل." [5]

وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"[6]

التعريف الإجرائي:

إدارة الجودة الشاملة هي : إدارة تقوم على المشاركة في تحسين العملية باستمرار وذلك باستخدام فرق العمل. وهي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين و الداخليين.

---

(1) - أنيس، إبراهيم وآخرون: **المعجم الوسيط** ، دار إحياء التراث، ط2، بيروت، بدون سنة، ص125.

(2) - الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب: **القاموس المحيط**، مكتب تحقيق التراث، ط2، بيروت 1987،ص 350.

(3) - محفوظ أحمد جودة :**إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، ط2، عمان ،2006، ص19.

(4) - أحمد سيد مصطفى :**إدارة الجودة الشاملة و الإيزو**، دار الفكر العربي ، القاهرة،2005 ،ص15.

(5) - جوزيف جابلونسكي: **إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ط1، بدون ذكر بلد ، 1992، ص26.

(6) - خضير كاظم حمودا: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000 ، ص7 .

6-5- الإيزو "ISO" :

اصطلاحا : هي سلسلة من المقاييس المكتوبة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتوجاتها تتوافق مع رغبات الزبائن(1)

وتعرف أيضا بأنها "سلسلة من المواصفات محددة مسبقا من قبل اللجنة الفنية في المنظمة تضم شروط وإرشادات تتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد وكيفية تحديد وضبط المهام والصلاحيات بدقة"(2)

التعريف الإجرائي:هي عبارة عن مواصفات ومقاييس موحدة ومحددة من طرف المنظمة الدولية للمعايير تعمل على تحسين العملية الإنتاجية والزيادة من كفاءة الخدمة، وتهتم بمجالات عديدة صناعية خدماتية، تجارية.

6-6 - المهارات:

لغة: نقول به مهارة أي حذق فهو ماهر، فالمهارة هي الحذق في الشيء.

وهي skill في اللغة الانجليزية أي البراعة في أداء عمل ما أو فعل ما، أو قدرة على عمل شيء ما بخبرة وجودة.(3)

اصطلاحا: تعرف المهارات على أنها " مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة (منظمة) تبعا لهدف معين ووضعيات معينة."

كما تعرف كذلك أنها " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة."

وهناك من ينظر إليها على أنها " مجموعة المعارف، والقدرات والاستعدادات خاصة لفرد (أو مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب."(4)

---

(1)- سمير محمد عبد العزيز:**جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011**،دار غريب للطباعة والنشر ،بدون ذكر بلد،1999،ص146.

(2) - مأمون السلطي سهيلا : **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ،إيزو 9000** ،دار الفكر المعاصر ،ط1،لبنان،1999،ص38.

(3) - حمدي شعبان: **وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)** ، مؤسسة الطوبحي للتجارة والطباعة والنشر، ط1، القاهرة ،2008، ص166.

(4) - عزيزة عبد الرحمن العتيبي: **أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية** ، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الإسترالية، بدون ذكر بلد، 2010، ص61.

التعريف الاجرائي:

المهارات هي مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة، والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

6-7- التعاون:

لغة: " روح التعاون " مذهب اقتصادي شعاره الفرد للجماعة والجماعة للفرد ومظهره تكوين جماعات للقيام بعمل مشترك لمصلحة الأعضاء.(1)

اصطلاحا:

عملية التعاون هي :"التعبير عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك."

وهو أيضا " أسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره في بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وإدراكه لأساليب سلوكهم."(2)

كما يعرف التعاون بأنه "عملية اجتماعية، يقوم بها الأفراد ببذل الجهود المشتركة بغرض تحقيق هدف واحد مشترك أو أهداف مشتركة."(3)

وهناك تعريف آخر يعتبر التعاون بأنه " اجتماع الأفراد واشتراكهم في العمل من أجل السعي وراء المصالح المشتركة ."(4)

التعريف الإجرائي:

يعرف التعاون بأنه عملية اجتماعية تقوم على أساس اشتراك فردين أو أكثر في عمل ما من اجل الوصول إلى هدف مشترك وتحقيق مصلحة مشتركة.

---

(1) - **المعجم العربي الأساسي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة للنشر والتوزيع لاروس، بدون ذكر بلد، 1989، ص879.

(2) - علي السلمي :**السلوك الإنساني في الإدارة** ، مكتب غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون سنة نشر، ص189.

(3)- إبراهيم العسل :**الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، بيروت،1997، ص61.

(4) - معن خليل العمر: **ثنائيات علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2001، ص177.

7. المنهج المتبع:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لمعالجة موضوعه، وتحديد المنهج يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها، لأن "المنهج في حد ذاته أسلوب للتفكير و العمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرض نتائجه؛ وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهر المدروسة"[(1)]

ويتوقف اختيار المنهج على طبيعة الموضوع ونوع الظاهرة المدروسة، و بما أن دراستنا هذه تندرج ضمن البحوث الوصفية "التي تهدف أساسا إلىالتعرّف على الظاهرة المدروسة بغرض اكتشاف حقائق جديدة من خلال جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وترتيبها بصورة دقيقة ".[(2)] فالمنهج الأنسب لموضوعنا هو المنهج الوصفي " الذي يصف الظاهرة كميا و كيفيا، و ذلك عن طريق جمع البيانات النظرية و البيانات الميدانية حولها، ثم تصنيفها و تحليلها "[(3)] ، حيث حاولنا من خلال هذا المنهج وصف أثار و جوانب(التدريب ، الاتصال ، التعاون) المقاييس الجودة ISO على مهارات المورد البشري في مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج، بالإضافة إلى محاولة وصف وتحديد المهارات التي مستها " ISO" .

ولأن البحث يبتدئ دائما كيفيا، فقد اعتمدنا هذا المنهج من خلال الاقترابين الكمي والكيفي، حيث ابتدأ البحث كيفيا في صياغة الإشكالية، ثم استثمرنا الاقتراب الكمي الذي يقوم على تقنيات والتحليل الإحصائي خلال جمع المعطيات الميدانية، وانتهى كيفيا من خلال بناء خطاب سوسيولوجي بعد قراءة الجداول الإحصائية .

8. مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع عمال الإنتاج، ونظرا لتعدد وحدات الإنتاج بالمؤسسة وصعوبة الوصول إليها، اخترنا وحدة التليفزيونات والتي تضم (108) عامل، والعينة التي اعتمدنا عليها هي العينة العشوائية البسيطة، وإن أسباب اختيارنا لهذه العينة راجع إلى كبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة التحكم في حجم العينة جعلنا نختار العينة العشوائية البسيط.

يتم تحديد العينات الممكن سحبها(بدون الإعادة) حسب العلاقة التالية:

(1)- ريحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم: **أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار الصفاء للنشر، ط2 ، عمان،2008، ص34.

(2) - عبد الغاني عماد: **منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات**، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط1، بيروت ،2008 ص23.

(3) - محمد شفيق :**البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ،1985،ص80.

$$\binom{N}{n} = \frac{N!}{n!\,(N-n)!}$$

حيث N: حجم المجتمع.

n: حجم العينة.

$$\binom{108}{64} = \frac{108!}{64!(108-64)!}$$

لكن لم نعتمد على العينة العشوائية بطريقتها الصحيحة وهذا لصعوبة الحصول على قوائم لمجتمع البحث، حيت تم توزيع الاستمارات من قبل مدير الموارد البشرية.

ومن خلال بحثنا هذا تم اختيار نسبة (60%) من أصل (108) عامل، أي حصلنا على (64) عامل، وذلك يمكن توضيحه بالعلاقة التالية: حجم العينة المحسوبة في مجتمع البحث :

(60×108): 100= 64 عامل

9. أدوات جمع البيانات:

هي التقنيات التي تسمح للباحث بجمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجيا، وتماشيا مع طبيعة البحث الوصفي اعتمدنا على الأدوات التالية:

9-1- الاستبيان (الاستمارة): تعد من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية، وتعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين "[1]

وتعد الأداة الرئيسية التي اعتمدنا عليها في جمع المادة العلمية الميدانية ، هي الاستمارة لأنها الأنسب لموضوعنا وكافية لإلمام بالموضوع لما تتيحه لنا عن الإجابة على أكبر قدر من الأسئلة ولقد احتوت الاستمارة على (37) سؤالا منها ماهو مفتوح يتطلب الشرح من طرف المبحوث ومنها ما هو مغلق أو محدد الاقتراحات وقد قسمت إلى أربعة محاور وبناءا على فرضيات البحث، خصص المحور الأول لعرض البيانات الشخصية ، بينما احتوى المحور الثاني على البيانات المتعلقة بدور التدريب كجانب للجودة في تحسين وتطوير مهارات العامل، والمحور الثالث تعلق ببيانات العملية الاتصالية في مؤسسة "كوندور" وفي الأخير البيانات الخاصة بالتعاون.

10. المقابلة: هي عبارة عن " تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم"[2]

(1) - محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، بدون ذكر بلد، 1999، ص 55.

(2) - خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي: **منهجية البحث العلمي**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 92.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة المقننة ، كأداة مدعمة ومكملة للاستمارة، إذ تساعدنا في تحليل وتفسير البيانات المجمعة عن طريق الاستمارة ولقد وردت المقابلة في شكل أسئلة مفتوحة أجاب عنها مسؤول إدارة الموارد البشرية .

11. الدراسات السابقة :

من خصائص العلم أنه تراكمي، وكل باحث يكون بحاجة دوما إلى أرضية صلبة و أساس متين ينطلق منه في بحثه، وهذه الأرضية تعرف باسم " **الدراسات السابقة"** التي قام بها باحثين قبله فهو بحاجة انطلاقة لبناء بحثه. وسنحاول التعرض للبعض من هذه الدراسات التي تناولت جانب من جوانب موضوع دراستنا في هذا المجال.

11-1- الدراسات الجزائرية:

11-1-1 دراسة موازي سامية : بعنوان " **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة"**.

وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تتعلق بماهية إدارة الجودة وعلاقتها بمعايير الأيزو وقد لخصت الباحثة مختلف جوانب هذه الإشكالية في التساؤل التالي :ماذا تعنى إدارة الجودة الشاملة، و ما هي معاير الإيزو ، وما الفرق بينهما ، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته. وللإجابة على هذه التساؤلات وضعت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي :

- يعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو أسلوبين يتسمان بمجموعة من الخصائص أو المبادئ التي تميزهما عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى.
- تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تسيير الموارد البشرية وعلى العنصر البشري بحد ذاته لأنها نؤمن بأنه الأساس في المنظمة وباستطاعته دفع المنظمة إلى النجاح والنمو والتفوق والتميز، كما أنه بإمكانه القضاء على أمالها وأهدافها.
- تتعامل معايير الإيزو مع وظيفة تسيير الموارد البشرية مثلها مثل باقي الوظائف.(1)

(1) - موازي سامية : **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة** ، رسالة ماجستير، قدمت في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير في 2003-2004.

فيما يخص المنهج المتبع فقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة باستعمال الملاحظة ودراسة الوثائق فقط.

وقد خلصت الباحثة في الأخير من خلال عملها هذا إلى النتائج التالية:

- يكمن سر نجاح معايير الأيزو وانتشار تطبيقها في المنظمات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات.
- لا تلبي معايير الأيزو رغبة الزبون واحتياجاته، لأن الرغبات تختلف من زبون لآخر بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المنظمات لكن إدارة الجودة الشاملة تقوم بإشباع رغبات واحتياجات الزبائن من خلال اتصالها المباشر بهم، واعتبارهم عملاء وشركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها.
- باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة، لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أن ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو.

التعقيب عن الدراسة:

هذه الدراسة لما لاحظنا تتقاطع مع موضوعنا في عدة نقاط أهمها تطرقها إلى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو وهذا الأمر هو مفصل دراستنا ، كما أفادتنا الدراسة كثيرا في فهم مكانة وأهمية المورد البشري ضمن معايير الأيزو لأن هذه الأخيرة تؤمن بقدرات ومهارات موارد البشرية وبقدرتها بالتطور والتنفوق والتميز .[1]

2-1-11 دراسة بودالي محمد: بعنوان " **دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (sarl(IMC** " .

تمثل الطاقات البشرية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات ، وتأتي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءاتها وحرفيتها وإمكاناتها المهنية ومهاراتها ، فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانات الجيدة يقدمون منتجات أفضل مما يقدمه أقرانهم الذين يتوفرون على نفس الإمكانات العاملين.[2]

(1) - موازي سامية : المرجع السابق.

(2)- بودالي محمد: **دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (sarl(IMC** ، رسالة ماجستير ، قدمت في جامعة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في 2010-2011.

والذي يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة في منتجاتها، وقد جاء هذا البحث ليجيب على السؤال الآتي : ما مدى مساهمة المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتج؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بإدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مكانة المورد البشري في نظام الجودة ؟ وهل تبني نظام الإيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة؟

- هل تعتمد مؤسسة الصناعات الطبية على تكوين موظفيها في مجال الجودة من أجل ترقية منتجاتها؟

- هل مراقبة جودة منتجات المؤسسة هي مسؤولية قسم الرقابة على الجودة أم مسؤولية كافة أقسام المؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية قام الباحث بطرح الفرضيات التالية:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح نظام الجودة ، لذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة كما أن تبني نظام الأيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة.
- تقوم مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية بتكوين موظفيها في مجال الجودة من أجل تحسين منتجاتها والمحافظة على مركزها التنافسي
- مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة.

وللإجابة على الإشكالية العامة واختبار صحة الفرضيات من عدمها ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية تمتلك نظاما فعالا للرقابة على جودة منتجاتها من خلال إشراك جميع العمال في عملية المراقبة كما تطبق أحدث النسخ في مجال الأيزو 9001.
- يكتسي المورد البشري أهمية كبيرة في نظام الرقابة على جودة المنتج.[1]

---

(1) - بودالي محمد: المرجع السابق

- إن المورد البشري الكفء والمتخصص هو العمود الفقري لبناء نظام جودة متميز.
- يملك التكوين أهمية كبيرة ضمن معاير الإيزو9001،9002،9003، ويشتمل هذا التكوين على كافة الأفراد وعلى جميع المستويات والذين لديهم تأثير في مستوى الجودة.
- للموارد البشرية أهمية كبيرة في نظام الجودة وكذا معايير الأيزو.
- تعتمد مؤسسة (IMC)على نظام تكويني في مجال الجودة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي.
- تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي في مجال الجودة والذي يمس جميع المسئولين في المؤسسة من رؤساء الأقسام والمديرين ، ويقوم هؤلاء بتكوين باقي الموظفين داخل المؤسسة على كيفية تطبيق برامج الأيزو.

التعقيب على الدراسة:

في حدود البحث والتقصي لموضوع الدراسة وبسبب عدم التوصل إلى الدراسات السابقة في التخصص ارتأينا توظيف دراسة في العلوم التسييرية، لوجود ترابط وتداخل كبير مع موضوع دراستنا، حيث يملك المورد البشري أهمية كبيرة في نظام الجودة وفي معايير الأيزو ويعتبر التكوين العنصر الأساسي الذي ركزت عليه هذه المعايير من أجل تأهيل العنصر البشري وتطوير مهاراته في المؤسسة للوصول إلى منتج مطابق للمواصفات الدولية وهذه أهم النقاط المشتركة مع أهداف دراستنا.(1)

3-1-11 دراسة طاهر أجغيم بعنوان**"علاقة أساليب الاتصال باتجاهات العامل نحو عمله"**، وتهدف إلى التعرف على أهم أساليب الاتصال التي تولد اتجاهات موجبة أو سالبة لدى العمال، لكون هذه الأساليب ليست كلها بنفس الأهمية في ظهور الاتجاهات وتغيرها.

وشملت عينة الدراسة (120)عامل من مجموع العمال بمركب الحجار للحديد والصلب ، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

فحسب دراسة الباحث، فإن اختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال يتوقف على الظروف المتاحة للشخص الذي يريد نقل معلوماته إلى الآخرين أخذ بعين الاعتبار نمط التعامل تبعا لنوع المادة التي يريد نقلها ومن هذه الأساليب نذكر مايلي: الاتصال الشفوي والكتابي والمصور.(2)

---

(1) – بودالي محمد : المرجع السابق.

(2)- محمد مزيان : **مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصر**، منشورات دار لالة سكينة، الجزائر، 2002، ص35.

ومن النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة مايلي :

- ميل العمال إلى الاتصال الكتابي رغم أهمية الأسلوب الشفهي .
- درجة رضا العامل على المشرف المباشر أكثر من درجة رضائه على المسؤول الإداري.
- العمل ممتع في المؤسسة حسب غالبية العمال.
- انتشار ظاهرة إدراك العامل لأساليب اتصال فعالة وأكثر رضا على العمل مع الالتزام بالقوانين والقرارات ليكون أكثر استعداد للعمل وأكثر شعورا بالاستقرار في المؤسسة.(1)

التعقيب عن الدراسة:

رغم أن المحور العام لهذه الدراسة بعيدا نوعا ما من موضوع دراستنا إلا أن هذه الدراسة أفادتنا في أكثر من مستوى ، خاصة بالنسبة لأهمية أساليب الاتصال في العملية الاتصالية داخل المنظمة وبين العاملين، ومعرفة ميل العمال نحو أسلوب المناسب لهم ، كما تشترك الدراسة مع موضوعنا في محاولتنا معرفة مدى إدراك العامل لأساليب الاتصال الفعال والجيد.

11-2- الدراسات العربية:

11-2-1 دراسة مظفر شريف* " **حول الإطار المرجعي الفردي والجماعي (مصر 1982)**، وقد أكدت نتائج دراسة الخبرة الفردية السلوكية في مختلف الاتجاهات ، واستخدم فيها ظاهرة الحركة الذاتية كمثير لحكم الفرد وإدراكه، وهو منفرد في حكمه ، بعد أن يستمع إلى حكم شخص آخر أو إلى أحكام مجموعة محددة من الأفراد ولقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان الفرق بين حكم الفرد منفردا ، ثم بعد أن يتأثر عن طريق الاتصال برأي الغير أي بين الإطار المرجع الفردي والإطار المرجع الجماعي المشترك.

ومن النتائج الهامة التي توصل إليها:

- أن الفرد يقيم لنفسه مجالا أو إطارا يصدر فيه أحكامه وهذا الإطار ثابت ويسمى بالإطار المرجع أو إطار الحكم ، فالفرد لا يصدر حكما من فراغ مطلق(2) .

---

(1) - محمد مزيان : المرجع السابق، ص35.

* يعتبر الباحث صاحب جهود علمية تجريبية في الدراسات النفسية الاجتماعية ، حيث اقترن اسمه بتجربة رائدة في بيان أثر العامل الرئيسي الاجتماعي في تكوين الإطار المرجعي ثم في بيان مجال حركة الفرد ضمن إطاره وفي إصدار أحكامه.

(2) عبد الحميد محمد الهاشمي: **المرشد في علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992، ص58.

- إذا تكون لدى الفرد هذا الإطار وهو في موقف منفرد، ثم تعرض لموقف يطلع فيه على مواقف الآخرين ، فإنه يميل إلى تعديل إطاره المرجعي في الحكم وهو في موقف جمعية ، حيث يبقى معه عندما ينفرد مع ذات نفسه.

- تأكيد على أهمية الجماعة في تكوين الاتجاهات والقيم التي يكتسبها الفرد والتي توجه سلوكه، حتى عندما يكون بعيدا منفردا عن الجماعة.

- لابد للفرد من مجال يصدر فيه أحكامه وسلوكه، وهذا المجال إذا تم إيجاده، فإنه يتعرض للتعديل مع الجماعة، أما إذا تم إيجاده بالمواقف الجمعية، فإنه يظل كذلك مع الفرد ، حيثما كان ضمن إطار العمومية الجماعية مع فروق شخصية ضئيلة.

- أن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونه معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات التي يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وخلال اتصاله بهم ، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما في دراسة التفاعلات الاجتماعية.(1)

التعقيب عن الدراسة:

تكمن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في فهمنا للإطار المرجعي للفرد خاصة الإطار المرجعي الجماعي "التعاون"، لكون هذا البعد متغير أساسي في بحثنا، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تغيير الفرد لإطاره المرجعي من الفردي إلى الجماعي في ظل التعاون ، كما أفادتنا كثيرا في معرفة مدى اكتساب الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونه معهم للمعلومات التي يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وخلال اتصاله بهم ، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما في دراسة التفاعلات الاجتماعية وهو جانب مهم في دراستنا وهذا ما يتطابق إلى حد بعيد مع فرضية الثالثة لدراستنا.

2-2-11 دراسة المدهون، محمد وفراهاد، أنالوي بعنوان"تنمية المهارات الإدارية في فلسطين"و هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة إدارة التدريب وبرامج التنمية في تنمية المهارات الإدارية في المنشات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية وتم تقسيم المهارات إلى المهارات الذاتية ومهارات الأفراد ذوي العلاقة بالعمل والمهارات ذات العلاقة بالمهمة أو الواجب الوظيفي .وتم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة عن طريق الجمع بين الاستقصاء والمقابلات وكانت الفئة المستهدفة هم مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.(2)

(1) - عبد الحميد محمد الهاشمي: المرجع السابق، ص58.

(2)- أماني خضر شلتوت: **تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، إشراف، يوسف عبد عطية بحر ،رسالة لنيل ماجستير ، كلية التجارة، إدارة الأعمال، غزة، ،2009،ص57.

من نتائج الدراسة:

وجود مجموعة مهارات إدارية لمديري المشروعات الصغيرة والتي تم تطويرها بالاشتراك في برامج التدريب التي أدت إلى تطوير المشروع الصغير نفسه في عدة مجالات منها :زيادة عدد الأسواق لبيع منتجاتها، ودرجة نجاح المشروع، وزيادة الاستثمار مما أدى إلى زيادة الربحية. (1)

التعقيب عن الدراسة:

اخترنا هذه الدراسة لارتباطها المباشر بالمتغير التابع لموضوع دراستنا وهو مهارات المورد البشري ومدى تطوير هذه الأخيرة وذلك بالاعتماد على برامج التدريب وهذا ما أثبتته الدارسة ، غير أن الاختلاف الوحيد بين الدراسة وموضوع بحثنا حول تركيز الدراسة على نوع أو جانب واحد من مهارات وهي المهارات الإدارية.

3-11- الدراسات الأجنبية:

1-3-11 دراسة لستون و ويات (stock & wyatt)، نشرت في عام 1934 عن" **أثر المنافسة بين الزملاء في العمل** "، تبين أن العاملات في مؤسسة للف الورق زاد إنتاجهن بنسبة (46%) عند استحداث المنافسة بينهن ، ثم استطاع الباحثان، عن طريق زيادة حدة المنافسات بين العاملات ، أن يحصلا على زيادة إضافية في الإنتاج بلغت نسبتها(30%)،إلا أنه كان من نتيجة هذه المنافسات أن اتضح الفساد الكبير في العلاقات المتبادلة بين العاملات، فبينما كان قبل استحدث المنافسة بينهن مظاهر كثيرة من الود والتعاون ظهر بعد المنافسة الكثير من المنازعات والغيرة والحسد، فارتفع عدد الشكاوى ضد بعضهن ، وعدد الشكاوى من ظروف العمل ، ومن رداءة الموارد المستخدمة ، في حين أنها لم تكن قد تغيرت؛ وبمعنى آخر؛ فإنّ العلاقات الإنسانية قد فسدت بين العاملات نتيجة لحدة المنافسة ، ولهذا اقترح الباحثان استخدام المنافسة في مؤسسات العمل بطريقة جمعية (أي تعاونية لا فردية) مع العمل ، على أن تكون المجموعات المتنافسة متعادلة القوة، فالمنافسة الجمعية فيها توفيق بين ظاهرتي التعاون والتنافس ، حيث يتعاون أعضاء الجماعة الواحدة ، وتتنافس الجماعة كوحدة مع غيرها، فيتحقق بذلك التوازن بين ظاهرتين أساسيتين؛ إحداهما اندماج الذات في الجماعة(حيث تحدث في موقف التعاون)، والأخرى هي(2)

---

(1) - أماني خضر شلتوت: المرجع السابق، ص57.

(2) - فرح عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء للطباعة والنشر، ط9، القاهرة 2001، ص 311.

تأكيد الذات والاعتداد بها (حيث تحدث في موقف التنافس)، كما اقترح الباحثان أنه في حالة المنافسة الفردية التي لا مفر منها ، ينبغي ترتيب مواضع الأفراد ، بحيث يكون الأفراد المتجاورون متعادلي القوة على وجه التقريب، ولهذا ينبغي على الإدارة الرشيدة أن تنظم عمليتي التنافس والتعاون بين العاملين بشكل يؤدي إلى رفع الإنتاج دون الإضرار بالمناخ النفسي الاجتماعي الصحي ، الذي ينبغي أن يتوافر في بيئة العمل، فيتحقق التوازن المطلوب بين مصلحة العامل ومصلحة الإنتاج.[1]

التعقيب عن الدراسة:

رغم اختلاف ميدان الدراسة عن ميدان موضوعنا وتطرقه إلى الكشف عن أثر المنافسة بين الزملاء إلا أنها أفادتنا في جانب واحد عندما تطرق الباحث إلى ضرورة إحداث التعاون بين الزملاء لما له من دور كبير في زيادة الإنتاج ، وهذا ما يتطابق مع أهداف دراستنا ولما للتعاون والعمل الجماعي من دور في تطوير وتحسين من مهارات المورد البشري، وبالتالي رفع من إنتاجية وعليه تحقيق أهداف المنظمة.

3-11دراسة "ويسن " (wessen) بعنوان **"أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال"** قام الباحث دراسته بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958، دامت 03أشهر، وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يؤثر انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة.

وقد طلب الباحث من كل أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة ، خلال يوم كامل لمدة خمسة أيام ،وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ، ومكانتهم الاجتماعية ، حيث اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم من الأطباء ، واقتصرت اتصالات الممرضات على زملائهن.

- في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة ، فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم .[2]

(1) فرح عبد القادر طه: المرجع السابق، ص 312.

(2) محمد مزيان : المرجع السابق، ص 33.

- تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي وكمي، أي أن ذوي المراكز الدنيا يحرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا ويتجلى ذلك من خلال اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة، وكذلك حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم ، وفي الأخير تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا وعدم تطبيقها.[1]

التعقيب عن الدارسة:

تكمن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في توضيح وتحديد أثر المراكز في العمل على العملية الاتصالية ، وهذا يتقاطع مع بعض المؤشرات موضوعنا، حيث نريد الوصول إلى معرفة مع من يتم التواصل والاتصال بين العمال داخل مؤسسة "كوندور"، مع أصحاب المراكز العليا في المؤسسة (المشرفون) أو مع أصحاب المراكز المتشابهة (العمال فيما بينهم) ودرجة تأثيرها على مهارات الموارد البشرية .

---

(1) محمد مزيان : المرجع السابق، ص ص 33،34.

تمهيد :

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أشمل من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق عمليات التدريب.

والتدريب بشكله الحديث ليس وليد الساعة؛ إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، وعليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة، ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل إلقاء نظرة على هذا الموضوع نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين، المبحث الأول يتعلق بسياسة التدريب من حيث مفهوم وأهمية وأهداف التدريب، مبادئه وأنواعه وأساليبه، كما تطرقنا فيه إلى مراحل ومقومات ومسؤولية التدريب، تقييم العملية التدريبية والخيارات الإستراتيجية لها،أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم مهارات المورد البشري، ومميزات المهارات البشرية، أنواع وخصائص المهارات البشرية.

المبحث الأول :سياسة التدريب.

1- مفـهوم وأهميـة وأهداف التـدريب:

1-1مفـهوم التـدريب:

التدريب في المجال الصناعي يمثل ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، ويمكن تعريفه بأنه " النشاط المخطط الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله ".[1]

ويعرف أيضا على أنه "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح أواجب أو العمل معطى له ".[2]

والتدريب هو عبارة عن "الجهد المنتظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها و إتجهاتها بشكل إيجابي"[3] .

هذه التعاريف تربط مفهوم التدريب بمصطلح التخطيط ،بحيث ترى أنه عملية منظمة ومخطط لها من الإدارة، تسعى إلى تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد ، وإكسابه اتجاهات جديدة وايجابية.

و يعرف كذلك " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل "[4].

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التدريب وهو زيادة كفاءة الموظف غير ما يؤخذ عليه أنه خص التدريب بفئة الموظفين مع أنه يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

1-2- أهمية التـدريب:

تتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمة ، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب ، وتظهر أهميته للفرد القديم والحديث في المنظمة في : ـ تزويد العامل الجديد بالكفاءة المطلوبة ،كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم ،حيث يتمكن من خلاله مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة[5]

---

(1) - محمد عبد الفتاح: **التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية،2003، ص ص282،281 .

(2) - عبد الهادي الجوهري: **علم الاجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا** ، دار المعارف كورنيش النيل ، ط2 ، القاهرة ،1987، ص167.

(3) - علي عباس : **إدارة الموارد البشرية الدولية** ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الشارقة ،2008 ، ص302 .

(4) - زكي محمد هشام : **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة الكويت ،الكويت ،1989، ص 255.

(5)- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر،ط2 ، الأردن،2005،ص225.

ـ إن العنصر البشري في أي المنظمة أساس وجودها، وهو يتعرض للنسيان بفعل الزمن، مما يستلزم دائما تنشيط ذاكرته لذلك كانت الحاجة إلى نشاط التدريبي المستمر.

ـ نجد أن العلم وحده لا يكفي للنهوض بأعباء الوظيفة وخصائصها وهذه لا يمكن أن تتوفر في الذين يرشحون للعمل ويجتازون الامتحانات، ولكن تتوفر وتكتسب في أقصر وقت بالإعداد والتدريب.[1]

ـ التخفيف من الإشراف، فالعمالة المتدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها.

ـ رفع كفاءة الاستخدام للمورد البشري ، وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله.[2]

3-1 أهداف التدريب:

تعتبر عملية التدريبية من المهام الذات أهمية بالغة في المؤسسة ، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية، خاصة عند عدم توفر الموارد الداخلية بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة [3]، ومن خلال هذا، فإن للتدريب مجموعة من الأهداف نوجزها فيمايلي:

ـ إن الهدف الأساسي من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير في سلوك هؤلاء المتدربين .

ـ التدريب يساعد الفرد على تطوير وتنمية قدراته للتكيف مع طرق العمل الجديدة .

ـ مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات وعلى الأخص الصناعية أو الإنتاجية منها ·

ـ الارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء.[4]

ـ الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى يكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل. [5]

---

(1) - جابر عوض سيد ،أبو المسن عبد الموجود: **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث ،ط1 ،الإسكندرية ،2003،ص126.

(2)- كامل على متولي عمران :**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،ط1 ،القاهرة ،2001،ص255.

(3) ـ ناصر دادي عدون : **إقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعين**، دار المحمدية العامة ،ط2 ،الجزائر ،1998،ص287.

(4) - حجار مبروكة : **الإستثمار في التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي،حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة،2009، ص09.

(5) مصطفى محمود أبو بكر :**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر،ب دون سنة، ص260.

ـ يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، بحيث يلبي احتياجات إنسانية مثل: تحقيق الذات والإحساس بالثقة فضلا عن توفير عنصر الاطمئنان والأمان وينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية .

ـ إتاحة فرص الاستخدام الأفضل لوسائل العمل، وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح والحد من الحوادث

ـ جذب العاملين المتميزين بإتاحة فرص التعلم والترقي أمامهم وزيادة الكفاءة وتدعيم المهارات[1]

ـ تقديم المعرفة : إن تقادم المعرفة ونسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي.

ـ تغير الاتجاهات : وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفضيلا تهم لأساليب العمل. [2]

2 ـ مبادئ وأنواع و أساليب العملية التدريبية :

2-1 مبادئ العملية التدريبية :

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة ومن أهمها مايلي:

ـ التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا، ولفترة معينة.

ـ التدريب نظام متكامل ويكمن التكامل في التجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، وكذلك التكامل في الأنشطة التدريبية .

ـ التدريب نشاط متغير ومتجدد : ويقصد بذلك أنه يتعامل مع متغيرات في داخل وخارج المؤسسة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قالب، و أن يتصف بالتغير والتجدد .[3]

ـ أن يكون هناك تناسب بين التكلفة والعائد من التدريب، أي عدم تجاوز نفقات التدريب المنافع المتوقعة

ـ أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه .

ـ يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين.[4]

---

(1) ـ سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي: **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ط1، القاهرة،2006، ص128.

(2) ـ أحمد ماهر :**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،ط1 ،الإسكندرية ،1999،ص336

(3) ـ صلاح الدين عبد الباقي ،عبد الغفار حنفي: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1998، ص ص، 258،259.

(4) ـ سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى البرادعي: المرجع السابق ، ص128.

ـ مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات لها أثر كبير على التدريب

ـ تكرار التدريب: مقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتدرب[1]

2- 2 أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع للتدريب حسب مرحلة الوظيفة أو التسلسل الزمني لها وتتمثل هذه الأنواع فيمايلي:

2- 2 - 1التدريب حسب المدة الزمنية: وينقسم إلى نوعين :

أ- التدريب قصير الأجل: يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها .

ب-**التدريب طويل الأجل:**يستغرق سنة كاملة أو أكثر وفيه يحصل المتدرب على معلومات وافية ودقيقة.[2]

2 -2 -2 التدريب حسب المكان:

أ- التدريب داخل المؤسسة: هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل؛ وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بالإشراف عليهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

ب-2التدريب خارج المؤسسة: بعض المؤسسات تفضل أن تنقل برامجها التدريبية إلى الخارج، وذلك في حالة تقديم المؤسسات الأخرى برامج تدريبية جيدة واستخدامها لأدوات أكثر تطورا وحداثة. [3]

2- 2- 3 التدريب حسب الهدف:

أ- التدريب التوجيهي: يوجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة ، بهدف تعريف الموظف بالمؤسسة

ب - التدريب التأهيلي: يهدف إلى تأهيل العامل للقيام بوظيفة أرفع، ويسبق عادة الترقية إلى الوظائف.[4]

2- 2- 4 التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني والفني : وهذا النوع يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

ب - التدريب التخصصي ويشمل هذا النوع من التدريب على المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص .[5]

ج - التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية .[6]

---

(1) - صلاح الشنواني : **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1987،ص153.

(2) - محمد فالح صالح : **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004 ، ص ص108،109.

(3) - أحمد ماهر : المرجع السابق ،ص325.

(4)- سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي : المرجع السابق، ص ص129،130

(5) - أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص326.

(6) - صلاح الدين عبد الباقي ،عبد الغفار حنفي : المرجع السابق، ص ص265،266 .

2 - 3 أساليب التدريب:

تتفاوت الأساليب التدريبية في تأثيرها على البرنامج التدريبي سلبيا أو ايجابيا فيما تقدمه من نتائج، لذلك على المؤسسة أن تختار أسلوبا أو أساليب معينة تناسبها.[1] و فيما يلي عرض لأهم الأساليب:

2 -3 -1 المحاضرة: وهي تعتبر اتصالا رسميا وشفهيا من جانب واحد بين فرد ومجموعة ، ويقوم المدرب بتقديم مجموعة من الأفكار التي تم إعدادها من حيث المضمون وطريقة العرض، وينصب دور المتدربون على الإصغاء .

2 -3 -2 حلقات النقاش: يتميز هذا الأسلوب بالديناميكية ، لأن كل متدرب يلعب دورا هاما في تلك الحلقات، كما يتميز بسرعة ردود الفعل وحدوث الاستجابة و انتقال الأثر التدريبي عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والخبرات.[2]

2- 3-3 الندوات : بموجب هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتدربين في البحث عن موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع .

2- 3-4 تمثيل الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ،ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف وفي النهاية يطلب من كل متدرب أن يبدي رأيه في تصرف زميله. [3]

2ـ 3-5 أسلوب المعلومات المبرمجة : يتم برمجة معلومات عن موضوع معين في أشرطة التسجيل أو أشرطة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية ، و في نهاية كل شريط أسئلة معينة للمتدرب ثم يعطى وقت للإجابة ، و بعدها تعطى الإجابة الصحيحة.

2-3-6 دراسة الحالات: يستخدم هذا الأسلوب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و الكشف عن المبادئ العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث. [4]

3 ـ مراحل ومقومات ومسؤولية التدريب:

1-3 مراحل التدريب:

باعتبار التدريب من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، فهو عملية تمر بعدد من الخطوات و المراحل المتتابعة، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

---

(1) - أحمد عزت :**علم النفس الصناعي**، دار القومية ، ط1، الإسكندرية ، 1965، ص139.

(2) - أحمد كامل راشد: **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1981، ص198.

(3) - صلاح الدين عبد الباقي ،عبد الغفار حنفي : المرجع السابق، ص ص270،271.

(4) - هشام بوكفوس:**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، إشراف فضيل دليو، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسنطينة ،2005-2006 ،ص ص86،87 .

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

أول خطوة يقوم بها المسؤول عن التدريب لإعداد خطة سليمة هي جمع المعلومات وتحليلها، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وهذا باعتبار التدريب نظام مفتوح يحصل على مدخلاته من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات .[1]

المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية

بعد أن يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالتدريب ، تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي. [2]

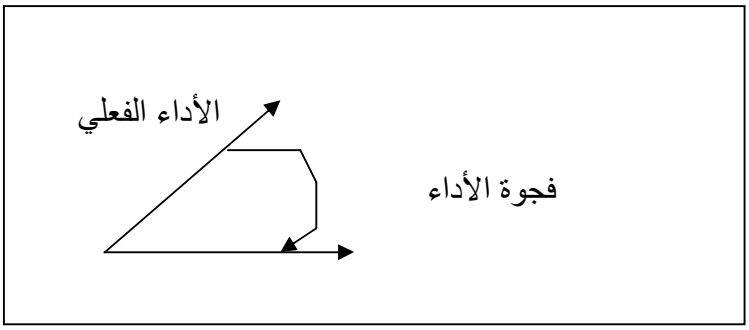
وتتمثل هذه الاحتياجات في:

- **جانب القوة**: ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب .

- **جانب قصور وضعف**: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير.[3]

وتتمثل هذه الاحتياجات في الفجوة مابين الأداء الفعلي للعامل والأداء المتوقع (الأداء المطلوب)، كما يوضحه الشكل التالي[4]:



الشكل (01): فجوة الأداء

المصدر : بسيوني محمد البرادعي : **تخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، مصر ، بدون سنة ، ص47.

(1) - أحمد سيد مصطفى :**إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة**، بدون دار النشر ، ط2، بدون بلد ،2008، ص265.

(2) - صلاح عودة سعيد: **إدارة الأفراد** ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ،1994 ، ص 250.

(3) - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:المرجع السابق، ص232.

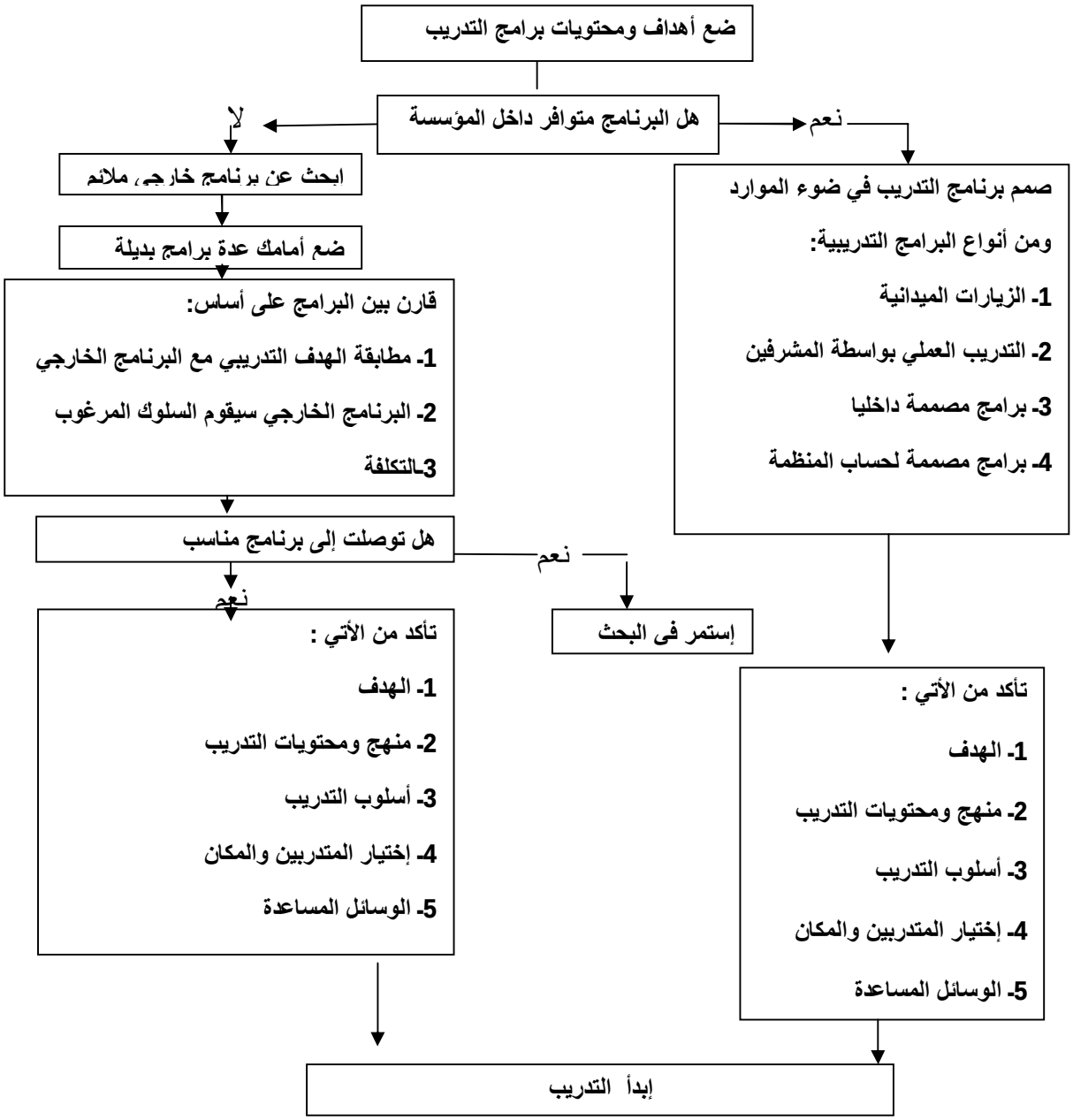
(4) - بسيوني محمد البرادعي :المرجع السابق،ص 47 .

المرحلة الثالثة :تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية التدريبية عدة عناصر أهمها :

1- تحديد أهداف البرنامج :و هي التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجة التدريبية.[1]

2- تحديد موضوعات البرنامج: وهي المواد التي على البرنامج طرحها أو التسلسل ،ويتم تحديد ها بناء على الأهداف التدريبية الموضوعة والمعلومات المتوفرة عنها[2] ، كما يوضحه الشكل الموالي :



الشكل (02):خطوات تصميم برنامج التدريب.

المصدر : أحمد ماهر :المرجع السابق، ص340.

(1) - بسيوني محمد البرادعي :المرجع السابق ،ص 49.

(2) - يحي مصطفى عليان :**أسس الإدارة المعاصرة** ،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ،ط1 ،الأردن ،2007، ص298.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود، وتعد مرحلة التنفيذ مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التدريبية وسلامتها، وتشمل هذه المرحلة تحضير مستلزمات البرنامج وافتتاح البرنامج وشرح أهدافه ومتطلباته للمتدربين والمحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، والزيارات والأنشطة المكملة للتدريب، وتوزيع الشهادات على المتدربين.(1)

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية :

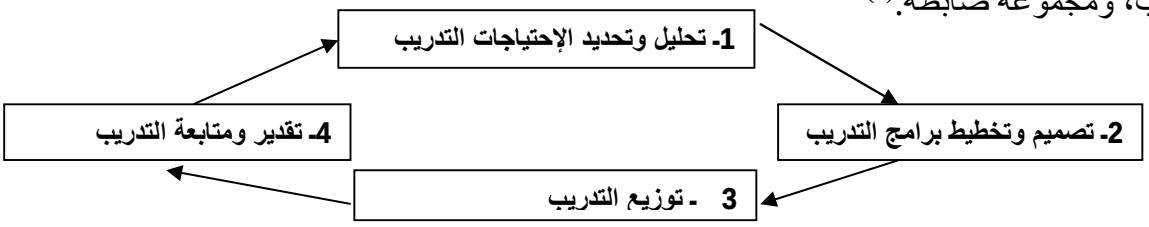
وعلى أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، وتعتمد عملية التقييم أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب، وتصميم إستراتيجية التقييم، وهذان العنصران يكونان معا خطة تقييم التدريب.(2)

ويمكن تقييم برامج التدريب عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات نتيجة لهذا البرنامج، وذلك عن طريق قياس مايلي:

أـ مدى تفاعل المتدربين : ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة إنعقاد البرنامج وبعدها .

ب ـ مدى التغيير في سلوكيات المتدربين : ويتم تحديد ذلك بعد إنتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمدربين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة .(3)

ج ـ مدى تحقيق النتائج : يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل: تخفيض معدل الدوران، تخفيض التكاليف، تحسين الكفاءة، ويتطلب هذا النوع من التقييم إختبار المتدربين قبل وبعد التدريب، ومجموعة ضابطة.(4)



الشكل (03):مراحل بناء برنامج التدريب.

Source : Jean-François Du MAIS et autres , **Guide de Gestion des Ressources Humaines ,TE CHNO Compétences**, Montréal (Québec) ,2003, p75 .

(1) - يحي مصطفى عليان : المرجع السابق ،ص300.

(2) - أحمد صقر عاشور : **إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** ، دار النهضة العربية ، بيروت ،1994، ص491.

(3) - بسيوني محمد البرادعي :المرجع السابق ،ص ص51،52.

(4) - راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،2000، ص177.

2-3 مقومات التدريب الفعال:

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :

* ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التنظيم.

* التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تتضمن الجدية .

* العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية .

* الاختيار المناسب للوسائل التدريبية ، بحيث تتماشى مع مستوى المتدربين .

*ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب .

* توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريبي .

* اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته .

* الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب .[1]

3-3 مسؤولية التدريب:

اختلفت الآراء حول مسؤولية التدريب ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه ، لذلك تقع مسؤولية على عاتق كل من :

ـ **مدراء الإدارات** : يعتبر مدير كل إدارة مسؤولا عن تحديد عدد العاملين المراد تدريبهم ، ووضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية .

ـ **المشرفون** : يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب العاملين مسؤولا عن القيام بهذه المهمة .[2]

ـ **مسؤولية المشتركة** : يدرك بأن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي يمكن أن لا تنجز بشكل كفء إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة .[3]

---

(1) - كامل علي متولي عمران :المرجع السابق ،ص ص211،212 .

(2) - محمد فالح صالح :المرجع السابق، ص108.

(3) - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : المرجع السابق ، ص227 .

ـ مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى : وهناك رأي آخر يرى أن تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي يتم تعيينه فيها ولا الدور الذي يقوم به ، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم تجاه الفرد الجديد .[1]

04ـ تقييم العملية التدريبية والخيارات الإستراتيجية لها:

4 - 1 تقييـم العملية التدريبية:

4ـ 1- 1 مزايا العملية التدريبية :

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ، ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين .

أ- من مزايا التدريب على الفرد مايلي :

ـ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .

ـ زيادة الثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة .

ب - من مزايا التدريب على المنظمة مايلي :

ـ تنمية كفاءات وخبرات العاملين ،وزيادة مهاراتهم ، و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم .

ـ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة

ـ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.[2]

4-1-2 عيوب ومعوقات العملية التدريبية :

من أهم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية مايلى :

أـ عدم تحليل الاحتياجات التدريبية :تعتبر من أهم المشكلات ، خاصة في الدول العربية ، ويرجع ذلك إلى إتباع ما يسمى بالبرامج الجاهزة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التدريبية.

ب ـ عدم توافر الإرادة لدى معظم المتدربين للتدريب: من أهم ما يلاحظ بالنسبة للبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في كثير من المؤسسات هو عدم رغبة بعض العمال في حضور أية برامج تدريبية لإعتقادهم أنهم لا يحتاجون إليها .[3]

---

(1) - شوقي حسين عبد الله: **سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،1968، ص163.

(2) - صلاح عبد الباقي ،عبد الغفار حنفي :المرجع السابق، ص ص254،255.

(3) - سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي :المرجع السابق ، ص146.

جـ ـ عدم ربط بين التدريب والحافز : ينظر المتدربين إلى التدريب بمثابة تضيع للوقت والجهد وذلك في حالة عدم ربطه بحافز معين.

دـ عدم توفير التمويل اللازم للتدريب: لاشك في أن هناك نقص في الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب وهذه المشكلة وإن كانت توجد في كثير من الدول؛فإنّها أكثر حدة في الدول العربية.

ه ـ عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية: يمكن القول أن هناك عدم اهتمام بعملية تقييم البرامج التدريبية، ومن ثم يصعب الحكم على ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا، وهو ما يعكس في النهاية عدم الجدية في التدريب.

وـ شكلية التدريب : لقد تحول التدريب إلى مجموعة من المحاضرات تعقبها شهادات التخرج دون محاولة جادة إلى النظر إلى التدريب كنظام متكامل يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم برامج التدريبية وتنفيذ تلك البرامج بفعالية ،ثم تقييم نتائجها .[1]

4 ـ2 الخيارات الإستراتيجية للعملية التدريبية :

إذا كان من الصعب على المؤسسات توظيف الموارد البشرية التي تملك الكفاءات والمهارات المطلوبة ، لمواجهة تلك التطورات فإن الخيارات الإستراتيجية التدريبية ما تزال مفتوحة أمامها ، ولكي تثبت هذه الخيارات جدواها يجب أن تركز على الأسئلة الثلاثة التالية :

أ ـ امتثال الأفراد أم إبداعهم ؟

وهو الخيار الإستراتيجي الأول الذي تطلب فيه المؤسسة كافة ، ودون استثناء من الموارد البشرية العاملة معها الامتثال لها ، و يعني الامتثال تقيد الأفراد بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة ، وإذا كان الامتثال لابد منه كي لا تقع المؤسسة في المجهول ، فإن معرفة حجم الامتثال قد يكون أمرا مفيدا ومرغوب به ، فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على الأداء وسلوكيات هدامة للأفراد ، ومنعهم من الدخول في عالم الفوضى أو عالم اللامبالاة .

ب ـ تدريب الأفراد أم توظيف المدرب منهم ؟

الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسة، ينحصر بمسألتي التدريب والتوظيف، بعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير أفرادها وتبذل جهودا ووقتا ومالا، مقابل رفع مهاراتهم وكفاءاتهم [2]

(1) - سمير محمد عبد الوهاب ،ليلي مصطفى البرادعي :المرجع السابق ، ص148.

(2) - حسن إبراهيم بلوط : **إدارة الموارد البشرية ،من منظور إستراتيجي** ، دار النهضة العربية ، ط1 ، لبنان ، ص250.

جـ ـ تحسين أداء الأفراد أم استبدال ضعفاء الأداء:

الخيار الإستراتيجي الثالث الذي يواجه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والاستبدال ، المسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي المطلوب، دفع تكليف مقابله والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب فيه ، والمسألة الثانية مرتبطة أصلا بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يحتاج إلى التدريب، وربما إعادة التدريب وإذا أراد التخلص من ضعف في أدائه، ولكن في حال تكرار الأداء الضعيف، وأتى الأداء دون المستوى المطلوب، فمن حق المؤسسة استبدال أو فصل هذا الموظف .[1]

المبحث الثاني :مهارات المورد البشري:

1 ـ مفهوم مهارات المورد البشري :

من الضروري دراسة مهارات والتي ربما تكون العامل الأساسي في تقدير فعالية وكفاءة المورد البشري، وهذا يعني أن هناك مهارات معينة لابد من توفرها في الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء العمل بإتقان وعليه يمكن تعريف المهارات على أنها :"القدرة على تطبيق المعارف النظرية بشكل مؤثر و فعال مما يؤدي إلى ممارسة العمل المهني بسهولة و إتقان ".[2]

يعتمد هذا التعريف على عنصر القدرة في تطبيق المعارف و استغلالها حتى يتم أداء العمل بكل إتقان.

كما تعرف بكونها :"مجموعة المعارف و الخبرات التي تتراكم لدى الفرد والتي تعينه في النهاية على حسن القيام بمهامه، و من ثم فهي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها العامل سواء من تأدية العامل لعمله، أو من ممارسته العلمية طيلة سنوات عمله ".[3]

وتعرف المهارات أيضا على أنها "مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي بها ذلك العمل".[4]

يخص هذا التعريف المهارة بمجموعة من المعارف والخبرات التي يمكن للعامل أن يكتسبها من تدريبه على تأدية عمل معين، أومن ممارسة الطويلة لمنصبه .

2- مميزات المهارات البشرية:

هناك من المميزات للمهارات البشرية يمكن إعطاءها على النحو الآتي:

---

(1) - حسن إبراهيم بلوط : المرجع السابق ،ص251.

(2) - علي إسماعيل علي : **المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد** ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ،1995 ،ص 58.

(3) - حمدى شعبان : المرجع السابق ص167.

(4)- كامل محمد المغربي : **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة**، دارالفكر للنشر والتوزيع، ط3، بدون بلد،2004،ص162.

2-1- إن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة .

2-2- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى للأخر.

2-3- إنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة) والممارسة، ونمط التفكير (قدرة ذهنية).

2-4- إنها قابلة للتحويل ، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد للأخر عن طريق التدريب والممارسة .

2-5- تختلف المهارات من مستوى لآخر داخل التنظيم .[1]

3 ـ أنواع مهارات المورد البشري :

تتنوع وتختلف وتتعدد المهارات حسب تنوع و اختلاف الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها الفرد،ومن أنواع هذه المهارات نذكر مايلي:

3- 1 مهارات خاصة : وهي المهارات الضرورية لأداء عمل معين ، وهذه المهارات يتم تعلمها على أفضل وجه في برامج التدريب أثناء العمل ، أو في برامج التعليم الفني .

3- 2 مهارات عامة : وهي المهارات التي تكتسب خلال الدراسة الأكاديمية مثل مهارات تكوين العلاقة المهنية، والاتصال . [2]

3- 3 المهارات الفنية :هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين مثل المهندس الذي يحصل على المهارات الفنية بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي ، وهناك مجموعة أخرى من الأفراد تحصل على المهارات من خلال التعلم والتدريب المناسب والخبرة [3]

3- 4 المهارات التقنية : تشمل القدرة على تطبيق المعرفة المتخصصة أو الخبرة، وحينها نفكر بالمهارات التي يمتلكها المهنيون مثل المهندسين فإننا نركز أساس على مهاراتهم التقنية ،فقد تعلموا المعارف والممارسات في مجال عملهم، من خلال الدراسة النظامية المكثفة، والتدريب، حيث أن جميع الأعمال تتطلب الخبرة المتخصصة، فإن الكثير من الناس يطورون مهاراتهم التقنية أثناء ممارساتهم لأعمالهم .[4]

---

(1) - عزيزة عبد الرحمن العتيبي: المرجع السابق، ص61.

(2) - حسن إبراهيم بلوط :المرجع السابق ، ص251.

(3) - نبيل محمد مرسي :**المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية ؟)** ، كلية التجارة ، الإسكندرية ،2006 ، ص56.

(4) - أنس شكشك : **علم النفس الإداري** ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1 ، حلب ، 2009 ،ص14.

3- 5 المهارات الإنسانية: هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح وكذلك التأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها .[1]

3- 6 المهارات السلوكية :هي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ،وفهم سلوكهم وتوجيهه ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم ،والاتصال بهم ،وفهم العلاقات التي بينهم

3- 7 المهارات العقلية : وهي خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج ، وإحتواء المواقف والنظر بشكل ثاقب للمشاكل ، وهي لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة .[2]

3- 8 المهارات الإدراكية : تصبح أكثر المهارات أهمية ، كما تبدو أهميتها من خلال كون الفرد يعتمد عليها في استخدام مهاراته الانسانية .

4 ـ خصائص المهارات:

لكل نوع من أنواع المهارات السابقة مجموعة من خصائص والسمات نذكر منها :

4- 1 خصائص والسمات المرتبطة بالمهارة الفنية :

* القدرة على تحمل المسؤولية ، بمعنى قدرة الفرد على إنجاز ما يكلف به ورغبته في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات والأعمال التي يقوم بها

* تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

*أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .

* تتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية .

4- 2 خصائص و السمات المرتبطة بالمهارة الإنسانية :

* الاستقامة وتكامل الشخصية :وتعني توافر الانسجام والاتزان في سلوك الفرد سواء في شؤونه العامة أو الخاصة ، أن يكون رقيبا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه .

*الاستقامة لا تعنى احترام الأنظمة فقط ولكنها تعنى أيضا سلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا.[3]

---

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي : **مبادئ التنظيم والإدارة** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ،ص 23.

(2) - أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، 2003 .ص 45.

(3) - أنس شكشك : نفس المرجع ،ص ص13،14.

4 - 3 خصائص والسمات المرتبطة بالمهارة الذاتية :

* القوة الجسمية والعصبية .

* قوة الشخصية :إن الشخصية القوية لها تأثير في الإقناع والتواصل وإرسال الرسائل المحفزة .

*الحيوية والطلاقة اللفظية : وهي وسيلة هامة للتواصل الجيد بين العمال والرؤساء .

*القدرة على التفاعل الاجتماعي والاندماج العاطفي مع الجماعة الذي يتمثل في قبول مواطن الضعف في الأفراد والاعتراف بمواطن القوة لديهم مع القدرة على تفهمهم والعمل على تقويتهم . [1]

(1) أنس كشكك : المرجع السابق ،ص ص 14،15.

خـــــــــــلاصـــة :

من خلال عرضنا لهذا الفصل تبين لنا أن التدريب وسيلة يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار والمهارات الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ، كما يعتبر التدريب نشاطا إستراتيجيا أو وسيلة في يد المؤسسة إن أحسنت استغلالها و تكون الدعامة الأساسية في تنمية المؤسسة، وتحسين مردوديتها، والتدريب لا يكون وسيلة فعالة إن لم يكن هناك تخطيط جيد، وتحديد الاحتياجات الفعلية التي سيعالجها ،ثم المتابعة بصورة مستمرة ومتسلسلة وظهرت هذه الإستراتجيات في المؤسسة (إستراتيجيات التدريب) عندما توسعت وتعقدت العلاقات بين المؤسسة والعالم الخارجي أي بين المؤسسة وعالم الاقتصاد وظهور التكنولوجيات وكان هذا خاصة عند ظهور الثورة الصناعية وظهور الآلات ومجتمعات العمل .

ومما سبق يتضح أن عملية اكتساب المعارف و المهارات والسلوكيات الجديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.

تمـــــهـــــد:

تقوم الطبيعة الإنسانية على أساس وجود نظام معين داخل المنظومة الاتصالية، ويعد شرطا أساسيا في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الجماعة وهو ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي، حيث يتم فيه تبادل الأفكار والعواطف والمعتقدات مستخدمين في ذلك أداة أو وسيلة رئيسية ضرورية وحيوية، والمتمثلة في الاتصال فهو بالتالي عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية. كما يعد الاتصال الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض وهو المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي، والمرحلة الإعدادية للمراحل اللاحقة إذ يقوم بالأساس على التأثير والاستجابة، ويتحقق عن طريق عملية الاتصالية التفاعل الاجتماعي بين العاملين بعضهم ببعض من جهة ومن جهة ثانية بين الإدارة والعاملين، ومن هنا يتضح لنا أهمية عملية الاتصال ومنه لابد من تنظيمها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، حيث تنساب المعلومات بيسر وبسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم .

ومن أجل فهم الموضوع أكثر سوف يتم الاعتماد في هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالعملية الاتصالية من حيث تحديد مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال، وخصائصه وأنواعه وعناصره، كما تطرقنا إلى وسائل ووظائف الاتصال ،ثم العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية ومعوقاتها، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم وأهمية التعاون، مبادئه وأنواعه، خطوات التعاون، العوامل المؤثرة فيه .

المبحث الأول : العملية الاتصالية

1ـ مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال:

1- 1 مفهوم الاتصال:

عملية الاتصال(communication) عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة .

ويعرف "هوكنز" و"برستون" عملية الاتصالية بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيم .

والعملية الاتصالية تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم .[1]

هذان التعريفين يوضحان هدف العملية الاتصالية داخل المنظمة وهو تعديل سلوك الأفراد.

ومن جهة أخرى هو "نظام ديناميكي؛ والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس، و ذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات وغيرها. [2]

أما هذا التعريف فيعبر عن الاتصال بكونه نظام متغير باستمرار، بواسطته يتم نقل المعلومات.

ـ الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر.[3]

الاتصال : هو العملية التي يقوم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم .[4]

والتعريفين الأخيرين يربطان العملية الاتصالية بحجم المجتمع أو الجماعة .

1 ـ 2 أهمية الاتصال:

ـ التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته ، ذلك أن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث أن الاتصال هو أساس لكل تنظيم ناجح .

ـ أهمية الاتصال تكمن في تمكين القائمين على الإدارة من وضع وإعداد الخطة .

ـ اتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للإتصال .

ـ الاتصال يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة [5].

---

(1) - جمال الدين لعويسات : **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2002، ص39.

(2) - فضيل دليو، وآخرون: **الاتصال في المؤسسة**، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري للبحث والترجمة، الجزائر، 2003 ، ص،ص83،84.

(3) - راوية محمد حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1 ،الإسكندرية،1999، ص189.

(4) - محمد صبري فؤاد: **أساليب الاتصال الاجتماعي** ،المكتب العلمي للتوزيع، مصر ،1999،ص19.

(5) - حورية بولعويدات : **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، إشراف حسن خريف ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة قسنطينة،2007-2008، ص50،51.

ـ يساهم الاتصال في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها، وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح .[1]

ـ قنوات الاتصال الصاعد تعطي فرصة ظهور الديمقراطية، حيث تسمح الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجات النفسية والاجتماعية .

ـ تكمن أهمية الاتصال في أنه يعكس أنماط السلوك والعلاقات والأدوار التي تحددها خريطة التنظيم الرسمي لكل الأعضاء.[2]

3ـ1 أهداف الاتصال:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسيها الاتصال يمكن تحديد مجموعة من الأهداف :

* الأهداف الخاصة بالعاملين: يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم، الأمر الذي يؤدي إلى التفاهم والثقة، مما ينعكس على زيادة الإنتاج .

* أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم: الاتصال يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها .

*يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة، والوصول إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

*يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل، حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة ، ويتيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء .[3]

*تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام

*المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم .

*التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم وثقتهم .

*إن غاية من الاتصالات داخل المنظمة هي إصدار المعلومات والتوجيهات بشكل مفهوم للقيام بالعمل على أساس من التعاون بين كافة الأطراف فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق وزيادة المهارة في العمل[4]

---

(1) - صالح بن نوار: **الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية** ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد22 ديسمبر، قسنطينة، 2004، ص17.

(2) - محمد على محمد:**علم الاجتماع التنظيم،مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية ،ط1 ، الإسكندرية ، 1982، ص ص446،447.

(3) - مازن سليمان الحوش: **الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية**، إشراف أحمد بودراع، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة ،2005-2006 ، ص45.

(4) - فضيل دليو ، وآخرون :المرجع السابق ، ص ص 86،87.

2ـ خصائص وأنواع وعناصر الاتصال:

2-1 خصائص الاتصال الجيد:

حتى يكون نظام الاتصال جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها توفر له عددا من الشروط الضرورية منها:

ـ ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة ، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها .

ـ مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.

ـ ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال ودعم النظام من طرف الإدارة .

ـ حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال. (1)

ـ إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق ، فليس فقط الطرق الكتابية واللغوية ، ويمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

ـ إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصال كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال الثاني كشرط لإتمام الاتصال. (2)

2ـ 2 أنواع الاتصال:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال نوعان رسمي وغير رسمي .

2- 2-1 الاتصال الرسمي: وهو يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية أو خارجية مع الجمهور أو مع مؤسسة أخرى وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى(3) :

أ- الاتصال النازل:

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريين للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وبدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل. (4)

ب ـ الاتصال الصاعد:

تنقل الرسالة في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال النازل فتفتح الإدارة بذلك طريقا ذي اتجاهين بينها وبين موظفيها. (5)

---

(1) - ناصر دادي عدون : **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** ، دار المحمدية ،الجزائر ،2004، ص ص84،85.

(2) - عبد لله ،محمد عبد الرحمان :**سوسيولوجيا الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، بدون بلد،2006، ص11.

(3) - مازن سليمان الحوش:المرجع السابق، ص38.

(4) - جمال الدين لعويسات: المرجع السابق، ص49.

(5) - ابراهيم شيحا عبد العزيز :**أصول الإدارة العامة** ، منشأة المعارف ، 2003 ، الإسكندرية ،ص 253 .

ويساعد الاتصال الصاعد فيمايلي:

-يمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها.

-حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختبار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزاولة الاتصال الصاعد.

-تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة، وذلك من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على مزاولته[1].

جـ ـ الاتصال الأفقي:

يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف، وحل المشاكل، تبادل المعلومات[2] وعلى مستوى الاتصال الأفقي:

- تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة الواحدة متينة حتى تسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم .
- إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة.
- ترقية وتطوير الاجتماعات **يسمح بالتبادل المعلومات بين مختلف وحدات المؤسسة.**
- من الأفضل وكلما سمحت الظروف بذلك اتخاذ قرارات مشتركة بين مختلف الوحدات والفروع.[3]

2-2-2 الاتصال غير الرسمي:

هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم خاصة بين الفاعلين و الأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.[4]

والاتصالات غير الرسمية تسد حاجة الموظف أو العامل من المعلومات ذات الأهمية العامة والتي تمس العمل، وكذلك المعلومات الشخصية التي تتعلق بحياة العاملين .

وعادة ما يزيد اعتماد على شبكة الاتصالات غير الرسمية في حالة ما إذا كانت شبكة الرسمية لا تشبع حاجاتهم إلى المعلومات الصحيحة، وهذه الشبكة إذا ما عملت وزودت بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنها تساعد شبكة الاتصال الرسمية في إشاعة روح التفاهم والتعاون بين العاملين ، كما أنها تعمل على رفع روحهم المعنوية، وعلى زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة.[5]

---

(1) - حورية بولعويدات: المرجع السابق، ص50.

(2) - أبو النجا محمد العمري : **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 1986 ، ص124.

(3) - حورية بولعويدات: المرجع السابق، ص51.

(4) - عبد الغفار حنفي : **السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين**، الدار الجامعية، مصر 1990، ص537.

(5) - عبد العزيز شرف: **نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص193.

2ـ 3 عناصر الاتصال :

حتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: مرسل الرسالة ، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة و هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإنّ عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر فيها، و يمكن تبيين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

2- 3 -1 المرسل: يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر ، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في المرسل كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير.[1]

2- 3- 2 الرسالة: هي أساس عملية الاتصال بل هي قلب عملية الاتصال .قد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو إشارة باليد أو مقالة صحفية أو تلفزيونية.

2- 3- 3الوسيلة أو القناة: هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية أو بصرية، ويجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيرا على المستقبلين أو استعمالا من قبلهم والأقل تكلفة.

2- 3- 4 المستقبل:هو هدف عملية الاتصال، ويجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته، حتى يستحوذ على قلبه بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه.

2- 3- 5 الاستجابة أو التغذية الراجعة أو رد الفعل : هي قبول الرسالة أو رفضها، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية، والاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل، والرسالة هي التي تقرر نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.

2- 3- 6 التأثير: وهو المحصلة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل.[2]

3 ـ وسائل و وظائف الاتصال:

3- 1وسائل الاتصال:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال طبقا لطريقة الاتصال إلى أربعة أنواع أساسية :

3-1-1 وسائل الاتصال الشفوي : ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر غير مباشر يتم على العكس من الأول.[3]

---

(1) - محمد محمد الهادي: **إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها**، دار المريخ، الرياض، بدون سنة ، ص 118.

(2) - محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي،والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص،ص288،287.

(3) - حورية بولعويدات: المرجع السابق، ص65.

أـ وسائل الاتصال الشفوي المباشر : وأهم وسائل الاتصال الشفوي المباشر هي :

ـ التعليمات والأوامر : تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين .

ـ المقابلات : وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث أو نقاش أو تبادل الأفكار.

ـ الاجتماعات والمؤتمرات : يتم فيها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتقييم المؤسسة بصفة عامة.

ـ البرامج التدريبية : تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية، وتستخدم كوسيلة اتصال، حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال وتبادل الآراء.

ب ـ وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر : وتتمثل أهم هذه الوسائل في :

ـ الهاتف : أداة اتصال غير مباشرة توفر عامل الزمن لكنها قد تفتقر إلى الفعالية التامة نظرا لغياب طرفي الاتصال فحضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.

3-1-2 وسائل الاتصال الكتابي: أهم وسائل الاتصال الكتابي هي :

ـ التعليمات والأوامر :بالإضافة إلى كونها من الصور الشفهية إلا أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، وتتمثل في المذكرات، الخطابات الداخلية والخارجية والنشرات والكتب الدورية.

ـ لوحة الإعلانات والنشرات :تستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين، إلا أنه يعاب عليها كونها تفتقد لاهتمام العاملين في المؤسسة.(1)

ـ مجلات المؤسسة :وتشتمل على أخبار المؤسسة وتنقسم عادة إلى :مجلة قطاع المؤسسة (نشاط المؤسسة)، مجلة المؤسسة (أخبار المؤسسة...) المجلة اليومية (الأخبار اليومية للمؤسسة).

ـ صندوق الاقتراحات :عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويعاب عليه كون الرسائل لا يتم فتحها أو الاضطلاع عليها في معظم الأحيان.

3- 1- 3 وسائل الاتصال التصويري :هناك وسائل اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسبيا وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا صممت خصيصا لتفادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة وتتمثل أساسا في:

ـ الملصقات : عبارة عن لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم غير الملمين بالقراءة الجيدة.

ـ الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم عادة في إعداد التقارير.(2)

3- 1- 4 وسائل الاتصال غير اللفظي :توجد وسائل أخرى غير لفظية تلعب دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي تتمثل أساسا في حركات الجسم التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات...الخ .(3)

(1) - حورية بولعويدات: المرجع السابق، ص65.

(2) - ياسين عامر:**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ ، ط1، الرياض ، 1986، ص87.

(3)- صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001، ص244.

3ـ 2 وظائف الاتصال :

تصنف وظائف الاتصال بطرق مختلفة ولكن على العموم يمكن حصرها فيمايلي:

3-2-1 الوظيفة الإخبارية: تعتبر من أهم وظائف الاتصال، حيث يعتبر الخبر أو المعلومة مادتها الأولية لأن الخبر في حد ذاته تعبير عن رأي ونقل لرأي للتأثير على آراء.

3-2-2 الوظيفة التنموية: تأتي في المجال الاقتصادي خاصة، ويتم ذلك أساسا من خلال الإعلانات والبرامج الإرشادية والتوعية وكذا الوظيفة التسويقية.[1]

3-2-3 الوظيفة الإعلامية: وتظهر الوظيفة الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر، هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، التغيرات المستمرة،ويتم ذلك من خلال الوظيفة الإعلامية للاتصال.

3-2-4 الوظيفة الإقناعية للاتصالات :يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء ، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال ، وتظهر أبعاد المهام الإقناعية في الاتصال ذو الطريقين ، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين.[2]

4ـ العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية ومعوقاتها :

4 ـ 1العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات :

أن العملية الاتصالية وكأي عملية اجتماعية لها عوامل تؤثر فيها بغض النظر عن نوعية هذا التأثير ،سلبيا كان أم إيجابيا ،و فيما يلي نعرض بعض التأثيرات :

4 -1 - 1 طبيعة العمل :بحيث تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية .[3]

---

(1) - فضيل دليو: **الاتصال ـمفاهيمه ـنظرياته- وسائله** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1، القاهرة ،2003 ،ص75.

(2) - ياسين عامر : المرجع السابق، ص ص49،52.

(3) - فضيل دليو ، وآخرون :الاتصال في المؤسسة ، المرجع السابق، ص 95.

4 -1- 2 درجة التعقيد التنظيمي : إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف .

4 -1- 3 حجم المؤسسة : إن كبر المنظمة يجعل من عملية الاتصال بين الأفراد أكثر صعوبة وتعقيد .

4 -1- 4 عمر المنظمة : من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات،لأن المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها .[1]

4 - 2 معوقات العملية الاتصالية :

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يعيق أي خطوة في عملية الاتصال، لأن الاتصال هو عملية اجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر وخطوات عديدة ومتداخلة، لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية، ومن بين هذه المعوقات نذكر مايلي :

ـ عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال، أو عدم وضوح الموضوع، وأن المرسل لا يملك فكرة واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر .

ـ عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة .

ـ مصداقية المرسل بمعنى أن لا يثق المستقبل بالمرسل .

ـ إرسال الرسالة في وقت ليس مناسبا للمستقبل .

ـ عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى الصحيح التي يقصدها المرسل .

ـ ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور) على الرسالة قبل قراءتها أو سماعها كاملة .[2]

ـ ضغوط الوقت :ضيق الوقت قد يؤدي إلى تحريف في المعلومات المتبادلة .

ـ الإفراط في حجم المعلومات.

ـ المشكلات اللغوية، إن بعض الكلمات والعبارات لها معاني متعددة تحتمل تفسيرات مختلفة .

ـ تحريف في المعلومات المنقولة .[3]

---

(1) - فضيل دليو ، وآخرون :الاتصال في المؤسسة ، المرجع السابق ،ص 96.

(2) - حسين محمود حريم :**مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2009، ص ص 33،34 .

(3) - رائد يوسف :**إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي** ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ،2008 ،ص ص 189،190.

المبحث الثاني : التعاون :

1- مفهوم التعاون:

الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، يميل للاجتماع بغيره لقضاء مصالحه ونيل مطالبه التي لا تتم إلا بالتعاون مع غيره وأن يكون فردا من جماعة، فالناس لا تستطيع أن تجتمع بدون تعاون وبدون الاشتراك من أجل السعي وراء المصالح المشتركة، لذا التعاون سمة ضرورية للحياة الإنسانية.

ويعرف التعاون على أنه:"عملية اجتماعية، وهو الشكل الرئيسي للعلاقات والتفاعل داخل الجماعات، ويقصد بالتعاون اشتراك فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر لإنجاز عمل معين أو لتحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة ". [1]

كما يعرف بأنه: "عملية اجتماعية يتضمن المساعدة المتبادلة والتي تشمل الأفراد والجماعات والمنظمات، والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي ومشترك."[2]

بناءا على ما سبق التعاون هو: عملية اجتماعية تقوم بين شخصين فأكثر بهدف تبادل المصالح وتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يقوم التعاون على بناء العلاقات والتفاعل الحاصل بين الأطراف وقد يكون التعاون اختياري أو إجباري.

2-أهمية التعاون:

تتمثل أهمية التعاون فيمايلي:

2-1- له دورا هاما في عملية البقاء ويتضح ذلك في حياة الفرد في تعامله مع المحيطين به مهما كانت درجته.

2-2- يعتبر التعاون ضروريا وهاما لنشوء وتكوين الشخصية .

2-3- التعاون داخل الجماعة يساهم في التكامل بالرغم من وجود جماعات بثقافات متباينة ، وأهداف متضاربة.

2-4- إرضاء حاجات الفرد مثل التقدير والأمن وحاجته إلى حب الآخرين فيتعلم الفرد أسلوب الأخذ والعطاء والعمل في سبيل هدف مشترك مع الآخرين.[3]

---

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **علم الاجتماع الصناعي** ، المكتب الجامعي الحديث،ط1، الاسكندرية ، بدون سنة، ص 172.

(2) - محمد مصطفى زيدان : **علم النفس الاجتماعي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون بلد، 1986، ص81.

(3) - ابراهيم ناصر : **علم الاجتماع التربوي**، دار الجيل، ط2، بيروت، 1996، ص28.

3- مبادئ التعاون:

للتعاون العديد من المبادئ ومن بينها نجد:

3-1- مبدأ تماسك الجماعة:

إن تماسك الجماعة تعبير لفظي عن الظاهرة التي يعود إليها استمرار عضوية الأفراد للجماعة ، فالتماسك هو المجال الكلي أو تناج القوى المحركة للأعضاء كي يبقوا في الجماعة من أجل عضويتها .

3-2- مبدأ الاشتراك :

يعتبر الاشتراك وظيفة هامة في المجتمع، تساهم في تحقيق تكامله واستمراره، فمثلا اشتراك أفراد المجموعة يوفر المساعدة والاقتصاد في الجهد والوقت.

3-3- مبدأ تكامل الجماعة:

وهو مدى مقاومة أفراد الجماعة لكل الضغوطات والمؤثرات الخارجية التي تهدف إلى تحطيم هذا البناء والتنظيم.

3-4- مبدأ العدالة:

إن تحقيق العدالة ضروري لكل الأفراد من خلالها يجب أن تتاح لكل فرد نفس الفرص التي تتاح للأفراد الآخرين لتقسيم الإدارة والأعمال.

3-5- مبدأ الحرية :

وتعني تشكيل الروح المعنوية لدى الفريق أو الجماعة، ونقصد بالحرية درجة الطلاقة أو فسح المجال لأفراد الجماعة للتحرك نحو تحقيق أهدافها في وجود العوائق والمؤثرات التي تعطل حركتها.

4- أنواع التعاون:

قد تم التمييز بين ثلاثة أنواع من التعاون في العلاقات الاجتماعية وهي :

4-1- التعاون التلقائي:

وهو الذي يحدث بدون إعداد وعلم مسبقين، بل تلعب الصدفة والمفاجأة في وجوده مثل :مساعدة شخص لآخر ، ويوجد هذا النمط من التعاون في كل المجتمعات القديمة والحديثة .[2]

---

(1) - أمين أنور الخولي: **أصول التربية البدنية والرياضة** ،عالم المعرفة ، ط2، الكويت ،1992، ص63.

(2) - عبد الحافظ سلامة : **علم النفس الاجتماعي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص122.

4-2- التعاون التقليدي :

يوجد هذا النمط من التعاون في المجتمعات التقليدية المحلية، أكثر ما يوجد في المجتمعات المتطورة، كأن يتعاون الأفراد والجماعات، كأن يتعاون الأفراد والجماعات من أهل قرية ما، ويزيد هذا النوع من التعاون في استقرار المجتمع.

4-3- التعاون الموجه:

يشمل هذا النمط التعاوني بعض التخطيط إذ أن الأفراد يتفقون بمحض إرادتهم على التعاون وبصورة رسمية بطرق خاصة ومحددة .[1]

وقد نميز نوعين من التعاون في المنظمة هما على النحو التالي:

4-4- التعاون الفريق الواحد:

ترتبط العملية الإنتاجية الواحدة بمجموعات من الوظائف، التي ترتبط ببعضها، وتعتمد على بعضها اعتمادا متبادلا، ومن الممكن في بعض الأحيان أن يتخذ هذا الارتباط شكل التعاون المباشر، وقد يتم بشكل تلقائي إلى حد كبير دون الحاجة إلى تدخل أو رقابة مباشرة، حقيقة أن العملية الإنتاجية الواحدة تكون مقسمة بشكل تعاوني، إلا أن الأعباء الفردية للداخلين فيها قد لا تكون محددة تحديدا دقيقا، أي بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولكنها تتطلب حدا من التعاون والاعتماد المتبادل، بحيث يمكن أن يتبادل العمال مواقعهم ليخففوا عن بعضهم عبء جزئية معينة شاقة من جزئيات العملية .

4-5- التعاون النسيج الواحد:

يوجد نوع آخر يحدد نظام العملية للأفراد المشتركين فيها تحديدا ملزما، وتحدده طبيعة الآلات ، وتصميم مكان العمل نفسه ....إلخ، ذلك من العوامل التي تحدد طبيعة عملية الإنتاج، فالتعاون يتحدد هنا في ضوء متابعة الآلة القائمة بالإنتاج أساسا، فهي التي تحدد توقيت كل عملية جزئية، ومكان العمل الذي يجب أن يلزمه كل فرد والشخص الذي يضطلع بأداء كل جزئية وهكذا تحدد خريطة التعاون كافة مجالات الإنتاج الصناعي الحديث.[2]

---

(1) - عبد الحافظ سلامة: المرجع السابق، ص 123.

(2) - محمد محمود الجوهري: **علم الاجتماع والتنظيم** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2009، ص 121.

5- متطلبات التعاون:

يتطلب التعاون مايلي:

5-1- أن يكون موجها بدافعية عالية نحو تحقيق هدف مشترك بين الجميع.

5-2- يجب أن يكتسب هؤلاء الأفراد نوعا من المعرفة النافعة لتحقيق هذا النشاط والهدف المنشود، ولهذا يعتبر التعليم أمر أساسيا من متطلبات التعاون.

5-3- يجب أن ينمي هؤلاء الأفراد اتجاهات ايجابية نحو مشاركة العمل والمكافآت المتوقعة من انجازه.

5-4- يجب أن يتعلم هؤلاء الأفراد المهارات الضرورية حتى يتحقق لهذا التعاون النجاح.[1]

6- العوامل المؤثرة في التعاون:

6-1- العوامل الفردية والتعاون :

هناك العديد من العوامل تؤثر في الميل للتعاون من خلال الأثر المترتب على الأفراد:

6-1-1 المساواة (التوافق): أكثر الأفراد يكون رد فعلهم مناقض لما يتوقعه من أفعال من الناس تجاهه، أي الأفراد عادة ما يتبعون مبدأ المساواة أي أن تعامل الأفراد كما سبق لهم أن عاملوك.

6-1-2 الثقة (سبب قوي للتعاون): وهي إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، والإيمان بأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة ، والثقة تلعب دورا هاما في التعاون.

6-2- العوامل التنظيمية والتعاون:

يلاحظ أن مستوى التعاون داخل المنظمات متباين، ويعود ذلك لعدة عوامل في الهيكل الداخلي والوظيفي للوظيفة:

6-2-1 نظام المكافآت والهيكل التنظيمي: عادة ما تكون نظام الحوافز والمكافآت قائم على أن الفائز يحصل على كل شيء وهذا يؤدي لضعف روح التعاون بين العاملين.

6-2-2 طبيعة الوظيفة: هناك بعض الوظائف تتطلب الاعتماد على وظائف أخرى مثل " الصناعات التجميعية "، وفي حين أن هناك وظائف أخرى لا تتطلب مثل هذا الاعتماد، لذا فإن التعاون بين العاملين في النوعية الأولى من الوظائف يكون أكبر منه في النوعية الثانية من الوظائف.[2]

---

(1) - محمود أحمد بيومي : **أسس وموضوعات علم الاجتماع** ، دار المعرفة الجامعية ة ،الإسكندرية ، 2007، ص 241.

(2) - محمد سعيد أنور سلطان ،: **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص ص 313،315.

خلاصـــــة

إن الاتصال أو التواصل كعملية مهارتية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، ولذلك فلا بد من توفر العديد من المهارات لكي تنجح عملية التواصل وتصل الرسالة إلى مكانها المناسب وتحقيق أهدافها، ومع أن البعض يؤكد أنه لا يوجد هنالك أسلوب واحد مثالي للاتصال صالح لكل زمان ومكان إلا أن فعالية مهارات التواصل تعتمد على أسلوب التواصل وأهدافه والظروف المحيطة بالموقف، وطبيعة الأفراد المستهدفين، فالاتصال الفعال يرفع من درجة الرضا لدى الذين يقومون به ويساهم في تكوين علاقات ايجابية بين المشاركين فيه ويعزز فرص تنميتها.

في حين نجد أن العمل الجماعي (التعاون) هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل، وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه وفي أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضا.

تمهيد :

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات أغلب الباحثين، ومدعاة للسعي الحثيث من قبل العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية منها و الخدماتية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة، لذلك أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده المنظمات، والذي لا يتحقق إلا بتوفير الأسبقيات التنافسية، ومن بينها الجودة الشاملة.

وبعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكد أنها ليست خيارا، وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع الموردين المتحصلين على شهادة الأيز، لأنها توحي له بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات، وهذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي .

ولتوضيح هذا الموضوع، سوف نتطرق فيه إلى مبحثين، الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، تناولنا فيه مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة، أهدافها ومتطلباتها، خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير معوقات تطبيق إدارة الجودة، أما المبحث الثاني خصصناه للمقاييس الجودة "ISO" تطرقنا فيه إلى أهمية ودوافع الحصول على شهادة الأيزو، مبادئها ونطاق استعمالها، كما تناولنا فيه مراحل الحصول على شهادة الأيزو، والهيئات المانحة لها، لنختم هذا المبحث بالصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو.

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة .

1 ـ مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة :

1 -1 مفهـــــوم إدارة الجودة الشاملة :

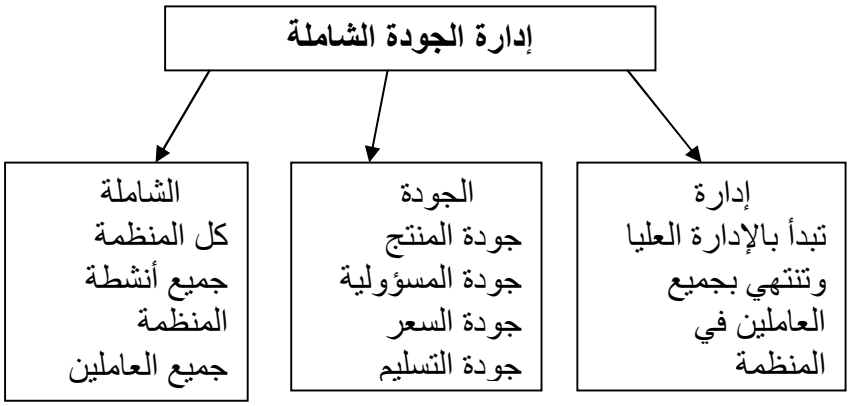
لا يوجد تعريف متفق عليه ذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة . فقد عرفها محفوظ أحمد جودة بأنها : "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات وهي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل" .[1] من خلال التعريف يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثروة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل من حيث الالتزام و الإبداع فيه .

وتعرف أيضا بأنها " تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكافل الجهود المادية والبشرية في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها".

وتعرف بكونها " ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية". [2]

في هذين التعريفين إدارة الجودة الشاملة هي تطوير تنظيمي يهدف إلى استغلال الجيد للموارد المادية والبشرية ،بالتعاون العمال على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

أما الشكل التالي فيترجم الأبعاد الثلاثة المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة



الشكل 04: **أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة.**

المصدر : قاسم نايف علوان : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000-9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 82.

(1) - محفوظ أحمد جودة: المرجع السابق، ص22 .

(2) - كنسة أمحمد : **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال** ،غرناطة للنشر والتوزيع ،ط2 ،الجزائر ،2009 ، ص 65 .

1ـ 2 خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة فيمايلي :

ـ كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة ،فهي ليست حكرا على الوظائف المتعلقة بالمنتوج، لكن أيضا وظائف الدعم، الموارد البشرية، الإدارة ،التسويق.....الخ.

ـ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، و مسؤولين بصفة كاملة عنها، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة الذي ينجزه، فالجودة قضية الجميع.

ـ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين، لتحسين أداء المنظمة.

ـ هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المنظمة : البقاء ، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرار.

ـ إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.[1]

2ـ أهداف إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها:

2ـ 1 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي :

*يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.

*أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج ، من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات الزبون.

*السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب المنتجات

* تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام و الإدارات، وكذلك جميع العاملين .

* تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل كلفة المنتج.

2 ـ 2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة كمايلي :

ـ **دعم وتأييد الإدارة العليا:** لابد من التزام واقتناع الإدارة العليا بحتمية التطور والتحسين المستمر .

ـ **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:**من خلال العمل على تحقيق رضا المستهلك، والذي يعتبر أهم مطلب.[2]

---

(1) بلال خلف السكارنه :**التطوير التنظيمي والإداري** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص ص170 ،171 .

(2) قاسم نايف علوان :المرجع السابق ،ص ص100 ،106.

ـ **التدريب والتحسين المستمر** : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب عملية التدريب، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المنظمة بدون توقف .

ـ **فرق العمل:** يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة على مشاركة جميع العمال، من خلال بناء فرق العمل.

ـ **وضع معايير للأداء** : وذلك بوضع معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة.

ـ **بناء نظام معلومات** : بتوفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة .

ـ **توثيق العلاقة مع الموردين** : يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت.

ـ **المراجعة الشاملة للتنظيم:** يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة .[1]

03 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم إجراء بعض الخطوات التالية :

3- 1 إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة الموظفين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية

3- 2 الترويج والتسويق البرنامج :

إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة، و أو يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3-3 التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنّه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس سليم، والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير.

3- 4 الاستعانة بالاستشاريين :

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .(2)

---

(1) - قاسم نايف علوان :المرجع السابق ،ص 106 .

(2) - بلال خلف السكارنه:المرجع السابق ، ص ص173،174 .

3- 5 تشكيل فرق العمل :

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها مابين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين، لذلك لابد أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم .

3- 6 التشجيع والتحفيز :

إن تقدير الأفراد لقيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم الأداء المرغوب وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

3- 7 الإشراف والمتابعة :

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، ومن مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل .

3- 8 استراتيجية التطبيق :

إن إستراتيجية إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات :

- **الإعداد** : هي مرحلة تبا دل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى .ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- **التخطيط** : ويتم فيها وضع وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .
- **التقسيم** : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.[1]

04 معوقات تطبيق إدارة الجودة :

هناك معوقات وعراقيل تقف أمام تطبيق الجودة الشاملة خاصة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية ومن بينها مايلي :

- فقدان الثقة في المدير.
- الاتصالات الرديئة وغير الناجعة .
- عدم انضباط الموظفين .
- ضيق الوقت .
- الإنفراد في الرأي .
- سوء نظام المكافآت والحوافز.[2]

---

(1) - بلال خلف السكارنه : المرجع السابق ، ص ص174، 175 .

(2) - نورالدين حاروش : **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011 ،ص 218 .

المبحث الثاني : مقاييس الجودة ISO

1- أهمية ودوافع الحصول على شهادة الأيزو:

1- 1 أهمية الحصول على شهادة الأيزو :

لقد أصبح التسجيل في الأيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها ، فالمنظمة التي حصلت على الشهادة ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء ، ويمكن إيجاز أهميتها فيمايلي:

أ - تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها .

ب - زيادة إنتاجية العامل نتيجة المنهج النظامي للعمليات .

جـ - توفير ميزة تنافسية قوية.

د - تساعد في تحديد المسؤوليات والقواعد التشغيلية على مستوى الإنتاجي وتقليل العشوائية في العمل .

ه - زيادة إحساس العاملين بقضية الجودة، لأنهم جميعا يصبحون أكثر إدراكا لها .

و - توفير منهج نظامي لتدريب العاملين، وتحسين سمعة المنظمة .[1]

1 - 2 دوافع الحصول على شهادة الآيزو :

يمكن لنا تحديد بعض الدوافع التي تسعى من أجلها المنظمات للحصول على التأهيل وهي كمايلي :

أ - استجابة لاتجاهات العملاء: يرى العملاء ضرورة حصول على هذه الشهادة كشرط أساسي لتعامل معه

ب - حصول منافس رئيسي على شهادة الآيزو .

جـ - حاجة المنظمة إلى ميزة تنافسية: يمكن لهذه الشهادة أن تسمح بضمان الزبائن إلى حد ما.

د - تحسين جودة المنتوج و تحقيق الربحية .

ه - تحسين وزيادة أداء المؤسسة : بمعنى تجنيد الأفراد وزيادة معارفهم.[2]

و - الرغبة في استخدام "iso 9000" كأداة ترويجية .

ز - رفع كفاءة العمليات .

ط - تحسين جودة المنتوج .

ي - تحقيق تخفيضات في التكلفة .[3]

---

(1) - مأمون سليمان الدرادكة : **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 243 .

(2) - محمد بن شايب : **تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق**، إشراف علي خالفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2003 -2004 ،ص45.

(3) - مأمون سليمان الدرادكة : المرجع السابق، ص 245 .

2 ـ مبادئ ونطاق استعمال الأيزوISO:

2 ـ 1 مبادئ الأساسية لأنظمة الجودة (ISO 9000):

تقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة iso 9001 /2/3 على سبعة مبادئ يمكن إيجازها على النحو التالي :

* **التنظيم :**يتطلب من المنظمة أن تقوم بتحديد وبدقة المسؤوليات التي تقع على كل فرد وصلاحيات وظيفته ، والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين .

* **توثيق النظام الجودة :**يقصد به إعداد دليل لنظام الجودة ، يضم تعليمات ومختلف الإجراءات المتعلقة بالعمل وتوثيقها ومراجعتها وتعديلها ،وذلك بهدف تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء العمل .

* **ضبط وثائق نظام الجودة :** أي ضبط وتطوير وثائق أنظمة الجودة والمصادقة عليها إ، إصدارها .[1]

* **الاحتفاظ بسجلات الجودة :** والهدف منه هو تمكين المنظمة من تتبع والوقوف على كل ما يحدث في حالة ظهور أية مشكلة .

* **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** يشمل التحقق من التصميم، وفحص المنتج خلال عمليات التصنيع، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة والمحددة .

* **تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة:**

تحسين الاتصال والتفاهم والتطورات والهدف من هذا المبدأ هو تحسين التواصل وتحقيق التفاهم بين الأقسام المختلفة في المؤسسة تجنبا لوقوع الأخطاء والحد منها قدر الإمكان .[2]

2ـ 2 نطاق استعمال الآيزو ISO :

تنقسم سلسلة الآيزو 9000 إلى خمس مواصفات رئيسية هي 9000 ، 9001 ،9002 ، 9004.

ـ المواصفة 9000: تختص بتقديم إرشادات عامة حول تطبيق المواصفة، وطبيعتها وانعكاسها على التصنيع والخدمات .

ـ ISO 9001: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع وتضمنت 20 فقرة .

ـ ISO 9002: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع وتضمنت 18 فقرة .[3]

---

(1) - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه : **متطلبات التأهيل لشهادة اللآيزو 9000 ISO**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة ، ص120 .

(2) - عزوز عبد الناصر، رحاب مختار: **مقاييس الجودة ISO كآلية لتنمية المورد البشري بالمؤسسة** ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بين البرامج النظرية والممارسات التطبيقية، جامعة المسيلة ، 28/27/ 2009 ، ص15.

(3) رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة :**إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص352.

ـ ISO 9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها، وتضمنت 12 فقرة

ـ ISO 9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO9-9001 ، 9002 ،9003 .

وفي عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة 2000 -ISO 9000، والتي جرى فيها :

1- إلغاء المعايير(9002 ،9003) ISO والإبقاء على المعاير ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد .

2 - دمج المعيار ISO 8407 مع المعيار9000 ISO لتشكيل المعيار ISO 9000 - 2000 الذي ينصب على المبادئ و المصطلحات .

3 - أصبحت مجموعة المعايير 2000- ISO 9000 تضم المعايير التالية :

* **ISO 9000 - 2000 :**الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة .

* **ISO 9001 - 2000 :**متطلبات نظم إدارة الجودة .

* **ISO 9004 – 2000:**المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة .[1]

ـ مواصفة ISO: 10011

يختص معيار الآيزو 10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية :

1 – **معيار ISO 10011-1** :الصادر 1990، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة ، كما يقدم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد تخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة .

2 – **معيار ISO: 10011 -2** صدر سنة 1991، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعو نظام الجودة "من حيث التعليم ، التدريب، الخبرة ،خصائص الشخصية، إمكانيات الإدارة ".

-2 **معيار ISO10011-3 :** صدر سنة 1991ويهتم بتسيير برامج المراجعة .[2]

03 مراحل الحصول على شهادة الآيزو والهيئات المانحة لها :

3ـ1 مراحل الحصول على شهادة الآيزو :

للحصول على إحدى شهادات ISO 9000؛فإنّه يجب المرور بالخطوات التالية :

---

(1) - رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة : المرجع السابق ، ص253 .

(2) - موازي سامية : المرجع السابق، ص34.

1-1-3 مرحلة ما قبل التسجيل :

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات المواصفة ISO 9000 وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

*ضرورة إقناع إدارة المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف هذه المنظمة .

*على الإدارة أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة .

*الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم نظام الأيزو .

*تشكيل فريق عمل لتنفيذ الجودة في المنظمة، مع تكوين أعضاء الفريق على نظام ISO 9000 .

*وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط المطلوب .

*تطوير دليل الجودة التي يتضمن الأساليب و الإجراءات وطرق العمل .

3- 1- 2 مرحلة الحصول على الشهادة :

وتسمى كذلك بمرحلة التسجيل وتتضمن الخطوات التالية :

* اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة .

* استكمال بطاقة بيانات والهدف منها تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المنظمة التي تطلب التسجيل.

* التنسيق والتعاون التام مع فريق العمل

3- 1- 2 مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة :

بعد الحصول على شهادة الآيزو 9000 لا ينبغي التوقف، ويجب العمل على التحسين المستمر للجودة ،بالإضافة إلى ذلك، فإنّه ينبغي الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه المنظمة والتي منحت الشهادة بموجبه.[1]

3- 2 الهيئات المانحة للشهادة الأيزو:

3- 2 - 1 الهيئات الأجنبية : توجد عدة هيئات غير حكومية تنتمي لبلدان من مختلف أنحاء العالم في مجالات عديدة ومتعددة منها :

أ ـ اللجنة الفرنسية للتصديق : أنشأت سنة 1944 من طرف الهيئات العمومية الفرنسية "السلطة"، تقوم بمنح تفويضات رسمية لمخابر التجارب والهيئات التي تقوم بمنح شهادات التأهيل للمنتجات والخدمات تتدخل هذه اللجنة في عدة مجالات منها :الصناعة ، الخدمات ...الخ .[2]

---

(1) - بومدين يوسف : **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، إشراف يحي عيسى، رسالة لنل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،2005 – 2006 ، ص 105 .

(2) - محمد بن شايب :المرجع السابق ،ص 44 .

ب ـ الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة : تعتبر الهيئة الأساسية في فرنسا المانحة لشهادة الأيزو 9000 بحيث تأسست سنة 1988 وهي هيئة مستقلة ذات طابع ربحي منحت أكثر من 13000شهادة في فرنسا، وأكثر من 2000 شهادة في مختلف أنحاء العالم .

3- 2 -2 الهيئات الجزائرية : يعتبر المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية "INAPI" من أهم الهيئات الجزائرية المانحة للتأهيل، وهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئ بمرسوم تشريعي رقم 73-62 الصادر بتاريخ 1973/11/21 .[1]

04 الصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو :

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات إلى :

* صعوبة تغيير ثقافة الجودة للشركة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغيرات، مما يتطلب جهدا كبيرا من طرف الإدارة .

*إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا وخصوصا في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في جم العمل بالنسبة للجميع .

* وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذي الخبرة والتكوين الجيد .

* احتمالية وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة .

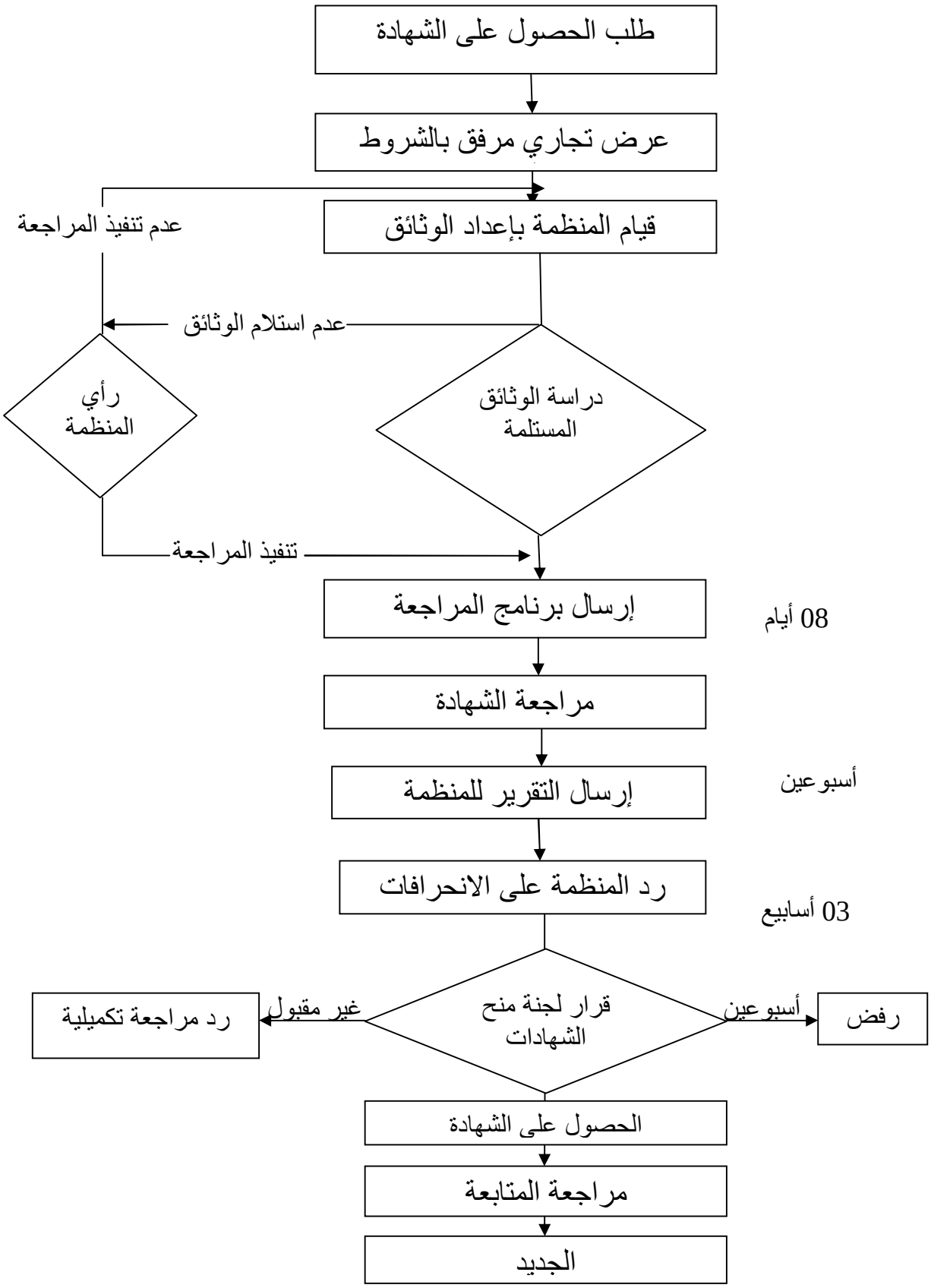
* ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا على الشركات الصغيرة .

* قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة .[2]

---

(1) - محمد بن شايب : المرجع السابق، ص 44.

(2) - مأمون سليمان الدرا دكة : المرجع السابق، ص 260 .



الشكل (05) : مراحل الحصول على شهادة الأيزو.

المصدر : موازي سامية: المرجع السابق، ص 35.

خـــــــلاصة :

من خلال التقصي والبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة الأيزو "ISO" يظهر جليا أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية الأيزو ما هي؛ إلا تعبيرا عن مدى الاهتمام العالمي بمسألة الجودة التي تستند إلى فكرة أساسية، مفادها أن جودة السلعة أو الخدمة إنما تمثل محصلة لكل الأنشطة التي تمر بها المنتجات أو الخدمات، بدءا من أولى مراحلها ووصولا إلى جودة المنتج النهائي، وليس التركيز على جودة المنتج أو الخدمة النهائية فقط.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري و الذي أخذ القسم الكبير من مرحلة البحث، حيث تم فيه عرض جميع ما تم جمعه حول الموضوع (حول أبعاد الظاهرة المدروسة) من خلال القراءات النظرية و المقابلات الاستكشافية، وبالنظر لكون هده المعطيات غير كافية ولا بد من تعزيزها بالدراسة الميدانية، فإنه سيأتي الجانب الميداني ليوضح و يحلل النتائج المتوصل إليها.

لذلك سنحاول أن نعرض في هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة و كذلك التعريف بخصائص العينة، ثم عرض و تحليل مختلف البيانات الإحصائية تحليلا كميا وكيفيا، من خلال استعراض الجداول المتعلقة بكل فرضية على حدا وتأويل نتائجها لاستخلاص الدلالات السوسيولوجية المرتبطة بها، وفي الأخير سنحاول استخلاص النتائج .

1- مجال الدراسة :

1 -1- المجال الزماني:

كان نزولنا الميداني "مؤسسة كوندور" يوم 05مارس 2013، وتم أخذ الموافقة على إجراء دراسة ميدانية حول موضوع البحث " الجوانب السوسيو تنظيمية لمقاييس الجودة(ISO) ودورها في تطوير مهارات الموارد البشرية"، وفي يوم 02أفريل2013 تم تدوين المعلومات العامة والخاصة عن المؤسسة، وقمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة المبحوثة، وفي9أفريل 2013 تم جمع الاستمارة.

1-2- المجال المكاني:

تتمحور دراستنا الميدانية حول معرفة مدى مساهمة الجودة وفاعليتها في تطوير مهارات المورد البشري، ووقع اختيارنا على شركة كوندور للإلكترونيك الرائدة في مجال نشاطها إضافة إلى موقعها التنافسي القوي ولحصولها على شهادة الجودة ISO9001.

1-2-1:التعريف بمؤسسة "كوندور"

تنتمي شركة كوندور إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على 5 شركات إنتاجية وهي :**شركة** ARGILOR لإنتاج الآجر و المواد الحمراء ، **شركة** GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته ، **شركة** POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية ، **شركة** HODNA METAL لإنتاج الصفائح ، **شركة** " CONDOR " لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية . وهذه الأخيرة هي محل دراستنا

وفيمايلي **عرض للبطاقة الفنية للشركة** : كوندور هي شركة ذات الأسهم تعرف باسم : **كوندور الكترنيكس**، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية ، المدير العام للشركة هو : **عبد الرحمان بن حمادي** ، يقع المركز بالمنطقة الصناعية و منطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعريريج[1]

(1)WWW.Condor.dz .15 /03 /2013.

كما أن لها وحدات إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتد الشركة على مساحة قدرها :80104 م2، ويقدر رأسمالها بـ250000000دج، بدأت نشاطها في أفريل 2002 وتسوق المؤسسة منتجاتها عدة منها : أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومنزلية(ثلاجات و مكيفات الهواء ....) وقارئ الأقراص المضغوطة وإنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز، من شركة ميكرو سوفت العالمية في أواخر 2008، كما حصلت على شهادة الجودة**ISO9001** نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ :27-03-2007 وكما تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2011، وفي بداية السنة 2012 تحصلت على شهادة أخرى للجودة من المنظمة الألمانية TUV Rheinland مع العلم أنها الشركة الوحيدة في قطاع الصناعة الالكترونية التي تحصلت على هذه الشهادة.

تستورد كوندور المواد الأولية من : كوريا، الصين، ألمانيا، تسوق منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما يتم تصديره إلى : تونس ليبيا، وبعض الدول الأوربية، وتتميز شركة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصداقية سنتين ضمان و ثلاث سنوات توفير قطع الغيار .

وتمتلك كوندور **7** وحدات إنتاج وهي: وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصة السوقية، وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل25%، وحدة إنتاج مكيفات الهواء وأجهزة كهرومنزلية وتمثل 10%، وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 35%، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، كما تمتلك الشركة ورقتين مربحتين لتحقيق التميز :نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة، و اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية).

شعار الشركة : الإبداع هو الحياة . ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها : 3500 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها.

2-2-1 أهداف الشركة و آفاقها المستقبلية تسهر شركة كوندور على تحقيق الأهداف التالية:

1- العمل على تحقيق اجتماعية واقتصادية كتوفير الرفاهية الاجتماعية، توفير فرص عمل وتحسين جودة المنتجات و الخدمات.[1]

(1) مؤسسة كوندور: **منشور مجمع بن حمادي عنتر تراید**، مجلة كوندور،العدد الأول ، جانفي 2007، ص 11.

2- توسيع الاستثمارات مع كل الجوانب وذلك بتسخير كل المهارات والمعرفة و الموارد المالية .[1]

3-محاولة تحقيق مستويات عليا في الإنتاج باستثمار كل الموارد و بالأخص البشرية منها.

4- البحث عن كل ما هو جديد من المعرفة و التكنولوجيا وتوظيفه في ترقية العامل من جهة وتطوير ميدان العمل من جهة أخرى باعتبار أن العامل ينتمي لأسرة الشركة.

5-الرفع من مستويات الأداء و الاستثمارات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

6-العمل على إرضاء الزبون باعتباره قيمة مشتركة لدى جميع العاملين فهو أساس نجاح المؤسسة.

7- تحقيق الاندماج بنسبة إنتاج كاملة تقدر بـ:100% ويمكن الإشارة إلى أن اهتمام شركة كوندور بالعناصر التالية هو ما يعكس المكانة الريادية التي تحصلت عليها في سوق الأجهزة الالكترونية:

1-القيام بإجراءات دورية للمسئولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من اجل إرضاء الزبون بصفة عامة .

2- تحتل الرقابة على النوعية مكانة مهمة في الشركة بهدف تقديم منتوج مضمون وموثوق به لدى الزبائن

3- تعتبر الشركة مفتاح النجاح الذي وصلت إليه راجع إلى السياسة التي تعتمدها في تجديد المهارات وتكوينها لمستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما اكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية.

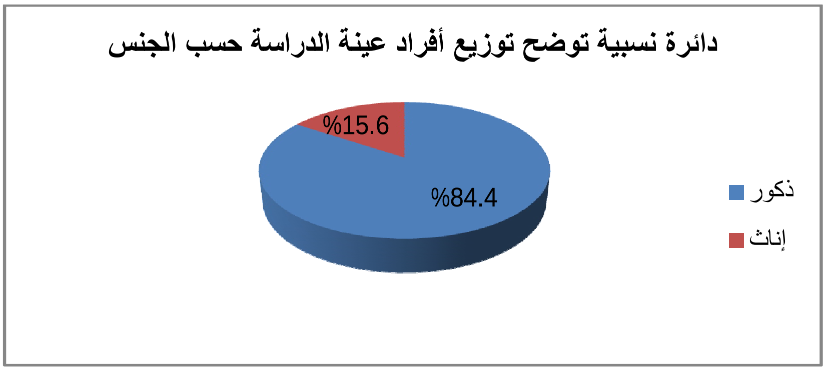
4- اعتبار إن الإبداع هو أساس النجاح وبالتالي هي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة مغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .[1]

(1) مجلة كوندور : المرجع السابق، ص13.

2 - عرض وتحليل وتفسير الفرضيات:

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

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	54	%84.4
أنثى	10	%15.6
المجموع	64	%100

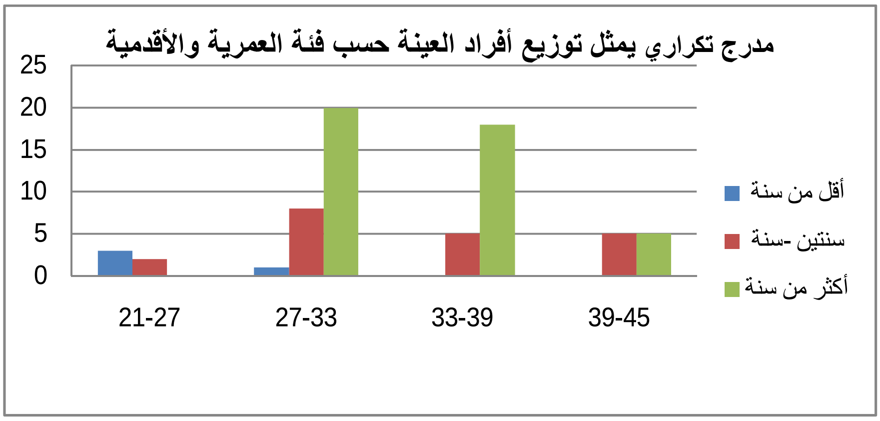


الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

من الجدول (01)، والشكل (06) : نلاحظ أن أغلب أفراد العينة داخل المؤسسة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة (%84.4) بينما لا تتعدى نسبة التمثيل الإناث (%15.6) وهذا فارق كبير بين الجنسين والذي يعود حسب رأينا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتمثل في إنتاج التلفزيون، والذي يتطلب بذل جهد عضلي أكبر، بحيث نشير إلى أن الإناث موزعات في العمل الإداري، بالإضافة إلى أن واقع المجتمع الجزائري بشكل عام وواقع المجتمع بولاية برج بوعريريج (مجتمع محافظ) بشكل خاص والعادات السائدة فيه مثل محاولة إبعاد المرأة عن العمل في الأماكن المكتظة بالرجال، والنظرة السلبية للمرأة العاملة في القطاع الخاص وبالضبط في المؤسسات الصناعية.

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية والأقدمية

الأقدمية / الفئة العمرية	أقل من سنة	سنة - سنتين	أكثر من سنتين	المجموع
[21– 27]	%4.7 / 3	%3.5 / 2	/	%7.8 / 5
[27–33]	%1.6 / 1	%12.5 / 8	%31.2 / 20	%45.3 / 29
[33– 39]	/	%7.8 / 5	%28.1 / 18	%35.9 / 23
[39– 45]	/	%7.8 / 5	%3.5 / 2	%10.9 / 7
المجموع	%6.2 / 4	%31.2 / 20	%62.5 / 40	%100 / 64



الشكل (07) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية والأقدمية.

من خلال الجدول (02)، والشكل (07): نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن والأقدمية، فبالنسبة لمتغير السن يلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية [27-33]بنسبة (45.3%)، تليهم من تقع أعمارهم في الفئة [33-39]بنسبة (9. 35%)، أما من تقع أعمارهم في فئة [39-45] كانت بنسبة (10.9%)، ليليها في الأخير أفراد العينة التي تقع أعمارهم في الفئة[21-27] بنسبة(7.8%) أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فيلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم أقدمية في

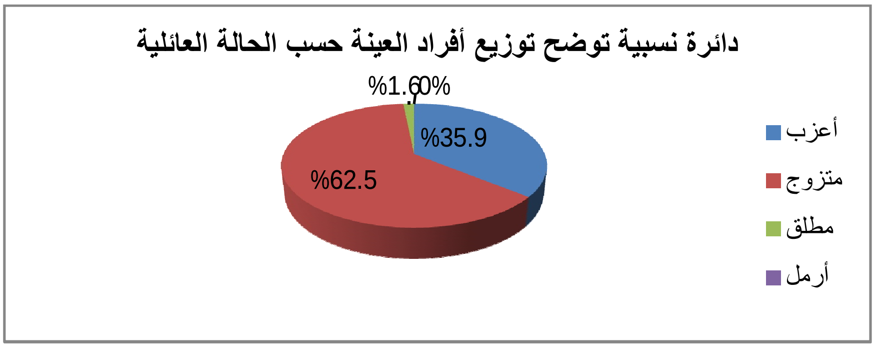
العمل تتجاوز السنتين، حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، يليهم في الترتيب من لديهم أقدمية من (السنة إلى سنتين) بنسبة (31.2%)، أما من لديهم أقدمية أقل من سنة كان بنسبة (6.2%).

ومن خلال ربط المتغيرين، السن مع الأقدمية، فيحتل العمال ممن تقع أعمارهم في الفئة[27-33] ولديهم أقدمية أكثر من سنتين، حيث بلغت نسبتهم (31.2%) من إجمالي عينة الدراسة، تليهم في الترتيب، العمال الذين تقع أعمارهم في الفئة [33-39] ولديهم أقدمية (أكثر من سنتين) بنسبة (1. 28%)،مقابل أفراد العينة الذين تقع أعمارهم في فئة [39-45] ولديهم أكثر من سنتين عمل بنسبة (3.5%).أما أفراد العينة الذين تقع أعمارهم في الفئة [27- 33] ولديهم أقدمية تتراوح بين (السنة والسنتين) بنسبة (12.5%)، لتليهم في الترتيب بنفس النسبة (7.8%)أفراد العينة الذين تقع أعمارهم في الفئتين [33-39] و[39-45]، لتليهم أفراد العينة التي يقع أعمارهم في الفئة [21-27] من لديهم أقدمية بين سنة وسنتين بنسبة (3.5%)، بينما يحتل أفراد العينة ممن تقع أعمارهم في فئة [21-27]ولديهم أقل من سنة في العمل نسبة (4.7%)،لتليها نسبة (1.6%) من أفراد العينة الذين تقع أعمارهم في فئة [27-33]ولديهم أقدمية أقل من سنة . فبما نفسر ذلك ؟.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يتبن أن مؤسسة "كوندور" تقوم بتوظيف الكثير من الشباب، بحيث يمثلون الأغلبية من مجموع أفراد العينة وهذا، يؤكد أن مؤسسة "كوندور ترغب في الاعتماد على الطاقات البشرية وعلى الذهنيات والأفكار الجديدة، كما أنها توظف خريجي الجامعات لتعاقدها مع وكالة عقود ما قبل التشغيل. ليكون توظيف عمالها في بداية الأمر على شكل عقود (مرحلة تجريبية) وليتم فيما بعد تمديد العقد وهذا ما توضحه نسبة الأقدمية لأكثر من سنتين. و هذا يعبر على أن أغلبية أفراد المجتمع لديهم أقدمية في المؤسسة و هذا ما يؤدي حتما إلي اكتسابهم مهارات جديدة يشغلونها في تطوير المؤسسة و الحفاظ علي وتيرتها الإنتاجية.

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الفئات	التكرار	النسبة %
أعزب	23	%35.9
متزوج	40	%62.5
مطلق	01	%1.6
أرمل	/	/
المجموع	64	%100

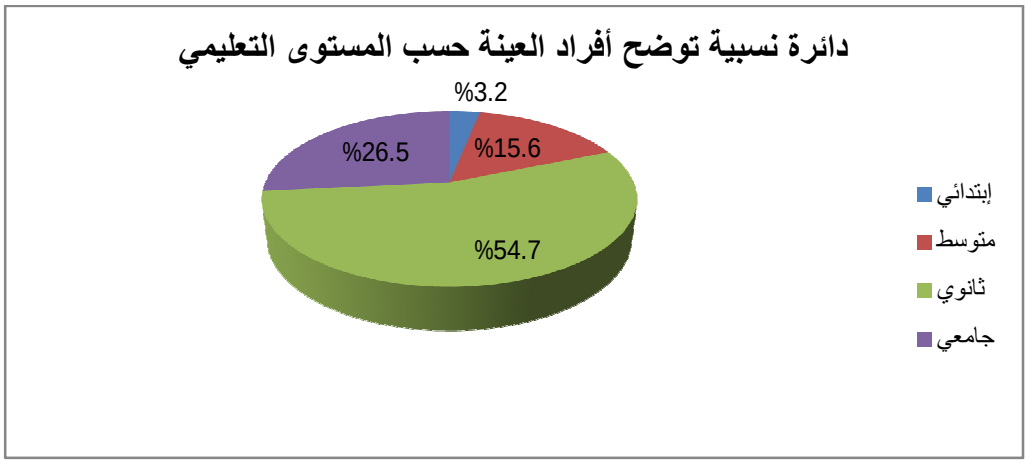


الشكل رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

من خلال جدول رقم (03) والشكل رقم (07) وبالنظر إلى ما رأيناه سابقا من عمر الأفراد وبالنظر إلى ظروف الاستقرار التي يعرفها العمال في المؤسسة؛فإنّ أغلب المبحوثين هم من فئة المتزوجين وذلك بنسبة (62.5%) بينما تمثل نسبة العزاب(35.9%) من تعداد العينة وهم من الشباب التحديثي الالتحاق بالمؤسسة والذين لم يصلوا بعد درجة الاستقرار الاجتماعي الذي يسمح لهم بتكوين أسرة.

الجدول (04): يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	02	%3.2
متوسط	10	%15.6
ثانوي	35	%54.7
جامعي	17	%26 .5
المجموع	64	%100



الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول (04)، والشكل رقم (08) : يتضح لنا أن (54.7%)من إجمالي العينة هم من ذوي المستوى الثانوي ويرجع ذلك كون المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على عمال التنفيذ، ولأن في الغالب لا يتطلب وظائفهم مستوى علمي كبير،وأن بعض الأعمال تتطلب مستوى تعليمي متوسط لكن لديها التأهيل والمهارة التي تسمح لها بالقيام بالمهام على أكمل وجه، وذلك بنسبة(26.5%) من إجمالي العينة.

2-1- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

الجدول (05): يوضح العلاقة بين الاستفادة من العملية التدريبية ومدى وتوافقها مع متطلبات الايزو .

الاستفادة من عملية التدريب / برنامج التدريب يتوافق مع متطلباتiso	نـــــــعم	لا	المجموع
نعـــــم	%80 / 36	%20 / 9	%100 / 45
لا	%78.9 / 15	%21.1 / 4	%100 / 19
المجموع	%79.6 / 51	%20.4 / 13	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين الاستفادة من العملية التدريبية ومدى توافقها مع متطلبات الأيز، بهدف معرفة أن كافة أفراد العينة يتلقون التدريب وفقا للمعايير الأيزو.

نلاحظ أن (79.6%) من إجمالي العينة صرحوا باستفادتهم من العملية التدريبية، مقابل (20.4%) من إجمالي العينة أكدوا على عدم استفادتهم من العملية التدريبية، وفيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل وهو البرامج التدريبية المعتمدة تتوافق مع متطلبات الأيزو على الاستفادة من العملية التدريبية، نلاحظ أن نسبة (80%) من أفراد العينة الذين يعتبرون أن البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات الأيزو، مقارنة بمن صرحوا بعدم إجرائهم للعملية التدريب لكن يعتبرون البرنامج التدريبي في المؤسسة يتوافق مع متطلبات الأيزو، وذلك بـ (20%)، أما فيما يخص أفراد العينة الذين يجدون أن البرنامج التدريبي لا يتوافق مع متطلبات الأيزو، مع استفادتهم من التدريب كان بنسبة (78.9%)، مقابل (21.1%) من أفراد العينة الذين يؤكدون على عدم استفادتهم من التدريب وهذا الأخير لا يتوافق مع متطلبات الأيزو . فما تحليل ذلك؟.

---

* **ISO** : INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDRAIZATION ، المنظمة العالمية للتوحيد المقاييس .

يتطلب نجاح المؤسسة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم،لأن للتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.(1)

فالتدريب يهم كافة أعضاء المؤسسة بما فيهم العمال التنفيذيين، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة "بودالي محمد" عندما أكد أن التدريب يشمل جميع الأفراد وعلى جميع المستويات والذين لديهم تأثير في مستوى الجودة، فالتدريب منهج متواصل يتطلب من كل فرد داخل العمل أن يسير عليه ومواكبة التطورات العلمية الجديدة الحاصلة، باعتباره استثمار حقيقي تقوم به مؤسسة كوندو، فهذا الاستثمار يمس كافة العمال والأفراد الذين يلتحقون بمؤسسة، وبما أن الحصول على المواصفة (9001) يشترط المهارة والتعليم المناسب والتدريب والخبرة للأفراد الذين يؤدون أعمالا وجب على الإدارة أن تعد برامج تدريبية تتوافق ومتطلبات الإيز، ويجب على كل العاملين أن يتلقوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به، حيث توضح نتائج الجدول (05) وجود نسبة كبيرة من العمال أجروا أو تلقوا تدريبا يتوافق مع ما تتطلبه شهادة الإيز، ويمكن إرجاع هذا إلى الاهتمام الكبير من طرف مؤسسة كوندور للبرامج والعملية التدريبية، وإلى الدور الهام الذي تلعبه، وهذا ما أكدته لنا مسؤولة مصلحة الجودة بالمؤسسة، حينما صرحت بأن التدريب هو من أهم أولويات المؤسسة خاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن هذه الأخيرة تعتبر التدريب أهم مبدأ للمواكبة الموارد البشرية للتطورات والمواصفات العالمية، ولأن مؤسسة كوندور تعتبر المورد البشري العمود الفقري لها تسعى دائما إلى استثماره بإعداد برامج تدريبية تكون تتوافق مع المعايير الدولية، وهذا ما جاء في دراسة "بودالي محمد" عندما تحدث عن أهمية المورد البشري وأعتبره العنصر الكفء والمتخصص أساس بناء نظام جودة متميز.

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يؤكدون بأنهم تلقوا التدريب لكن هذا الأخير لم يكن وفق للمتطلبات الايزو يعود ذلك إلى أن هؤلاء العمال لم يتلقوا تدريب إلا مرة واحدة وبالتالي لا يستطعون الحكم بأن التدريب الذي خضعوا له يكون مطابق للمواصفات، أو أن التدريب لم يعطي فائدة المرجوة منه.

---

(1)- بلعور سليمان: **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 13/12 ماي 2010، ص12.

في حين صرح أفراد العينة بأنهم لم يتلقوا أي تدريب ولكن يعتبرون التدريب التي تعتمد عليه مؤسسة "كوندور" يكون وفقا لمتطلبات الأيزو باعتبار هذه الأخيرة قد تحصلت على شهادة الأيزو في سنة 2008 حسب تصريح كل من مدير موارد البشرية ورئيسة مصلحة الايزو بالمؤسسة من جهة ، وإلى السمعة الكبيرة المتحصلة عليها المؤسسة في سوق العمل وإلى الجودة العالية لمنتجاتها من جهة أخرى، ويرجع أيضا عدم القيام العمال بالدورة التدريبية إلى طبيعة المهام الموكلة لهم التي قد تكون بسيطة ولا تحتاج إلى تدريب.

إن هذه القراءة السوسيولوجية تجعلنا ندرك بأنه هناك علاقة بين عدد الإستفادات من برامج التدريبية و والأساس المعتمد عليه للاختيار. وهو ما ستدلنا عليه نتائج الجدول التالي.

الجدول (06): يوضح عدد الإستفادات من برامج التدريب و علاقتها بالأساس الاختيار.

أساس الاختيار / الاستفادة من التدريب	المنصب	الأقدمية	نقص المهارات والقدرات	متطلبات الإدارة	المجموع
مرة	% 16.6 6	%11.2 4	%25 9	%47.2 17	%100 36
مرتين	19.1 % 4	%9.5 2	%14.3 3	%57.1 12	%100 21
أكثر من مرتين	%28.6 2	/ /	/ /	%71.4 5	%100 7
المجموع	%18.8 12	%9.3 6	%18.8 12	%53.2 34	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين عدد استفادة أفراد العينة من العملية التدريبية والأساس الاختيار، وبهدف معرفة معيار الاختيار المعتمد لذلك هل يكون مخطط له أم يتم بصورة عشوائية.

نلاحظ أن (53.2%) من إجمالي العينة من يرون أن أساس الذي تعتمد عليه الإدارة في اختيار الأفراد للتدريب هو وفق متطلبتها، مقابل (18.8%) من إجمالي العينة ممن أدلوا بأن أساس الاختيار المعتمد هو

نقص المهارات والقدرات، و وفق لمتطلبات المنصب، في حين نجد (9.3%) من إجمالي العينة من يرون أن الأقدمية تعتبر أساس الاختيار الذي تعتمد عليه الإدارة.

وفيما يتعلق تأثير المتغير المستقل، عدد الاستفادة من التدريب على المتغير التابع، أساس الاختيار المعتمد عليه من طرف الإدارة، نلاحظ أن نسبة (71.4%) من أفراد العينة الذين استفادوا أكثر من مرتين من العملية التدريبية كان اختيارهم وفقا لمتطلبات الإدارة، مقابل (28.6%) ممن تم اختيارهم وفق لمتطلبات المنصب، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين استفادوا من التدريب مرتين، واختيارهم لذلك كان وفق لمتطلبات الإدارة بـ (57.1%)، مقابل (19.1%) ممن تم اختيارهم للتدريب بناءا على متطلبات المنصب، لتليها في الترتيب نسبة (14.3%) من أفراد العينة ممن استفادوا من العملية التدريبية مرتين وكان ذلك على أساس نقص في المهارات، في حين نجد نسبة (9.5%) من أفراد العينة الذين تم اختيارهم على أساس الأقدمية. أم أفراد العينة الذين قد استفادوا مرة واحدة من عملية التدريب، وكان اختيارهم لذلك وفق لمتطلبات الإدارة بنسبة (47.2%) مقارنة بـ (25%) ممن تم اختيارهم بناءا على نقص في مهاراتهم، مقابل (16.6%) من الذين صرحوا باستفادتهم مرة واحدة من التدريب وكان ذلك على أساس متطلبات المنصب، أما أفراد العينة الذين أدلوا بأن استفادتهم من التدريب كان بناءا على أقدميتهم. فكيف نفسر ذلك؟.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن مؤسسة "كوندور" تقوم باختيار أفرادها لتدريبهم ويكون ذلك مرتبطا باحتياجاتها وأهدافها المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها المبحوثين، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تبين أن مؤسسة "كوندور " تتبع طرق متنوعة وفعالة لإجراء العملية التدريبية، تساعدها في اختيار الأفراد الذين هم بحاجة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، حيث وجدنا أن أكبر نسبة لاختيار المتدربين يكون من طرف الإدارة وفقا لمتطلباتها ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء أفرادها لتحقيق التعادل والتماثل بين مستويات الأداء الفعلي لعمالها، وبين مستوى الأداء المطلوب، وذلك بتقدير الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يوضحه الشكل (01) في الجانب النظري، كما أن اعتماد المؤسسة على الاختيار وفق متطلباتها يرجع إلى اعتماد على خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية من خلال حصولها على شهادة الأيزو (9001) وسعيها للحصول على شهادة الجودة (14000)، أما استفادة أكثر من مرتين من العملية التدريبية يفسره سعى المؤسسة دائما لاستثمار في موردها البشري من أجل مواكبة كل المستجدات والتغييرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية باعتبار مؤسسة "كوندور"نسق مفتوح تتفاعل مع بيئتها الخارجية من خلال استثمار المدخلات الواردة إلى المخرجات.

أما الأساس الثاني الذي تعتمده مؤسسة "كوندور" في اختيار العمال هما المنصب ونقص المهارات والقدرات، حيث يجب اللجوء إلى التدريب في حالة توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة. فمؤسسة "كوندور"عندما تريد ترقية أي عامل إلى منصب جديد تقوم بتحديد احتياجات التدريب وفقا لمتطلبات المنصب والمهارات والقدرات التي تكون ضرورية لذلك وهذا حسب ما صرح به مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة. في حين تلجأ المؤسسة إلى اختيار عمالها للقيام والاستفادة من التدريب إذا لاحظت قصور أو نقص في المهارات والقدرات عن طريق عملية تقيم الأداء التي يقوم بها المشرفون، حيث تبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد ورغباتهم عن العمل المطلوب أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة وبالتالي تراجع في المهارات والقدرات التي تصبح بحاجة إلى التدريب .

الجدول(07): يوضح العلاقة بين البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومدى مساهمتها بتطوير المهارات

وجود تطور في المهارات / وجود برامج تدريب خاصةiso	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
نعم	%43.4 32	%9.4 5	%30.2 16	%100 53
لا	%27.2 3	%9.1 1	%63.7 7	%100 11
المجموع	%54.7 35	%9.4 6	%35.9 23	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومساهمتها في تطوير المهارات، وبهدف معرفة التدريب الخاص هل يعمل على إعادة تحسين وتطوير من المهارات.

نلاحظ أن نسبة (54.7%) من إجمالي عينة الدراسة ترى وجود تطور وتحسن في المهارات، مقابل (35.9%) من إجمالي العينة أدلوا بوجود نوعا ما من التطور والتحسن في المهارات، في حين نجد (9.4%) ممن صرحوا بعدم وجود أي تحسن وتطور على مستوى مهاراتهم.

ومن خلال ربط بين المتغير المستقل (وجود برامج تدريبية خاصة بالأيزو) والمتغير التابع (تطور المهارات)، نلاحظ أن نسبة (63.7%) من أفراد العينة الذين لا يجدون أنه هناك برامج تدريبية

خاصة بالأيزو، أجابوا أن هناك تحسن وتطور نوعا ما في مهاراتهم، مقابل (27.2%) ممن يؤكدون على حصول تطور في مهاراتهم، في حين نجد نسبة (9.1%) من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود تطور في المهارات. أما فيما يخص من يرون بأنه هناك برامج تدريبية خاصة بالأيزو، فنلاحظ أن (43.4%) من أفراد العينة أجابوا بوجود تحسن وتطور في المهارات،مقارنة بـ (30.2%) ممن أدلوا بوجود تطور نوعا ما في مهاراتهم، لتليها في الترتيب نسبة (9.4%) من أفراد العينة من يعتبرون عدم وجود تطور في المهارات رغم تصريحهم بوجود تدريب خاص بالأيزو. فما تحليل ذلك؟.

إن تصميم البرامج التدريبية الهادفة والصحيحة من أهم العوامل المساعدة في نجاح التدريب لذلك نجد أن مؤسسة " كوندور" تحرص كل الحرص على إعداد برامج خاصة ، تستوفي الحاجة إلى التدريب حتى تتمكن من تحقيق زيادة في المهارات والقدرات، وهذا ما توضحه نتائج الجدول أعلاه وحسب رأي أغلب الأفراد العاملين الذين صرحوا بوجود برامج تدريبية خاصة وهذا ما جعل أو ساهم في تطوير وتحسين المهارات، ويعود ذلك لإستيعابهم السريع للبرامج التدريبية وأهدافها وللمفاهيم التي خصصت لها وإلى حسن تخطيط هذه البرامج،لأن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناءا على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد، فالمؤسسة تعمل على وضع برامج تدريبية خاصة، لاسيما وأنها تسعى إلى الوصول بمنتجاتها إلى العالمية ، مما استوجب عليها توفير برامج تدريبية خاصة بالأيزو ومحددة لفئة معينة من الموارد البشرية ، بغرض رفع كفاءتها وزيادة معدلات إنتاجيتها، ونقصد بهذه الفئة ، فئة الإطارات التي يتم تدريبها وفق برامج الجودة والأيزو، وهي بدورها تقوم بتدريب باقي العمال وفق ما استوعبته وما تدربت عليه ، ووفقا للمهارات المكتسبة من العملية التدريبية التي خضعوا لها، حسب ما صرح به كل من مدير إدارة الموارد البشرية ومديرة مصلحة الجودة بالمؤسسة.

ورغم تصريح المبحوثين بعدم وجود برامج تدريبية خاصة ،هذا لايعني عدم وجود تحسن في مهاراتهم حيث تبين نتائج الجدول أن هناك نوعا ما من تحسن في مهارات وقدرات العمال ، باعتبار أن المؤسسة إلى جانب اعتمادها على برامج خاصة فهي تعتمد أيضا على برامج عادية ، فإستراتيجية التدريب في مؤسسة "كوندور " تعمل من خلال مضمونها على تدريب وتنمية عامة داخل المؤسسة من خلال توفير برامج تدريبية تكسب وتطور نوعا معينا من المهارات(الفنية) التي تستعملها الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام .

أما الذين صرحوا بأن العملية التدريبية سواء كانت وفق برامج خاصة أو عامة لم تساعدهم كثيرا في تحسين وتطوير مهاراتهم ، ويمكن إرجاع هذا إلى عدم إستعاب هؤلاء العمال للبرنامج التدريبي، أو

لاستفادتهم من العملية التدريبية مرة واحدة حسب ما جاء في الجدول السابق، ويرجع كذلك إلى أن المدرب لم يوصل المعومات الكافية والمطلوبة لذلك؛ لكن وحسب ما جاء في المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية فهم يقومون بمتابعة نتائج التدريب وإذا تم ملاحظة أن غالبية العمال لم يستفيدوا يتم وضع إجراءات إعادة التدريب .

إن هذه القراءة السوسيولوجية تجعلنا نستنتج أن مؤسسة "كوندور " تقوم فعلا ببرامج تدريبية خاصة وعامة .

الجدول (08): يوضح أهداف التدريب و علاقتها بالمهارات المكتسبة منه.

أهداف التدريب / المهارات المكتسبة	مهارات فنية	مهارات تقنية	مهارات اتصالية	مهارات معرفية	المجموع
تطوير وتحسين المهارات	%53.4 16	%20 6	%13.3 4	%13.3 4	100 % 30
تحقيق أهداف المؤسسة	%41.7 10	%29.1 7	%12.5 3	%16.7 4	%100 24
تجديد المعارف	%50 1	%50 1	/ /	/ /	%100 2
الترقية	%20 1	%40 2	%40 2	/ /	%100 5
المحافظة على المنصب	/ /	%100 3	/ /	/	%100 3
المجموع	%43.7 28	%29.7 19	%14.1 9	%12.6 8	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين أهداف التدريب والمهارات المكتسبة، بهدف التعرف على موقف أفراد العينة من أهداف التدريب والمهارات التي يكسبها للفرد. نلاحظ أن (43.7 %) من إجمالي العينة من أجابوا بأن المهارات التي تم اكتسابها هي مهارات فنية، مقابل (29.7%) من إجمال عينة الدراسة من يجدون أن المهارات المكتسبة كانت على مستوى المهارات التقنية، في حين نجد نسبة

(14.1%) من إجمالي العينة من يرون بأن المهارات الاتصالية هي التي تم اكتسابها، بينما صرح أفراد العينة بنسبة (12.6%) ممن أدلوا بتحسن على مستوى المهارات المعرفية.

وفيما يتعلق تأثير المتغير المستقل وهو أهداف التدريب على المهارات المكتسبة، نلاحظ أن (100%) من يرون أن الهدف من التدريب هو المحافظة على المنصب من أجل اكتساب مهارات تقنية، في حين نجد نسبة (53.4%) من أفراد العينة ممن صرحوا أن تطوير وتحسين المهارات هو هدف التدريب من أجل إكسابهم مهارات فنية ، مقابل (20%) من أفراد العينة يرون أن التدريب يسعى إلى تحسين المهارات فأجابوا أن المهارات التي تم اكتسابها هي التقنية، في حين نجد نسبة (13.3%) عند أفراد العينة الذين صرحوا باكتسابهم مهارات اتصالية ومعرفية . وبخصوص الهدف من التدريب تجديد المعارف نجد نسبة (50%) من أفراد العينة من أدلوا باكتسابهم كل من مهارات الفنية والتقنية. بينما المبحوثين الذين يرون بأن من وراء إجراء تدريب هو إحداث ترقية ، حيث أجاب أفراد العينة بنسبة (40%) بأن المهارات المكتسبة في كل من المهارات التقنية والمهارات الاتصالية، لتليها نسبة (20%) من أفراد العينة من أدلوا بأن الهدف من التدريب هو الترقية من أجل اكتساب مهارات فنية جديدة . فإلى ماذا يعود ذلك؟.

إن بناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك إيجابي للعاملين بالمنظمة وفق أهدافها .

فإذا ما تم إنشاء تنسيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية ، فإن نظام التدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة ، وهو التأكد من حصول المنظمة على العمال مؤهلين ذوي المهارات المتطورة الذين تحتاجهم في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب.

و يمكن القول من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن نظرة العمال لأهداف التدريب كانت محددة في زيادة أو تجديد المهارات وبذلك المعارف، من أجل تطوير وتحسين أساليب العمل والمهارات الفنية بالدرجة الأولى (53.4%) التي هي ركيزة العمل الإنتاجي وبالتالي الارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء وهذا يفسره ما جاء في الجانب النظري*،لأن عدم كفاءة العاملين في مؤسسة "كوندور" قد يؤدي إلى

---

* أنظر الصفحة رقم 28.

زيادة حالات التغيب أو دوران العمل وكذلك زيادة حوادث في العمل بسبب نقص وتدهور المهارات غير أن اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية كما وضحه لنا الجدول السابق أدى إلى تخفيض معدل تكرار الحادث وذلك نتيجة استيعاب العمال للبرامج التدريبية، وبذلك نجد أن التدريب في المؤسسة هو بمثابة صمام الأمان يحيط العامل بحماية.يؤدي إلى تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وأداءه.

وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي تكون مألوفة لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة،و المهارات التي يكون مركز عليها في هذه الحالة وحسب ما جاء في إجابة أفراد العينة هي المهارات التقنية(50%) والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهداف خاصة ومحددة، مثل استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها، وهذا ما أتثبته نتائج دراسة "محمد المدهون"بأن برامج التدريب تطور من المهارات التقنية للعمال. كما قد تتمثل أهداف العملية التدريبية في إعداد الفرد لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث وهذا بدوره يساعد العامل على الاستقرار في عمله، وبذلك يضمن منصبه الذي يشغله وبضمانه للمنصب فهو يحاول دائما تطوير قدراته وهذا ما يؤهله إلى شغل منصب أعلى عن طريق عملية الترقية التي تعتبر من أهم أهداف التدريب.

الجدول (09): يوضح الأساليب التدريبية وعلاقتها بالطرق الفعالة والمهارات المكتسبة

الأساليب التدريبية وفعاليتها المهارات المكتسبة	نعـــم			المجموع الجزئي	لا			المجموع الجزئي	المجموع الكلي
	تمثيل الدور	دراسة الحالة	المحاضرة	% / ت	تمثيل الدور	دراسة الحالة	المحاضرة	% / ت	% / ت
مهارات فنية	%53.8 / 14	44.44 % / 4	%20 / 2	%44.4 / 20	%57.2 / 4	%50 / 3	%16.7 / 1	%42.1 / 8	%43.7 / 28
مهارات تقنية	%23.1 / 6	%22.2 / 2	%20 / 2	%22.2 / 10	%28.6 / 2	16.7 % / 1	%16.7 / 1	%21.1 / 4	%21,9 / 14
مهارات اتصالية	%11.5 / 3	%22.2 / 2	% 40 / 4	%20 / 9	%14.1 / 1	%16.7 / 1	%33.3 / 2	%21.1 / 4	%20.3 / 13
مهارات معرفية	%3.8 / 1	%11.1 / 1	%20 / 2	8.9 % / 4	/ / /	%16.6 / 1	%33.3 / 2	%15.7 / 3	%11 / 7
مهارات سلوكية	%7.7 / 2	/ / /	/ / /	%45 / 2	/ / /	/ / /	/ / /	/ / /	%3.1 / 2
المجموع	%100 / 26	%100 / 9	%100 / 10	%100 / 45	%100 / 7	%100 / 6	%100 / 6	%100 / 19	%100 / 64

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبن العلاقة بين الأساليب التدريبية بالفعالية الطرق المعتمدة والمهارات المكتسبة ومن خلال ربط المتغيرات نجد أن أفراد العينة أدلوا بأن المهارات الفنية المكتسبة مع وجود فعالية للأساليب التدريبية المستعملة بـ (43.7%) من إجمالي العينة ، حيث نجد أن نسبة أسلوب تمثيل الدور أكبر بـ (53.8%) مقارنة بأسلوب دراسة الحالة بنسبة (44.4%) لتنخفض هذه النسبة إلى (20%)عند أسلوب المحاضرة، أما عند من يرون عدم فعالية طرق وأساليب التدريب، قد احتل فيه أسلوب تمثيل الدور نسبة (57.2%) مقابل (50%) لأسلوب دراسة الحالة ، لتصل إلى (16.7%) عند الاعتماد على أسلوب المحاضرة ، كأسلوب لتطوير وإكساب المهارات .

بينما أدلى أفراد العينة بأنهم استفادوا من هي المهارات التقنية بنسبة (21.9%) ، صرح منها أفراد العينة بأن أساليب وطرق التدريب المعتمدة غير فعالة ، احتل منها أسلوب تمثيل الدور المرتبة الأولى بنسبة (28.6%) لتتساوى النسبة عند الأسلوبين الأخريين بـ (16.7%)، أما من يرون بأن هذه الأساليب فعالة كانت فيها النسب متقاربة جدا على النحو التالي (1. 23%)بالنسبة لتمثيل الدور، و (22.2%) للدراسة الحالة ،و (20%) لأسلوب المحضرات.

في حين استفادة (20.3%) من أفراد العينة من المهارات الاتصالية نسبة من إجمالي العينة ممن يرون وجود فعالية في طرق وأساليب التدريب بـ(20%) وعدم وجودها بـ (21.1%)، بينما المهارات المعرفية قد سجلت النسب التالية (15.7%) لعدم وجود فعالية وتليها في الترتيب نسبة (8.9%) لوجود فعالية في الطرق أما المهارات السلوكية فنجد أفراد العينة يفضلون أسلوب تمثيل الدور بـ(7.7%) كأسلوب فعال في العملية التدريبية. فما تفسير ذلك؟.

تتفاوت الأساليب التدريبية في تأثيرها على البرنامج التدريبي سلبا أو إيجابا فيما تقدمه من نتائج لذلك على المؤسسة أن تختار أسلوبا أو أساليب معينة تناسبها، لأن الأساليب التدريبية ودرجة فعاليتها تعتمد على نوع التدريب المقدم ، فهناك أساليب نظرية وهناك أساليب عملية ، فمن وسائل التدريب النظرية نجد المحاضرات والمؤتمرات والندوات ، أما الأساليب العملية فتتمثل في دراسة الحالة وتمثيل الدور*، حيث تم شرح مفصل لدور كل أسلوب في الجانب النظري،

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نجد تعدد للأساليب التدريبية المتبعة من طرف مؤسسة "كوندور" ، حيث نجد أن الأسلوب الأكثر اعتمادا للتطوير و تحسين المهارات هو أسلوب تمثيل الدور،الذي يعتبر أسلوبا مكملا، حيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الطرق التعليمية الأخرى ، مثل المحاضرة والمؤتمرات ، ويرجع ذلك إلى تفضيل هذا الأسلوب من طرف العمال لاعتباره وسيلة مساعدة للمتدربين على تفهم طبيعة الأفراد ، وتقدير تصرفات الأفراد والتعمق في دراسة مشاكل السلوك الإنساني .وفرصة للاندماج في العمل ومشاركة ومناقشة المشرف لمشكل مع أحد العمال.

أما الأسلوب الثاني الأكثر استعمالا حسب إجابات أفراد العينة هو أسلوب دراسة الحالة باعتباره أسلوب طورته كلية الأعمال في جامعة " هارفارد" الأمريكية في العشرينيات واشتهرت به، ويقوم هذا

---

* انظر صفحة رقم 31.

الأسلوب بعرض حالة ما على المتدرب بحيث تتضمن مشاكل معينة تواجهها المؤسسة ويطلب منه تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة [(1)]، ويرجع اعتماد على هذا الأسلوب من طرف مؤسسة "كوندور " إلى كونه يوفر فرص تعليمية هامة، ويتيح للعمال تبادل الأفكار والآراء حول المشكلة الكامنة وما يتيح ذلك من توافق أو تعارض اتجاه الحلول والتوصيات المقترحة بشأنها لكعدم وضوح الحالة سواء من ناحية محتواها أو من ناحية التعليمات والتوجيهات المرافقة لوضعها موضع النقاش يؤدي إلى عيوب أخرى ومن مساوئ هذا الأسلوب كون غموضها يربك المتدرب ويدفعه إلى استخلاص عبر والمفاهيم خاطئة من مضمونها.

بينما نجد أسلوب المحاضرة رغم إيجابيته في كونه يكون لبعض المتدربين أو المشاركين دور فعال في هذه المحاضرات، كما يمكن اعتباره فرصة للخروج من جو العمل والاندماج في جو المحاضرات، إلا أنه يحظى بنسبة أقل من الأساليب الأخرى ويعود ذلك إلى عيوب هذا النوع الذي تفوق مزاياه ، حيث أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية التي تؤدي إلى تطوير المهارات خاصة الفنية والتقنية ، فهي قليلا ما تساهم في تحسين مهارات الاتصالية عن طريق تطوير مهارة الإنصات، فالمحاضرة عبارة عن اتصال من جانب واحد ولا توجد معلومات مرتدة من الحاضرين، وكذلك ضرورة تناسب موضوع المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة "كوندور " في عملية تدريب عمالها وزيادة مهاراتهم قد نوعت من الأساليب التدريبية.

إن هذه القراءة تجعلنا نتنبأ بالعلاقة بين مراكز التدريب وتطوير المهارات وهي ما ستدلنا عليه نتائج الجدول التالي.

---

(1) – حسن إبراهيم بلوط :حسن إبراهيم بلوط : المرجع السابق، ص284.

الجدول (10): يوضح العلاقة بين مراكز التدريب ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير المهارات.

مراكز التدريب / تطور المهارات	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
داخل المؤسسة	39 / %76.5	2 / %3.9	10 / %19.6	51 / %100
خا رج المؤسسة	8 / %61.5	1 / %7.7	4 / %30.8	13 / %100
المجموع	47 / %73.4	3 / %4.7	14 / %21.9	64 / %100

من الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين مراكز التدريب ومدى مساهمتها في تحسين المهارات، وبهدف معرفة تأثير مكان التدريب على تطور المهارات.

نلاحظ أن (73.4%) من إجمالي العينة ترى وجود تطور في المهارات، مقابل (21.9%) من إجمالي العينة صرحت بوجود تطور نوعا ما في المهارات، لتليها نسبة (4.7%) ممن أدلوا بعدم وجود أي تطور وتحسن في المهارات،

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن (76.5%) من أفراد العينة الذين أكدوا بإجراء التدريب في مراكز تدريبية داخل المؤسسة، ساهم ذلك في تطوير مهاراتهم ، مقابل(19.6%) ممن يرون أن التدريب داخل المؤسسة أحدث نوعا من التطور في المهارات، في حين نجد نسبة (3.9%) من أفراد العينة الذين أدلوا بقيام بالبرامج التدريبية في مراكز داخل المؤسسة، وبخصوص تصريح أفراد العينة بإجرائهم التدريب بمراكز خارج المؤسسة كان بنسبة (61.5%) ممن يرون بأن هناك تطور في مهاراتهم، مقارنة بـ (30.8%) من أفراد العينة من أدلوا بوجود نوعا ما من تطور في المهارات،بينما أفراد العينة الذين أجابوا بعدم وجود تطور في مهاراتهم كان بنسبة (7.7%) فإلى ماذا يرجع ذلك؟.

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التدريب في داخل المؤسسة ، في مواقع العمل وليس في مكان آخر وهذا يوضح تصريح أفراد العينة بقيامهم بالتدريب داخل المؤسسة ومساهمتها في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، حيث من خلال التدريب في مكان العمل تضمن المؤسسة الحصول على أعلى كفاءة للتدريب

حينها تشجع وتسعى المؤسسة "كوندور"إلى أن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات، والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، كما يقوم أيضا العمال القدامى بتقديم تدريب أيضا، حيث جاء من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير إدارة الموارد البشرية بأنه نظر لكبر حجم عمال الإنتاج فلا يمكن توجيههم للتدريب خارج المؤسسة نظر لارتفاع تكاليف العملية التدريبية، ولاستغراقها وقت طويل، ويرجع استفادة أفراد العينة من التدريب داخل المؤسسة لبساطة التدريب الذين يقومون به، والمهام المسندة والموكلة للعمال الإنتاج، لذلك يتم التدريب داخل المؤسسة .

إلا أنه إجمالا توجد نسبة كبيرة ولا بأس بها من العمال أجروا تدريبا بالخارج، وهذا راجع إلى أن مؤسسة "كوندور"ذات سمعة عالية تسعى إلى الوصول بمنتجاتها العالمية، من خلال إخضاع عمالها للتدريب في مراكز متخصصة ومختلفة، ويتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل فالتطور في وسائل الإنتاج يسايره تطوير في القدرات الفنية والتقنية للعمال أو بعضهم وهذا بالموازاة مع التطور المادي والتغيرات التنظيمية الحاصلة (سعي المؤسسة إلى الحصول على شهادة الإيزو) مما جعل من مراكز التدريبية الخارجية هو المكان المحدد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وهنا نلمس العلاقة الموجودة بين مؤسسة "كوندور" ومراكز التدريب، هذه الأخيرة التي تتميز بوجود مختصين في عملية التدريب، أو التأهيل وفق التغيير التنظيمي للحصول على أعلى إنتاجية. وهذا يتشارك مع النتيجة الأخيرة التي توصل لها "بودالي محمد" في دراسته عندما خلص بأن المؤسسة تعتمد على التكوين الخارجي في مجال الجودة والذي يمس جميع المسؤولين في المؤسسة من رؤساء الأقسام والمديرين، ويقوم هؤلاء بتكوين باقي الموظفين داخل المؤسسة على كيفية تطبيق برامج الأيزو.

كما يؤكدوا بعض المبحثين سواء أجرو التدريب في داخل أو خارج المؤسسة، بعدم وجود مجالات لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن بنسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى الوسائل غير متوفرة في المؤسسة لزيادة مهاراتهم وتطويرها ، كما يرجع عدم وجود تطور إلى ضيق الوقت وعدم استفادتهم بشكل جيد من البرنامج التدريبي.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة "كوندور " في عملية تدريب عمالها وزيادة مهاراتهم قد نوعت من طرق التدريب من التدريب داخل مكان العمل وبين التدريب خارج مكان العمل من خلال اللجوء إلى مراكز متخصصة.

الجدول (11): يوضح البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومدى إحداثها لتغيرات فنية للعمل.

وجود تغيرات فنية في العمل / برامج تدريبية خاصة بـiso	نعـــــــم	لا	المجموع
نعـــــــم	%71.4 35	%28.6 14	%100 49
لا	%66.7 10	%33.3 5	%100 15
المجموع	%70.3 45	%29.7 19	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين البرامج التدريبية الخاصة بالأيزو ومدى إحداثها للتغيرات الفنية، و بهدف معرفة برامج التدريب الخاصة هل تعمل على إحداث تغيير في طريقة العمل . نلاحظ أن نسبة (70.3%) من إجمالي العينة من يرون بأنه حدث تغييرات فنية في العمل، مقابل (29.7%) من لا يجدون حدوث أي تغيير في العمل. أما بالنسبة لتأثير المتغير المستقل (اعتماد برامج تدريبية خاصة) على المتغير التابع (حدوث تغيرات فنية في العمل)، نجد نسبة (4. 71%) من أفراد العينة من صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية وانه هناك تغيرات فنية على مستوى العمل، مقارنة بـ (28.6%)من يرون أن رغم وجود برامج تدريبية خاصة إلا أنه لا توجد أي تغيرات فنية في العمل، بينما نجد نسبة (66.7%) من أفراد العينة من يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على برامج تدريبية خاصة،لكن صرحوا بوجود تغيرات فنية على مستوى العمل، مقابل (33.3) من أفراد العينة ممن صرحوا بعدم وجود برامج خاصة ولا تغيرات فنية في العمل.فما تفسير ذلك؟.

من خلال ما توصلنا إليه في الجدول (07) والذي بين بأن مؤسسة "كوندور " تعتمد على نوعين من البرامج التدريبية، برامج عامة وبرامج خاصة، وبناء على ما جاء في إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه أن اعتماد المؤسسة على برامج خاصة قد ساهم في إحداث تغيير فني على مستوى العمل، ويعود ذلك لاعتماد المؤسسة على أسلوب جديد تقتضيه سياسة الجودة الشاملة ويمس مستوى العمل تمثل في اعتماد على أسلوب فرق العمل باعتبار هذا الأخير مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين، كما يعود التغيير الفني في العمل أيضا إلى ابتكار المؤسسة لأساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة ، وهذا التحسن والتطور الدائم لأساليب العمل سعيا وراء إرضاء العميل.

أما أفراد العينة الذين يرون عدم وجود تغيير على مستوى العمل يعود إلى عدم استفادتهم من البرامج التدريبية ، أو إلى استفادتهم من العملية مرة واحدة حسب ما جاء في الجدول (05) ، كما يعود ذلك إلى بساطة المهام الموكلة لهم التي لا تحتاج تدريب خاص أو إحداث تغيير على مستواه.

2-2- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

الجدول (12) : يوضح طريقة الاتصال بالإدارة وعلاقتها بكيفية وصول المعلومة.

وسيلة وصول المعلومة / طريقة الاتصال	المشرف	اتصال مباشر	لوحة الإعلانات	الاجتماعات	المجموع
عن طريق المشرف	%56.1 23	%36.6 15	%2.4 1	%4.9 2	%100 41
اتصال مباشر	%25 5	%35 7	%30 6	% 10 2	%100 20
طلب خطي	%33.3 1	%33.3 1	%33.4 1	/ /	%100 3
المجموع	%45.3 29	%35.9 23	%10.8 7	%6.3 4	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح طريقة الاتصال بالإدارة وعلاقتها بكيفية وصول المعلومة، و بهدف معرفة طريق إيصال ووصول المعلومة في المؤسسة.

نلاحظ أن نسبة (45.3%) من إجمالي العينة يجدون أن المعلومات التي تصلهم من الإدارة تكون عن طريق المشرف، مقابل (35.9%) من إجمالي العينة من يعتبرون وسيلة الاتصال المباشر بالإدارة هي أكثر اعتمادا، في حين نجد نسبة (10.8%) من إجمالي عينة الدراسة يعتبرون لوحة الإعلانات هي وسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات لهم، لتليها نسبة (6.3%) من إجمال العينة يرون أن وسيلة وصول المعلومة هي الاجتماعات.

بالنسبة لربط المتغير المستقل بالتابع نلاحظ أن نسبة (56.1%) من صرحوا باعتمادهم على المشرف في إيصال ووصول المعلومة، مقابل (36.6%) من يعتمدون على المشرف في الاتصال بالإدارة، وعلى

الاتصال المباشر في وصول المعلومة، بينما أفراد العينة الذين يستعملون لوحة الإعلانات كوسيلة لتلقي المعلومة كان بنسبة (2.4%)، مقارنة بـ (4.9%) ممن يستعملون وسيلة الاجتماعات.أما نسبة (35%) من أفراد العينة الذين يرون أن اتصالهم بالإدارة ووصولهم المعلومة يكون عن طريق الاتصال المباشر، مقارنة بـ (30%) من يعتمدن على وسيلة لوح الإعلانات في تلقي المعلومات، والاتصال المباشر في إيصالها، في حين نجد (25%) من أفراد العينة من يعتمدون على المشرف في توصيل المعلومات، ونسبة (10%) ممن يعتمدون على وسلة الاجتماعات، بينما الاتصال بالإدارة عن طلب خطي كان بنسبة (33.4%) من أفراد العينة من يعتمدون على لوح الإعلانات، مقابل نسبة متساوية بـ(33.3%) بين كل من يعتمدون على وسيلة الاتصال المباشر والمشرف. فما تفسير ذلك؟.

الاتصال عملية متكاملة يتم من خلالها استخدام جميع الأساليب والطرق للوصول إلى الغاية أو الهدف المحدد ، وبناءا على ما رأيناه في الجانب النظري من الدراسة، بأن وسائل و طرق الاتصال تتنوع وتختلف حسب الهدف ونوع الاتصال*، فهذا ما يثبته الجدول أعلاه حيث يوضح أن طريقة إيصال المعلومة ووصولها في مؤسسة "كوندور" متعددة، إلا أن أفراد العينة يعتبرون الاتصال عن طريق المشرف بكلى الاتجاهين أكثر وسيلة وطريقة لإيصال المعلومة ، ويرجع ذلك بالاعتماد كل من الإدارة والعمال على الاتصالات الرسمية بالدرجة الأولى، وباعتبار المشرف همزة وصل بين الإدارة والعمال فهو يعتبر أحسن وسيلة للاتصال، فالمشرف لا تنحصر مسؤوليته في أداء العمال فقط فهو أيضا مسؤول عن إيصال المعلومات بين الطرفين ، واعتماد العمال على المشرف في إيصال شكاويهم أو طلباتهم يعود إلى سيادة جو من الاحترام المتبادل بين المشرف وبينهم، وهذا يعني علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب بين العمال والرؤساء ، وهذا يؤكد ما توصل له "طاهر أجغيم " في دراسته حيث توصل إلى أن درجة رضا العمال على المشرف المباشر أكثر من درجة رضائهم عن المسؤول الإداري. ورغم تكوين المشرف بعض العلاقات الإنسانية بمعاملته العمال معاملة حسنة ومتزنة ،إلا أن بعض أفراد العينة قد صروح بأنه يتم نقل شكاويهم وطلباتهم عن طريق الاتصال المباشر ، والذي نقصد به تولي العامل مسؤولية رفع الطلب إلى الإدارة، ويعود ذلك إلى اعتبار العمال هذه الوسيلة أقصر، وأسرع الطرق لتبادل المعلومات وأكثرها يسرا وصراحة ، كما يعود ذلك إلى وجود درجة من الثقة بينهم وبين الإدارة .

---

*أنظر صفحة رقم48.

كما أن أفراد العينة أدلت بأن الإدارة تخبرهم بخطة العمل أو أي تغيرات وإجراءات عن طريق الإعلانات وهذا ما جاء في حديث مدير مصلحة إدارة الموارد البشرية ، بحيث صرح أن مؤسسة "كوندور" تعتمد على الأنطرنات، والتي هي شبكة اتصال داخلية في المؤسسة خاصة بالإطارات، لكن يستطيع العمال الباقين الاطلاع على هذه المعلومات بشرط أن يكون العامل يستطيع التعامل بها وأن يكون متحصل على نقطة الاتصال الخاصة بذلك، فالقرارات والتعليمات تصل في ظل هذه الشبكة للمشرفين والرؤساء، ويتم إعلامها للعمال الإنتاج بواسطة المشرفين أو لوحة الإعلانات.

كما جاءت إجابات المبحوثين بأن الاجتماعات كوسيلة لإيصال المعلومة بين الطرفين لا تستعمل بشكل كبير إلا في الحالات الخاصة ، ويعود ذلك إلى أن الإدارة لا تعتمد على هذه الوسيلة كثيرا إلا في حالة الهدف منها هو إخبار العمال بخطط العمل الجديدة، كما هو الحال عند إقامة مؤسسة "كوندور"الاجتماعات من أجل توعية العمال بأهمية شهادة الأيزو، وضرورة التعاون من أجل الحصول عليها ، حيث تقر رئيسة مصلحة الجودة بقيام المؤسسة بعقد اجتماعات ولقاءات من أجل توضيح المعلومات للعمال حول الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إليه.

الجدول (13) : يوضح التواصل في العمل وعلاقته بتبادل المعلومات مع الزملاء وتحسين المهارات الاتصالية.

التواصل وتبادل المعلومات تحسين المهارات الاتصالية	نعـــم			المجموع الجزئي	لا			المجموع الجزئي	المجموع الكلي
	الموظفين	المشرف	لا أحد	% / ت	الموظفين	المشرف	لا أحد	% / ت	% / ت
نعــــــم	%95.4 / 21	%95 / 19	%50 / 1	%93.2 / 41	%81.8 / 9	%100 / 6	%33.3 / 1	%80 / 16	%89.1 / 57
لا	%4.6 / 1	%5 / 1	%50 / 1	%6.8 / 3	%18.2 / 2	/ / /	%66.7 / 2	%20 / 4	%10.9 / 7
0	%100 / 22	%100 / 20	%100 / 2	%100 / 44	%100 / 11	%100 / 6	%100 / 3	%100 / 20	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح التواصل في العمل وعلاقته بتبادل المعلومات مع الزملاء وتحسين المهارات، وبهدف معرف التواصل وتبادل المعلومات هل يعمل على تطوير المهارات.

نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا بوجود تحسن في المهارات الاتصالية بـ (89.1%) من إجمالي العينة، مقارنة بـ (10.9%) من إجمالي العينة صرحوا بعدم وجود تحسن على مستوى المهارات الاتصالية،ومن خلال ربط بين المتغيرين (المستقل والتابع)، نجد وجود تحسن في المهارات الاتصالية من خلال تبادل للمعلومات و التواصل أكثر مع العمال فيما بينهم بـ (95.4%)، مقابل نسبة متقاربة جدا مثلت (95%) من أفراد العينة يتواصلون مع المشرف، في حين صرح بعض المبحوثين بعدم وجود تواصل في العمل حسب رأيهم مع أي أحد، كان ذلك بنسبة (50%)، كما نجد أيضا من صرحوا بعدم وجود تبادل للمعلومات حول العمل لكن هناك تواصل داخل المؤسسة بشكل كبير مع المشرف قدربـ (100%) من إجابات المبحوثين، مقارنة بـ (81.8%)من يرون أنهم يتواصلون أكثر مع العمال هذا قد حسن من مهاراتهم الاتصالية ، لتقل هذه النسبة إلى (33.3%) عند من يرون بأنهم لا يحتاجون لتبادل أي معلومات مع الغير، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين أدلوا بعدم وجود تبادل للمعلومات حول العمل بـ (20%)، مقارنة بوجود تبادل للمعلومات بـ (6.8%) كانت أغلبية إجاباتهم بعدم وجود تواصل مع أحد بالنسب التالية على التوالي (66.7%) و(50%) .فإلى ماذا يرجع ذلك؟.

لقد أثبتت التجارب أن التواصل الجيد بين العاملين في مختلف مواقع العمل من ناحية وبين المشرفين والعمال من ناحية أخرى يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة، وهذا لأهمية التواصل وضرورته بين العاملين ، حيث تبين نتائج الجدول أعلاه بأن العمال يتواصلون مع بعضهم البعض بنسبة أكبر، وهذا يدل على أن هناك اتصال أفقي فعال بين العمال؛ و يرجع ذلك إلى نوع وطبيعة العمل والمهام الممارسة داخل المؤسسة التي تتطلب التعاون والتفاعل بين أعضاء التنظيم لإنجاح أداءه بصورة سلسة، وهذا يعني بأن هناك اتصالا غير رسمي يسود الأجواء بين أعضاء المؤسسة إلى جانب الاتصال الرسمي. كما أن العمال يفضلون الاتصال والتواصل فيما بينهم أكثر، وهذا ما أثبتته دراسة " ويسن" عندما توصل في نتائجه إلى أن اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى يكون وفقا لمراكزهم، ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم من الأطباء، واقتصرت اتصالات الممرضات على زملائهن ،بمعنى وجود تواصل وتفاعل بين العمال من نفس المستوى.

بينما أفراد العينة التي ترى بأنه هناك تواصل مع المشرف يعود أيضا إلى طبيعة العلاقة الموجودة بينهما وهي علاقة رسمية في إطار العمل وتعودهم على الاتصال والتواصل معه وهذا ما أثبتته نتائج الجدول السابق ،كما تعود أيضا إلى العلاقة الجيدة بين المشرف والعمال والمتمثلة في استماعه لانشغالات

العمال المهنية والذي يعتبر أمر مهم جدا، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود توازن في العلاقة بين العمال والمشرف مما يجعلنا نقول أن هناك حلقة متواصلة في سلسلة مهام ومتطلبات العاملين وحاجاتهم أي النظر إلى العامل دون حجب الرؤية عن العمل والمؤسسة، وهذا ما أكده الربط بين الاتجاهين العلمي والتنظيمي الذي نادى به "فريدريك تايلور" بالإجراءات والنظم المتبعة في المؤسسات وبين الاتجاه الإنساني الذي نادى به "إلتون مايو" والذي نادى بضرورة تلبية حاجات العمال، لذلك فقد نادت الاتجاهات الحديثة بضرورة خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المصنع حتى يتمكن من خلق التوافق والرضا في العمل بين العمال وبالتالي تحقيق تحسن وتطور في المهارات التي تؤدي إلى الجودة في الإنتاج وزيادته.

ويعود تفضيل بعض العمال التواصل مع المشرفين بغية التقرب منهم من أجل كسب ثقتهم وتقديرهم واحترامهم وهذا ما ذهب إليه أيضا "ويسن" عندما تحدث على أنه في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة، فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم.

أما أفراد العينة الذين أدلوا بأنه لا يوجد تواصل بينهم وبين العمال ولامع المشرفين، يمكن أن نرجعه إلى التحاقهم المتأخر بالمؤسسة ولم يتسنى لهم تكوين علاقات إنسانية، واجتماعية مع باقي العمال، كما أنه هناك من العمال من يفضلون الانطواء وعدم التعامل مع الآخرين، بينما عدم تواصلهم مع المشرفين يعود إلى أن المشرف يتعامل بشكل متصلب وتعنت،وتعامله بشكل بيروقراطي، ووضع حواجز وعراقيل بينه وبين العمال ربما القصد منه الاحتكار لأكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال وقد يكون الهدف فيه المصلحة الشخصية.

الجدول (14): يوضح علاقة تجديد في شكل الاتصال والتواصل في ظل ISO بمدى صعوبة التواصل مع الزملاء.

تجديد الاتصال في ظل iso / صعوبة الاتصال مع لآخرين	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
كثيرا	7 %19.4	15 %41.7	14 %38.9	36 %100
قليلا	6 %26.1	10 %43.5	7 %30.4	23 % 100
لا	1 %20	3 %60	1 %20	5 %100
المجموع	14 %21.9	28 %43.7	22 %34.4	64 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين التجديد في شكل الاتصال في ظل الأيزو ومدى صعوبة التواصل مع الزملاء وبهدف الكشف على أن تجديد في الاتصال سيؤدي إلى تقليل من صعوبة التواصل مع الآخرين. أن نسبة (43.7%) من إجمالي العينة من صرحوا بعدم وجود صعوبة في التواصل مع الآخرين، مقابل (34.4%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود نوعا ما من الصعوبة في التواصل مع الآخرين، في حين نجد نسبة (21.9%) من إجمالي العينة أكدوا على وجود صعوبة في التواصل .

وفيما يتعلق تأثير المتغير المستقل (تجديد في شكل الاتصال) على المتغير التابع (وجود صعوبة في التواصل مع الآخرين)، نجد أن نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة لا يجدون تجديد في شكل الاتصال ولا صعوبة في التواصل مع الآخرين، مقارنة بـ (20%) ممن يرون عدم وجود تجديد الاتصال في ظل الأيزو، وعدم وجود بذلك صعوبة في تواصلهم مع الآخرين، و وجود نوعا ما من الصعوبة، في حين نجد نسبة (43 .5%) من أفراد العينة يرون وجود قليل من التغير في شكل الاتصال، كما لا يجدون صعوبة في التواصل مع الآخرين، مقابل (30.4%)ممن يؤكدون على وجود نوعا من الاتصال والتواصل فيما بينهم، ونسبة (26.1%) من أفراد عينة الدراسة من صرحوا بوجود قليل من التجديد والتغيير في

الاتصال وصعوبة في التواصل مع الآخرين. وبخصوص أفراد العينة الذين صرحوا بوجود تجديد كثيرا في شكل الاتصال كان بنسبة (41.7%) ممن يرون لا وجود صعوبة في التواصل فيما بينهم، مقارنة بـ(38.9%)من أدلوا بوجود نوعا من التواصل بين الزملاء.لتليها في الترتيب نسبة (19.4%) ممن يرون وجود صعوبة في التواصل. فما تفسير ذلك؟.

نظر لأهمية وضرورة التواصل مع الآخرين ، قد جاء ت نتائج الجدول أعلاه تثبت ذلك، حيث أكد أفراد العينة بأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض سواء في ظل الاتصال القديم أو في ظل الاتصال الجديد (ISO)؛ لأن أهمية النشاط التواصلي تكمن في أن كل فعل اجتماعي يستند إلى مبدأ تبادل المعلومات إما داخل إطار جماعة أو بين الجماعات .وهذا ما تؤكده أيضا نتائج الجدول السابق، أما تصريح أفراد العينة بعدم وجود تجديد على مستوى الاتصال يعود إلى أن عمال الإنتاج لا يتواصلون إلا مع المشرف وإذا لم يحدّث هذا الأخير تغيير في طريقة تواصله واتصاله فهذا يؤدي إلى عدم إحداث تغيير ملموس على مستوى العملية الاتصالية .كما أدلى أفراد العينة بنسبة معتبرة، بوجود تجديد في شكل الاتصال والتواصل بعد ما تم الحصول على شهادة الإيزو، و تمثل هذا التجديد في فتح المؤسسة لشبكة الاتصال الداخلية " الأنطرانات" التي حسنت وساعدت كثيرا في إيصال المعلومات للمشرفين وبالتالي سرعت وصولها للعمال وتنفيذها في الوقت المحدد، وهذا ما تأكده تحليل نتائج الجدول (12)، كما تم ملاحظ أن مؤسسة "كوندور " سعت إلى تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين من خلال إنشاء أو فتح خط هاتف خاص للتواصل العمال فيما بينهم ، وهذه نقطة إيجابية لصالح المؤسسة في سعيها للإنشاء رابط تواصل وتفاعل بين عمالها.

أن هذه القراءة السوسيولوجية تجعلنا نتنبأ بوجود علاقة بين الالتقاء مع الزملاء خارج العمل والمواضيع المناقشة، وهي ما ستدلنا عليها نتائج الجدول التالي.

الجدول (15): يوضح علاقة الالتقاء مع الزملاء خارج العمل بالمواضيع المناقشة.

مواضيع المناقشة / الالتقاء مع الزملاء	طريقة العمل	مشاكل العمل	مواضيع لا تتعلق بالعمل	المجموع
نعـــــــم	%42.8 / 21	%44.9 / 22	%12.2 / 6	%100 / 49
لا	%73.3 / 11	%13.3 / 2	%13.3 / 2	%100 / 15
المجموع	%50 / 32	%37.5 / 24	%12.5 / 8	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الالتقاء مع الزملاء خارج العمل بالمواضيع المناقشة وبهدف معرفة هل المواضيع المناقشة عند التقاء الزملاء يؤدي إلى إكسابهم معلومات ومهارات.

نلاحظ أن نسبة (50%) من إجمالي العينة يرون أن المواضيع التي يتم مناقشتها تكون حول طريقة العمل، مقارنة بنسبة (37.5%)من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على أن المواضيع التي يتم مناقشتها تكون حول مشاكل العمل، بينما من يرون أن مواضيع المناقشة بينهم لا تتعلق بالعمل كان بنسبة (12.5%).

وفيما يخص الربط بين المتغيرين (المستقل والتابع) نلاحظ أن (44.9%) من أفراد العينة يرون بأنهم يلتقون مع الزملاء من أجل مناقشة مشاكل العمل، مقابل (42.8%) ممن يرون أن التقاء مع زملائهم يكون حول مناقشة مواضيع تتعلق بالعمل، بينما الذين يرون بأن التقاء مع زملائهم من أجل طرح مواضيع لا تتعلق بالعمل كان بنسبة (12.2%). وبخصوص الأفراد الذين أدلوا بعدم التقائهم بزملائهم خارج أوقات العمل، بينما يناقشون مواضيع حول طريقة العمل بنسبة (73.3%)، مقارنة بنسبة متساوية بـ(13.3%) ممن يرون أنهم يناقشون مواضيع تتعلق بمشاكل العمل وبعض الآخر تكون حول مواضيع لا تتعلق بالعمل و لكن لا يلتقون بزملائهم خارج مكان العمل. ما تفسير ذلك؟

إن العلاقة الموجودة بين العمال في المؤسسة الصناعية لها أهمية كبيرة تتمثل في مدى مساهمتها في تكييف العامل مع الوسط الذي يعمل فيه حيث ذهب الكثير من الباحثين في اعتبارهم أن أهم عامل في

العملية الإنتاجية التي يمارس فيها العامل علاقته الإنسانية مع غيره، فعليه أن يتفاهم ويتعاون معهم ويصبح عنصرا فعالا وعضوا نشيطا في تلك المؤسسة، غير أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت بعدم التقائهم مع زملائهم خارج أوقات الرسمية للعمل هذا لا يمنع مناقشتهم للمواضيع تتعلق بالعمل ، مما يفسر ذلك بأن علاقتهم علاقة عمل وزمالة فقط، ولاتصل إلى علاقة صداقة ، وذلك ضمن العلاقة التعاقدية بين العمال والمؤسسة، كما يعود أيضا أنه في بعض الأحيان نجدهم إنطوائين وغير اجتماعين لا يحبون التجمعات تربطهم فقط علاقات العمل، وعدم التقاء والمناقشة والاستشارة راجع إلى اعتمادهم بالدرجة أكبر على المشرف وإلى وجود نوع من الهوة بين العمال وهو راجع إلى طبيعية العمل أيضا .أما أفراد العينة الذين أدلوا بعقدهم إلتقاءات، وزيارات فيما بينهم يتم فيها مناقشة مواضيع تتعلق بالعمل ومشاكله، ويعود ذلك إلى وجود علاقة صداقة بين الزملاء خارج أوقات العمل، وهذا يدل على امتداد هذه العلاقة إلى خارج المؤسسة، وهي بذلك تشكل عامل محفز على ظهور التنظيمات غير الرسمية؛ مما يعني وجود صداقات أكبر وأعمق بين الزملاء، وهذا حسب ما يتماشى مع تحديد الحاجات والدوافع وفقا لنظرية "ماسلو" للحاجات.

ووجود نقاشات واستشارات بين العمال لقضايا العمل المشترك ، يدل على أن هناك اتصال أفقي فعال بين العمال، وهذا راجع إلى نوع العمل الممارس داخل المؤسسة الذي يتطلب التشاور والنقاش بين أعضاء التنظيم ليؤدي في الأخير لتطوير وتحسين في مهاراتهم الاتصالية والتفاعلية؛ وبالتالي تطوير في أداءهم وأداء المؤسسة بشكل تلقائي.

الجدول(16): يوضح علاقة فعالية الاتصال داخل المؤسسة بمعيار ذلك

معيار فعالية الاتصال / فعالية الاتصال	سهولة الاتصال بين الموظفين	سرعة وصول المعلومات والتعليمات	وضوح المعلومات	المجموع
فعال جدا	%48 / 12	%32 / 8	%20 / 5	%100 / 25
فعال نوعا ما	% 37.1 / 13	%28.6 / 10	%34.2 / 12	%100 / 35
غير فعال	/ / /	%75 / 3	%25 / 1	%100 / 4
المجموع	%39.1 / 25	%29.7 / 21	%31.2 / 18	%100 / 64

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة فعالية الاتصال داخل المؤسسة بمعيار الاتصال، وبهدف معرفة معيار الاتصال هل يؤدي إلى فعاليته.

نلاحظ أن نسبة (39.1%) من إجمالي العينة صرحوا بان معيار الذي جعل عملية الاتصال فعالة هو سهولة الاتصال بين الموظفين، مقارنة بـ (31.2%) من إجمال العينة يرجعون ذلك إلى وضوح المعلومات، في حين نجد نسبة (29.7%) من إجمالي العينة من يعتبرون معيار فعالية الاتصال يعود إلى سرعة وصول المعلومات والتعليمات الاتصال.

أما فيما يتعلق تأثير المتغير المستقل وهو الفعالية الاتصال على معيار ذلك، نجد نسبة (75%) من أفراد العينة يرون أن المعلومات والتعليمات تصلهم بسرعة ولكن يجدون أن الاتصال غير فعال، مقارنة بـ (25%) من يرون أن الاتصال غير فعال، مع تصريحهم بوضوح المعلومات التي تصلهم، بينما أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بفعالية الاتصال وذلك راجع إلى سهولة الاتصال بين الموظفين كان بنسبة (48%) مقارنة بـ (32%) من يجدون سرعة وصول المعلومات والتعليمات معيار فعالية الاتصال، لتليها نسبة (20%)من أفراد العينة الذين يرون أن الاتصال فعال جدا من خلال وضوح المعلومات. وبخصوص أفراد العينة الذين يرون بأن الاتصال فعال نوعا ما من خلال سهولة الاتصال بنسبة (37.2%)

مقابل(34.2%) من أفراد العينة الذين صرحوا بفعالية الاتصال نوعا ما يرجعون ذلك إلى وضوح المعلومات، لتليها نسبة (28.6%) من يرجعون ذلك إلى سرعة وصول المعلومات. فإلى ماذا يعود ذلك؟.

إن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين، وتعاونهم معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات التي يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وخلال اتصاله بهم، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما وفعال في علاقات بين أطراف داخل المؤسسة.

فمن خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة يعتبرون العملية الاتصالية داخل المؤسسة جيدة وفعالة، وهذا راجع إلى فعالية الاتصال و التواصل ومرونته بين العمال الذي تم تأكيده من طرف الجدول رقم (13) وإلى نسق السلطة والإشراف، المتبع في مؤسسة "كوندور"، كما تعود فعالية العملية الاتصالية إلى اعتماد العمال في اتصالهم على نوعين من الاتصال،الاتصال العمودي مع الرؤساء (المشرفين) واعتمادهم أيضا على الاتصال الأفقي (اتصال العمال فيما بينهم) الشيء الذي ساعد على إيجاد قنوات فعالة لعملية الاتصال؛ مما يؤدي إلى تقليل عوائق الاتصال، ويعود اعتبار أفراد العينة أن العملية الاتصالية جيدة وفعالة إلى تنوع وسائل وطرق الاتصال بينهم من جهة ، وبين الإدارة من جهة أخرى، وهذا ما تم إثباته في الجدول (12)،كما أن شدة التنافس بين المؤسسات حتّم على مؤسسة "كوندور" الاعتماد على سياسة أو عملية اتصالية فعالة. بينما أفراد العينة الذين أدلوا بأن العملية الاتصالية غير فعالة يعود ذلك إلى صعوبة هؤلاء العمال للاتصال والتواصل؛ وبالتالي صعوبة تكوين العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتبادل المعلومات و الآراء والأفكار والتجارب فيما بينهم.كما تعود أيضا لقلة الدافعية للاتصال لدى هؤلاء الأفراد.

الجدول (17) : يوضح المعلومات المقدمة من طرف المسؤول وعلاقتها بمساهمة طرق الاتصال في تحسين وتطوير المهارات.

تحسين وتطوير المهارات / المعلومات المقدمة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
كافية	%40.7 / 11	%11.1 / 3	%48.2 / 13	%100 / 27
غير كافية	%66.6 / 6	%22.2 / 2	%11.1 / 1	%100 / 9
كافية نوعا ما	%71.4 / 20	%17.8 / 5	%10.8 / 3	%100 / 28
المجموع	%57.8 / 37	%15.6 / 10	%26.6 / 17	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح كفاية المعلومات المقدمة من طرف المسؤول وعلاقتها بمساهمة طرق الاتصال في تحسين المهارات، وبهدف معرف هل نوعية المعلومات وكفايتها تساهم في تحسين المهارات.

نلاحظ أن نسبة (57.8%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود تحسن في مهاراتهم، مقابل (26.6%)من إجمالي العينة يرون أن مهاراتهم قد تحسنت نوعا ما، وفيما يخص أفراد العينة الذين يجدون عدم تحسن مهاراتهم كان بنسبة (15.6%).

وبالنسبة لربط بين المتغيرين نلاحظ أن نسبة (71.4%) من أفراد العينة الذين يجدون أن المعلومات كافية نوعا ما، وتساهم في تحسين مهاراتهم، مقابل (17.8%) ممن يعتبرون المعلومات كافية نوعا ما ولكن لم يكن هناك تحسن على مستوى مهاراتهم، لتليها في الترتيب نسبة (10.8%) من أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بوجود نوعا ما من التحسن في المهارات، في حين نجد نسبة (66.6%) من أفراد العينة الذين يعتبرون أن المعلومات المقدمة لهم غير كافية، مقابل (22.2%) من أفراد العينة الذين يجدون المعلومات المقدمة غير كافية ولم يكن تحسن في المهارات، لتليها نسبة(11.1%) ممن صرحوا بوجود تحسن نوعاما

في المهارات، وعدم كفاية المعلومات، وبخصوص أفراد العينة الذين أكدوا على كفاية المعلومات المقدمة لهم كان ذلك بنسبة (48.2%) أكدوا منها على تحسن وتطور نوعا ما في مهاراتهم، مقابل (40.7%)ممن أكدوا على وجود تحسن في المهارات، بينما أفراد العينة الذين يرون بأنه لا يوجد تحسن في مهاراتهم رغم تصريحهم بكفاية المعلومات المقدمة، حيث كان ذلك بنسبة(11.1%). ما تفسير ذلك؟.

من خلال نتائج الجدول تبين أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المعلومات المقدمة لهم من طرف المشرف كافية وكافية نوعا ما، مما يؤكد على أن هناك فعالية في الاتصال داخل المؤسسة، سواء كانت قنوات اتصال صاعدة أو نازلة، وبذلك وجود قنوات متعددة في الاتصال، وتعود كفاية المعلومات المقدمة من طرف المشرف إلى مرونة الاتصال بين المشرف والعمال التي تم توضيحها في الجدول (12) وسهولة التعامل والتواصل المرؤوسين مع الرؤساء، كما يرجع أيضا إلى وضوح مضامين الرسالة وسهولة ترجمتها لدى العمال وتنفيذها.

في المقابل نجد أن بعض أفراد العينة أدلت بأن المعلومات المقدمة غير كافية، وهذا راجع إلى وضع المشرف للحواجز وعراقيل بينه وبين العمال، وتعامله بشكل بيروقراطي، كما يرجع ذلك إلى ضعف قناة الاتصال بين العامل والمشرف، و نجد أيضا أن للغة الاتصال دور في توصيل المعلومات كما جاء في التقارير إلى العمال، لأن ضعف في اللغة يعني أن لغة تكوين العامل لا تتطابق مع اللغة التي تتعامل بها المؤسسة مع العامل أو تكون مدة تكوين العامل غير كافية لفهم جمعي الرسائل الواردة من المشرفين.

الجدول(18): يوضح تحسين طريقة الاتصال للعلاقة بين الزملاء وعلاقتها بالالتقاء خارج العمل.

تحسين الاتصال للعلاقات / الالتقاء مع الزملاء	كثيرا	قليلا	لم تتحسن	المجموع
نعم	**%65.8** **25**	**%34.2** **13**	/ /	**%100** **38**
لا	**%57.7** **15**	**%38.5** **10**	**%3.8** **1**	**%100** **26**
المجموع	**%62.5** **40**	**%35.9** **23**	**%1.6** **1**	**%100** **64**

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة تحسين طريقة الاتصال للعلاقة بين الزملاء والالتقاء بينهم خارج العمل، وبهدف معرف هل الاتصال يؤدي إلى تكوين وتحسين علاقات بين الزملاء.

نلاحظ أن (62.5%) من إجمال العينة يرون بأن الاتصال حسن كثيرا من العلاقات، مقارنة بـ (35.9%) من إجمالي العينة من يرون وجود تحسن قليل في العلاقات، لي تليها في الترتيب نسبة(1.6%) من إجمال العينة ممن صرحوا بعد تحسن في العلاقات.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن (65.8%)من أفراد العينة يرون وجود تحسن كثير للعلاقات بين العمال من خلال طريقة الاتصال المتبعة والمعتمدة ، وبخصوص من يرون بأنهم يلتقون مع زملائهم خارج الدوام ،مقابل (34.2%) من أفراد العينة من صرحوا بالتقائهم خارج مكان العمل ووجود تحسن قليل في علاقاتهم ، في حين نجد نسبة (57.7%) من أفرد العينة أدلت بأن العملية الاتصالية حسنت كثيرا من العلاقات بين العمال،ولكن لا يلتقون خارج مكان العمل، في حين احتلت فيها إجابة المبحوثين بعدم التقائهم خارج العمل وعدم وجود تحسن في العلاقات نسبة (38.5%)، مقارنة بـ(3.8%) من تصريح أفراد العينة بأنهم لا يلتقون خارج الدوام الرسمي ولا يوجد تحسن على مستوى العلاقات. فكيف نفسر ذلك؟ .

عملية الاتصال و التواصل هي أساس العلاقات الإنسانية والتفاهم الإنساني، وهي العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتبادل المعلومات والأفكار، فالاتصال في بعده السوسيولوجي هو انعكاس لمجمل علاقات التفاعل التي تقوم بين الفاعلين، تدفعه إلى الاتصال الفعال مما يجعله فردا فاعلا من خلال ممارسة لبعض السلوكيات الاتصالية بينه وبين بقية الأعضاء والذي يهدف بها إلى إبراز مهاراته وقدراته في جلب اهتمام الآخرين ودعوتهم إلى عقد علاقات اتصال تجمع المرسل والمستقبل في جو من الشفافية والتعاون والتفاعل .

ولقد أدلت أفراد العينة بأن العملية الاتصالية حسنت من علاقاتهم بين الزملاء، ويرجع ذلك إلى فعالية الاتصال وانعدام عوائق الاتصال، هذا بالإضافة إلى مدة العمل بالمؤسسة التي ترتب عليها إقامة علاقات ذات بعد رسمي وغير رسمي (علاقات رسمية في إطار العمل وعلاقات إنسانية بين العمال تمثلت في الصداقة والمحبة، وهذا ما أكدته عليه مدرسة العلاقات الإنسانية)، حيث توضح نتائج الجدول (04) بأن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل مما يؤدي إلى تشكيل علاقات عمل رسمية بين العمال داخل المؤسسة لتتعدى بذلك المحيط الداخلي للمؤسسة إلى المحيط الخارجي من خلال تشكيل علاقات غير رسمية اجتماعية التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العمال، وارتياح العمال لمثل هذه العلاقات التي تنسجم مع ميولهم واتجاهاتهم ومواقفهم.

بينما أفراد العينة الذين يرون بأنه لا توجد علاقات بينهم خارج المؤسسة، يمكن أن يعود ذلك إلى أن هذه الفئة تكون من العمال المؤقتين أو الجدد أو الذين تقل مدة عملهم عن السنة مما لم يتسنى لهم تشكيل علاقات غير رسمية بين العمال وعدم اندماجهم معهم، وكذلك تعود إلى وجود علاقة تنافسية من خلال محاول أفراد المؤسسة لظفر بمنصب عمل أفضل مما كانوا عليه .

الجدول (19): يوضح العلاقة بين تجديد شكل الاتصال والتواصل في ظلISO ومدى تحسين المهارات في العمل.

تحسين المهارات / تجديد الاتصال في ظل iso	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
كثيرا	%37.8 / 14	% 8.1 / 3	% 54.1 / 20	%100 / 37
قليلا	%72.7 / 16	%27.3 / 6	/ / /	% 100 / 22
لا	%40 / 2	/ / /	%60 / 3	%100 / 5
المجموع	%50 / 32	%14.1 / 9	%35.9 / 23	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين تجديد شكل الاتصال والتواصل في ظل الأيزو ومدى تحسين المهارات في العمل، وبهدف معرفة هل التجديد في الاتصال يؤثر على المهارات، نلاحظ أن نسبة(50%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود تحسن في المهارات، مقابل (35.9%) من إجمالي العينة يرون بوجود تحسن نوعا ما في المهارات، لتليها نسبة (14.1%) من إجمال عينة الدراسة أدلوا بعدم وجود تحسن على مستوى مهاراتهم.

وبالنسبة لربط المتغير المستقل(تجديد في شكل الاتصال) بالمتغير التابع(تحسين المهارات)، نلاحظ أن نسبة (72.7%) من أفراد العينة صرحوا بأن هناك تجديد قليل على مستوى الاتصال ووجود تحسن في المهارات، مقابل (27.3%) ممن أكدوا على عدم تحسن مهاراتهم رغم وجود تجديد قليل في الاتصال، بينما أفراد العينة الذين يرون لم يكن هناك تجديد في شكل الاتصال ووجود تحسن نوعا ما في مهاراتهم كان بنسبة (60%)، مقابل (40%) ممن يرون وجود تحسن في المهارات وعدم وجود تجديد في شكل

الاتصال، في حين نجد أفراد العينة الذين يؤكدون على وجود تجديد في شكل الاتصال وتحسن نوعا ما في مهاراتهم بنسبة (54.1%)، مقابل (37.8%) ممن يؤكدون على تحسن مهاراتهم في ظل تجديد الاتصال، بينما احتلت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن مهاراتهم لم تتحسن مع وجود تجديد في شكل الاتصال (8.1%) . فإلى ماذا يمكن أن نرجع ذلك؟ .

إن تجديد في شكل الاتصال في ظل الأيزو أدى في إحدى صوره إلى تحسين أساليب الاتصال بين العمال، حيث تعمل المؤسسة على توفير نمط اتصالي يسمح بالتواصل بين العمال ويعزز العلاقات بينهم وكذا بينهم وبين الرؤساء، وإن هذا التجديد حسب رأي غالبية أفراد العينة قد عمل على تغيير ذهنيات العاملين وتنمية كفاءتهم الاتصالية واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم في تطوير أنماط العمل بالمؤسسة، وتحسن من مهارات المورد لأن كل جديد يعمل على ذلك أكثر، ويعود كل ذلك إلى أن الاتصال يؤدي إلى السيران الحسن للمعلومة وبالتالي تحسن في عملية الاتصال والتواصل ما بين العاملين داخل المؤسسة، سواء كان الاتصال أفقي أو عمودي، مما يؤثر ذلك بالإيجاب على تحسين وتطوير في المهارات والاستفادة من الغير .

وكذلك تجديد الاتصال في ظل الأيزو قد حسن من محيط العمل وذلك انطلاقا من تحسين بعض المؤشرات مثل، توفير بيئة اتصال أفضل والتي كانت تتميز بكثير من الستاتيكية والملل في العلاقات، كما ساهمت في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك نتيجة لكثير من الضغوط التي يتعرضون لها بسب ما يفرضه عليهم العمل اليومي في جوانبه المتكررة والروتينية، وانعدام كثير من الحوافز لهم في أداء مثل تلك الأعمال وما يتطلبه من جهد، الأمر الذي يجعلهم يصابون بكثير من الملل، إضافة إلى توفير بيئة اتصال جيدة تؤدي إلى توفير بيئة أفضل للممارسة العمل وبالتالي إلى تحسين في المهارات وعليه تحسين في أداء العاملين.

أما أفراد العينة التي ترى بأنه ليس هناك تجديد على مستوى العملية الاتصالية في ظل الأيزو، يعود ذلك إلى طبيعة مهامهم داخل المؤسسة التي لا تحتاج أكثر للاتصال والتواصل فيما بينهم ، وبالتالي يرون بعدم وجود تحسن ملحوظ وملموس في مستوى مهاراتهم أو كفاءاتهم.

3- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

الجدول (20) : يوضح علاقة العمل بين الزملاء القائمة على الاتصال الجيد وتعاونهم فيما بينهم.

العلاقات القائمة على الاتصال الجيد / التعاون فيما بينهم	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
نعم	19 / %54.3	4 / %11.4	12 / %34.3	35 / %100
لا	7 / %70	2 / %20	1 / %10	10 / %100
نوعا ما	6 / %31.6	3 / %15.8	10 / %52.6	19 / %100
المجموع	32 / %50	9 / %14.1	23 / %35.9	64 / %100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة العمل بين الزملاء القائمة على الاتصال الجيد وتعاونهم فيما بينهم، نجد أن نسبة (50%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود تعاون فيما بينهم، مقارنة بـ (35.9%)من إجمالي العينة يرون أن هناك نوعا ما من التعاون فيما بينهم، لتليها في الترتيب نسبة(14.1%) من إجمال العينة ممن يعتبرون لا وجود للتعاون فيما بينهم.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن نسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن العلاقات ليست قائمة على اتصال جيد كما صرحوا بوجود تعاون فيما بينهم، مقابل (20%) من إجابات أفراد العينة من يرون بأن العلاقات ليست قائمة على الاتصال الجيد ولا يوجد تعاون فيما بينهم، لتصل إجابة المبحوثين إلى (10%) يعتبرون فيها العلاقات بينهم ليست قائمة على اتصال جيد مع وجود نوعا ما من التعاون بينهم، في حين نجد نسبة إجابات أفراد العينة عند وجود التعاون من خلال وجود علاقات قائمة على اتصالات جيدة قدرت بـ (54.3%)، مقابل (34.3%) كانت فيها تصريحات المبحوثين بأن العلاقات قائمة بينهم على الاتصال الجيد مع وجود نوعا ما من التعاون ، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين يجدون أن العلاقات قائمة على اتصال جيد ولكن لا يوجد تعاون فيما بينهم تقدربـ (11.4%)،بينما نجد نسبة (52.6%)من إجابات أفراد العينة تأكد فيها على أن العلاقات قائمة نوعا ما على اتصال جيد،

مع وجود نوعا من التعاون فيما بينهم ،ممن يعتبرون هناك تعاون فيما بينهم مقابل (31.6%) لتقل النسبة إلى (15.8%) عند من يجدون العلاقات قائمة نوعا ما على اتصالات جيدة ،بينما التعاون بينهم غير موجود. فإلى ماذا يرجع ذلك؟.

بناء على نتائج الجدولين (16) و(18) تبين أن عملية الاتصالية داخل مؤسسة "كوندور" عملية فعالة ، تؤدي إلى تكوين علاقات قوية بين العمال لذلك جاءت إجابة المبحوثين بأن العلاقات بين العمال وزملائهم قائمة على اتصال جيد ، ويعود ذلك إلى سهولة الاتصال بينهم، معتمدين في ذلك على الاتصال والتواصل الأفقي الذي يساهم في تشكيل علاقات رسمية وغير رسمية اجتماعية بين العمال بسبب جودة الاتصالات وتنوعها في مؤسسة "كوندور"، وبما أن العلاقات بين العمال قائمة على التفاهم والتشاور والتحاور هذا يساعد كثير على إقامة جسور وروابط ثابتة لعلاقات متطورة من التعاون والتفاعل بينهما وبين زملائهم ، ونظرا لنوع العمل الممارس داخل المؤسسة الذي يتطلب إقامة التعاون بين أعضاء المؤسسة لاشتراك في إنجاح أهداف المؤسسة، بحيث يمكن أن يتبادل العمال مواقعهم ليخففوا عن بعضهم عبء جزئية معينة شاقة من جزيئات العملية ، مما يسمح لهم باكتساب نوع من المعلومات وتحسينها ، وهذا الأمر ما خلص إليه " مظفر شريف " في دراسته عندما قال أن التجربة التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالآخرين وتعاونه معهم تجعل لديه مخزونا من المعلومات التي يتبادلها مع الآخرين بواسطتها معهم وخلال اتصاله بهم ، وعليه اعتبر الاتصال عاملا هاما في دراسة التفاعلات الاجتماعية والتعاونية بين العمال.

الجدول (21): يوضح العلاقة بين اعتماد الإدارة على العمل ضمن الفريق و مساهمته في تطوير المهارات.

تطور المهارات / الاعتماد على فرق العمل	نعـــــم	لا	المجموع
نعم	%84.1 / 37	%15.9 / 7	%100 / 44
لا	%50 / 2	%50 / 2	%100 / 4
أحيانا	% 62.5 / 10	%37.5 / 6	%100 / 16
المجموع	%76.6 / 49	%23.4 / 15	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين اعتماد الإدارة على العمل ضمن الفريق ومساهمته في تطوير المهارات، وبهدف معرفة دور فرق العمل في تحسين وتطوير المهارات. نلاحظ أن نسبة (76.6%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود تطور على مستوى مهاراتهم، مقارنة بـ(23.4%) من إجمالي العينة يرون بعدم وجود تطور في المهارات.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا بوجود تحسن وتطور في المهارات مع اعتماد الإدارة على فرق العمل بنسبة(84.1%)، مقابل (15.9%) من إجابة أفراد العينة بأن مؤسسة "كوندور " تعتمد على فرق العمل ولكن عدم وجود تحسن في مهاراتهم، مقارنة بالقول أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد أحيانا على أسلوب فرق العمل بـ (62.5%)ساهم في تحسن المهارات، مقابل(37.5%) ممن يرون عدم تحسن في مهاراتهم رغم اعتماد المؤسسة أحيانا على فرق العمل بينما رأي أفراد العينة حول عدم اعتماد المؤسسة على فرق العمل، ونجد تصريح أفراد العينة بوجود تطور في المهارات كان بنسبة (50%)، بينما رأي أفراد العينة بعدم اعتماد المؤسسة على فرق العمل وعدم تحسن المهارات كان نسبة (50%).ما تفسير ذلك؟.

العمال يحتاجون للدعم والتعاون وللعمل في إطار الجماعة التي هي ضرورة اجتماعية وإنسانية بالنسبة للفرد وخاصة في المؤسسة، حيث أن معظم المبحوثين يفضلون العمل مع باقي زملائهم في جماعة

داخل أو خارج المؤسسة، ويعد التعاون من أهم عمليات التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة لأي تنظيم، وشرطا أساسيا لنجاح العمل ورفع من مستوى الإنتاجية وفعالية المؤسسة. والتعاون صفة من الصفات التي حث عليها الدين الإسلامي لما له من أهمية في حياة الأفراد لذا من الضروري أن تعمل المؤسسة الصناعية على غرس مثل هذه السلوكيات بين العمال، ويمكن للمؤسسة أن تعمل على توافق العمال توافقا سويا مع بعضهم البعض، وذلك بإشباع حاجاتهم وتقبلهم وشعورهم بالانتماء .

حيث تأكد أغلبية العينة على اعتماد المؤسسة أسلوب فرق العمل الذي طور وساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم الأدائية، ويعود ذلك إلى أن العمل بأسلوب الفريق يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضاءالمجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، ، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات، والتجارب المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من العمال إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى العمال)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. وهذا ما صرح به كل من رئيسة مصلحة الجودة بمؤسسة "كوندور"، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك باعتماد "كوندور "على سياسة أو أسلوب الفرق في العمل بالنسبة للعمال التنفيذيين ، أما بالنسبة على مستوى الجودة فهناك سبع فرق موزعة على سبع وحدات إنتاجية الموجودة في المؤسسة هذه الفرق هي المسؤولة عن تنفيذ ومراقبة ما جاء في اتفاقية شهادة الايزو، ليتم رفع تقريرها في الأخير إلى الوحدة الكبير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات.

بينما بعض أفراد العينة يرون رغم اعتماد المؤسسة على الفرق العمل إلا أن هذا الأسلوب لم يحسن من مهاراتهم ، ويعود ذلك إلى عدم تأقلمهم مع أفراد الفريق من جهة، وإلى اعتقاد هؤلاء المبحوثين أن تقييم العمل الفردي يكون أحسن له من التقييم الجماعي لأن المبدأ الذي يسيرون به هو مبدأ المنافسة من جهة أخرى وهذا ما ذهب إليه "ليستون و ويات" في دراسته عندما تحدث عن تأكيد الذات والاعتداد بها (حيث تحدث في موقف التنافس) واندماج الذات في الجماعة (حيث تحدث في موقف التعاون)، بينا أفراد العينة التي أدلت بعدم حدوث تطور في مهاراتها وعدم انضمامها إلى أي فريق عمل يرجع إلى طبيعة المهام البسيطة الموكلة إليهم والتي لا تحتاج إلى العمل الجماعي والتعاون من أجل تأديته.

إن هذه القراءة السوسيولوجية تجعلنا نتنبأ بأن هناك علاقة بين التعاون في العمل والمشاركة في تصحيح ومعالجة الأخطاء، والتي ستدلنا عليها نتائج الجدول التالي:

الجدول (22): يوضح علاقة التعاون أفراد العينة في العمل بمشاركة الزملاء في تصحيح الأخطاء.

المشاركة في تصحيح الخطأ / التعاون في العمل	نعم	لا	المجموع
نعم	%76.9 20	%23.1 6	%100 26
لا	% 71.4 10	%28.6 4	%100 14
نوعا ما	%75 18	%25 6	%100 24
المجموع	%75 48	%25 16	%100 64

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة التعاون في العمل ومشاركة الزملاء في تصحيح الأخطاء، نلاحظ أن نسبة (75%) من إجمالي العينة يؤكدون على تشاركهم في تصحيح الخطأ، مقارنة بـ (25%) من إجمالي العينة من يرون بأنهم لا يتشاركون في تصحيح الخطأ.

ومن خلال الربط بين المستقل (وجود تعاون في العمل) والمتغير التابع (المشاركة في تصحيح الخطأ) نلاحظ أن أفراد العينة الذين أدلوا بأن هناك تعاون في العمل ومشاركة في تصحيح الأخطاء بـ (76.9%) مقابل(23.1%) من أفراد العينة الذين يرون أن هناك تعاون في العمل، وعدم المشاركة في تصحيح الأخطاء، بينما نجد نسبة (75%) من أفراد العينة أدلوا بوجود نوعا ما من التعاون والمشاركة في تصحيح الخطأ، مقابل (25%) ممن يرون بعدم التشارك في تصحيح الخطأ، في حين نجد أفراد العينة الذين أكدوا على عدم وجود التعاون في العمل ، لكن صرحوا بتصحيح الأخطاء في حالة وقوعها بنسبة (71.4%) مقابل (28.6%) .فإلى ماذا يعود ذلك؟.

سعت مؤسسة "كوندور " إلى إقامة فرق العمل من أجل بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد ، التي من خلالها تتم تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم، وتوفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة ، مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح، وهذا يوضح أيضا أن العمل مع الزملاء كفريق واحد يؤثر بشكل كبير جدا في مستوى أداء العمال مما يزيدهم حيوية ونشاط للعمل أكثر وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ووجود جو من العلاقات الإنسانية التي يسودها من جهة أخرى .

وبناء على مسبق وعلى ما جاء في نتائج الجدول أعلاه صرحت أغلبية أفراد العينة، بوجد مشاركة في حل المشاكل والأخطاء التي يتعرض لها العمال، بحيث يكون ذلك في إطار تعاوني بين العمال لما تربطهم من علاقات إنسانية ،غير رسمية داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة، ويرجع ذلك أيضا إلى طبيعة هذه الفئة من العمال والذي سبق لها وإن مرت بخبرات ومواقف عديدة، ومثل هذه المواقف قد تتشارك فيها من أجل تصحيح الأخطاء، لأن في نظرهم العلاقة بين العامل وزملائه يجب أن تكون مبنية على أساس التقدير والحب المتبادل إلى جانب التعاون الوثيق، وهذه من مميزات روح الجماعة .

بينما أدلت أفراد العينة بعدم مشاركة في تصحيح الأخطاء وهذا نرجعه إلى وجود نوع من الصراعات والنزاعات بين العمال، سواء حول المنصب أو اختلاف في وجهات النظر، كما يعود أيضا إلى طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد، حيث نجد أن أفراد المنطقة الواحدة يكونون أكثر تعاون وتضامن وتآزر، فيما بينهم لأنه تربطهم مجموعة من الاعتبارات مثل البعد المكاني، والبعد العائلي (النسب) والبعد الإنساني، مقارنة بالأفراد الآخرين.

الجدول (23): يوضح علاقة العمل مع المسؤول القائمة على الاتصال الجيد بمن يساعد على حل مشاكل العمال.

العلاقة القائمة على اتصال جيد / المساعد في حل المشكل	الإدارة	المشرف	الزملاء	المجموع
نعـــــــم	%27.6 / 13	%38.3 / 18	%34.1 / 16	%100 / 47
لا	%25 / 1	%50 / 2	%25 / 1	%100 / 4
نوعا ما	/ / /	%23.1 / 3	%76.9 / 10	%100 / 13
المجموع	%21.8 / 14	%35.9 / 23	%42.3 / 27	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة مع المسؤول قائمة على اتصال جيد ومن يساعد في حل المشاكل العمال، نلاحظ أن نسبة (42.3%)من إجمالي العينة يجدون أن الزملاء هم من يساعدوهم في

في حل المشاكل، مقارنة بـ (35.9%) من إجمالي العينة الذين يرون بأن المشرف هو من يساعدهم في حل مشاكلهم، لتليها نسبة (21.8%) من إجمالي العينة من يجدون بأن الإدارة هي التي تساعدهم في حل مشاكلهم.

وفيما يتعلق تأثير المتغير المستقل وهو علاقات العمل مع المسؤول قائمة على الاتصال الجيد على المتغير التابع المساعد في حل المشكل نلاحظ أن نسبة (76%) من أفراد العينة يرون أن العلاقة مع المسؤول قائمة نوعا ما على اتصال جيد، مع مساعدة الزملاء في حل المشكل، مقابل (23.1%) من أفراد العينة يرون بأن المشرف هو من يساعد في حل المشاكل والعلاقة مع المسؤول قائمة نوعاما على اتصال جيد،في حين نجد نسبة(50%) من صرحوا بأن العلاقة ليست قائمة على اتصال جيد وأن المشرف هو من يساعد على حل مشاكلهم، مقابل (25%) من أفراد العينة ممن أدلوا بأن الإدارة والزملاء هما من يساعدا على حل مشاكلهم، وبخصوص من يرون أن العلاقة قائمة على اتصال جيد والمشرف هو من يساعد في حل المشاكل بنسبة (38.3%) مقابل (34/1%)من أفراد العينة من يعتمدون على مساعدة الزملاء في حل مشاكلهم ، لتليها في الترتيب نسبة (27.6%) من أفراد العينة من أدلوا بأن العلاقة قائمة على اتصال جيد والإدارة هي التي تساعد في حل المشاكل. فكيف نفسر ذلك؟.

من خلال تحليل نتائج الجدول (18) التي أكدت على وجود اتصال وتواصل بين العمال وفقا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وبناءا لنتائج الجدول السابق التي توضح فيها تعاون العمال فيما بينهم من أجل تصحيح الخطأ في حال حدوثه، هذه النتائج تدعم لنا نتائج الجدول أعلاه التي يؤكد فيه أفراد العينة تعاون ومساعدة الزملاء في حل مشاكلهم العملية منها والشخصية.

كما أدلت أفراد العينة بقيام وتعاطف المشرف مع الزملاء في حالة مواجهتهم لمشاكل ، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين المشرف والعمال والمتمثلة في استماعه لانشغالات العمال المهنية والذي يعتبر أمر مهم جدا، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود توازن في العلاقة بين العمال والمشرف مما يجعلنها نقول أن هناك حلقة متواصلة في سلسلة مهام ومتطلبات العاملين وحاجاتهم أي النظر إلى العامل دون حجب الرؤية عن العمل والمؤسسة، وهذا ما أكده الربط بين الاتجاهين العلمي والتنظيمي الذي نادى به "فريديرك تايلور" بالإجراءات والنظم المتبعة في المؤسسات وبين الاتجاه الإنساني الذي نادى به "إلتون مايو" والذي نادى بضرورة تلبية حاجات العمال، لذلك فقد نادت الاتجاهات الحديثة بضرورة خلق جو من

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حتى يتمكن خلق التوافق والرضا في العمل بين العمال وبالتالي تحقيق الجودة في الإنتاج .ويرجع كذلك إلى تنظيم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل وهذا ساعد على تخطي الكثير من المشكلات التي تواجه العمال و أهمية مثل هذه اللقاءات في محاولة المشرف إقامة اجتماعات دورية مع العمال للنظر في بعض قضايا العمل واستشارتهم فيها ومحاولة الأخذ بعين الاعتبار لآرائهم وأفكارهم فيما يخص سير العمل كل هذا من شأنه أن يعمل على تقوية روح التآزر والتعاون بين العمال والمشرف حيث يشعر العامل أن ما يقوم به مأخوذ بعين الاعتبار وأن آراءه مهمة في تحديد سير العمل ونتيجة كل ذلك إحساس العمال بالمسؤولية وبالمشاركة في تحقيق الأمن والأمان.

وضرورة تعاطف المشرف مع العمال ، راجع إلى أن أهداف المنظمة يتوقف تحقيقها على الجانب الإنساني (أي للعامل) والذي يتولى المشرف توجيهه لتحقيقها، وتستهدف هذه العملية تنمية روح التعاون بين العمال والمشرف عن طريق الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين سواء بطريقة رسمية عبر إبلاغهم بقرارات مهنية وإبلاغهم بكل البيانات داخل المؤسسة والتي تشمل لوائح العمل نظمه وتعليماته الدورية والمنشورات والبلاغات والشكوى والمطالب[1]، أو بطريقة غير رسمية كالاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة مشاركتهم لهم في حلها، ومحاولة رفع الروح المعنوية له حتى يشعر بأهمية وجوده بالمؤسسة كإنسان وليس كعامل للإنتاج فقط، فكل هذه الإجراءات من شأنها أن ترفع من معنويات العامل وتحضره على الأداء الجيد وتخرجه من الروتين داخل المؤسسة[2] .

بينما يرى بعض أفراد العينة أن الإدارة هي التي تقوم بحل مشاكلهم ، وهذا ما يفسر إتباع هؤلاء العمال أسلوب أو طريق الاتصال المباشر بالإدارة في حالة وقوعهم في مشاكل ، ويعود ذلك إلى عدم تمكن كل من الزملاء والمشرف من حل هذه المشاكل ، ويرجع كذلك إلى أن بعض هذه المشاكل عادة ما تكون بين العمال والمشرف لذلك لابد من تدخل الإدارة للفصل فيها.

---

(1) - السعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1994، ص 54.

(2) - تواق كنعان: **القيادة الإدارية** ، دار العلوم للنشر والتوزيع والطباعة، بدون بلد نشر،1980، ص 91.

الجدول (24): يوضح منطقة الإقامة ومدى علاقتها بالاتصال الجيد بين الزملاء.

المنطقة / الاتصال الجيد بين الزملاء	المدينة	الريف	المجموع
نعم	%34.5 / 10	%85.7 / 30	%62.5 / 40
لا	%65.5 / 19	%14.3 / 5	%37.5 / 24
المجموع	%100 / 29	%100 / 35	%100 / 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة منطقة الإقامة والاتصال الجيد بين الزملاء، نلاحظ أن نسبة(62.5%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود اتصال جيد بين الزملاء، مقارنة بـ (37.5%) من إجمالي العينة حيث صرحوا بعدم وجود اتصال جيد بين الزملاء.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن هناك اتصال جيد بين الزملاء، كان أغلب هذا الرأي عند أفراد الذين يقطنون بالريف بنسبة (85.7%) مقارنة بـ (14.3%%) من الرأي الأفراد الذين يقطنون بالمدينة، بينما أدلت أفراد العينة بأن الاتصال بينهم ليس جيدا، تصدرها رأي الأفراد الذين يقطنون بالمدينة بـ (65.5%)، مقابل (34.5%%) من رأي أفراد العينة، فما تفسير ذلك؟.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة الاتصالية بين أفراد المنظومة داخل مؤسسة "كوندور " نجدها أكثر تواصل وترابط بين العمال المقيمين في الريف ، وهذا راجع إلى طبيعة البيئة الريفية المتعارف عليها بالقرابة والمصاهرة القائمة على الثقة، حيث نجد مستوى التواصل في الريف يختلف عنه في المدينة ، فالريف مازال يعتمد على وحدات بنائية ، قرابية ، وتنظيم العلاقات الاجتماعية ، حيث تلعب العصبية القبلية دورا هاما في تنظيم العلاقات ، وضبط السلوك بين أفراد المجتمع ، فالأفراد في هذه المناطق يعرفون بعضهم بعضا، فالتزاور بين الجيران أمر مألوف وعادي .وبما أن المؤسسة هي نظام مفتوح تأثر وتتأثر بالمحيط الخارجي ، وبما أن العامل يدخل إلى المنظمة وهو حامل لثقافته الخارجية فهو يتأثر بتنشئته الاجتماعية لذلك نجد عمال مؤسسة "كوندور" المقيمين بالريف علاقتهم الاتصالية جيدة قائمة على مجموعة من الاعتبارات، نرجعها بالدرجة الأولى إلى المدة الزمنية التي

يستغرقها العمال مع بعضهم البعض داخل المؤسسة حيث نجد أن أفراد العينة المقيمين في الريف يتواصلون بكثرة من خلال تواجدهم المستمر مع بعضهم في المطعم ،ووسائل النقل، التي تجعلهم أكثر احتكاك مع بعضهم عكس أفراد العينة المقيمين في المدينة الذين نجد نوع من الانفصال بينهم وعدم التواصل والاتصال ويعود ذلك إلى تعقد العلاقات الاجتماعية وعلاقات التفاعل بين العمال في البيئة الحضرية ، وإلى التزامهم بأهداف حياتهم اليومية فقط فهم غير معنيين بالاتصالات فيما بينهم ، وضعف التواصل بين العمال المقيمين في المدينة يعود إلى أسباب عدة تسببت في ضعف التواصل بينهم من أهمها البعد عن تعاليم الدين ، وتعلقهم بوسائل الإعلام ، و إزدحاهم على موارد الرزق، كما يرجع صعوبة التواصل بين العمال المقيمين بالمدينة إلى كثافة السكان التي تعتبر اكبر عائق أمام التواصل الأفراد داخل المجتمع.

الجدول (25): يوضح العلاقة بين العمل التعاوني و تحسين وتطوير المهارات.

تطور المهارات / وجود تعاون في العمل	نعـــــم	لا	المجموع
نعم	%85.3 29	%14.7 5	%100 34
لا	%88.9 8	%11.1 1	%100 9
نوعا ما	%85.7 18	%14.3 3	%100 21
المجموع	%85.9 55	%14.1 9	%100 64

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين التعاون في العمل وتحسين وتطوير المهارات، وبهدف معرفة مدى تأثير التعاون في العمل على المهارات. نلاحظ أن نسبة (85.9%) من إجمالي العينة صرحوا بوجود تطور على مستوى مهاراتهم، مقارنة بـ(14.1%) من إجمالي العينة صرحوا بعدم وجود تطور على مستوى المهارات.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أدلوا بوجود تطور في المهارات وعدم وجود تعاون في العمل بـ (88.9%)، مقابل (11.1%) ممن يعتبرون أنه لا يوجد تطور في المهارات، في حين سجل رأي المبحوثين بوجود نوعا ما من التعاون ووجود تطور على مستوى مهاراتهم بـ

(85.7%)، مقابل (14.3%) ممن يؤكدون على وجود نوعا ما من التعاون في العمل وعدم وجود تطور في المهارات، في حين سجلت نسبة أفراد العينة التي أدلت بوجود تطوير على مستوى مهاراتهم مع وجود تعاون في العمل بنسبة (85.3%) مقابل (14.7%) من أفراد العينة الذين يجدون عدم تحسن في مهاراتهم مع وجود تعاون في العمل .ما تفسير ذلك؟.

إن التعاون داخل التنظيم هو تعاون فني بحت ،يوجبه نظام الإنتاج الصناعي الذي يقضي بأن تكون العلاقات بين الأفراد في عملية الإنتاج محددة بالمطالب التكنولوجية أي مجردة من العواطف والنزاعات الشخصية، وهذه هي صفات العلاقات الموجودة بين الأفراد في العمل[1] ، إذ السائد داخل التنظيم أن يتعاون أعضاؤه ويتضامنون فيما بينهم في ضوء اعتبارات موضوعية ورشيدة بعيدا عن أي عوامل لا صلة لها بالعمل وبمجال العمل ، من ذلك يتم هذا التعاون بين أعضاء التنظيم المتجانسين من حيث الأعمال التي يؤدونها داخله، فالتشابه بين العمال في نوع العمل يمارس تأثيرا قويا على تماسكهم فهو يجعلهم أكثر ميلا نحو الترابط والاتصال الوثيق[2].

بناءا على ما سبق وعلى نتائج الجدول أعلاه أدلت أفراد العينة بوجود التعاون في العمل بين العمال ،إذ يحصل ذلك بين أعضاء التنظيم المختلفين من حيث المهارات المهنية ،الذين غالبا ما يتعاونون مثل العمال المهرة مع زملائهم شبه المهرة ، فالعمال عندما تكون مهاراتهم مكملة بعضها لبعض الأخر يمكن أيحقق قدر ملموس من التعاون بينهم، ويعود ذلك أيضا للزمالة في نفس فريق العمل والتي هي الأخرى مصدر أخر لتعاون جماعة العمل ، وذلك أنه في ظروف العمل التقليدية تؤدى الترتيبات التقنية إلى جلوس العاملين جنبا إلى جنب في حالة أدائهم أعمالا واحدة أو متكاملة ، وهذا بطبيعة يخلق الأرضية المطلوبة لتعاون وتقديم المساعدة لبعضهم البعض.

والعلاقات التعاون بين العاملين مرتبطة بسمة الطابع الشخصي حيث يتسم هذا التعاون بالطابع النفعي ، إذ يلاحظ أن العامل منهم في المؤسسة لا يرتبط ارتباطا وثيقا بزملائه في العمل ، فعلاقته الاجتماعية لهم تكون منعدمة تماما في المؤسسة أثناء العمل وهذا ما أثبته الجدول السابق ، فالروح السائدة في العمل ليست روحا اجتماعية ولكنها روح مادية تقوم على أساس المادة وليس على أساس التشارك الوجداني والاجتماعي ، إذ يؤدي الأفراد أعمالهم بمعزل عن التعاون تفاعل مع الآخرين .

(1) – فاروق محمد العادلي: **الاجتماع الصناعي**، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2، القاهرة ،1976، ص 148.

(2) – محمد الجوهري وآخرون **: ميادين علم الاجتماع** ، دار المعارف، ط5، القاهرة 1980، ص222.

3- منـاقشة الفرضيـات :

3-1 مناقشة الفرضية الأولى :

لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي :

ـ تفكير المؤسسة في الحصول على شهادة الجودة "ISO" أدى بها إلى البحث عن برامج تدريبية أكثر فعالية والتي تؤدي بدورها إلى رفع وتطوير مهارات المورد البشري.

يتطلب نجاح المؤسسة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم

وبناءا على هذا سيتم مناقشة هذه الفرضية بالاعتماد إلى الجداول (05) ، (06)، (07)، (08)، (09)،(10)،(11)، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى :

مؤسسة "كوندور" تولي **اهتمام كبيرا للبرامج التدريبية وإلى الدور الهام الذي تلعبه،** ويتضح ذلك من خلال الاهتمام الكبير بإدماج وأقلمة العمال ، وهذا ما جاء في تصريح أغلبية العمال بتلقيهم وإجرائهم تدريب يتوافق مع متطلبات الايزو. وتعتمد مؤسسة "كوندور" في اختيارها للأفراد من أجل العملية التدريبية والذي يكون مرتبطا باحتياجاتها وأهدافها المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها المبحوثين، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، فقد تبين أن مؤسسة "كوندور" **تتبع طرق متنوعة ومتعددة وفعالة في اختيارها،** حيث نجد أن المؤسسة وحسب رأي أغلبية العمال تعتمد بالدرجة الأولى في اختيار على متطلباتها ،ويرجع ذلك إلى أنها تقوم بتقييم أداء أفرادها لتحقيق التعادل بين المستوى الفعلي والمستوى المطلوب، كما يرجع أيضا إلى اعتمادها على خطط تدريبية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية ، أم الأساس الثاني الذي تعتمده مؤسسة في اختيار العمال هما المنصب ونقص المهارات والقدرات، فمؤسسة "كوندور" عندما تريد ترقية أي عامل إلى منصب جديد تقوم بتحديد احتياجات التدريب واختيار العمال وفق لمتطلبات المنصب والمهارات المطلوبة لذلك.

كما تبين أن مؤسسة تقوم فعلا بوضع **برامج تدريبية خاصة** ، حسب رأي أغلب الأفراد العاملين الذين صرحوا بوجود برامج تدريبية خاصة، إلى جانب اعتمادها على برامج خاصة فهي تعتمد أيضا على برامج عادية، فإستراتيجية التدريب في مؤسسة "كوندور " تعمل من خلال مضمونها على تدريب

وتنمية عامة داخل المؤسسة من خلال توفير برامج تدريبية تكسب وتطور نوعا معينا من المهارات(الفنية) التي تستعملها الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام

كما يمكن القول من خلال النتائج، أن نظرة العمال لأهداف التدريب كانت محددة في زيادة أو تجديد المهارات وبذلك المعارف، من أجل تطوير وتحسين أساليب العمل والمهارات الفنية بالدرجة الأولى، لتاليها الهدف من التدريب، تحقيق أهداف المؤسسة وبعدها المحافظة على المنصب.

ومن خلال نتائج الدراسة نجد **تعدد للأساليب التدريبية المتبعة من طرف مؤسسة "كوندور"**، حيث نجد أن الأسلوب الأكثر اعتمادا للتطوير و تحسين المهارات هو أسلوب تمثيل الدور، الذي يعتبر أسلوبا مكملا، حيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الطرق التعليمية الأخرى، أما الأسلوب الثاني الأكثر استعمالا حسب إجابات أفراد العينة هو أسلوب دراسة الحالة، ويرجع اعتماد على هذا الأسلوب من طرف مؤسسة"كوندور " إلى كونه يوفر فرص تعليمية هامة، ويتيح للعمال تبادل الأفكار والآراء حول المشكلة الكامنة وما يتيح ذلك من توافق أو تعارض اتجاه الحلول والتوصيات المقترحة.

من خلال نتائج الدراسة نرى أن مؤسسة "كوندور" **تعتمد على التدريب داخل المؤسسة،** في مواقع العمل حسب تصريح أغلبية العمال، وهذا راجع إلى بساطة التدريب، والمهام المسندة والموكلة للعمال الإنتاج، إلا أنه نجد المؤسسة **تعتمد أيضا على التدريب خارج،** وهذا راجع إلى أن مؤسسة "كوندور"ذات سمعة عالية تسعى إلى الوصول بمنتجاتها العالمية، من خلال إخضاع عمالها للتدريب في مراكز متخصصة ومختلفة، ويتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل.وهذا ما نجده يتشارك مع نتيجة دراسة " بودالي محمد" عندما خلص بأن المؤسسة تعتمد على التكوين الخارجي في مجال الجودة والذي يمس جميع المسؤولين في المؤسسة من رؤساء الأقسام والمديرين، ويقوم هؤلاء بتكوين باقي الموظفين داخل المؤسسة على كيفية تطبيق برامج الأيزو.

2-3 مناقشة الفرضية الثانية :

لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

ــ كلما كانت العملية الاتصالية فعالة كلما زاد من فرص المورد البشري في التواصل والتفاعل وبالتالي زيادة في رفع من مهارتهم وتطويرها.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية بالاعتماد على الجداول التالية : (12)،(13)،(14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19).

لقد بينت الدراسة للمؤسسة "كوندور" على فعالية الاتصال الرسمي المبرمج والمهيكل بين العمال وهو العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم، ومن خلال نتائج الدراسة فإن **الاتصال الرسمي أخذ ثلاثة أشكال وهي الاتصال الرسمي النازل والصاعد والأفقي،** حيث كانت المؤسسة تتصل، وتخبر عمالها بالتغيرات الطارئة فيما يخص خطة العمل بشكل اتصال رسمي نازل وذلك عن طريق المشرف والإعلانات والاجتماعات، هذا بالإضافة إلى نتائج الاتصال الصاعد داخل المؤسسة والذي يتميز بالنجاعة والمرونة وعدم التصلب، ذلك حسب غالبية أفراد العينة بحيث يجد أفراد العينة تنوع في القنوات الاتصالية التي تساهم في إيصال انشغالهم والاقتراحات والتوضيحات والشكاوى إلى المستويات العليا في المؤسسة، حيث تبين أن غالبية العمال يفضلون الاتصال عن طريق المشرف بالدرجة الأولى، لتليها الاتصال المباشر،ثم طريقة الكتابية المتمثلة في طلب خطي.

وبالإضافة إلى **الاتصال الرسمي فإن الاتصال غير الرسمي كان مكملا له ويسود الأجواء داخل المؤسسة،** حيث أن غالبية العمال قد أدلوا بأنهم يتواصلون كثيرا فيما بينهم ، ويتبادلون الآراء والزيارات خارج فترات العمل، هذا بدوره يعطي إثراء للعلاقات بين العمال مما يؤدي ذلك إلى زيادة في المهارات وبالتالي الزيادة في المردودية .

وأخيرا فإن طبيعة الاتصال بين العمال والإدارة فقد صرح أغلبية العمال بأنها **مرنة وفعالة** وذلك راجع لتعدد قنوات الاتصال وقيام مؤسسة "كوندور" بتجديد شكل الاتصال في ظل سعيها للحصول على شهادة الأيزو.

3-3 مناقشة الفرضية الثالثة :

لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي :

ـ تكامل جهود العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وبالتالي تعاونهم يؤدي إلى الرفع من مهاراتهم .

ولاختبار ومناقشة هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى الجداول (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25).

حسب ما جاء في تصريح أغلبية العمال أن العلاقات بينهم قائمة على التفاهم والتشاور والتحاور هذا يساعد كثير على **إقامة جسور وروابط ثابتة لعلاقات متطورة من التعاون والتفاعل بينهما وبين زملائهم** نظرا لنوع العمل الممارس داخل المؤسسة الذي يتطلب إقامة التعاون بين أعضاء المؤسسة لاشتراك في إنجاح أهداف المؤسسة، بحيث يمكن أن يتبادل العمال مواقعهم ليخففوا عن بعضهم عبء جزئية معينة شاقة من جزيئات العملية ، **مما يسمح لهم باكتساب نوع من المعلومات وتحسينها**.

كما تأكد أغلبية العينة على اعتماد المؤسسة أسلوب فرق العمل الذي طور وساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم الأدائية، ويعود ذلك إلى **أن العمل بأسلوب الفريق يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة** وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.

وصرحت أغلبية أفراد العينة، بوجد مشاركة في حل المشاكل والأخطاء التي يتعرض لها العمال ، بحيث يكون ذلك في إطار تعاوني بين العمال لما تربطهم من علاقات إنسانية ،غير رسمية داخل المؤسسة، وبالرجوع إلى مجالات التعاون والتفاعل بين العمال فإنه يلاحظ أن أغلبيتها ترتكز أساسا حول مواضيع ذات صلة مباشرة بالعمل وبمتطلباته، حيث تميزت بأنها ذات طبيعة مهنية في معظمها وتتمثل هذه الاعتبارات في الزمالة في نفس فريق العمل ، التشابه في المهمة (نوع العمل)، ويرتكز التعاون والتفاعل العمل بالدرجة الأولى حول مسائل ذا طبيعة مهنية ، وأن يستند هذا التآزر أساسا على اعتبارات موضوعية، خاصة بالعمل وأن يكون الدافع وراء **هذا التعاون والتساند إحساس بالمسؤولية تجاه زملاء العمل خاصة ذوي الأصول الريفية** (فالخلفية الاجتماعية نجدها أكثر لدى العمال ذوي الأصول الريفية أكثر ممن لهم جذور حضرية).

وبالنسبة للأسلوب الإشرافي، يلاحظ أن أغلبية العمال يتواصلون مع المشرف، حيث نجد هذا الأخير لا يجد حرجا في الاستماع إلى شكاويهم وانشغالاتهم المختلفة ومشاكلهم المختلفة المهنية منها والاجتماعية التي تواجههم داخل المؤسسة أو خارجها.

تعاون عمال الإنتاج وتفاعلهم في العمل يتميز بأنه ذا طابع رسمي في عمومه، تتحكم فيه أساسا وظائف هؤلاء ومراكزهم المهنية التي يشغلونها في المؤسسة، وما يرتبط بها من مهام .

كما تشهد مؤسسة "كوندور" مظاهر للصداقة والزمالة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف العمال والتي تتعدى نطاق العلاقات الرسمية.

4- نتائج الدراسة :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمجتمع البحث استخلصنا النتائج التالية :

- تولي مؤسسة "كوندور " اهتما كبيرا للعملية التدريبية .

- مؤسسة "كوندور" في عملية تدريب عمالها قد نوعت من الأساليب التدريبية .

- اعتماد المؤسسة على أسلوب تمثيل الدور بالدرجة الأولى في تدريب عمالها.

- تهدف مؤسسة "كوندور" من العملية التدريبية إلى تطوير وتحسين مهارات وقدرات عمالها من أجل تحقيق أهدافها .

- تعتمد المؤسسة في سياستها التدريبية على التنويع بين البرامج التدريبية الخاصة والعامة .

- اعتماد المؤسسة في تدريب عمالها على مراكز داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.

- تعدد أنواع الاتصالات داخل مؤسسة "كوندور" بين (الاتصال الصاعد والنازل والأفقي).

- تعدد قنوات الاتصال التي تستعملها الإدارة في الاتصال مع العمال ، أهمها المشرف.

- تعدد قنوات الاتصال التي يستعملها العمال في الاتصال مع الإدارة وذلك عن طريق (المشرف، الاتصال المباشر، طلب خطي).

- بالإضافة إلى الاتصال الرسمي داخل المؤسسة فإن الاتصال غير الرسمي كان مكملا له .

- فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

- تواصل العمال فيما بينهم من خلال تفعيل العلاقات الإنسانية والعلاقات غير الرسمية .

- اعتماد العمال على الاتصال الأفقي بالدرجة الأولى، وأكثر من الاتصال العمودي.

- اعتماد المؤسسة على أسلوب فرق العمل.

- وجود العلاقات الصداقة والزمالة وعلاقات غير رسمية بين عمال المؤسسة.

- وجود روابط ثابتة لعلاقات متطورة من التعاون والتفاعل بين العمال وزملائهم.

دليـل المقابلـة

مع رئيسة مصلحة الجودة " الأيزو" بمؤسسة "كوندور"

1. ما هو المستوى التعليم لديك وموقعك الوظيفي في المؤسسة ؟
2. ما هي الأسباب التي جعلتكم تفكرون في الحصول على شهادة الايزو؟
3. هل هناك إدارة خاصة بالجودة في المؤسسة؟
4. متى تم حصولكم على شهادة الأيزو؟
5. ما هي الإجراءات التنظيمية المتبعة من أجل الحصول على شهادة الأيزو؟
6. ما اسم المنظمة التي تمنح لكم شهادة الأيزو؟ ومدة صلاحيتها؟
7. هل تخصص مؤسستكم برامج تدريبية وتوعية للعمال خاصة بالأيزو؟
8. هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريب خاصة؟
9. هل تعتمدون على أسلوب فرق العمل داخل المؤسسة؟
10. ماهي أهم التغييرات الحاصلة بعد حصول مؤسستكم على شهادة الايزو؟

دليـل المقابلـة

مع مدير إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "كوندور"

1. ماهو المستوى التعليم لديك؟و موقعك الوظيفي في المؤسسة؟
2. متى تحصلت مؤسستكم على شهادة الأيزو؟
3. هل هناك فهم واضح لدى جميع العاملين للمفهوم الجودة "الأيزو"؟
4. ما مدى تحقيق الجودة في مؤسستكم ؟
5. هل تخصص مؤسستكم برامج تدريبية للعمال خاصة بالأيزو؟
6. هل تعتمدون على مراكز التدريب داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة؟
7. عند إجراء التدريب للعمال ما هي المهارات التي يتم تركيز عليها؟
8. هل هناك متابعة حقيقية لعملية التدريب؟
9. كيف يتم الاتصال بالعمال؟
10. هل تلاحظ أن العمال يتواصلون فيما بينهم ؟ وهناك تفاعل فيما بينهم ؟
11. هناك تعاون بين الإدارة والعمال؟.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة حول موضوع

الجوانب السوسيو تنظيمية لمقاييس الجودة "ISO" ودورها في تطوير مهارات المورد البشري

في إطار الإعداد لدراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، نرجو منكم ملء الاستمارة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة والإجابة على الأسئلة المفتوحة ، مع العلم أن نتائج هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

من إعداد الطالبة :

*مشري سعاد

تحت إشراف الدكتور :

*عزوز عبد الناصر

السنة الدراسية :2012/ 2013

معلومات شخصية :

1 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :.....

3 – الحالة العائلية : متزوج(ة) ☐ **مطلق(ة)** ☐ **أرمل(ة)** ☐ **أعزب (ة)** ☐

4 – المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5 – الأقدمية في العمل : أقل من سنة ☐ **سنة - سنتين** ☐ **أكثر من سنتين** ☐

6 – الرتبة : إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

7- مكان الإقامة : .....

*** دور التدريب كجانب للجودة في تحسين وتطوير مهارات العامل**

المؤسسة أثناء سعيها إلى الحصول على شهادة الجودة ، تطلب منها إقامة برامج تدريبية وعليه:

8- هل استفدت من عملية التدريب ؟

نعم ☐ **لا** ☐

- إذا كان الجواب بـ نعم كم مرة ؟ مرة ☐ مرتين ☐ اكثر من مرة ☐

9 –أين كان التدريب الذي تم إخضاعك له ؟

- مراكز داخل المؤسسة ☐ **- مراكز خارج المؤسسة** ☐ **- مكان أخر أذكره.....**

10 – كيف تم اختيارك لإجراء العملية التدريبية ؟

- طلب شخصي ☐ **- تعيين من الإدارة** ☐ **- واسطة شخصية** ☐ **- نقص وتدهور مهاراتك** ☐

- طريقة أخرى :.....

11- هل عملية الاختيار تتم على أساس ؟

- المنصب ☐ **- الأقدمية** ☐ **- نقص في المهارات والقدرات** ☐ **-متطلبات الإدارة** ☐

12- هل عملية التدريب تعتمد على أساليب وطرق فعالة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

ماهي الأساليب التدريبية المناسبة لك في العملية التدريبية؟

- المحاضرة ☐ **- دراسة الحالة** ☐

- المؤتمرات ☐ **- تمثيل الدور** ☐

13- رتب حسب الأهمية أهداف التدريب؟

- تجديد المعارف ☐ **- زيادة المهام وتوسيعها** ☐

- الترقية ☐ **- تطوير وتحسين المهارات** ☐

- الحفاظ على المنصب ☐ **- تحقيق أهداف المؤسسة** ☐

14- هل التدريب المتلقي يتوافق مع متطلبات ISO؟

نعم ☐ لا ☐

15 – أثناء سعي المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو هل تم إخضاعك لدورات تدريبية خاصة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل العملية التدريبية ساهمت في تطوير مهاراتك؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعا ما ☐

16- ماهي المهارات التي تحسنت أو إكتسبتها من التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟

- مهارات فنية ☐ - مهارات سلوكية ☐ - مهارات اتصالية ☐

- مهارات تقنية ☐ - لا مهارات معرفية ☐

17 – بعد الحصول المؤسسة على شهادة الآيزو ،هل هناك تغييرات فنية في طرق العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

* الاتصال كوسيلة لتطوير المهارات والقدرات

18- ماهي طبيعة الاتصالات التي تقوم بها داخل المؤسسة ؟

- رسمية ☐ - غير رسمية ☐ - معا ☐

19- ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها في عملك ؟

- الاتصال المباشر ☐ - التقارير ☐

- لوحة الإعلانات ☐ - الاجتماعات ☐

20– ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة ؟

- التقارير ☐ المجلات ☐ - لوحة الإعلانات ☐

- المقابلة الشخصية ☐ - الاجتماعات ☐

21- مع من تتواصل في عملك ؟

- الموظفين داخل المؤسسة ☐ - المشرف ☐ - لأحد ☐

22 – هل توجد لديك صعوبات في التواصل مع الآخرين ؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعا ما ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فمن أي ناحية ؟

- فارق السن ☐ - اختلاف القيم والاتجاهات ☐

- اختلاف المهام ☐ - اختلاف في الرأي ☐

- أخرى أذكرها .....

23- هل تتبادل المعلومات حول العمل مع زملاءك ؟

- نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم عن ماذا تدور هذه المعلومات ؟

- عن طريقة العمل ☐ - عن طريقة الاتصال ☐

- عن طريقة تواصل المشرف معكم ☐

24- هل تبادل المعلومات ساعد على التحسين من مهاراتك الاتصالية ؟

- نعم ☐ - لا ☐

25 - كيف تقيم الاتصال داخل المؤسسة ؟

- فعال جدا ☐ - فعال نوعاما ☐ - غير فعال ☐

26- هل يمكن اعتبار المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين؟

- كافية ☐ غير كافية ☐ كافية نوعا ما ☐

27 - هل علاقات العمل داخل المؤسسة قائمة على الاتصال الجيد ؟

- نعم ☐ - لا ☐

28 – في رأيك هل أحدث حصول المؤسسة على شهادة الجودة تجديد في شكل الاتصال والتواصل بين العمال ؟

- كثيرا ☐ - قليلا ☐ - لا ☐

29- هل تعتقد أن طرق الاتصال المطبقة وفق معايير الجودة ساهمت في تحسين وتطوير مهاراتك في العمل ؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعاما ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، فإلى أي معيار يعود ذلك؟

- سهولة الاتصال بين الموظفين ☐ - سرعة وصول المعلومات والتعليمات ☐

- وضوح المعلومات ☐

30 – هل طريقة الاتصال في ظل إدارة الجودة حسنت علاقتك بالآخرين ؟

- كثيرا ☐ قليلا ☐ لم تتحسن ☐

31- هل تلتقي مع زملائك خارج العمل؟

- نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل تناقشون ؟

- طريقة العمل ☐ - مشاكل في العمل ☐ - مواضيع لاتتعلق بالعمل ☐

***التــعاون :**

32- هل علاقات العمل بين زملائك داخل المؤسسة قائمة على الاتصال الجيد؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعا ما ☐

33- هل علاقات العمل بينك وبين المسؤول قائمة على الاتصال الجيد؟

-نعم ☐ -لا ☐ -نوعا ما ☐

34 – هل طبيعة عملك توجب التعاون مع زملائك ؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعا ما ☐

35 – هل تعتمد الادارة على العمل الجماعي ؟

- نعم ☐ - لا ☐ أحيانا ☐

36 – هل العمل ضمن الفريق يساعدك على تحسين وتطوير مهاراتك ؟

- نعم ☐ - لا ☐

37- إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة فمن يقوم بمساعدته ؟

- الإدارة ☐ - زملاؤه في العمل ☐ المشرف ☐

38- هل زملاؤك في العمل متعاونون مع بعضهم البعض ؟

- نعم ☐ - لا ☐ - نوعا ما ☐

39- في حالة حدوث خطأ في العمل هل يتشارك زملاؤك في حله ؟

-نعم ☐ - لا ☐ - نوعاما ☐

ماهو تفسيرك لذلك:.....

قائمـة المراجع

I. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم العسل : **الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، بيروت،1997.
2. إبراهيم شيحا عبد العزيز : **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف، الإسكندرية ،2003.
3. إبراهيم ناصر : **علم الاجتماع التربوي**، دار الجيل، ط2 بيروت، 1996.
4. أبو النجا محمد العمري : **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر،1986.
5. أحمد سيد مصطفى : **إدارة الجودة الشاملة و الإيزو**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
6. أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة**، بدون دار النشر، ط2، بدون بلد ،2008.
7. أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت،1994.
8. أحمد عزت: **علم النفس الصناعي**، دار القومية، ط1، الإسكندرية، 1965.
9. أحمد كامل راشد: **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981.
10. السعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1994.
11. الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب: **القاموس المحيط**، مكتب تحقيق التراث، ط2، بيروت 1987.
12. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،ط1 ،الإسكندرية ،1999.
13. أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2003 .
14. أمين أنور الخولي: **أصول التربية البدنية والرياضة**،عالم المعرفة، ط2، الكويت،1992.
15. أنس شكشك : **علم النفس الإداري**، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، حلب، 2009.
16. بسيوني محمد البرادعي : **تخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة.
17. بلال خلف السكارنه : **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009 .
18. تواق كنعان: **القيادة الإدارية** ، دار العلوم للنشر والتوزيع والطباعة، بدون بلد نشر،1980.

19. جابر عوض سيد ،أبو المسن عبد الموجود: **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث ،ط1 ،الإسكندرية ،2003.
20. جمال الدين لعويسات: **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2002.
21. جوزيف جابلونسكي: **إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط1، بدون ذكر بلد، 1992.
22. حسن إبراهيم بلوط : **إدارة الموارد البشرية ،من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، ط1، لبنان .
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث،ط1، الإسكندرية، بدون سنة
24. حسين محمود حريم : **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2009.
25. حمدي شعبان: **وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)**، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2008 .
26. خضير كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،2000 .
27. خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه : **متطلبات التأهيل لشهادة اللآيزو ISO 9000**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة .
28. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: **منهجية البحث العلمي**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
29. رائد يوسف : **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
30. راوية محمد حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1 ،الإسكندرية،1999،
31. راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2000.
32. رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة : **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. ريحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم: **أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار الصفاء للنشر، ط2، عمان،2008.
34. سمير محمد عبد العزيز:**جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011**، دار غريب للطباعة والنشر ،بدون ذكر بلد،1999.

35. سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي: **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة،** مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ط1، القاهرة،2006 .
36. شوقي حسين عبد الله: **سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم،** دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.
37. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** مكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1998 .
38. صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك الإنساني في المنظمات،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 .
39. صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
40. صلاح عودة سعيد: **إدارة الأفراد،** الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
41. عبد الحافظ سلامة : **علم النفس الاجتماعي،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
42. عبد الحميد محمد الهاشمي: **المرشد في علم النفس الاجتماعي،** ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992.
43. عبد العزيز شرف: **نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال**،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة، 2003.
44. عبد الغاني عماد: **منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات،** دار الطليعة للطباعة و النشر، ط1، بيروت ،2008.
45. عبد الغفار حنفي :**السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين** ، الدار الجامعية ، مصر، 1990.
46. عبد القادر محمد عبد القادر عطية: **اتجاهات حديثة في التنمية،** الدار الجامعية، الإسكندرية ،1999.
47. عبد الله ،محمد عبد الرحمان: **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام،** دار المعرفة الجامعية ، ط1، بدون بلد،2006.
48. عدنان يوسف العتوم وآخرون: **التواصل الاجتماعي من منظور نفسي واجتماعي وثقافي،** عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
49. علي إسماعيل علي : **المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد،** دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ،1995.
50. علي السلمي : **السلوك الإنساني في الإدارة،** مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.

51. فاروق محمد العادلي: **الاجتماع الصناعي**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، القاهرة، 1976.
52. فرح عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء للطباعة والنشر، ط9، القاهرة 2001.
53. فضيل دليو:**الاتصال –مفاهيمه –نظرياته- وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة،2003 .
54. فضيل دليو، وآخرون: **الاتصال في المؤسسة**، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري للبحث والترجمة، الجزائر، 2000.
55. قاسم نايف علوان : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000-9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
56. كامل على متولي عمران :**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،ط1 ،القاهرة ،2001.
57. كامل محمد المغربي : **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة**، دارالفكر للنشر والتوزيع، ط3، بدون بلد،2004.
58. كنسة أمحمد : **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال** ،غرناطة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2009.
59. مأمون السلطي سهيلا : **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة** ،**إيزو 9000** ،دار الفكر المعاصر، ط1، لبنان، 1999.
60. مأمون سليمان الدرادكة : **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
61. محفوظ أحمد جودة :**إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، ط2، عمان ،2006.
62. محمد الجوهري وآخرون **: ميادين علم الاجتماع** ، دار المعارف ، ط5 ، القاهرة 1980.
63. محمد جمال برعي : **التخطيط للتدريب في مجالات التنمية**، مكتبة الحديثة، القاهرة، 1968.
64. محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي،والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
65. محمد سعيد أنور سلطان ،: **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
66. محمد شفيق :**البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ،1985.
67. محمد صبري فؤاد: **أساليب الاتصال الاجتماعي**، المكتب العلمي للتوزيع، مص ،1999.
68. محمد عبد الفتاح الصيرفي : **مبادئ التنظيم والإدارة** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 .

69. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، بدون ذكر بلد، 1999.
70. محمد على محمد:**علم الاجتماع التنظيم،مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الإسكندرية، 1982.
71. محمد فالح صالح :**إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004.
72. محمد محمد الهادي: **إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها**، دار المريخ، الرياض، بدون سنة.
73. محمد محمود الجوهري: **علم الاجتماع والتنظيم** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2009.
74. محمد مصطفى زيدان : **علم النفس الاجتماعي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون بلد، 1986.
75. محمد مزيان: **مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصر**، منشورات دار لالة سكينة، الجزائر، 2002.
76. محمود أحمد بيومي : **أسس وموضوعات علم الاجتماع** ، دار المعرفة الجامعية ة، الإسكندرية، 2007.
77. معن خليل العمر: **ثنائيات علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2001.
78. مصطفى محمود أبو بكر :**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، بدون سنة.
79. ناصر دادي عدون : **إقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعين**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
80. ناصر دادي عدون : **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** ، دار المحمدية ،الجزائر ،2004.
81. نبيل محمد مرسي : **المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية ؟)** ، كلية التجارة ، الإسكندرية، 2006 .
82. نورالدين حاروش : **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
83. هلال محمد: **التدريب، الأسس والمبادئ** ، دار الكتاب، ط1، مصر،2000.
84. ياسين عامر:**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ ، ط1، الرياض ، 1986.
85.يحي مصطفى عليان :**أسس الإدارة المعاصرة** ،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ،ط1 ،الأردن ،2007.

II. الكتب باللغة الفرنسية:

1. Jean-François Du MAIS et autres , **Guide de Gestion des Ressources Humaines ,TE CHNO Compétences**, Montréal (Québec) ,2003.

III. المذكرات:

1. أماني خضر شلتوت: **تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، إشراف، يوسف عبد عطية بحر ،رسالة لنيل ماجستير ، كلية التجارة، إدارة الأعمال، غزة، ،2009.
2. بودالي محمد: **دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (sarl(IMC** ، رسالة ماجستير، قدمت في جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في 2010-2011.
3. بومدين يوسف : **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية،** إشراف يحي عيسى، رسالة لنل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،2005 – 2006 .
4. حورية بولعويدات : **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،** إشراف حسن خريف، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، 2007 -2008.
5. مازن سليمان الحوش: **الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،** إشراف أحمد بودراع، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة ،2005-2006.
6. محمد بن شايب : **تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق،** إشراف علي خالفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2003 -2004.
7. موازي سامية **: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة** ، رسالة ماجستير، قدمت في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير في 2003-2004
8. هشام بوكفوس: **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،** إشراف فضيل دليو، رسالة لنيل شهادة لماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسنطينة ،2005-2006.

IV. البحوث الدولية:

1. عزيزة عبد الرحمن العتيبي: **أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ،** دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الإسترالية، بدون ذكر بلد، 2010.

V. الملتقيـات:

1. بلعور سليمان: **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة،** مداخلة ضمن الملتقى الدولي، حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 13/12 ماي 2010.
2. حجار مبروكة : **الإستثمار في التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسة،** مداخلة ضمن الملتقى الدولي،حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة،2009.
3. عزوز عبد الناصر، رحاب مختار: **مقاييس الجودة ISO كآلية لتنمية المورد البشري بالمؤسسة،** مداخلة ضمن الملتقى الوطني لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بين البرامج النظرية والممارسات التطبيقية، جامعة المسيلة، 28/27/ 2009.

VI. المجـلات:

1. صالح بن نوار: **الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية،** مجلة العلوم الإنسانية، العدد22 ديسمبر، قسنطينة، 2004.
2. مؤسسة كوندور: **منشور مجمع بن حمادي عنتر تراید،** مجلة كوندور، العدد الأول، جانفي 2007.

VII. المعجـم والقواميس:

1. أنيس، إبراهيم وآخرون: **المعجم الوسيط** ، دار إحياء التراث، ط2، بيروت، بدون سنة.
2. محمد ، جمال الفار: **المعجم الاعلامي** ، دار أسامة المشرق الثقافي ، ط1 ، الأردن، 2006.
3. **المعجم العربي الأساسي،** المنظمة العربية للتربية والثقافة للنشر والتوزيع لاروس، بدون ذكر بلد، 1989.
4. **قاموس عربي-عربي،** دار البرهان ، القاهرة ،بدون سنة.

VIII. المواقع الالكترونية:

1. WWW.Condor.dz .15 /03 /2013.

الملاحق

قائمة المراجع

الخاتمـــــــة:

من خلال الدراسة والتحليل لموضوع البحث من جانبيه النظري والميداني توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح دور الجوانب السوسيو تنظيمية لمقاييس الجودة (التدريب، الاتصال ، التعاون) في تطوير مهارات المورد البشري الذي يعتبر القوة المحركة لجميع سياسات وبرامج وأنشطة المؤسسة، وهو الضمان الوحيد لبعث الحياة لكافة عناصر الإنتاج التي لا يمكن أن تحقق الأهداف المتوخاة ما لم يتوفر العنصر البشري.

و بشكل عام فإنه من الممكن اعتبار المورد البشري أحد الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، وخير دليل على ذلك هو حصولها على شهادة الإيزو، وهذا ما يؤكد نجاعة نظام التسيير الذي وضعته المؤسسة، باعتمادها على برامج تدريبية متطورة خاصة وعامة، على مستوى المؤسسة أو خارجها، وبالإضافة إلى نجاعة وفعالية العملية الاتصالية في تحقيق الاتصال والتواصل بين مواردها داخل المؤسسة، وتحقيق تكامل بين جهود العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم الذي يؤدي إلى الرفع من مهاراتهم .

ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن دراستنا هذه هي دراسة محددة في مجال مكاني وزماني معين، وبالتالي لا يمكن لنا أن نعمم نتائج دراستنا هذا على باقي المؤسسات لذلك فإننا نقترح أن يتم دراسة فعالية الجوانب السوسيو تنظيمية على مجتمع أخر وأداة قياس مختلفة قبل محاولة التعميم نتائج الدراسة، ومن المواضيع التي تعد مهمة للدراسة مستقبلا مقارنة الجوانب السوسيو تنظيمية ونتائجها على المورد البشري في قطاعين مختلفين قصد المقارنة.