

الموضوع:

أهمية الإتصال في ترقية أداء الموارد البشرية

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات CAAT وكالة خميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذة:
د. سعيد الطيب.

إعداد الطالبين
• فاتح عاشور
• محمد الأمين حاجي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة ***** جامعة خميس مليانة
مشرفا	أستاذ د/ سعيد الطيب جامعة خميس مليانة
ممتحنا	أستاذ ***** جامعة خميس مليانة

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي اثارنا لنا ورب العلم والمعرفة واثقنا على أداء هذا الواجب ووفقنا في

إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان الى كل من ساعدنا

من قريب أو بعد في إنجاز هذا العمل

في تذليل ما وجهناه من صعوبات وأخص بالذكر

الأستاذة / سعيد الطيب

الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الى جميع الأساتذة الذي رافقونا في المشوار الدراسي

وكذا جزيل الشكر الى السيد مدير الشركة الوطنية للتأمينات فرع خميس مليانة

و جميع العمال بالمؤسسة على دعمهم للإثراء الجانب التطبيقي لهذا العمل

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من شاركوا في رحلة الحياة،

فأضاءوا لي الطريق عندما انطفأت شموعه و منحوني الأمل

حينما عصفت لي رياح اليأس،

وبحثوا لي عن الدواء عندما أصابني الداء،

وصنعوا لي مظلة النجاح بدعواتهما

التي كانت صدء في أذني ونبراش في حياتي أمي وأبي

حفظهما الله وراقبين، متائقين

شاكرين وحامدين الله دائماً.

ولبي من كانت فرحتهم فرحة،

ونظراتهم نظري، وحببي لهم حياتي إخوتي.

فاتح

الإهداء

إلى من قال فيهما تعالى "وقد بئى أمركما كما رباني صغيرا"

إلى الجوهرة التي لا تقدر بثمن والدي الحبيبة التي لا زلت أعتم بجنائحا وتلمس بركات وعواتحا

إسأل الله تعالى أن ينسأ في وان يرزقني بره

إلى الغالي الذي لن يكرره الزمن والدي العزيز مثال القدوة الصالحة والموجة بأقواله وأفعاله اطل

الله عمره ورزقني بره، إسأل الله أن يرزقنا خيرا ما رزق أهل الدنيا وخيرا ما رزق أهل الجنة وان يجعلنا

خيرا أبناء لخيرا اباء

إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى من رزقني الله بحمم نعمة وتعلمت منهم الكثير أصدقائي وأحبائي

إلى كل من دعمني وشجعني وقدم لي يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد ممن لم يتسنى لي

ذكر أسمائهم اعترف لهم بأهميتهم جميعا أهدي هذا البحث المتواضع سائلة المولى سبحانه أن يجعله

خالصا لوجهه الكريم.

أمين

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأهمية الإتصال في ترقية أداء الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

أولاً: تعريف الإتصال

ثانياً: دور وأهمية الاتصال

ثالثاً: أهداف الإتصال

رابعاً: عناصر عملية الاتصال

المطلب الثاني: خصوصيات الإتصال

أولاً: وظائف الاتصال

ثانياً: مراحل عملية الاتصال

المطلب الثالث: أنواع وسائل الاتصال

أولاً: وسائل الاتصال المباشرة

ثانياً: وسائل الاتصال الغير مباشرة

ثالثاً: معيقات الإتصال

المبحث الثاني: عموميات حول ترقية الأداء

المطلب الأول: ماهية الترقية

أولاً: مفهوم الترقية

ثانياً: أهمية الترقية

ثالثاً: مراحل عملية الترقية

رابعاً: تنفيذ وتقييم برامج الترقية

المطلب الثاني: عموميات حول ترقية الأداء

أولاً: مفهوم ترقية الأداء

ثانياً: دوافع ترقية الاداء

ثالثاً: محددات الأداء

رابعاً: تقييم ترقية الأداء

المطلب الثالث: علاقة الترقية بالأداء المتميز ومعوقاتها

أولاً: علاقة الترقية بالأداء المتميز

ثانياً: معوقات ترقية الأداء

المبحث الثالث: دور الاتصال في رفع فعالية الأداء

المطلب الأول: دور الاتصال وتنوعه في رفع مستوى الأداء

أولاً: دور الاتصال في رفع مستوى الأداء

ثانياً: تنوع الاتصالات ودوره في رفع وتحسين مستوى الأداء

المطلب الثاني: التغلب على معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء

المطلب الثالث: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة بجل الدراسية CAAT

المطلب الأول: تعريف الشركة ونشأتها

المطلب الثاني: مهام ودور أهداف الشركة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبركة CAAT ومجال نشاطها

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الاتصال في ترقية أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: أدوات و منهجية الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية وتحولات اقتصادية سريعة، تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال ففي مجال واسع وتشابك تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات الوصول إلى أعلى مستوى من التطور والتقدم، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات واختلاف نشاطها وأنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها، الهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف والأداء المتكامل.

وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية نظرا للدور الذي تقوم به وسائل الاتصال في تحقيق التواصل في المجتمعات.

كما أن تقنيات الاتصال ساهمت بشكل كبير في تطوير الإطار والمؤسسات عبر مراحل التاريخ، فأى نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه تقنيات الاتصال يعتبر نظاما ناقصا يفقر إلى مقويات وجوده لأنها تمثل جوهر التطور الإداري، والتقني من خلال السير الجيد ومواكبة التطورات التي تحدث على مستوى وسائل الاتصال والاختيار الأنجع منها لتحقيق أعلى فعالية في الأداء من خلال إيجاد الطرق العلمية والمنهجية لمراقبة فعالية لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة وربطه بالتطور الحاصل على مستوى الاتصالات لأنها بمثابة مرآة تعكس واقع الأداء، فكلما تطورت الاتصالات كلما أدت إلى تحقيق انسجام وضبط أداء الموارد البشرية .

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تارب العلوم الإنسانية حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديد من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني، وبهذا أصبحت الاتصالات لها قيمة كبيرة تطمح المجتمعات إلى تحقيقها والرفع منها وتحسينها، فترقية استخدام وسائل الاتصال والإعلام في الجزائر لا يعني التوسع في البنية التحتية فقط بل يجب أن يكون فعال ضمن إستراتيجية مدروسة هدفها الرئيسي إحداث تغيير في الإجراءات التي تؤدي فعالية الأداء بالإدارات والمنشآت الاقتصادية، وهذا يتطلب من أصحاب القرار في البلاد تسطير برامج للتشجيع على الاستخدام الفعال لوسائل الاتصال وتقنياته في الإنتاج والإدارة كمرحلة، وفي مرحلة لاحقة نشر هذه الوسائل والتقنيات في وسط الأفراد.

إشكالية الدراسة:

ومنه فإن مشكلة البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل للاتصال دور فعال في ترقية أداء المورد البشري داخل المؤسسة؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في حل المشكلات التي تواجه العاملين؟

- هل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى أداء المورد البشري ؟
- ماهي أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للاتصال دور فعال في زيادة فعالية أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1. يساهم الاتصال الغير رسمي في حل المشكلات التي تواجه العاملين وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات خارج الأطر الرسمية.
2. تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الرفع من مستوى أداء المورد البشري وذلك من خلال استخدام الانترنت بشكل فعال.
3. أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري التركيز على استعمال وسائل اتصالية تقليدية مثل: (لوح الإعلانات الفاكس الهاتف)

أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية : الاهتمام الخاص بموضوع الاتصال وضرورته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيره وفعاليتها في زيادة الأداء .

ب- الأسباب الموضوعية: أما الدوافع الموضوعية التي كانت واره اختيارنا لهذا الموضوع فيمكن حصرها فيما يلي :

- ارتباط موضوع الاتصال بالواقع الاجتماعي اليوم .
- معرفة واقع الاتصال في المؤسسة مكان التربص ودوره في تحسين الأداء .
- محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة، ومحاولة تسليط الضوء على مجال الاتصال وتقنياته التي ترفع من مستوى كل مؤسسة اقتصادية.

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالاتصال وتقنياته ودوره في تحسين فعالية الأداء، إضافة إلى أن كثير من الناس يجهلون أثر الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأهميته في بناء التفاعات بين أفراد مجتمع العمال داخل بمختلف أشكاله ووسائله والتعرف على دوره من خلال الواقع، وذلك من الدراسة الميدانية، حيث يعتبر الاتصال الوسيلة الفعالة والمحقة لأهداف تلك المنظمات فنشاط المنظمات الإدارية المتمثل فيما تقوم به من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات قائمة أساسا على نظم

الاتصالات التي يمكن من خلالها تمرير الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية وبالتالي المرؤوسين والقائمين بتنفيذ الأوامر، وهكذا تكمن الاتصال ودوره في المنظمات ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين علمية وأخرى عملية.

وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في إثراء المعرفة العلمية في مجال الاتصال ووسائله وتقنياته الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

أما من الناحية العملية فتتمثل في استعادة المسؤولين بالقيادات العليا والوسطى في المؤسسة الاقتصادية من نتائج الدراسة وما تقدمه لهم من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسات الميدانية، حيث تمكنهم من تفعيل الاتصالات والاستفادة من تقنياته من أجل الوصول إلى أداء متميز وفعال بأسلوب علمي وموضوعي.

أهداف الدراسة :

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:

❖ التعرف على واقع الاتصال المتوفر في المؤسسة.

❖ معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من الاتصال وموضوع الأداء.

❖ التعرف على العلاقة الترابطية بين الاتصال وأداء العاملين.

❖ التعرف على تقنيات الاتصال الأكثر استخداما في شركة التأمين CAAT.

❖ اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات الاتصالية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد اتصالية قوية للوصول إلى أداء أفضل التي يمكن بدورها أن تدعم قدرة المؤسسة الاقتصادية .

❖ المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الاتصالية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

الفصل الأول

الإطار النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة

والميزة التنافسية

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم ومدى تحقيق العمل الجماعي ويمثل الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة في كل المستويات التنظيمية يتم بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والمستشارين والموظفين والملاحظين والعاملين في عملية الإتصال وبصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض بين الجماعات لذلك يشار إلى الإتصال على أدائه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

ومن خلال هذا الفصل النظري سنحاول التطرق إلى كل من الإتصال وترقية أداء الموارد البشرية وإلى علاقة التي بينهما من خلال هذا التقسيم:

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المبحث الثاني: عموميات حول ترقية الأداء

المبحث الثالث: دور الإتصال في ترقية أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإتصال

يعتبر الإتصال الأداة التي يستخدمها الانسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها، فانعكس ذلك على العملية الاتصالية، وعلى البناء التنظيمي والتنظيم ككل حيث أصبحت بدورها تلعب دورا هاما فيه بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقا لأساليب معينة، فأدت هذه الروابط إلى وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية، حيث وجود الثانية مرتبط بوجود وطبيعة الثانية.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

أولا: تعريف الإتصال

يمكن تعريف مصطلح الإتصال من خلال عدة أوجه:

من الناحية اللغوية: فالإتصال كلمة مشتقة من مصدر « وصل » الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر بلغني « فالإتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة»¹.

وتعني كلمة الإتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين. وتتطوي على عنصر القصد والتدبير. وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communs بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كماراجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الإتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج)².

من الناحية الاصطلاحية: فالإتصال « هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو الخبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما »³.

لقد تعددت مفاهيم الإتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة، أو تخصص معين دون الآخر لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم.

¹ - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، عين مليلة الجزائر، سنة 2006، ص 127

² - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، سنة 1999، ص 9، 10

³ - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 127

الاتصال بمعناه العام والبسيط « يقوم على نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصادر متلقين على التخصيص أو التعميم. على نحو يقصد به وترتيب عليه تغيير في المواقف أو السلوك». أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات (أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى إحداث الأثر) كما وكيفا، وبين قابلية الملتنقى ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء والتمركز حول الذات».¹

ثانيا: دور وأهمية الاتصال

تلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وتبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة للتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.

فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة بالدولة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

هذا فضلا على أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

ومن ناحية ثانية إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة، تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم مرحلة البحث عن البدائل، ثم مرحلة تقييم كل بديل وتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، لوجدنا أنها جميعا نتائج جهد مشترك حتى لو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات. وتبدو أهمية الاتصال في هذا الشأن حتى بعد عملية اتخاذ القرارات، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد. ومن ناحية ثالثة وأخيرة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها بين كافة أركان التنظيم.

ولاشك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتعدد فروعته.²

بالإضافة لذلك هناك مهام أخرى للاتصال منها:³

¹ - إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 19، 20

² - إبراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، د ط، منشأة المعارف الإسكندرية، 1993، ص 381، 382

³ - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، د ط، دم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص 106، 107

- *نشر أهداف المنظمة وقيم فلسفتها، وإعلام الأفراد بخطط المنظمة وإمكاناتها وإبلاغ الأوامر للعاملين
- *تبادل التوقعات والمنشورة ووجهات النظر، وإصدار التوجيهات والإرشادات لأداء العمل، واستلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال.
- * تعريف مشكلات العمل وتحديد مصدر البيانات اللازمة، وإبلاغ الأفراد بإنجازاتهم، ونشر الأفكار الجديدة والاقتراحات.
- * توضيح التغيرات والتحديات المراد إحداثها، وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد، واستقصاء ردود الفعال العاملين.

ثالثاً: أهداف الإتصال

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، كما تؤدي عملية الاتصال وظائف عدة ومهمة.

أهداف الإتصال عموماً: تتحدد أهداف الإتصال في تمد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها. كما أنها تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في إنجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ. كما أنها تحيطهم علماً بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة. ومن ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين، ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.¹

ولهذا فعملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.²

أهداف الإتصال ضمن المؤسسة:

جدير بالذكر أن الإتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعلماء والإدارات الحكومية في الأبعاد التالية: الاستعلام والتحري، الإخبار التأثير. فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير)، وأياً كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الإتصال رسمياً أو غير رسمي وشفوي أو كتابي.

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص262

2 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 19

أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني والثالث فإنه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل، حيث أن:

الإعلام والأخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل).¹

رابعاً: عناصر عملية الاتصال

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مفهوم أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن احد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار وآراء معنية يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركاً معه فيها.²

وعلى الرغم من البساطة التي تبدو بها عملية الاتصال. فهي في حقيقة الأمر عملية معقدة أنها عملية اجتماعية تتم في تنظيم بشكل أساسي بين وحدات اجتماعية (أفراد، جماعات)، وليس بين كيانات مادية. وتضم هذه العملية العناصر الرئيسية التالية: المصدر أو المرسل الرسالة وسيلة الاتصال المستقبل، رد الفعل/الاستجابة، رموز، التشويش.

*-المصدر أو المرسل: تبدأ عملية الاتصال بالمصدر، فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والآراء أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين. وهو المسؤول عن تهيئة الظروف المناسبة المؤدية إلى تعديل سلوكهم إلى أفضل. وقد يكون هذا المصدر فرداً كالرئيس الإداري الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه. أو مدرس أو موجه في مؤسسة. وفي حالات أخرى قد يكون المرسل منظم أو هيئة مثل الصحافة أو هيئة الإذاعة.

*الرسالة: وهي فحوى أو مضمون الرسالة الذي ينقله المصدر إلى من خلال الوسيلة أي الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات، أو أمراً، أو اقتراحاً، أو شكوى، ومن الضروري إدراك فحوى الرسالة، فنفس محتوى الاتصال قد لا يعني بالضرورة نفس الشيء بالنسبة لمختلف الأفراد والجماعات، وذلك بسبب تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية. هذا والرسالة المعنوية يجب أن تدعمها الأعمال أو النتائج، فالحقائق وحدها لا تغري، ومع ذلك فإن الحقائق والمعلومات يمكن أن تؤدي دوراً له دلالاته في تحريك

وترشيد السلوك، كما أن تقديم البيانات بعد أن تظهر الحاجة إليها يكون له أثراً أكبر مما لو حدث العكس.³

¹ - محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 46، 47

² - جابر نصر الدين، لوكبا الهاشمي، المرجع السابق، ص 128

³ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، ص،

* وسيلة الاتصال: يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة.¹

وهي مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني والأفكار التي تتضمنها الرسالة عديدة ومتداخلة منها اللفظية والغير لفظية وإن انسجامها وتكاملها يساعد في ايجابيته وفاعلية الاتصال.²

*المستقبل: المستقبل شخص يتسلم الرسالة ويقوم بترجمتها إلى معنى معين قد يكون هذا المعنى مطابقا للمعنى الذي قصده المرسل وقد يكون مختلفا عنه أو حتى مناقضا له.³

*الترميز: تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات واستطاع الإنسان أن يكون من المفردات رموز لها معاني جديدة، والتعبير عن المعنى له طريقتين: الأولى وهي الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة الحقيقية أما الطريقة الثانية فهي الرموز غير لفظية وهذه

الرموز لا تحكمها قواعد تسلسل وتتابع مثل التي تحكم الرموز اللفظية. ولذلك نقول أن الرموز هي أساس الاتصال، وعمود الفقري وهي التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يعبر عن أفكاره واتجاهاته.

*التغذية الرجعية أو المفعول الارتجاعي:

وهي عملية تبيين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية قوية إعلامية، تصحيحية وتعزيزية يلاحظ أن مضمون الاتصال الواحد يسبب إدراك الناس له بمعاني مختلفة.⁴

*-التشويش: تدخل يمكن أن يؤثر على فهم رسالة المرسل مثل الاتجاهات والمفاهيم والتحييزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.⁵

المطلب الثاني: خصوصيات الإتصال

أولا: وظائف الاتصال

إن النظرة القديمة للاتصال ترى أن الاتصالات تؤدي إلى نوعين من الوظائف الهامة جدا في ميدان العمل:

1 - سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 29

2 - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، المرجع السابق، ص 130

3 - محمد فتحي 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر، القاهرة مصر، 2003، 100

4 - جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر، ص 42

5 - محمد فتحي، المرجع السابق، ص 101

إن الوظيفة الأولى تحفيزية بالمعنى الذي تؤدي فيه إلى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم. إن هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يضمن البعض، وإنما يتعدى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة ف الأنشطة الإنتاجية.

أما الوظيفة الثانية هي أن يكون الاتصال إجرائياً أو وظيفياً أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تسهيل العملية الإدارية.¹

وظائف الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات:

ويستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات والمنظمات هي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر.
- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل.
- التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها.
- التأثير في الأشخاص وتوجيههم.

وتبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الإستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط - التوجيه والإشراف - الرقابة.

الوظائف العامة للاتصال:

يمكنك إجمال العديد من الوظائف للاتصال فيما يلي:

***الوظائف التثقيفية:** وتتجسد هذه الوظيفة في تزويد الناس بالمعلومات والمعارف النافعة لهم في جميع نواحي الحياة وتعريفهم بطبيعة البيئة والسياح الاجتماعي والثقافي الديني يعيشون من خلاله. ..هي بهذا تعمل على تساند وتكامل المجتمع في النهاية.

***الوظيفة التعليمية:** وتتجسد هذه الوظيفة في كون الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي واسع النطاق بين الرئيس والمرؤوس فيها اخذ وعطاء وفعل ورد فعل، ويتم ذلك عن طريق تزويد المرؤوس بالخبرات المواقف والأخطاء والقيم الاجتماعية والروحية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه.

¹ -محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، د ط، الجزائر، دار قرطبة المحمدية، 2007، ص 48

وبهذا يساعد الإتصال على تناول وتداول التراث الثقافي والتراكم الثقافي من جيل إلى جيل وهو يساعد على إحداث التواصل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة. ..وأحداث التطورات المستمرة بصفة دائمة.

*** الوظيفة الاجتماعية:** تتمثل هذه الوظيفة في كون الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل المعلومات والأفكار وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني. ..بناء عليه فإن الإتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

كما أن الإتصال يلعب دورا هاما في توحيد الأفكار والمشاعر والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف الجماعية في المجتمع أو المؤسسة.¹

*** خلق الدوافع:** وتعني أن الإتصال يساهم ثانيا في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة.

*** المعلومات:** بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية، يساهم الإتصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، الإتصال في هذه الحالة توجه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في مجال الإتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وعلى سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الإتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد، والمجموعات والقرارات التنظيمية.

*** الرقابة:** هناك وظيفة للإتصال تتمثل في الصلة الوثيقة بين الإتصال والبناء التنظيمي، فالمنظمات في الواقع تسعى دائما في نشاطات الأفراد، من خلال التنظيم واستخدام قنوات الإتصال الرسمية، والخرائط التنظيمية.²

*** الحوار والنقاش:** وتعني به تبادل الحقائق اللازمة لتسهيل الاتفاق أو توضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة الشعبية.³

ثانيا: مراحل عملية الإتصال

وتتم مراحل عملية الإتصال على خطوات ومراحل متعددة والشخص الذي يقوم بعملية الإتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل عملية الإتصال:

1-مرحلة الإدراك: في مرحلة الإدراك يسمع المرء (المستقبل) عن الوسيلة الجديدة، وعن الغرض منها وعمما يمكن أن تحققه من أهداف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات

¹ - محمد يسري دعبس، المرجع السابق، ص 48، 49

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، منشورة، 2002، 2003، ص25

³ - باية بوشوشة، أهمية الإتصال في التحديث الإداري، مذكرة تخرج من اجل نيل شهادة تقني سامي، معهد التكوين المهني سعيد عتية، 1996، ص

-مرحلة الاهتمام: في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي يسمع عنها، ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى ما يمكن أن تحققه من أهداف والأغراض المختلفة التي تستعمل من أجلها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات أو الزيارات المنزلية.

3-مرحلة التقييم: أما في مرحلة التقييم فيقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليه عن الوسيلة وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فإنه يتقبل الوسيلة، ويبدأ في اتخاذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي.

ويجب أن يتم ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشرة وعن طريق الاجتماعات أو الزيارات المنزلية أو المقابلات الفردية.

4-مرحلة المحاولة والتجربة: وفي مرحلة المحاولة والتجربة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته معاملة حسنة والعناية والاهتمام به ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية

5-مرحلة الممارسة: وفي مرحلة الممارسة يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في مقابلات تتبعية، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

المطلب الثالث: أنواع وسائل الاتصال

تكمن أهمية الاتصال في اعتبارها القناة التي تعبر عن طريقها الأفكار والمعلومات بين عناصر الاتصال، ولذلك تختلف طبيعة ونوع وسيلة الاتصال حسب الجمهور المستهدف وكيفية تحقيقها للهدف المطلوب في النهاية. وعليه يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة وغير مباشرة.

أولاً: وسائل الاتصال المباشرة

وسائل الاتصال المباشرة تتمثل في الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

وتمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، كما إنها تمكن « المستقبل » من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل، من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته.

فلا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث، ويناقد، ويصدر أوامره وتعليماته، وتبقى تليفونات الزائرين ويدير المقابلات والاجتماعات وكل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي.¹

غير انه يعيب على هذا الاتصال انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال خاصة إذا تم عن طريق الغير

للتحريف أو سوء الفهم، هذا فضلا عن احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع ذاته.

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة من أهمها:²

الاجتماعات: وتكون في شكل اجتماعات أسبوعية أو شهرية أو دورية أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين لمناقشة بعض المسائل المتصلة بتأهيل الموظفين للعمل.

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية وتأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشته بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد ويتم ذلك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة أو بعض أقسامه، مناقشة الخطة العامة للمنظمة، أو الرغبة في تعديل وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتسمح الفرصة عن طريق الاجتماعات في الاستفادة من الخبرة الاقدمية أعضاء الهيكل التنظيمي.

المؤتمرات والندوات: تعد المؤتمرات وسيلة اتصال هامة جدا لتبادل الآراء والمعلومات ومناقشتها بين أعضاء المؤتمر حول قضية أو مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج محددة توصيات ومقترحات وكذلك قرارات موضوعية مناسبة يجدر الالتزام بها من جانب من يهمهم الأمر.

أما الندوات تعد إحدى وسائل الاتصال التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين في المؤسسة، حيث يتم نقاش الموضوع المطروح في الندوة من مختلف الآراء في جو من الديمقراطية حتى تخلق روح الفريق أو العمل الجماعي. لذا فالندوة وسيلة اتصال ذي اتجاهين حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والمتلقي.

المقابلات الشخصية: تعد المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة، حيث يتم من خلالها مواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة لتحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات وتتيح التعرف على أفراد واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية. وتختلف المقابلات من حيث الوقت الذي تستغرقه بعضها قد يستغرق دقائق معدودة بينما قد

1 - احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، 2004، ص 83

2 - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1970، ص 317

يستغرق بعضها وقتاً أطول وقد يسود بعضها نوع من الشكليات والرسميات بينما بعضها قد يتم في جو حر بلا قيود أو رسميات.¹

وهي مهمة جداً أولها أصولها وقواعدها التي يجب الالتزام بها ومن المهم أن نعد لهذه المقابلات الإعداد الجيد ويجب أن لا يخلو من مظاهر الترحيب والتقدير للشخص الذي يتم مقابلته سواء كان من داخل المؤسسة أو المجتمع.

ومن أهم أنواع المقابلات الشخصية: مقابلات الاختبار (التوظيف)، مقابلات النصح والإرشاد، مقابلات التقييم مقابلات الترغيب، مقابلات التأديب (التوبيخ)، مقابلات التنظيم، مقابلات ترك الخدمة.

المكالمات الهاتفية: وتعد وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم بصورة كبيرة في الأمور المستعجلة، ويرجع ذلك لأهميتها كاتصال شفهي وسريع من شأنه تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ولكنها لا تكون ذات جدوى في الاتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد وفي مكان واحد. كما يستخدم في الاتصال بالمنشآت والجهات الأخرى خارج المنشأة، وهو وسيلة تعبر عن التقدير والاحترام وتجذب انتباه المرسل إليه خصوصاً في اختيار الوقت المناسب. والجدير بالذكر أن المكالمات الهاتفية تبدأ بمحادثات المجاملة والثناء لإمكانية تهيئة المرسل إليه أو المتلقي للرسالة وإشاعة عوامل الرضا والبهجة والاحترام في نفسه، وتسجيل بعض الحقائق التي يجب تنفيذها من خلال المكالمات، وحسن الإنصات للاستيعاب الكامل والفهم.

الزيارات الميدانية: تمثل الزيارات إحدى وسائل الاتصال المباشر المهمة للتعرف على مواقع المشروعات التي تم تحقيقها أو تم التخطيط لتنفيذها وذلك لحث العاملين على المشاركة فيها أو تقدير جهودهم وتقييمها إذا كانت المشروعات قد تمت.

وكل ذلك للوقوف على أحوال العمال أو الخدمات المباشرة لهم أثناء العمل من خلال الدعوات المستمرة لكافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية لزيادة المؤسسات الإدارية وفروعها المختلفة.

ويتم من خلال الزيارة محاولة استقصاء الرأي كتابياً أو شفهاياً مما يجعل هؤلاء يحسون بتقدير إدارة المنظمة لهم وحرصها على سماع آرائهم ومقترحاتهم أو تسجيلها في دفاتر الزيارات، ويتم تسليم الزوار مطبوعات أو كتيبات عن كل ما يتعلق بالمنظمة.²

وتفيد الزيارات الميدانية في إعطاء صورة واضحة وجيدة عن المؤسسة وعن القصور الذي حدث بها وكذلك في التعرف على مدى نجاح المؤسسة في مواجهة مشكلاتها من خلال المشروعات التي قامت بتنفيذها.

¹ - محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 256

² - المرجع نفسه، ص 255

ثانيا: وسائل الاتصال الغير مباشرة

وتتمثل وسائل الاتصال الغير المباشر¹

- **الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

وتتمثل الوسائل الكتابية في التقارير والأوامر والقرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل دراستها بإمعان وتفكير (Higgins – 1982)، ثم يحفظها في

الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر (Rue , Byars– 1986) وهي اقل عرضة للتحريف والتشويه.

رغم أن الأسلوب الكتابي يعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها والتكلفة التي تستلزمها وكذلك نوعية الجمهور الذي توجه إليه.

2 - الاتصال السمعي: وهي الوسائل التي تتأثر بحاسة السمع. وتتمثل في الخطب في المحافل والاجتماعات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات الهاتفية، والإذاعة وهي وسيلة إعلامية ناجحة وذلك لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى العامة من الأفراد، ويمكن من خلال برامج الإذاعية أن يتم اتصال جيد من المستفيدين من خدمات الاجتماعية أو عرض مشكلات وحلها وكذلك التليفون وهي وسيلة مهمة سواء في الاتصالات الداخلية (داخل المؤسسة) أو الخارجية.

3 - الاتصال البصري: ويضم كل الوسائل التي تقدم أساسا حسيا بصريا من الحقائق والأشياء للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها مثلا وتمكن هذه الوسائل الفرد من مشاهدة هذه الأشياء أو ما يشابهها والتعرف عليها، فالفرد هنا لا يتعامل مع كلمات يقرأها أو يسمعها. وإنما مع ما يشاهده عن هذا الشيء.

ويشمل ذلك استخدام الملصقات حيث كلما كان الملصق بسيط ومعبر وجذاب كلما كانت عملية الاتصال ناجحة، وكذلك تشمل النماذج والعينات حيث يتم استخدام النماذج والعينات لتوضيح مكونات المؤسسة أو مكونات مشروع معين، ومن خلال ذلك يمكن لأفراد المجتمع أن يتعرفوا على هذه المشروعات من خلال هذه النماذج أو العينات.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، د ط، منشأة المعارف الإسكندرية، 1993، 398

4- الاتصال السمعي البصري: وهي تتمثل في وجود الصورة والصوت معا والتي يمكن أن تظهر على الشاشة التلفزيون والسينما، أو بواسطة أجهزة الفيديو ومن خلال المهارة في الإتصال يمكن معرفة مدة فاعلية هذه الوسائل في تحقيق الأهداف الخاصة بها.

ويشمل التلفزيون وابتكارات تقنية للتصوير الضوئي وكاميرا والسينما والراديو ولقد تفوق هذا الابتكار على كل ذلك من حيث سرعة انتشاره ونجاحه يوما بعد يوم عدد اكبر من المشاهدين وقوة تأثيره وكذلك يشمل السينما وتعد وسيلة باهظة التكاليف، فالإعلام الإعلاني أو الأفلام التسجيلية أو الأفلام التعليمية أو الترفيهية، حيث يتكلف إعداد وتصوير هذه الأفلام مبالغ باهظة جدا، والسينما من الناحية العلمية هي جهاز أو آلة التقاط صور على فيلم (شريط، وجهاز آخر يعرض هذا الفيلم).¹

5 - الاتصال الإلكتروني: أن التصوير في نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر في المعلومات. والذي يشير إلى كبر حجم المعلومات وتعد مصادرها ويحتاج ذلك من كل موظف ومدير أن يدير ما يأتي إليه من اتصال الكتروني أو يرسله. لان الرسالة والبريد الإلكتروني يعطيك المرونة أيضا لمن يستقبلها أن يفحصها في الوقت الذي يرغبه، حتى لو اختلفت المناطق الزمنية والدول، بين كل من المراسل والمستقبل ومن أمثلة الاتصال الإلكتروني، الانترنت، الانترانت، الاجتماعات عن بعد، البريد الإلكتروني، الويب (شبكات).²

ثالثا: معوقات الإتصال

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا إنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها

***1 معوقات شخصية:** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره. بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.³

***2 معوقات متعلقة بالرسالة:** جدير بالذكر أن المعلومات المتضمنة للرسالة قد تتعرض أثناء وضعها لبعض المؤثرات تغيير من طبيعتها ومن أهم هذه المعوقات المرتبطة بالرسالة هي:

- الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر بها الاتصال عالية الجودة فان النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه، ومن أمثلة الرسالة السيئة: العبارات والألفاظ الجوفاء التي لا تمت إلى الموضوع بصلة، الاختيار المعيب عن طريق الحذف، عدم الترابط بين الأفكار والمعاني

¹ - محمد يسري دعيبس، المرجع السابق، ص 285، 286

² - احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، المرجع السابق، ص 88، 89

³ - بوفلجة غايات، المرجع السابق، ص 113

والواردة في الرسالة، كلك سوء ترتيب الأفكار، التعبير اللغوي المعيب، الكتابة الرديئة...، أن مثل هذه الأخطاء ينتج عنها الكثير من الجهد والتكاليف اللذين كان يمكن الاستغناء عنهما لو أن الرسالة وضعت أساسا في صيغة مقبولة.¹

- الإخفاق في نقل الرسالة: في بعض الأحيان تكون الرسالة مدروسة مليا ومحتوية على الكلمات أو الأفعال أو الصور الملائمة، لكن نقل الرسالة قد يخفف بسبب نفاذ آلة الفاكس من الورق أو وضع الرسالة على المكتب الخاطئ، نسيان توصيل الرسالة الهاتفية، رنين الهاتف أو الجهاز الخلوي أثناء التحدث، إقلاع الطائرات أو هبوطها فوق راسك وجود ورشة بناء بالقرب منك.

لكن الإتصال قد يعاق أيضا لان طريقة النقل كانت غير ملائمة، فقد اخترت ربما كتابة رسالة وإرسالها بالبريد فيما كان اختبار الفاكس أكثر حكمة، ولعل البريد الإلكتروني أفضل من الفاكس، وفي وضع معين، قد يكون الإتصال الهاتفي أفضل من المذكرة المكتوبة.²

حجم الرسالة: كلما كان حجم رسالة كبير يكون حجم الاستيعاب قليل والعكس صحيح.

*³ معوقات تنظيمية وإدارية: تتطلب عملية الإتصال الناجحة جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلائم مع غايات الإتصال وينسجم مع مستوياته، لذا يجب تحديد وحدة السلطة الموجهة وتحديد صلاحياتها، تطوير جهاز الإتصال بما يتلائم مع نمو المؤسسة ومستويات المتصلين بها، اعتماد شبكة اتصال ملائمة وتطوير هذه الشبكة باستمرار.³

ويمكن حصر العوائق التنظيمية فيما يلي:

اختلاف المكانة: أن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات

حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية على نجاح عملية الإتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها. وبينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.⁴

1 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 137

2 - ليزبيت تيرني، فن تفعيل مهارات الإتصال، الدار العربية للعلوم، 1998، ص 22، 23

3 - محمد احمد النابلسي، الإتصال الإنساني وعلم النفس، ط 3، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 183

4 - بوفلجة غايات، المرجع السابق، ص 115

ظروف وبيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطات بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش. وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: ¹

- أحد أطراف أو كلاهما على غير علم أولاً فهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال

- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال
- عدم توفر معلومات مرتدة على مدى التقدم في الاتصال يحبطها
- كما تؤثر الظروف المادية للبيئة مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها على تلقي المعلومات بما يخلف توتراً وضيقاً لديه قد يعوق من انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه ، وكل ما سيؤثر على فعالية الاتصال. ²

كبر حجم المنظمة وتباعدها الجغرافي: أن كبر حجم المنظمة يتطلب زيادة عدد المستويات التنظيمية وبالتالي زيادة علاقات الاتصال الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة نسبة التشويش التي تواجهها الرسالة، لذا فإن تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثير ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة. كما أن الامتداد الجغرافي للمنظمة والمسافة بين المرسل المستقبل يؤثران على فعالية الاتصال. ³

***4 معوقات وسيلة الاتصال:** ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال، أن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال. ومن أهم معوقات في وسيلة الاتصال ما يلي: ⁴

- استخدام وسيلة اتصال مسموعة في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية أو العكس.
- عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب

¹ - احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، المرجع السابق، ص 43، 44

² - محمد يسري دعبس، المرجع السابق، ص 321

³ - إبراهيم عبد العزيز شي، المرجع السابق، ص 402

⁴ - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 131، 132

- وجود ضوضاء ومشتتات تؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها

- وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة

ومن العوامل المؤثرة على الاتصالات، نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال.

ظهرت صعوبة استعمال اللغة في كثير من حالات الاتصال، لها كان لابد من استعمال بعض الرموز غير الكلامية من أصوات و أجراس وأضواء وإشارات ورموز، أو غير ذلك من الوسائل المساعدة على التغلب على عراقيل المحيط من بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم اللغوي.¹

⁵ * معوقات متعلقة بالمرسل والمستقبل: يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه.²

كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل، في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية:³

- عجز المرسل عن صياغة رسالته واضحة

- تركيز تفكير المرسل حول ذاته

- التشويش الذاتي (غير ثابت)

- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمرسل

- الموقف العدائي من الطرف الآخر

- تدخل اللاوعي في عملية الاتصال. بمعنى أن يقوم المرسل بإسقاط دوافعه وحاجاته اللاواعية على المستقبل أو أن يقوم المرسل بكبت أجزاء من رسالته

- قصور التخطيط لعملية الاتصال

- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل ،

وتتشابه الأخطاء التي تقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.⁴

¹ - بوفلجة غايات، مبادئ التسيير البشري، ص 116

² - احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، المرجع السابق، ص 41

³ - محمد احمد النابلسي، المرجع السابق، ص 43، 44

⁴ - احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال المرجع السابق، ص 43

ويمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل في النقاط التالية:¹

- سوء التقاط الرسالة: الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراكي في التقاطها، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر على حسن التقاط الرسالة.
- الإدراك الانتقائي المفرط: بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة ويعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي
- سوء راجع الأثر: ويتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة وتفاعله معها مما يؤدي لإرباك عملية الاتصال
- الأحكام والمواقف المسبقة: وهي قد تدفع المستقبل إلى العامل مع الرسالة ومرسلها بناء على إسقاطاته وتوقعاته المبينة أساساً على هذه الأحكام المسبقة
- انحسار الطاقة في جهاز الاستقبال: نعني بها عجز المستقبل على فهم الرسالة أو بعض أجزاءها بسبب قصور الثقافي.

⁶ *معوقات نفسية وسلوكية: يخلق الأفراد في ميولهم (Rue , Byars-1980) ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور.²

وتتمثل المعوقات السلوكية في مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات

السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم، ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ضعف الثقة في القائمين بعملية الاتصال لنقص الخبرة والكفاءة، خوف العضو من الإدلاء بمعلومات أو بيانات قد يساء فهمها أو استخدامها. ويبدأ ينشط ودور الجماعات غير رسمية داخل المنظمة وتعميق الاتجاهات السلبية وإخفاء المعلومات الدقيقة ونشر الشائعات. .. الخ، كما نجد بعض الرؤساء قد يتصف بكثير من الصفات التي تساعد على الفرقة والعزلة، وعدم الاكتراث والاهتمام بالمرؤوسين، وكل ذلك يؤثر على فعالية الاتصال الجيد. وتوجد مجموعة من المظاهر السلوكية التي تعبر عن مخاوف وقلق أعضاء التنظيم مثل عدم رضا المرؤوسين، عدم الاكتراث عند استقبال الرسالة، تغييرات الوجود وعدم البهجة على الوجه، الصمت وعدم إبداء الرأي بالرفض أو القبول أي تمييع الموقف.³

وكذلك الاعتقاد الخاطئ من جانب طرفي الاتصال بأن إتمام عملية الاتصال يتحقق بالوصول إلى هدف أحد الأطراف فقط دون تحقيق الطرف الآخر لهدفه أيضاً، عدم اختيار الوسيلة المناسبة من حيث الموضوع والوقت

¹ - محمد احمد نابلسي، المرجع السابق، ص44، 45

² - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي تطوير الإداري، المرجع السابق، ص 51، 52

³ - محمد يسري دعيبس، المرجع السابق، ص 323، 324

والإجراءات والتكلفة والسرعة، وجود قصور لدى أطراف عملية الاتصال في فهم فنون عملية الاتصال، عدم وضوح مضمون أسلوب عرض غير ملائمة للمعلومة وعدم تناسق المحتوى.¹

⁷***المعوقات الثقافية والاجتماعية:** وهي ذلك البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من المجتمعات بما في ذلك المجتمع من مدينة إلى القرية إلى صحراء إلى حي..الخ.²

¹ - محمد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 132

² - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص 109

المبحث الثاني: عموميات حول ترقية الأداء

يتضمن هذا المبحث مفاهيم حول الترقية نتطرق إليها من خلال ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول ماهية الترقية والمطلب الثاني مراحل عملية الترقية أما المطلب الثالث يبين فوائد ومعيقات الترقية.

المطلب الأول: ماهية الترقية

تلجأ المنظمات إلى الترقية من أجل مواكبة الظروف والتغيرات الحاصلة من التأقلم والحدثة وله فوائد تظهر في شكل زيادة وإرتفاع نتائج المنظمة.

أولاً: مفهوم الترقية

✓ يعرف الترقية على أنه عملية مثمرة ومن السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.¹

✓ وباعتبار المنظمة وحدة إجتماعية هادفة يستقى من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.

✓ الترقية هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة، فهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وأداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات مما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون بها.²

✓ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الترقية يعد من الوسائل الكفيلة لتغيير سلوك الأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات والمعلومات الوظيفية من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها الترقية في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق تبرز لنا العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها الترقية بشكل عام وهي:

✓ الحاجة الترقية للمنظمات هي حاجة أساسية لتحسين الأداء، بحيث يعتبر الترقية وسيلة وأما الغاية فهي تميز الأداء.

✓ الترقية يعتبر إستثماراً هادفاً في تطوير الكفاءات البشرية وليس تكلفة تتحملها المنظمة.

¹خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ص125.

²عمول طارق، بودي عبد الصمد، مداخل حول *الترقية كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركات التأمين، تجربة شركة التأمين المتوسطة gam assurance *الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص031.

✓ الترقية من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد على التخطيط وتحليل البيانات والإحصاء، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية. بعد التطرق إلى مفهوم الترقية لابد من تحديد الفرق بين كل من الترقية والتنمية، الترقية والتطوير، الترقية والتعليم، الترقية والتكوين.

الجدول (1): الفرق بين الترقية والتنمية

الفرق من حيث	الترقية	التنمية
الجهة المستهدفة	نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي	تطوير المهارات العامة للموظفين
المدى الزمني	الوظائف والأعمال الحالية	الوظائف والأعمال المستقبلية
الأفراد المستهدفون	الموظفين	المدراء
الاستمرارية	غير مستمرة أي حسب الحاجة	عملية مستمرة ودائمة داخل وخارج المنظمة

المصدر: بن حسان حكيم، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، 2014، ص 164.

الجدول (2): الفرق بين الترقية والتطوير

الفرق من حيث	الترقية	التطوير
الأداء	يعتمد على تزويد الموظفين والأفراد بكافة المعلومات الأساسية التي لم يكونوا على علم مسبق بها	يعتمد على بناء الخبرات والمعلومات السابقة من أجل تعديلها، والنهوض بها من خلال تطويرها
أسلوب التطبيق	تطبيق من خلال محاضرات نظرية وعملية في مدة زمنية محددة	يمكن تطبيقه في مكان العمل أو من خلال حضور محاضرات

المصدر: <http://www.atida.org/forums/showthread.php?p=35262>

الجدول (3): الفرق بين الترقية والتعليم

الفرق من حيث	الترقية	التعليم
المدة	قصيرة	طويلة ومتوسطة نسبيا
المحتوى	محددة بإمتلاك المتدرب القدرة على	أكبر وأعم

المصدر: بتصرف الطالبينمن-<http://training.Kic.ae/>

الجدول (4): الفرق بين الترقية والتكوين

الفرق من حيث	الترقية	التكوين
المفهوم	-الترقية جزء من التكوين -يهتم بتطوير الحياة المهنية وذلك بوضع برامج ترقية من طرف المنظمة -تخفيض عدد حوادث العمل	-التكوين أشمل من الترقية -يهتم بتكوين الفرد وإعداده لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب الفرد رصيد معرفي يؤهله إبراز قدراته وذلك قصد تحسين الفاعلية والاداء.

المصدر: <http://grhumaines.blogspot.com/2017/03/blog-post-20.html?m=1>

ثانيا: أهمية الترقية

للترقية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء ويمكن حصرها في النقاط التالية:

1- بالنسبة للمنظمة: تتمثل أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة فيما يلي:¹

- ✓ يحقق الجودة الإدارية وتطوير الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة
- ✓ التعامل مع التغيرات ومواكبة التطورات والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- ✓ رفع كفاءة المنظمة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العامة.
- ✓ القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- ✓ نشر الوعي بأهمية الموارد البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي.
- ✓ توفير بيئة آمنة وسليمة تشجع العامل على الإبداع وتحسين الأداء.

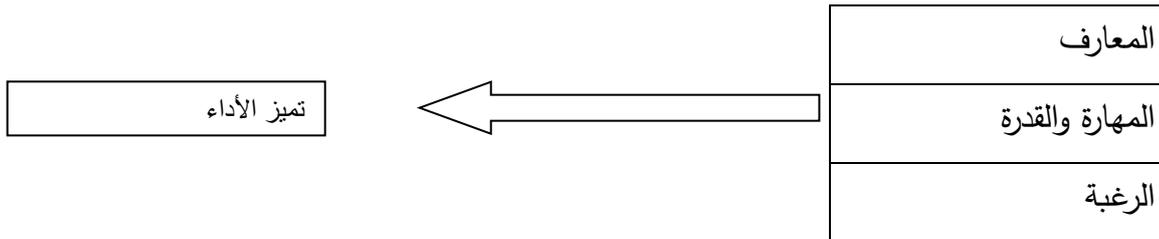
2- بالنسبة للعاملين: تتمثل أهمية الترقية للأفراد العاملين في النقاط التالية:²

¹ لبلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في الترقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص22.
² شوقي خليل، مداخلة حول* إشكالية تأصيل وترقية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية*، الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22، فيفري، 2012، ص04.

- ✓ يساعد الترقية في الرفع من معنويات الأفراد في اتخاذ قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - ✓ تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العمل كما يقلص من مدى مهمة الإشراف بالنسبة للمديرين مما يتيح الانصراف إلى المهام الإدارية الأخرى.
 - ✓ تساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
 - ✓ تطوير الدافعية للعمل وتقديم أفضل أداء.
 - ✓ يساعد الترقية على تطوير المهارات المختلفة بين الأفراد مثلالاتصال.
 - ✓ تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلا، بدلا من اللجوء إلى مصادر خارجية، مع القدرة على التنظيم والتكيف مع أي تغييرات في حجم العمل.
 - ✓ إضافة إلى أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين، فإن له أهمية في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال:
 - ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
 - ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفرادالعاملين بالمنظمة.
- كما يهدف الترقية إلى:

- ✓ تنمية المعارف.
- ✓ تنمية المهارات
- ✓ تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والبيئة ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع.

الشكل(1): أهداف الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: مراحل عملية الترقية

يتم توضيح مراحل عملية الترقية في الفروع التالية:¹

1- تحديد الإحتياجات الترقية: إن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يجعل النشاط الترقية نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة والمتدربين. وتوصف الإحتياجات الترقية أنها الفجوة بين الأداء المتوقع ومستوى الأداء الحالي للأفراد

¹شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، عمان، 2000، ص236.

بحيث تعكس وجود مشكلة ما في المنظمة ومن أجل تحديد الاحتياجات الترقية بدقة ويمكن استخدام الأسلوب التالي في الخطوات الثلاث الآتية:¹

- ✓ تحليل المنظمة: من أجل دراسة ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يصبح كفاء في عمله.
- ✓ تحليل العمليات: من أجل دراسة ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يؤدي عمله بكفاءة عالية.
- ✓ تحليل الفرد: من أجل تحديد من يحتاج الترقية، وماهية المهارات التي يحتاج إلى تحسينها.

2- **تخطيط الترقية:** هو عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها، وأن يتم تخطيط الترقية لفترات معينة، ويكون خاضع للمتابعة وهناك عدة مراحل للتخطيط هي:²

أ- **تحديد أهداف البرنامج:** أي المادة الترقية التي تحدد على ضوء تحديد الاحتياجات الترقية.

ب- **وضع المنهج الترقية:** ويقصد به الموضوعات المستوحاة من الواقع وليس مستوردة وأن يتسم بالطابع المعقول بالإضافة إلى كونها تتناسب مع احتياجات المنظمة.

ج- **تحديد نوع المهارة التي سيدرب عليها:** وتكون مهارات لغوية أو فنية أو فكرية تتماشى والاحتياجات الترقية.

د- **إختيار أسلوب الترقية:** ومن أساليب الترقية أن يكون:

✓ أثناء العمل (الترقية على رأس العمل، الترقية التعاوني، الترقية عن طريق الرئيس المباشر أو عامل قديم، أسلوب دوران العمل...).

✓ الترقية خارج العمل: (العصف الذهني، دراسة حالة، المؤتمرات وحلقات البحث، البرامج الدراسية...)³.

هـ- **تحديد المتدربين:** على الرغم من أن الترقية ضروري لجميع العاملين إلا أنه يعتبر حافز عند اختيار أفراد معينين.

ن- **اختيار المدرب:**⁴ المدرب الكفاء يمثل عامل رئيسي الذي يؤكد زيادة احتمال نجاح البرنامج الترقية، يتم تحديد مكان ضمن:

ل- **تحديد مكان الترقية في مكان الوظيفة وهذا يناسب الترقية الفردي.**

✓ مكان خارج مكان الوظيفة والمنظمة.

✓ قاعة مخصصة للترقية داخل المنظمة.

¹البوسليمة، باسمنة علي حسن، مدى فاعلية الترقية السياحي والفندقي وأهم التحديات المستقبلية، المعهد العالي للسياحة والفنادق، الإسكندرية، 2007، ص10.

²شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص238.

³شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص234.

⁴الفراوي نجم، الترقية الإداري، دار البازوري، عمان، 2006، ص43.

م- فترة برنامج الترقية: تختلف المدة لاعتبارات متعددة منها:

- ✓ المنهاج الترقية وطبيعته من حيث المهارات المراد اكتسابها للمتدربين أو نوعية المشكلات المراد معالجتها.
- ✓ الأساليب الترقية المستخدمة
- ✓ الإمكانيات المتاحة، سرعة حاجة المنظمة للمتدربين، أو عدم إمكانية استغنائها عن المتدربين يتفرغوا للترقية أكثر.

ن- توفير مستلزمات البرنامج الترقية: يتعين قبل تنفيذ البرنامج الترقية توفير كافة الاحتياجات الترقية، من معدات والوسائل التي يتطلب الترقية استخدامها.

و- تخطيط ورقابة تكاليف الترقية¹. حتى تكون عملية الترقية مقبولة بشكل تام كمكمل للخطط التشغيلية للمنظمة علينا أو الاعتراف بها كوظيفة تساهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة في نطاق المحددات والكلفة المفروضة عليها؛ وإنه من المفيد مقارنة الترقية بالسنوات السابقة أو مع منظمات مماثلة، كما لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده.

رابعاً: تنفيذ وتقييم برامج الترقية

1- تنفيذ برامج الترقية: هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يظهر حسن وكفاءة التخطيط، وتتبع نتائجها إيجابياً أو سلبياً على المرحلة التالية المتعلقة بالتقييم لذا على الإدارة البرنامج أن تراعي أموراً لضمان حسن التنفيذ وهي:²

- ✓ توقيت البرنامج: مثل موعد بدء وانتهاء البرنامج، توزيع العمل الترقية خلال فترة البرنامج.
- ✓ المرافق والتسهيلات الترقية: مثال اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- ✓ تجهيز المطبوعات مثل: التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب.
- ✓ ما يتعلق بالمدرسين: مثل تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة، الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- ✓ افتتاح البرنامج: وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، التعرف على المشاركين والاطلاع على توقعاتهم.
- ✓ إرشادات متعلقة بسير البرنامج والعمل على تطبيقها من طرف إدارة البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ✓ المحافظة على حسن إدارة الوقت المحدد للجلسات والانتهاء في الوقت المحدد.

¹الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص244.

²شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص248.

2- تقييم برامج الترقية: يعتبر تقييم البرامج الترقية أهم المراحل العملية الترقية، وهو جزء متمم لها. ويقصد به الإجراءات المستخدمة في القياس كفاءة البرامج الترقية ومدى نجاحها وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثته الترقية ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم.¹

ويتضمن تقييم البرامج الترقية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها. وهناك عدة أسباب تدفع بتقييم برامج الترقية نذكر منها:

✓ التأكد من البرامج أنه يعمل لتحقيق الأهداف التي وضعت له.

✓ معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

✓ مدى ملائمة الموارد الترقية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار وغيرها.

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج الترقية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى الترقية وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء الترقية والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في آثار الترقية على مستوى أداء المتدرب بعد انتهاء مدة الترقية، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب:²

1- استسقاء الآراء ورد الفعل: ويتم التقييم حسب وجهة نظر المتدربين والمدربين وذلك من خلال استمارة الاستقصاء تعد لهذا الغرض.

2- اختبارات مدى التعلم:³ الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات.

3- الظواهر السلوكية: ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغييرات التي تحصل في إرقام الإحصائية الخاصة بدوران العمل، الغيابات، تكرار حوادث العمل، الروح المعنوية... الخ وذلك بعد إنتهاء المتدربين بمدة مناسبة.

4- المقابلة: وتكون بقاء مع المتدرب بعد انتهائه للترقية خلال تقارير تقييم الأداء التي تبين مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس.

5- تقارير تقييم الأداء: يقصد بها تقارير قياس نتائج الترقية التي يكتبها الرؤساء على مرؤوسهم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنتهائه البرامج الترقية المتنوعة.

تقييم خطوات الترقية بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:⁴

✓ تقييم الآثار والنتائج الفورية للترقية وتعني فوائد الدورة الترقية، ماذا تعلم المدرب وغيرها.

¹الموسوي نسان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006، ص196.

²العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2006، ص 270ص271.

³خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص135.

⁴ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 287-288.

✓ تقييم الأثار والنتائج على المنظمة، بمعنى هل يوجد تحسن وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة الترقية في العمل وكذلك العوائد المالية.

✓ التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للترقية علراض الواقع وبين خطة الترقية التي تم وضعها.

✓ وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيها أهم الملاحظات عن البرنامج الترقية من خلا تطبيقه.

المطلب الثاني: عموميات حول ترقية الأداء

يعتبر الأداء مؤشر الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة؛ ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات منصبه، ومن هنا كان لزام على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

أولاً: مفهوم ترقية الأداء

1- تعريف الأداء

لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل وتأييده.¹

إصطلاحاً: تعددت التعاريف الأداء فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها".

ومن الباحثين من اعتبر أن "الأداء يعكس ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"².

2- تعريف الأداء المتميز: لقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء ويرمز إلى السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها المنظمات المعاصرة. وعليه يمكن تعريف ترقية الأداء كالتالي:

✓ مستوى مرتفع للإتقان.³

✓ مجموعة القدرات والمهارات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

✓ قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير على المدى الطويل وتحقيق في المستقبل أداءات مرضية في مجالات النمو والربح.⁴

ويشير التميز إلى محورين في الأداءات الحديثة هما:⁵

¹Oxford learner's pocket dictionary, thindedion, oxford university press. Oxford, 2003, p318.

²Philippe LORINO, **méthodes et pratiques de la performance**, le pilotage par les perocessus et les compétences, Editions d'organisation, 2eme édition, paris, 2001, p23.

³علي السالمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2002، ص11.

⁴Poul pinta. **La formance durable**. Edition paris. P1.

⁵علي السالمي، نفس المرجع.

✓ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

✓ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ والانحراف وبهياً الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً من أول مرة.

ثانياً: دوافع ترقية الاداء

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات التي تعتنق فكرياً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد القوى الداعمة كما يلي:¹

- ✓ **معدلات تغير سريعة:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات.
- ✓ **منافسة بلا حدود:** أي تتخطى كل الحدود لتكون مفتوحة نتيجة الغزو الثقافي.
- ✓ **حفظ المكان والمكانة.**
- ✓ **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعل كل المتغيرات السابقة لتحقيق التميز والاستقرار.
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات:** المنظمة التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا التكنولوجيا سوف تصبح في خطر دائم.

ثالثاً: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات أو إدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- ❖ الجهد.
- ❖ القدرات.
- ❖ إدراك المهام.

يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على الطاقة البدنية والعقلية، التي يبذلها لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات في فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.²

¹توتة رزوق أحلام، دورة الجودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز، (دراسة حالة شركة سونلغاز الوكالة التجارية تنس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2012-2013، ص42.

²محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر، ص209، ص49.

رابعاً: تقييم ترقية الأداء

1- **تعريف تقييم ترقية الأداء:** تعد عملية التقييم عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة. فتقيم الأداء يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.

وتتضمن عملية تقييم الأداء أربعة خطوات أساسية هي:¹

- ✓ تحدد أبعاد ومعايير تقييم الأداء.
- ✓ قياس الأداء الفعلي للعامل.
- ✓ توفير التغذية العكسية عن نتائج تقييم.
- ✓ إدارة وتحسين الأداء.

2- **خطوات عملية تقييم الأداء وتنفيذها:**

أ- **خطوات تقييم الاداء:** وتتمثل فيما يلي:

- * معرفة الأبعاد التي من أجلها يتم التقييم، فيجب أن يرتبط التقييم بأهداف المنظمة وأن تتوفر في هذه الأبعاد خصائص منها قابلية القياس والسيطرة من قبل الأفراد، وأن تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر.²
- * استخدام أساليب قياس الأداء لتحديد الأداء الفعلي للفرد في كل مجال من مجالات وأبعاد التقييم كاستخدام القياس النسبي للأداء أو قياس الصفات والسلوك.

ب- **تنفيذ عملية تقييم الأداء:** وتتمثل فيما يلي:

- * **إجراءات تنفيذ عملية التقييم:**³ يطلب التنفيذ من المقيم بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم يقيم العاملون بشكل سري ثم مناقشة الاستمارة الموقعة من الرئيس والعامل في حالة تفاقمها كما يمكن للعامل عدم توقيعها، وتقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات والنتائج المحددة لكل عامل ثم إرسال هذه القائمة للإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات.

* **تحديد الأداء:** أي مقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المتوقع لتحديد الإحتياجات للترقية.

* **تقييم الأداء:** ويكون ذلك وفق الطريقة التي تختارها المنظمة.

* **شروط تقييم الأداء الفعال:** هناك خمس شروط يجب أن تتوفر عند تقييم الأداء يمكن تلخيصها كمايلي:

¹ عبد الباقي صلاح الدين آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر 2007، ص275.

² خالد عبد الله المرابطي الغامدي، دور الترقية في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، تخصص الموارد البشرية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 1434هـ-1435هـ، ص49.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، بدون طبعة، الجزائر 2008، ص127.

❖ **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات، أهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأفراد لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملين المساهمة في تحقيق النجاح.

❖ **الصلاحية:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء وتقييم الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.

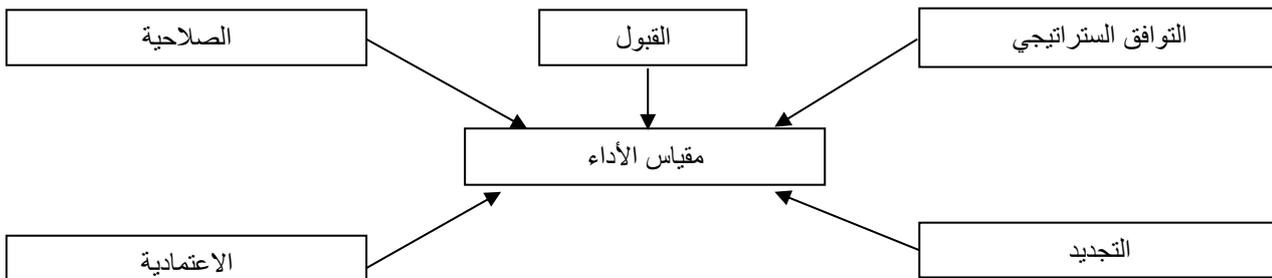
❖ **الاعتمادية:** تتعلق بمدى اتساق الأداء ومن أهم مشاكلها المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذي يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد، بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

❖ **القبول:** يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بها مما يجعلهم يرفضون استخدامها، لذلك فإن العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول وهو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

❖ **التجديد:** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم ، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التجديد بالأغراض التنموية لإدارة الأداء، فإن لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العاملين عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف.

علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العاملين في أدائهم للوظائف، فإنه يصبح من غير الممكن للعاملين أن يصححوا أدائهم، والشكل التالي يوضح تصور شامل لمتطلبات تقييم الأداء الفعال.

الشكل رقم (1-2): شروط تقييم الأداء



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشروان وموزعون، الطبعة الأولى، الاردن، 2011، ص 225.

يوضح هذا الشكل مختلف المعايير التي يجب أن تتوفر للمنظمة ومقيم الأداء حتى يكون تقييم أداء العاملين فعالاً وعلى أسس سليمة وصحيحة.

المطلب الثالث: علاقة الترقية بالأداء المتميز ومعوقاتها

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى علاقة الترقية بالأداء المتميز وأهم المعوقات التي تواجه الترقية

أولاً: علاقة الترقية بالأداء المتميز

نجاح أي منظمة مرتبطة بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كانت هذه الأخيرة تمتاز بكفاءة فإن ذلك يصاحب استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم سلع وخدمات عالية الجودة والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق تعطي المنظمات الترقية إهتماماً كبيراً، حيث يهدف الترقية إلى تنمية قدرات العاملين في العمل لتحقيق إستراتيجية المنظمة إذا طُبِيعَت التغييرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الراهن سواء التكنولوجية أو التنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق مهارات العاملين، وأصبح لزاماً عليها أن تضع برامج الترقية المناسبة للعاملين في مراكز الترقية المختلفة.¹

إضافة إلى ذلك يساهم الترقية الفعال في تميز المنظمة ووضعها في الريادة ومن دون ذلك الترقية الفعال تتراجع مكانة المنظمة من خلال رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج ووضع المنظمات في أفضل مكانة لتواجه المنافسة أي هناك فرق بين المنظمات التي تهتم بترقية عاملها والتي لا تفعل.²

كما يؤدي الترقية إلى زيادة جودة ما يقوم به العاملين³ كما أنه يساعد في التوصل إلى طريقة واضحة لإنجاز أفضل شكل من النتائج⁴

وبالتالي فعلى المنظمات التي تهتم بتقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها لا بد أن تستمر في ترقية موظفيها.⁵ ويعتبر الترقية مفتاح الأداء الأفضل والمتطور حيث أنه يزيد من كفاءة الأفراد والمنظمات، كما أنه يساعد في تقليل الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث، وأيضاً بين الأهداف المرغوب في تحقيقها والمستوى الفعلي للأداء، كما أن تظهر الحاجة إلى الترقية عند حدوث أي مشكلة في أداء العاملين أو أداء المنظمة.⁶

¹مياً وآخرون، قياس أثر الترقية في أداء العاملين، *دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في عمان، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(31)، العدد الأول، سوريا، 2009.

²April .b.a. the **Impact of training on employee performance**; a case study of HFC bank (GHANA). Ltd.2010.

³Farooq.m. khan.m.**impact of training employee performance**.e. far eas. Journal of psychology and business.Vol 5.2011.

⁴Ellis.a.et al.**An evaluation of generic teamwork skills training**.With action.Teams ; EFF ectsoncognitive and skills-based. Outcome.Personal psychology.2005.

⁵Evvans.j. lindsay.w. **themanagement and control of cality**. 4thed. South- west enrolls ege college publishing. Cincinnati ;ohio.usa. 1999

⁶Sultana.et al**impact of training on employee performance**; a study of telecommunication sector in pakistan. Intradisciplinary journal of contemporary research in besness.vol 4.2012.

وهناك بعض الجوانب المتعلقة بعملية الترقية من خلال دراسة للمفاهيم الأساسية لإدارة الأداء.¹

1- اللجوء إلى الترقية كأحد وسائل تحسين الأداء الفردي والجماعي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بالأهداف والخطط المستهدفة، ونتائج تقييم الأداء الفعلي، والتخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات الترقية لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب الترقية أو يلحقه تعديلات مناسبة لظروف العمل وتقنياته.

2- لا يقتصر الترقية في مفاهيم تميز الأداء على الترقية الرسمي الذي يتم في قاعات الترقية، بل يشمل كل أشكال التوجيه السائد والمساندة، والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأداء هو عنصر من عناصر نظام التميز الذي تتعلق نتائجه بعمليات الترقية من منظور مختلف والذي يتمثل في:

- ✓ اعتبار الترقية آلية لجودة الأداء الفعلي إلى مستوى ترقية الأداء والمستهدف في خطط الأداء.
- ✓ يتم استخدام الترقية في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة لعملية التطوير والتي تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط وتتمثل تلك العملية في:
- ✓ تحديد استراتيجيا الترقية والأهداف المتوقعة منه.
- ✓ توجيه القائمين بالترقية.
- ✓ تشخيص أداء القائمين بالعمل بالترقية
- ✓ تقييم العاملين بالملل الترقية

ثانيا: معوقات ترقية الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها الأداء والتي تؤثر فيه ومن أهمها:²

الضوضاء، الإضاءة، الحرارة، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (عوامل خارجية) ليست وحدها المؤثرة على جودة أداء العامل وإنتاجيته ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، وذكاؤه، وقدراته الخاصة، وسماته الشخصية وخبرته وترقية على ما يمارسه من عمل.

تجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على القدرة والجهد الذي يبذله الفرد في العمل، فعلى سبيل المثال أي خلل في تطبيق السياسات أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود إضافة إلى أن النقص في الترقية يمكن ان يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى العاملين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

¹ إبراهيم حسين عبد الوهاب عبد الراضي، تقييم برامج الترقية في شركات الطيران، مذكرة ماجستير، كلية السياحة والفندقة، جامعة حلوان، مصر، 2009.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 216.

- ✓ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- ✓ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء مميز.

المبحث الثالث: دور الإتصال في رفع فعالية الأداء

المطلب الأول: دور الإتصال وتنوعه في رفع مستوى الأداء

أولاً: دور الإتصال في رفع مستوى الأداء

تقضي المؤسسات معظم وقتها في الاتصالات فقد أثبتت بعض الدراسات أن نسبة 75% من وقت المدير يقضيه في الاتصالات، وذلك التعدد إنما يرجع إلى طبيعة العمل من جهة، وإلى تطور وسائل الإعلام من جهة ثانية، حيث نجد أن هناك العديد من الوسائل الاتصالية، ولكل وسيلة هدف وغرض محدد كما تستعمل في وقتها المحدد، فالمدير مثلاً عندما يريد الإتصال بالعمال الذين لا يجدون القراءة فإنه يستعمل الهاتف أو المقابلة الشخصية، ذلك أن العامل لا يمكنه فهم وقراءة الإعلانات على اللوحات، ومن بين الوسائل التي تعتمدها المؤسسات التقارير، الرسائل، المذكرات، التلكس، الاجتماعات، الهاتف وكل هذه الوسائل تساعد العمال على أداء وظائفهم .

ثانياً: تنوع الاتصالات ودوره في رفع وتحسين مستوى الأداء

إن أي مؤسسة تعتمد في تسييرها على العديد من أنواع الإتصال، هذه الأخيرة تدفع العمال وتحركهم نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.، ويمكن تأكيد ذلك من خلال ما يلي:

1- الإتصال الصاعد: يساعد الإتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى . أي . من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية العليا على نقل وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق التي تسهل عليها عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهو تغذيةراجعة لما تم استلامه من أوامر وتعليمات، فاستلام الإدارة لمثل هذه المعلومات تدفعها إلى الاهتمام أكثر بالعمال، يمكن أن يكون هذا الاهتمام مادياً مثل زيادة الأجر كما قد يكون معنوياً مثل الترقية وحسن التعامل معهم، كل هذا ينتج عنه رفع الروح المعنوية عند العمال ورضاهم عن العمل مما يدفعهم إلى أداء وظائفهم على الوجه المرغوب فيه وتحسين عملهم كما وكيفا، هذا بدوره يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة، قد يتضمن الإتصال الصاعد تقارير وشكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوسين¹.

قد يتضمن الإتصال الصاعد اقتراحات وتوصيات العمال حول طرق جديدة ومتطورة لأداء الوظائف والمهام مما ينعكس إيجاباً على أداء العمال في حالة اهتمام الرؤساء بهذه الاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار .

2- الإتصال النازل: أما فيما يخص الإتصال النازل فهو بدوره يساعد على تحسين ورفع أداء العمال وذلك لكونه يتضمن توجيهات وأوامر تعتمد على معيار السلطة فهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات التنظيمية المختلفة، فقد يتضمن هذا النوع من الإتصال التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة أو تقييم الأداء للمرؤوسين ورد الفعل عما تم إنجازه مما يرفع من معنويات العمال ويدفعهم نحو زيادة الفعالية في أداء مهامهم،

¹ دليلة بركان: واقع ممارسة الإتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

كما قد يفيد الإتصال النازل في تقرب الرؤساء والإدارة من العمال ومساعدتهم في تخطي الصعوبات المهنية والاجتماعية مما يسهل إنجاز الوظائف بسهولة.

يؤدي الإتصال النازل إلى خلق جو من التآلف والتماسك وتشجيع العاملين وتحفيزهم وزرع روح المسؤولية لديهم تجاه رفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

3-الاتصال الأفقي: يتناول الإتصال الأفقي إرسال واستقبال الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، حيث يعتبر هذا النوع من الإتصال أمراً حيوياً لنجاح أداء العاملين في المؤسسة، وتحقيق أهداف هذه الأخيرة إذ عن طريقه يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.

يساعد الإتصال الأفقي في الحصول على المعلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال الإتصال العمودي (الصاعد والنازل) وقد تفيد هذه المعلومات في طرق إنجاز المهام والرفع من فعالية الأداء.

المطلب الثاني: التغلب على معوقات الإتصال وتأثيره على الأداء

يعترض الإتصال التنظيمي في المؤسسة العديد من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تحقيق الفعالية والغرض منه وهذا بدوره يعيق أداء العمال لذا يجب التغلب على هذه المشاكل من أجل النهوض بالأداء إلى الأفضل وذلك من خلال:

أ. يتأثر الإتصال بنظام اجتماعي : من قيم وعادات وتقاليد واتجاهات وبشخصية كل من المرسل والمستقبل، وقد تكون الرسالة واضحة بالنسبة للمرسل في حين لا يفهما المستقبل وتبدو له غامضة، ويمكن أن يفسرها بغير المعنى المقصود منها، وهذا كله ينعكس على مدى فاعلية أداء العامل في المؤسسة لذا يجب على المرسل مراعاة والأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات ومعتقدات وكذا شخصية المستقبل وميوله واتجاهاته، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

ب . مركزية ولا مركزية التنظيم: إن لكل من المركزية واللامركزية أثر على الإتصال ففي التنظيم يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة، مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار وفاعليته، ومن ثمة يتعسر الإتصال حيث أنه لاتصل المعلومات الكافية التي يحتاجها العامل بشأن الوظيفة التي يشغلها، وهذا ينعكس على أداء العاملين بصورة سلبية مما يؤدي إلى عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها.

العلاقة الإتصال بفعالية الأداء :

يلعب الإتصال التنظيمي دوراً مهماً جداً داخل المؤسسات فهي تعتبر من أهم الدعامات التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الإتصال يظهر جلياً من خلال تأثيرها الكبير على أداء العاملين فهي تعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن

¹ دليلة بركان :مرجع سابق، ص29

الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذا وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.... الخ، فالعامل بكل هذه المعطيات سيصل إلى تأدية عمله في ضل الفعالية والكفاءة المطلوبين.

فعالية الأداء: نظرا لكون المؤسسات بمختلف أنواعها تطمح إلى تحقيق النجاح في أداء مهامها وبلوغ مهامها وأهدافها وخدمة رسالتها، ونظرا لكونها تتعامل مع مجموعات وقطاعات متنوعة وتضم مصالح متعددة في هذا المجتمع، وقد دلت التجارب أن المؤسسة الناجحة هي التي تولي أهمية بالغة لفعالية الأداء.¹

وتعرف القواميس الاجتماعية الفعالية بأنها استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين، وتتحدد الفعالية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة المتاحة، والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها، وتنقسم الفعالية إلى فعالية فنية وفعالية نفسية واجتماعية، وتتمثل الأولى في قدرة التنظيم على القيام بالأنشطة المختلفة المتعلقة بالجوانب التقنية والتي تساهم مجتمعة في انجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر، وتتمثل هذه الأنشطة في تدبير كافة الآليات التقنية التي يحتاج إليها التنظيم، بالإضافة إلى الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع استخدام هذه التقنية والموارد المادية التي تكفل باستمرار التنظيم بتأدية وتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها. وتتمثل الفعالية الاجتماعية النفسية في الأسلوب الذي تقدم به الخدمات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العاملين في التنظيم والمستفيدين من الأنشطة والخدمات والتي يقدمها التنظيم وبناء على ما سبق يمكن أن تعرف فعالية الأداء بأنها قدرة العاملين على تأدية مهامهم محققين أهداف المؤسسة ككل.²

المطلب الثاني: دور الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء

تقوم عملية الإتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر على فعالية الأداء وتحسين معدلاته ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الإتصال ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء في التأثير في جهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، ومنه التأثير على أدائهم العام ككل، حيث توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين على الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم تتمثل في معظم الجوانب التي تدور حول الإتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملين قوله، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام عملهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة.³ التي تؤدي إلى زيادة وتحسين فعالية أدائهم، كما يحفز العاملين على العمل الجيد وتعويدهم على تحمل المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال وإكسابهم صفة النظام في العمل، مما ينمي الشعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات ومرونة

¹ علي عبد الوهاب محمد، سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1992، ص 218.

² عبد الله درويش الغامدي: تقويم أداء موظفي في المستشفيات العسكرية، مذكرة لنيل ماجستير، كلية، الدراسات العليا نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، 2007، ص56.

³ حاتم علي حسن رضا: الإبداع الفني وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، 2001، ص - 67.

العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين رؤسائهم، كما يتضمن الإتصال التنظيمي عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف المؤسسة ومنه الإنقاص من إمكانية ظهور صراع بين الإدارة ومجلس العمال، كما يساعد على التخلص من البيروقراطية والمركزية المعرقة لنشاط المؤسسة والقاتلة لروح المبادرة والإبداع والتخلص من تنظيمات غير رسمية.¹

يساهم في وجود جو مهني عائلي المشجع نفسيا على العطاء، كما يؤدي إلى التغلب على العقبات، وتفهم مشكلات العمل ومعايشة مراحل تطورها وذلك بتوفير وقت وجهد العاملين في توجيهه نحو المشكلة مباشرة وتحديد مسؤوليات واضحة للعاملين، مما يؤدي إلى دقة نتائج تقييم الأداء، كما يساعد على إيصال المعلومات للعاملين بسرعة، وزيادة قدرة العاملين على مجابهة أعباء العمل، والتقليل من معدلات الأخطاء في العمل من خلال إيصال المعلومة الصحيحة وبشكل دقيق، ويمكن العامل من فهم العمل الذي يقوم به وهذا ما يجعله قادرا على الإبداع والإبتكار أثناء تأديته للعمل، وذلك لضمان تبسيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم للعمل بفاعلية أكبر، كما يؤدي إلى قدرات ومهارات العاملين والإنتاجية بتدريبهم.

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الاسكندرية، 2008، ص

خلاصة الفصل:

فالاتصال يخلق إنتاجا بين الأفراد ويؤكد الشعور بأن الأفراد يعيشون مع بعضهم من خلال تبادل الرسائل ومبرمجة الفكر إلى عمل ومن ثم فإنه يعبر عن العواطف والحاجات ومع تطور المجتمعات وتقدمها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقدم الصناعات واتساع وتيرتها.

تؤدي عملية الإتصال الفعال إلى زيادة وتحسين فعالية أدائهم، كما يحفز العاملين على العمل الجيد وتعويدهم على تحمل المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال وإكسابهم صفة النظام في العمل، مما ينمي الشعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات ومرونة العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية دور إدارة المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يهيئ الأرضية لمشكلة البحث وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءاً من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، والأدوات المستعملة في البحث، ثم مجالات البحث، العينة وكيفية اختيارها، وبعد دراسة المتغيرات العلمية للبحث ووصولاً إلى طريقة التحليل وصلاحيته ومصداقية أدوات البحث، ثم صعوبات وحدود البحث.

المبحث الأول: تقديم الشركة بجل الدراسية CAAT

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR من خلال التعريف بها و نشأتها و مهامها و كذلك هيكلها التنظيمي بما في ذلك فرع خميس مليانة.

المطلب الأول: تعريف الشركة ونشأتها

في إطار إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR أنشأت هذه الشركة في 30 أبريل 1985، و التي من اختصاصها كل أنواع التأمين الخاص بحوادث النقل البري، الجوي و البحري فهي إذن مؤسسة عمومية ذات أسهم أنشئت سنة 1985 وفق المرسوم 85/82

ومع دخولها في استقلالية المؤسسات الإصلاحية الاقتصادية، أصبحت تمارس كل أنواع التأمين على غرار كل المؤسسات الأخرى.

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمين CAAT وفي إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة وأظهرت إستعدادات محددة في برنامج عملها وهذا منذ نشأتها، والآن شركة التأمين CAAT تحتوي على 7 وحدات متواجدة عيز القطر الوطني على النحو التالي:

- 3 وحدات في الجزائر العاصمة الجزائر العاصمة، حيدرة، الحراش.
- وحدة عنابة.
- وحدة خميس مليانة.
- وحدة وهزآن
- وحدة غرداية.

- بحيث كل وحدة من هذه الوحدات، تراقب وتتحكم في عدة وكالات التي أنشئت لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى التي ليل شبكة كبيرة مثل شركة CAAR و SAA.

كما أن شركة CAAT تساهم في رأس مال عدة شركات اقتصادية تشكر منها:

الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX ، وشركة إعادة التأمين AFRIC.RE

المطلب الثاني: مهام ودور أهداف الشركة

أولاً: مهام ودور الشركة:

من بين مهام الشركة CAAT، عرض ضمانات للزيون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات و الرغبات المحتملة للزبائن، هذا بالإضافة إلى أن شركة

CAAT مرتبطة بالتطور للبلاد، وترتكز على إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية، | و مهامها على هذا المستوى تتمثل في:

- ممارسة كل عمليات التأمين.
- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.
- تمويل المشاريع الإنشائية.
- العمل على دراسة سوق التأمينات و اقتراح مقاييس فعالة لمؤازرة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد.
- القيام باستثمارات سياسية واقتصادية.
- تستعمل سياسة الادخار و تساهم و تشارك كمستثمر تأسيسي.
- حماية ممتلكات المواطن.

ثانيا: أهداف الشركة

- تنوع محفظة الشركة وتوسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم.
- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات و وكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و مناقاة الشركات الأخرى مثل: CLAR, SAA الخ.
- تشجيع الادخار في المدى الطويل، والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.
- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية
- تحسين الحصص السوفية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبركة CAAT ومجال نشاطها¹

يتم عرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لكل من المديرية العامة، الوحدة ثم الوكالة أين تم التربص وكذا المجال الذي تنشط فيه الشركة.

¹ موقع الأنترنيت WWW.CAAT.DZ

مجال الشركة:

مجال الشركة CAAT يتحدد في عدة نشاطات منها:

- المصانع الخاصة المتعلقة بالمنتجات الصناعية.
- الميناءات والمطارات.
- النقل والتفريغ.
- العيولي والتخزين.
- البنوك والفندقة.
- كل أنواع التجاركو الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة CAAT²

شكل 1: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة CAAT

رئيس المدير العام

المدير العام التقني

مديرية
إدارة
الموارد

مديرية
المحاسبة
والمالية

مديرية
الموارد
البشرية

مديرية
أخطار
الصناعية

مديرية
أخطار
السيارات

مديرية
إعادة
التأمين

مديرية
النقل

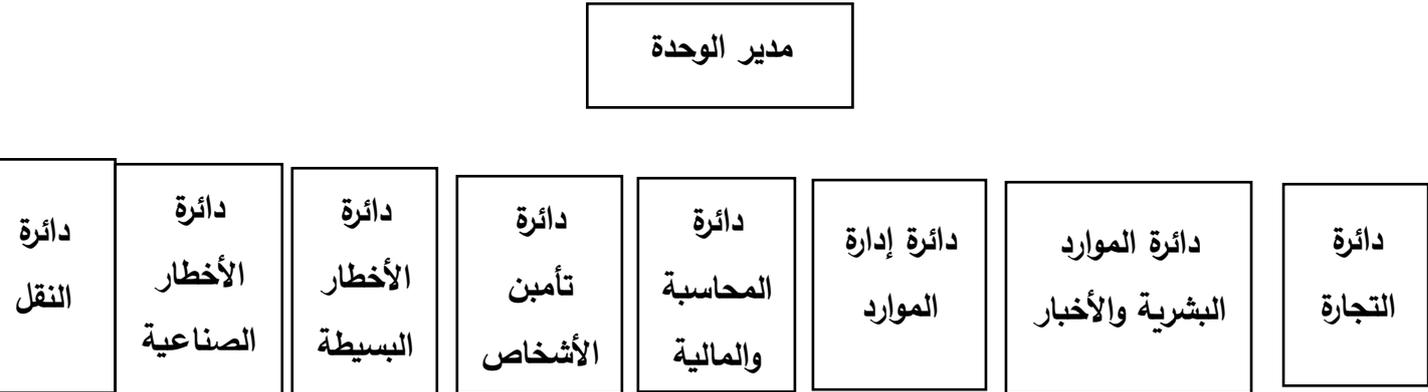
مديرية التسويق

مديرية التسويق

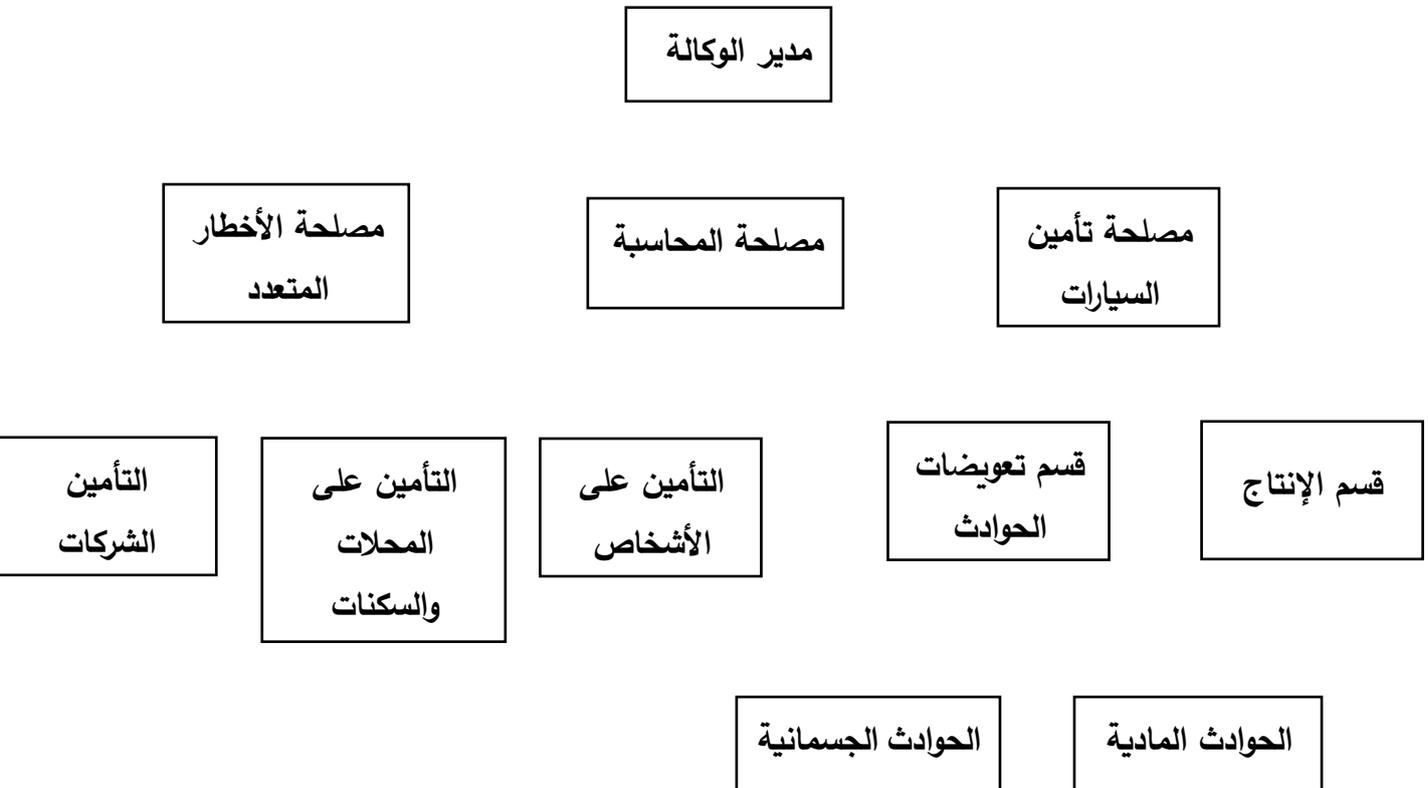
مديرية التسويق

تتفرع من المديرية العامة 7 وحدات منها: وحدة خميس مليانة والتي تشرف على وكالة باتنة، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لوحدة خميس مليانة.

شكل 2: الهيكل التنظيمي لوحدة خميس مليانة



وهناك عدة وكالات تابعة لوحدة خميس مليانة منها: الوكالة 6120 باتنة وهي محل الدراسة والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للوكالة 6120 باتنة



شكل 3: الهيكل التنظيمي للوكالة 6120 باتنة

من خلال الشكل 3، تحتوي الوكالة على:

– مدير الوكالة: وهو المسؤول عن تسيير وإدارة الوكالة

وتحتوي الوكالة أيضا على 3 مصالح وهي: مصلحة تأمين السيارات، مصلحة المحاسبة، مصلحة الأخطار المتعددة:

1. مصلحة تأمين السيارات: تحتوي على قسمين: قسم الإنتاج وقسم تعويضات الحوادث

قسم الإنتاج: مسؤول عن استقبال الزبائن من المحرر المكلف لإبرام عقد تأمين السيارات أو تعديله

– قسم تعويضات الحوادث: يتم في هذا القسم دفع التعويضات للمتضررين من حوادث

المرور، وينقسم الى: الحوادث المادية: يختص في تعويض الأضرار المادية الناتجة عن

حوادث المرور.

– الحوادث الجسمانية: يختص في تعويض الأضرار الجسمانية الناتجة عن حوادث المرور.

2. مصلحة المحاسبة: يتم في هذه المصلحة:

– التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي يقوم بها قسم الإنتاج.

– قبض المبالغ التي يدفعها المؤمن له (الاقساط)

– دفع التعويضات للمتضررين

3. مصلحة الأخطار المتعددة: تقوم بالتأمين على:

– الأشخاص.

– التمين على المحلات والسككات.

– تأمين الشركات.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الاتصال في ترقية أداء الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء ال عمال حول اثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: أدوات و منهجية الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمت الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة (الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقاً للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان :

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية من 1 إلى 4.

المحور الثاني: يتضمن مساهمة الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات في العمل من 5-13 سؤال.

المحور الثالث: يتضمن مساهمة تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء الموارد البشرية من 14-25 سؤال.

المحور الرابع: يتضمن أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية بمؤسسة CAAT

من 2-36.

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة CAAT بخميس مليانة.

المجال البشري: أي الأفراد الذين أجري عليهم البحث وهم 100 عاملاً.

المجال الزمني: كان نزولنا لميدان لأول مرة يوم 16/04 / 2022 على الساعة 15:09 للدراسة الاستطلاعية

ومقابلة مدير الموارد البشرية حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة حول موضوع بحثنا (دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية للمؤسسة).

أما يوم 15/05 / 2022 حيث تم تدوين المعلومات الخاصة عن المؤسسة من حيث موقعها، تاريخ نشأتها

، عدد العاملين فيها عدد ورشاتها، و الدراسة الاستطلاعية.

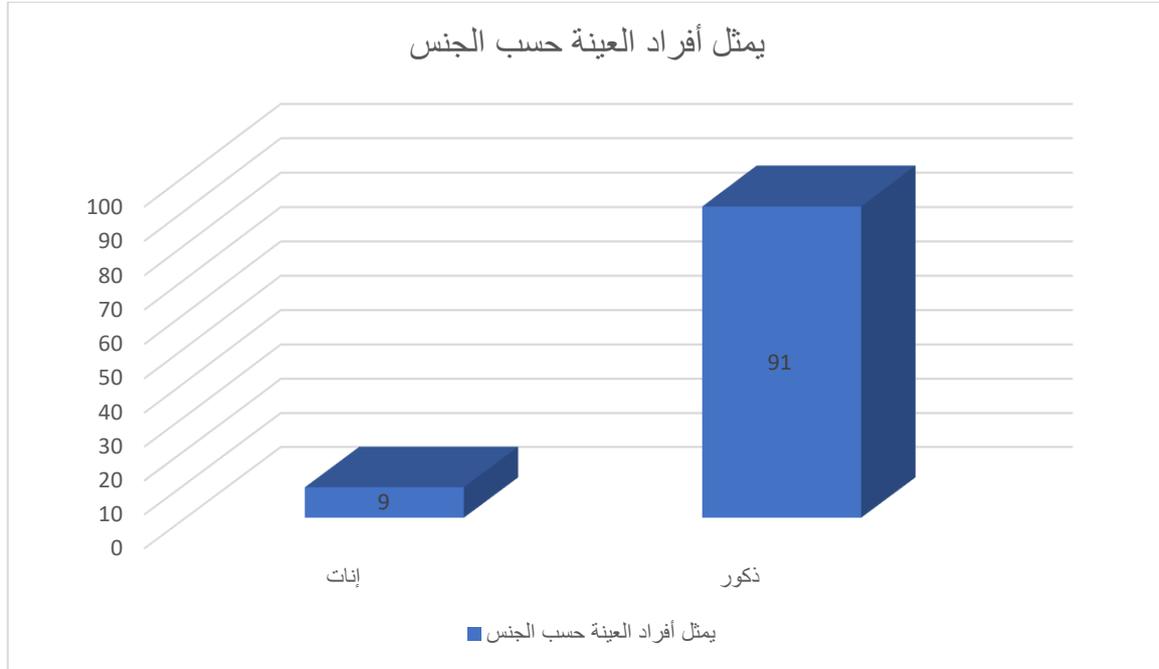
المطلب الثاني: تحليل النتائج.

الفرع الأول: بيانات خصائص العينة:

جدول رقم(01): يمثل أفراد العينة حسب الجنس:

البيانات الشخصية الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	91	91%
إناث	9	9%
المجموع	100	100

الشكل رقم (01) يمثل أفراد العينة حسب الجنس



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من فئة المستجوبين ذكور كما نجد كذلك أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، الممثلة بنسبة 91% ذكور مقابل 9% من الإناث.

ويرجع تفسير معطيات الجدول بالنظر إلى أن كل من المبحوثين من فئة جنس الذكور وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمسؤولية الموجهة لهم، بحكم أن جنس الذكور أكثر قدرة وأكثر تحملاً لهذا النوع من المسؤلية، لأنها تتطلب الوقت والجهد، والقوة.

-ونسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث راجع، إلى طبيعة العمل وأيضاً التخصص المطلوب لهذا النوع من الوظائف حيث نجد طبيعة نشاط المؤسسة هو :

-صناعة إصلاح التوربينات الغازية والبخارية. صيانة محركات الديزل والمولدات إعادة تأهيل المولدات الكهربائية الدوارة. الصيانة الميكانيكية.

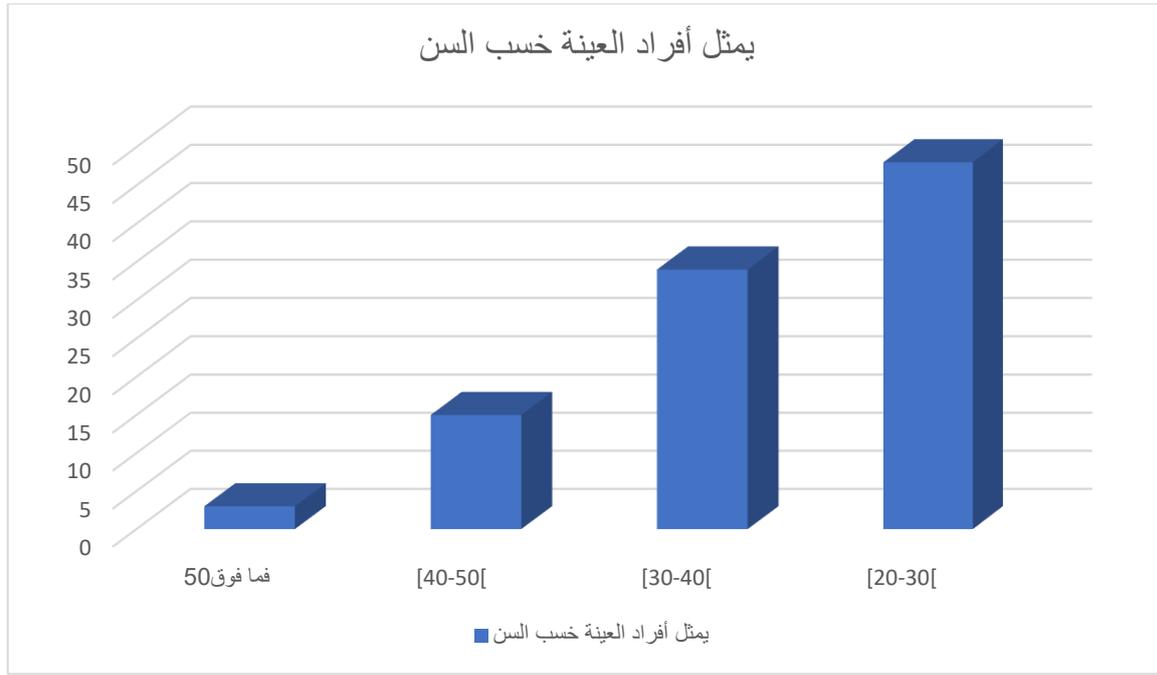
بالتالي تتطلب تخصصات تقنية والإلكترونية وهذا التوجه يكون أكثر لجنس الذكور مقارنة بالإناث، لأن توجههم يكون أكثر إلى الإدارة إلى غير ذلك من التخصصات.

وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي هي عبارة عن مهام تنفيذية بسيطة لا تتطلب الجهد ومسؤولية كبيرة.

جدول رقم (02): يمثل أفراد العينة حسب السن :

النسبة %	التكرار	السن
48%	48	30-20
34%	34	40-30
15%	15	50-40
3%	3	50 فما فوق
100%	26	المجموع

الشكل رقم (02): يمثل أفراد العينة حسب السن



يبين الجدول أعلاه مفردات العينة حسب السن حيث نجد نسبة 48% من فئة المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، وتليها نسبة سجلت 34% من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونجد أيضا نسبة سجلت لدى الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 15%. وتليها نسبة سجلت 3% من المستجوبين تتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق.

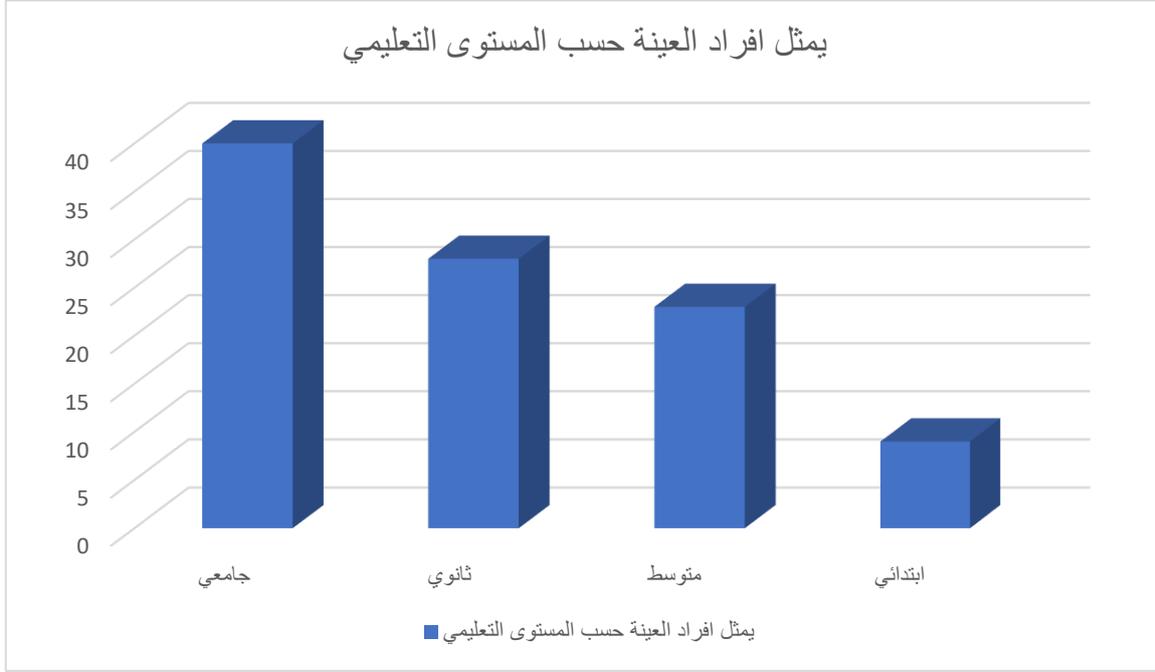
وتفسر معطيات الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع في نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، وهذا راجع إلى كون طبيعة نشاط المؤسسة وهذا يتطلب نوع من التخصص والمهارات التي لم تكن موجودة سابقا هذا ما أدى إلى انخفاض نسبة المتقدمين في السن، إذ من خلال ملاحظتي للميدان وجدت أن المتقدمين في السن يتقلدون أكبر المناصب حساسة ومسؤولية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى تمتعهم بالخبرة والتجربة إلا أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب لتمتعهم بالطاقة والقدرة، كما يعتبر شيء ايجابي للمؤسسة إذ تستطيع المؤسسة أن تتواجد مهارات وخبرات مع مرور الوقت تصبح هذه المهارات مغروسة في أذهانهم التي عن طريقها يمكن أن تحقق أهدافها وتحقق أداء متميز.

جدول رقم (03): يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
9%	9	ابتدائي
23%	23	متوسط
28%	28	ثانوي

جامعي	40	%40
المجموع	100	%100

الشكل رقم(03): يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ قد سجلت أعلى نسبة 40 % ذوى المستوى الجامعي، بالمقابل نجد نسبة 28% من ذوى المستوى التعليمي الثانوي، تليها نسبة 23 % من ذوى المستوى التعليمي متوسط، وتليها نسبة 9 % ذوى المستوى التعليمي الابتدائي.

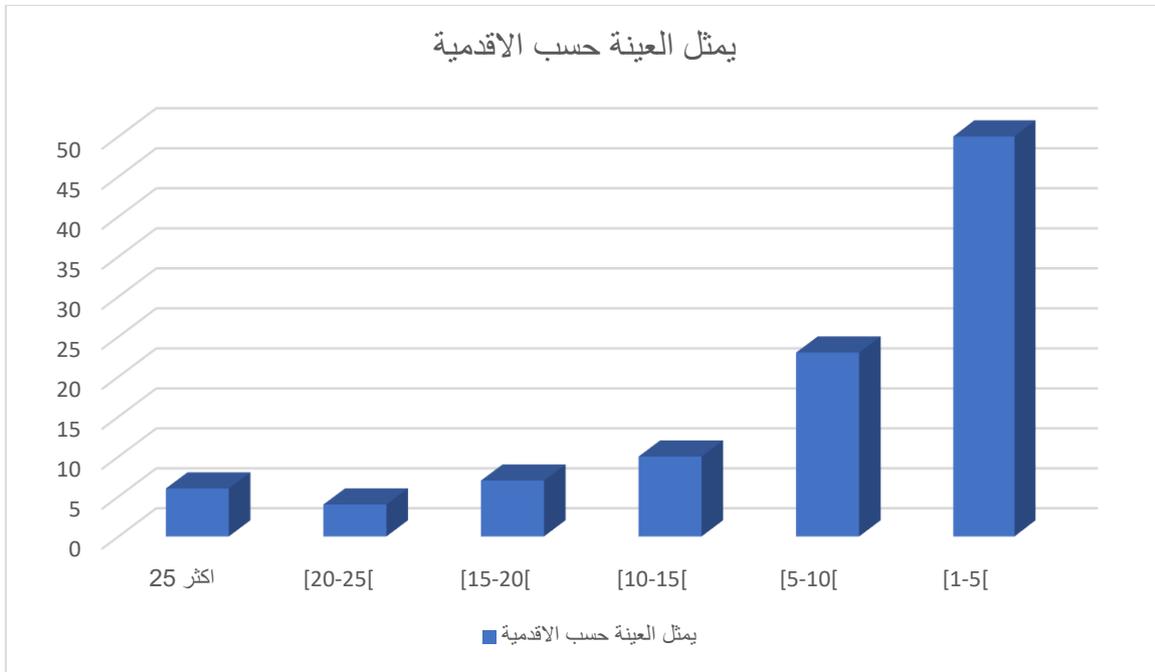
من خلال المعطيات الإحصائية يمكن تفسير الجدول أعلاه أن كل الإطارات ذوى مستوى جامعي، وهذا راجع أولاً إلى سياسة التوظيف في المؤسسة مبنية على أساس علمي تبحث عن الكفاءات وكل وظيفة يقابلها مؤهلها التعليمي بمعنى كل شخص للمكان المخصص له وأيضا متطلبات هذا المنصب والدور الموكل لهذه الفئة من تسيير وتخطيط وتوجيه ومتابعة لعمليات الإنتاج، يتطلب أن تتمتع هذه الفئة بمستوى ثقافي ومعرفي لشغل هذه الوظائف، في المقابل نجد فئة ذو مستوى تعليمي ثانوي ومتوسط وابتدائي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي معين.

جدول رقم (04): يمثل العينة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة %
5-1	50	%50

10-5	23	23%
10-15	10	10%
20-15	7	7%
25-20	4	4%
25 فأكثر	6	6%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (04): يمثل العينة حسب الأقدمية



يبين هذا الجدول توزيع مفردات العينة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم بين 5.1 سنوات نسبة، 50% وتليها نسبة 23% لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 5 و 10 سنوات، وتليها نسبة 10% لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 10 . 15 سنة، تليها نسبة 7% لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 15 . 20 سنة، وتليها نسبة 6% الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 25 سنة فأكثر، وأخيرا نجد نسبة 4% لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 20 . 25 سنة.

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسة تركز على تطبيق سياسة الاحتفاظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة بداية من عمر المؤسسة ومن خلال زيارتي الميدانية كانت لي مقابلات مع إدارات المؤسسة فأخبروني أن المؤسسة تعتمد التوظيف الدائم، وهذا ما يجعل العامل يحس بالاستقرار والأمن كما أن المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية من توقيت العمل وأوقات الراحة والإطعام والأمن كل هذه الظروف

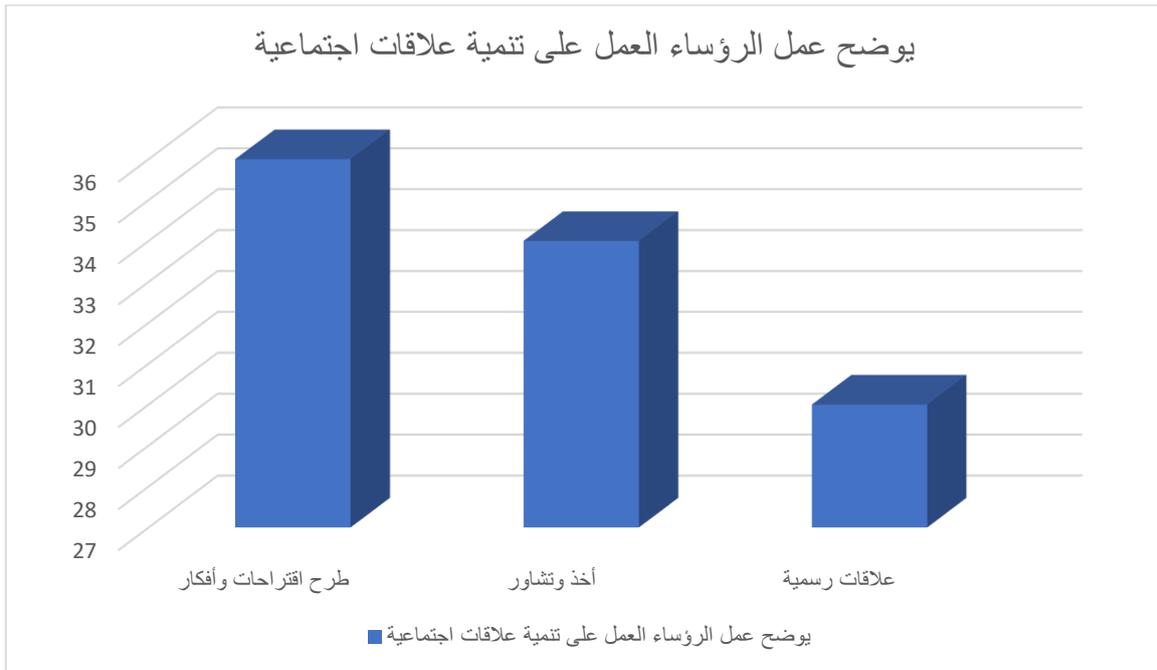
تشجع العمال على البقاء وعدم ترك الوظيفة والتمسك بها أكثر، وهذا ما يدفعهم إلى التفاني بالعمل لتحقيق أداء متميز وفعال.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

جدول رقم (05): يوضح عمل الرؤساء العمل على تنمية علاقات اجتماعية:

عمل الرؤساء على تنمية علاقات اجتماعية	التكرار	النسبة
علاقات رسمية	30	30%
أخذ وتشاور	34	34%
طرح اقتراحات وأفكار	36	36%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (05): يوضح عمل الرؤساء العمل على تنمية علاقات اجتماعية



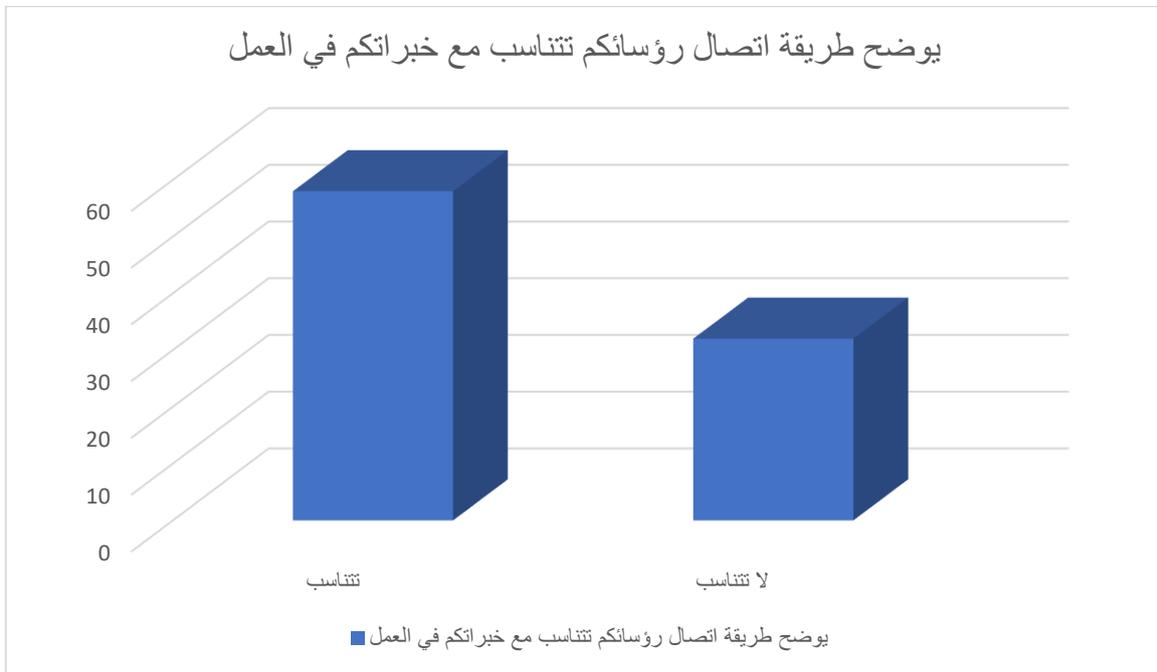
من خلال المعطيات الميدانية نلاحظ أن نسبة 36% من أفراد العينة ذات طابع علاقات رسمية، ثم تليها نسبة 34% من أفراد العينة صرحوا بأن رؤسائهم يسمحون بطرح اقتراحات وأفكار، وتليها نسبة 30% من أفراد العينة صرحوا بأن رؤسائهم يسمحون لهم بالمشاركة والأخذ والتشاور فيما يخص مجال العمل.

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا بأن المؤسسة تتسم بالطابع الرسمي لكنها في نفس الوقت تسمح بتبادل الآراء ومشاركة عمالها أي أنها تعزز العلاقات غير الرسمية أي الاتصالات الغير الرسمية مما يزيد من شعور عمالها بالرضا، حيث تعتبر العملية الاتصالية أساس إدارة المنظمة الصناعية فتقوم بجمع الروابط الاجتماعية، ليكون العمل مشتركا ومثمرا مما يحقق أهدافها التي تسموا إليها .

جدول رقم (06): يوضح طريقة اتصال رؤسائكم تتناسب مع خبراتكم في العمل:

النسبة %	التكرار	طريقة الاتصال تتناسب مع خبراتكم في العمل
58%	58	تتناسب
32%	32	لا تتناسب
100%	100	المجموع

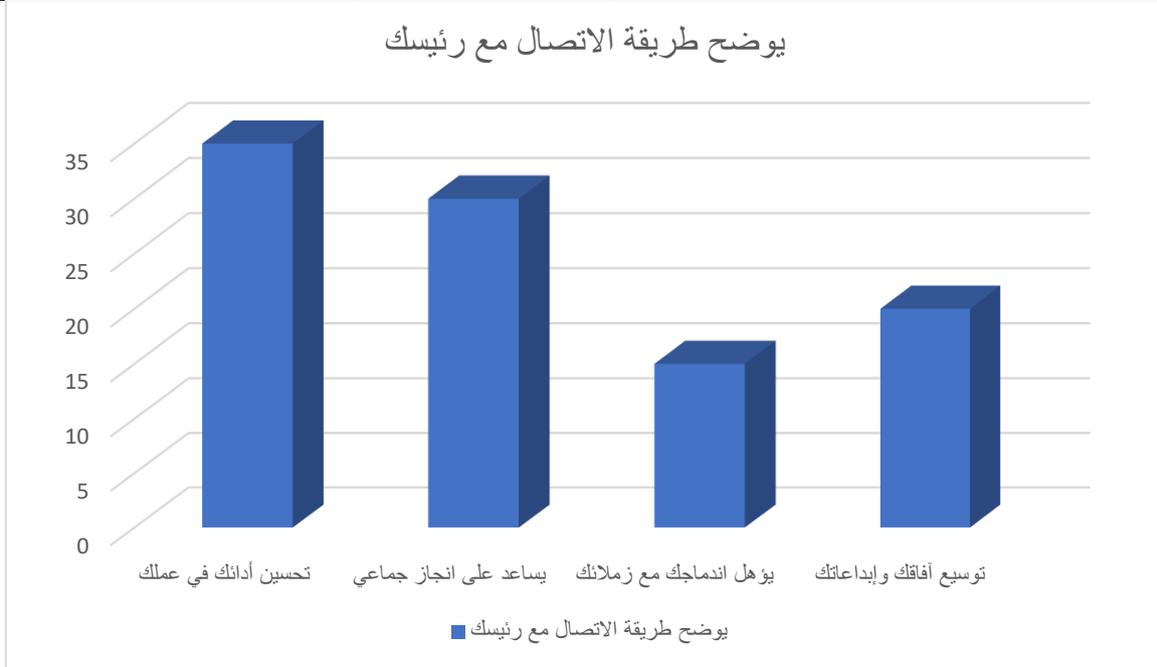
الشكل رقم (06): يوضح طريقة اتصال رؤسائكم تتناسب مع خبراتكم في العمل



من خلال البيانات الاحصائية نلاحظ أن من بين 100% مجوٲ هناك نسبة 58% من أجابوا أن طريقة الاتصال تتناسب مع خبراتهم في العمل. مقابل نسبة 32% أجابوا بأنها لا تتناسب مع خبراتهم في العمل. ويمكن تفسير ذلك نقص المؤهل العلمي والكفاءة لدى العاملين وعدم تناسبها مع مستوى كفاءة الرئيس أو المشرف أو القائد.

جدول رقم (07): يوضح طريقة الاتصال مع رئيسك .

طريقة اتصالك مع رئيسك	التكرار	النسبة %
توسيع آفاقك وإبداعاتك	20	20%
يؤهل اندماجك مع زملائك	15	15%
يساعد على انجاز جماعي	30	30%
تحسين أدائك في عملك	35	35%
المجموع	10	100%



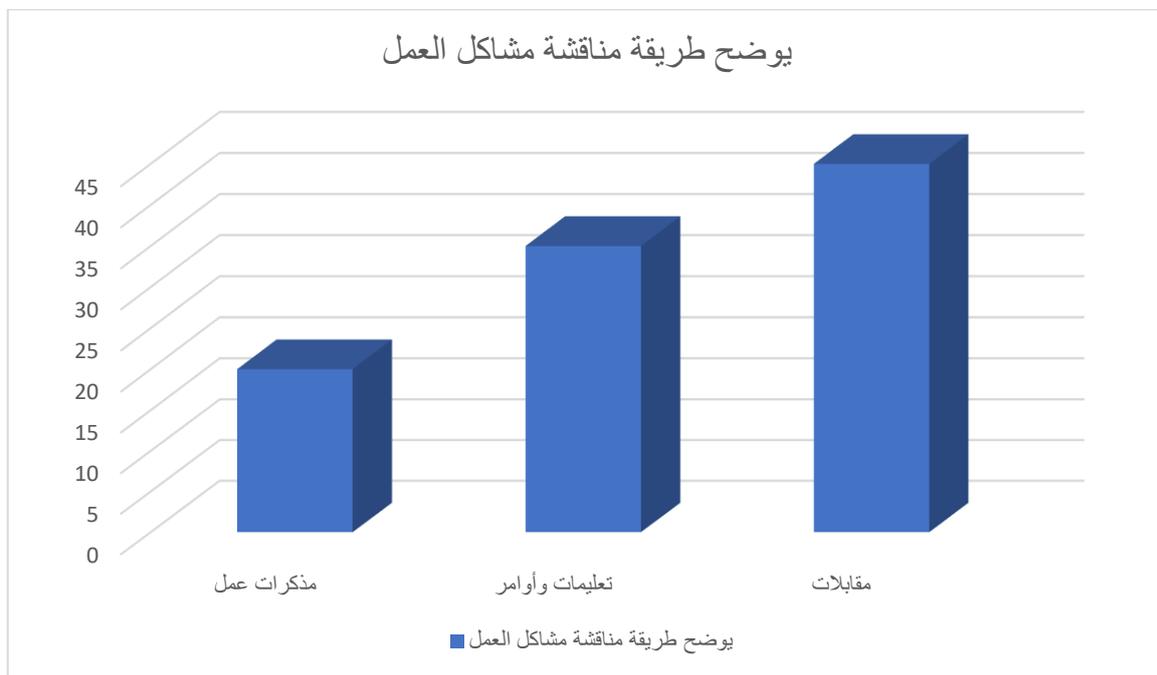
من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 35% أي ما يعادل 35 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم مع رئيسهم تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم مع رؤسائهم تساعدهم على إنجاز عمل جماعي، في حين نجد نسبة 20% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم تساعد وتساهم في توسيع آفاقهم وإبداعاتهم في العمل، ونسبة 15% من أفراد العينة يؤكدون أن طريقة اتصالهم برؤسائهم تمنحهم الثقة وتؤهل اندماجهم مع زملائهم.

ومن هذه النتائج نرى أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون 35 صرحوا بأن طريقة اتصالهم برؤسائهم تعمل على تحسين وزيادة فعالية أداءهم.

جدول رقم (08): يوضح طريقة مناقشة مشاكل العمل

النسبة %	التكرار	مناقشة مشاكل العمل
45%	45	مقابلات
35%	35	تعليمات وأوامر
20%	20	مذكرات عمل
100%	100	المجموع

الشكل رقم (08): يوضح طريقة مناقشة مشاكل العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% أي 45 فرداً من أفراد العينة يقرون بأن مشاكل العمل يتم مناقشتها عن طريق مقابلات وهذه النسبة تمثل الغالبية العظمى، في حين نجد 35% أي ما يعادل 35 فرداً، يقرون بأن مناقشة مشاكل العمل تتم عن طريق تعليمات وأوامر، أما نسبة 20% والتي تعادل 20 فرداً من حجم العينة يقرون بأن مناقشة تتم عن طريق مذكرات عمل .

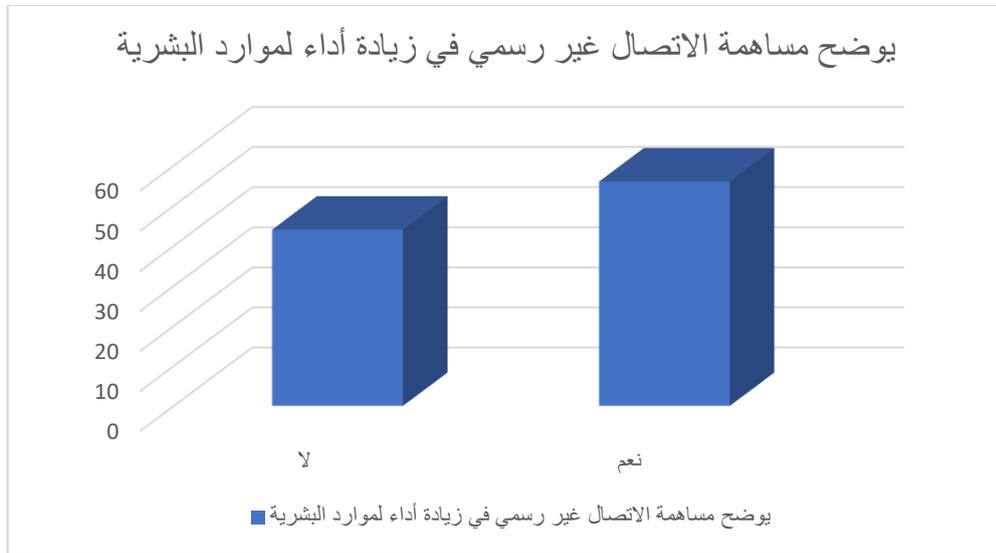
ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة العمل تلتزم هذا النوع من العمل.

جدول رقم (09): يوضح مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة أداء لموارد البشرية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	مساهمة الاتصال غير رسمي
56 %	56	نعم

لا	44	%44
المجموع	100	100 %

الشكل رقم (09): يوضح مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة أداء لموارد البشرية للمؤسسة .



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من الذين أقرروا بأن الاتصال الغير الرسمي يساهم في زيادة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 41% أفراد العينة أقرروا بأن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة أداء الموارد البشرية.

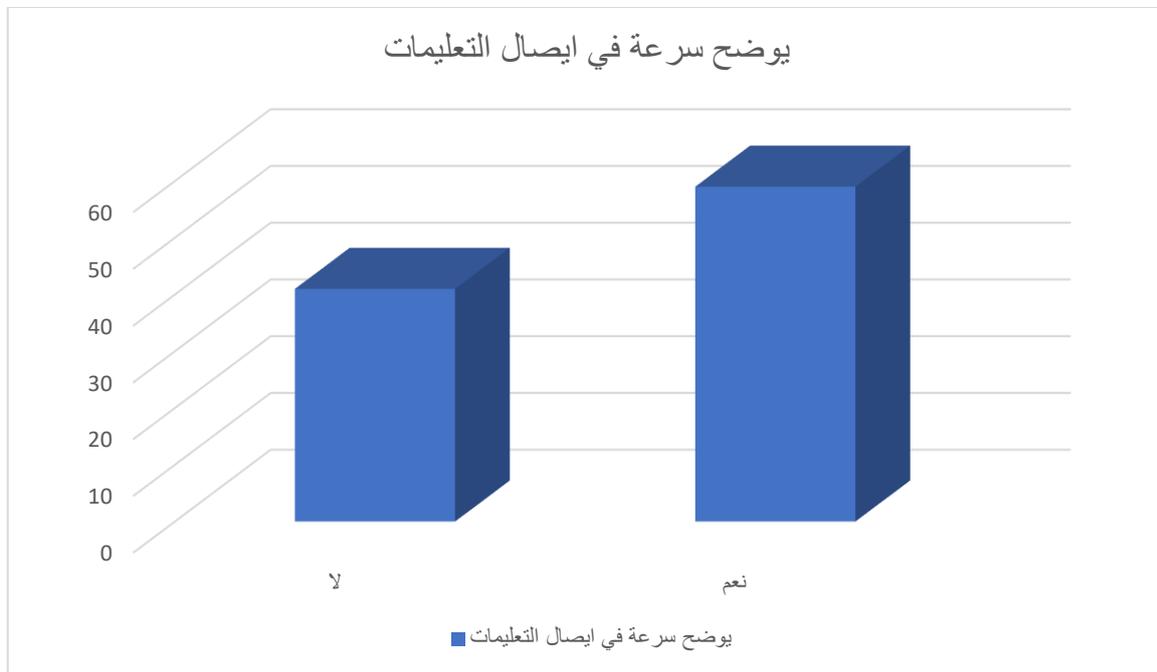
ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيوولوجيا، ومن خلال ملاحظتي ومحاورتي لبعض المستجوبين وفي ضمن هذا أن العمال تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية، كما أقرروا بأن الاتصال غير الرسمي يفيد قراراتهم، أي أن هناك علاقات ودية تربطهم ببعض البعض تؤدي بهم للتحمس إلى العمل واتمامه على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة ومنه فإن هذا الاتصال غير رسمي يزيد من أدائهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(10): يوضح سرعة في ايصال التعليمات

سرعة في ايصال التعليمات	التكرار	النسبة %
نعم	59	%59

لا	41	%41
المجموع	100	%100

الشكل رقم (10): يوضح سرعة في إيصال التعليمات



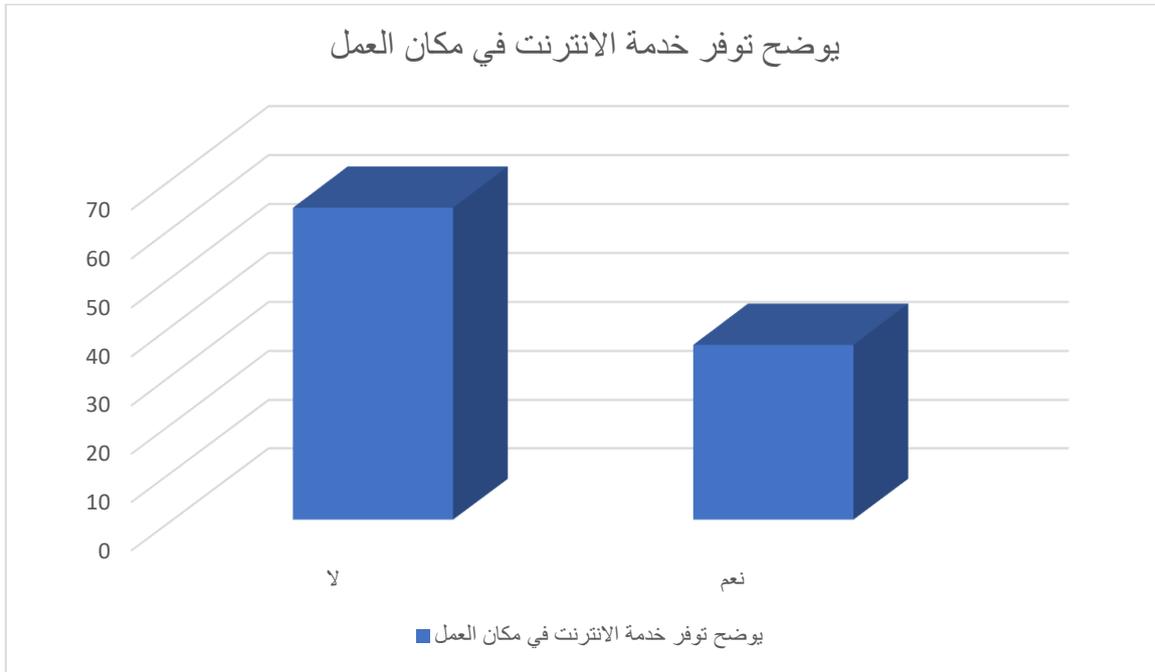
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يقرون بوجود سرعة في إيصال المعلومات حيث نجد نسبة 59% والتي يقابلها 59 فردا من أفراد العينة، في حين نجد نسبة 41% أقرروا بعدم وجود سرعة في إيصال المعلومات. إن هذه النتائج الإحصائية نفسرها سوسيولوجيا أن هناك توظيف واستخدام لتقنيات الاتصال مما يحقق ويزيد من فعالية الأداء بدرجة كبيرة.

جدول رقم (11): يوضح توفر خدمة الانترنت في مكان العمل

النسبة %	التكرار	توفر خدمة الانترنت
36%	36	نعم

لا	64	64%
المجموع	100	100 %

الشكل رقم (11): يوضح توفر خدمة الانترنت في مكان العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لا تتوفر خدمة الاتصال بشبكة الانترنت في مكان العمل وهذا ما صرح به 64 فرد من أفراد العينة أي نسبة 64 %، في حين نجد 36 % صرحوا بتوفر خدمة الاتصال بشبكة الانترنت في المؤسسة.

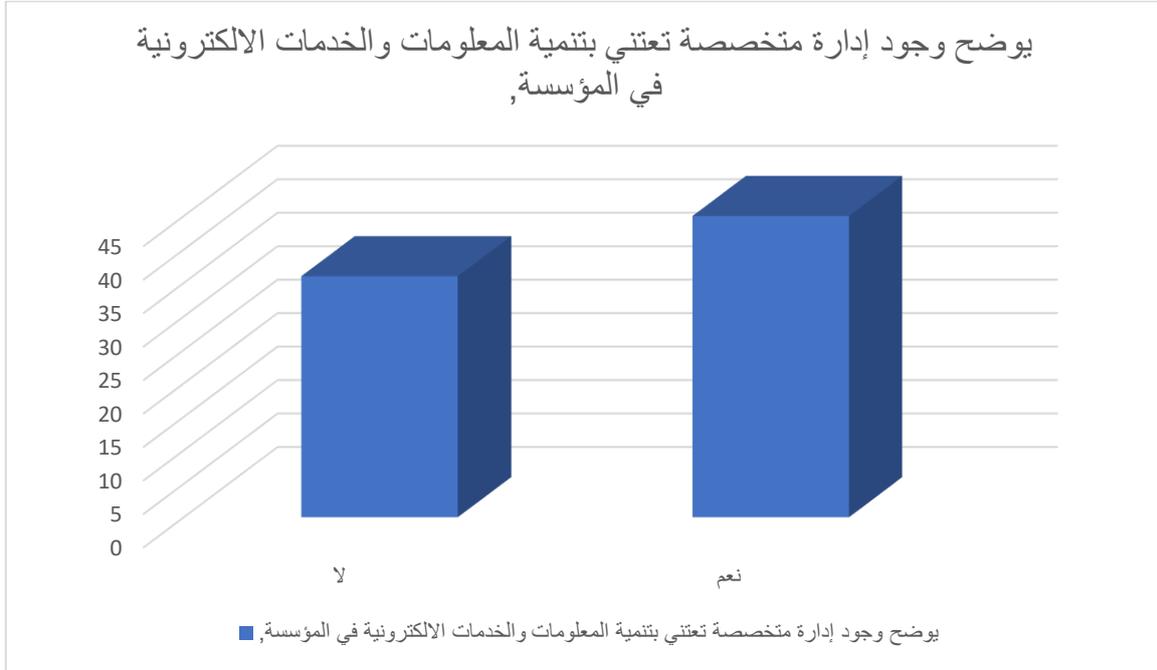
ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة لا توفر خدمة الانترنت بشكل كبير وهذا لربما راجع إلى طبيعة عملها .

جدول رقم (12): يوضح وجود إدارة تعنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية في المؤسسة:

توفر وجود إدارة تعنى بتنمية المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	45	45%
لا	36	36%

المجموع	100	100 %
---------	-----	-------

الشكل رقم (12): يوضح وجود إدارة متخصصة تعني بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية في المؤسسة



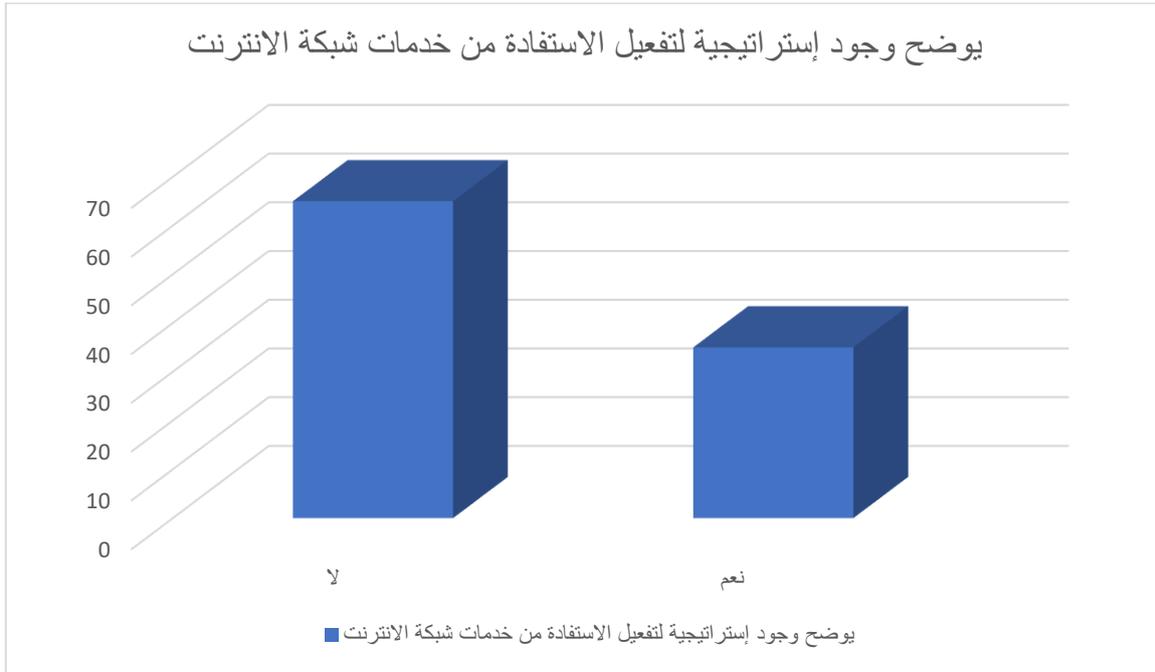
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 45% أقرروا بوجود إدارة متخصصة تعني بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية، في حين نجد نسبة 36% أقرروا بعدم وجود إدارة متخصصة تعني بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية .

ومن هذه النتائج الاحصائية يمكن تفسيرها سوسيولوجيا بأن المؤسسة تعني بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية وبالتالي تنمي العملية الاتصالية التي بدورها تزيد من فعالية أداء مواردها البشري.

جدول رقم (13): يوضح وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت

النسبة %	التكرار	وجود إستراتيجية للاستفادة من الانترنت
35%	35	نعم
65%	65	لا
100 %	100	المجموع

الشكل رقم (13): يوضح وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت



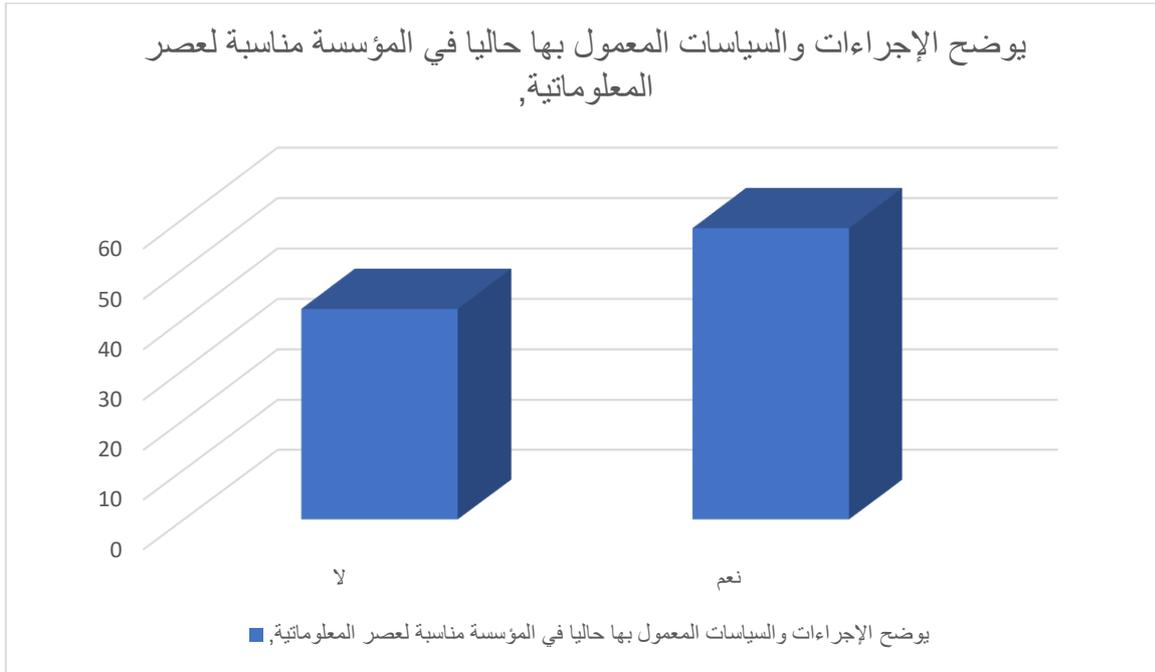
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات الانترنت، بينما نجد نسبة 35% من أفراد العينة صرحوا بوجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكات الانترنت.

هذه النتائج تفسر سوسيولوجيا أن المؤسسة لا تهتم بوضع استراتيجيات لتفعيل خدمات الانترنت

جدول رقم (14): يوضح الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية:

النسبة %	التكرار	الإجراءات والسياسات المعمول
58%	58	نعم
42%	42	لا
100 %	100	المجموع

الشكل رقم (14): يوضح الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية



نلاحظ أن نسبة 58% أي 58 فردا صرحوا بأن الإجراءات والسياسات المعمول بها في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية، في حين نجد نسبة 42% صرحوا بأن الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا غير مناسبة لعصر المعلوماتية.

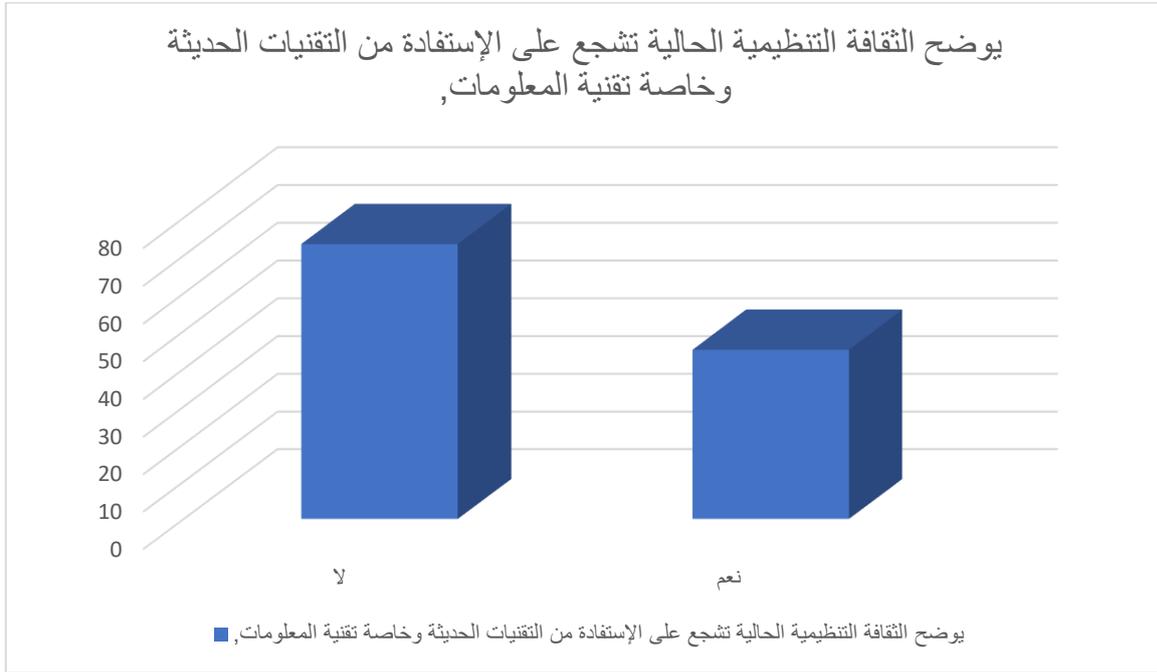
ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة لها إجراءات وسياسات مناسبة لعصر المعلوماتية مما يؤدي هذا إلى زيادة فعالية أداء مواردها البشرية والارتقاء بسياساتها مما يميزها عن باقي المؤسسات .

جدول رقم (15): يوضح الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الإستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات

النسبة %	التكرار	الثقافة وتشجيعها للاستفادة من التقنيات
27%	27	نعم
73%	73	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (15): يوضح الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الإستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات



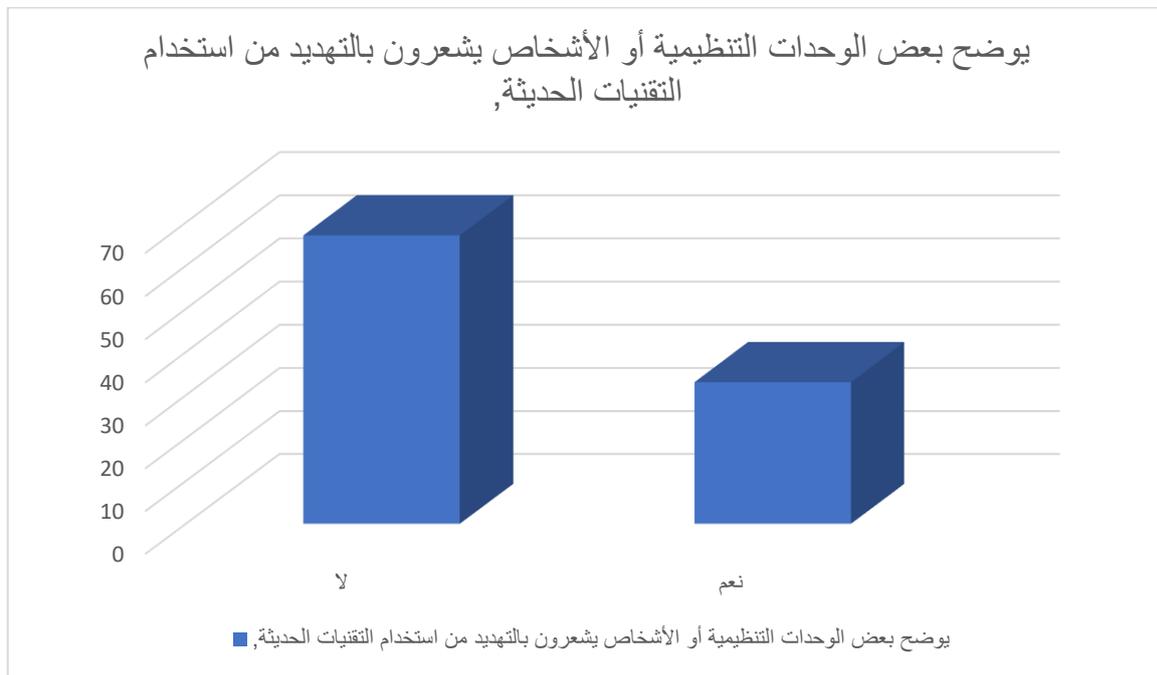
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73% أي ما يعادل 73 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات، في حين نجد نسبة 27% أي ما يعادل 27 فردا صرحوا بأن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة، ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا بأن المؤسسة تولي وتشجع عمالها على الاستفادة من التقنيات الحديثة مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في حين تأدية مهامهم الموكلة إليهم.

جدول رقم (16): يوضح بعض الوحدات التنظيمية أو الأشخاص يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة

التهديد من استخدام التقنيات الحديثة	التكرار	النسبة %
نعم	33	%33

لا	67	67%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (16): يوضح بعض الوحدات التنظيمية أو الأشخاص يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة



من مشاهدة البيانات في الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة أي 67 فرداً منهم بتكرار نسبي قدره 67% يقرون بأنهم لا يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة أما نسبة 33% أي 33 فرداً من أفراد العينة أقرروا بوجود تخوف من استخدام التقنيات وهذا التخوف الذي تحول تدريجياً إلى تهديد راجع إلى نقص الخبرات أي نقص التخصص في مجال التقنيات وكيفية استخدامها .

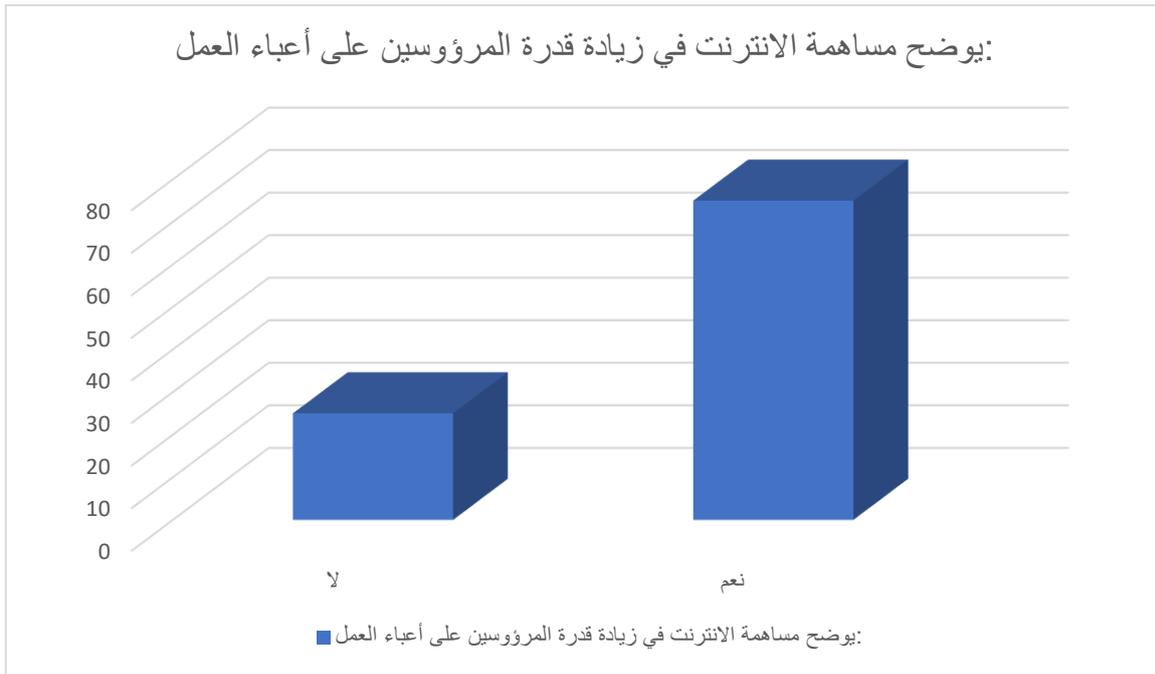
ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجياً أن المؤسسة تتيح لهم مجالاً للحرية والمحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات، وهذا ما يقره النظام الداخلي في المؤسسة .

جدول رقم (17): يوضح مساهمة الانترنت في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل:

مساهمة الانترنت قدرة المرؤوسين على أعباء العمل	التكرار	النسبة %
--	---------	----------

نعم	75	%75
لا	25	%25
المجموع	100	%100

الشكل رقم (17): يوضح مساهمة الانترنت في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من أفراد العينة أقرروا بأن الانترنت تساهم في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل، بينما نجد نسبة 25% من أفراد العينة أقرروا بأن الانترنت لا تساهم في زيادة قدرة المرؤوسين ولا دخل لها أبدا بعملهم.

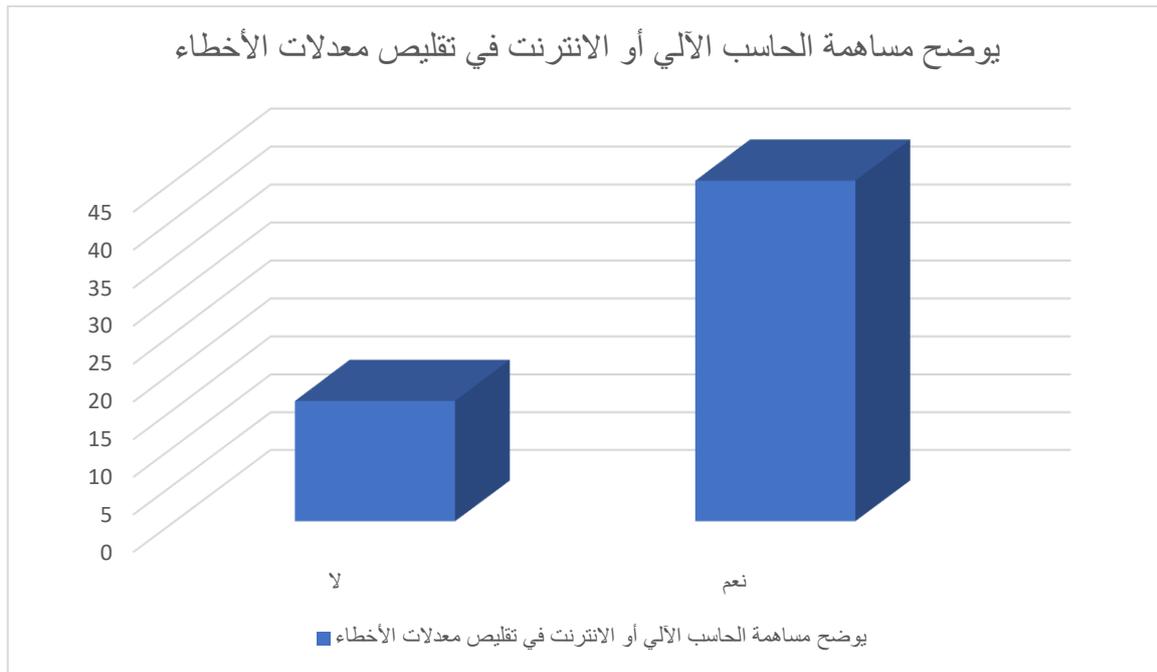
ويمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بالانترنت لأنها تساهم في توجيه العاملين نحو المشكلة مباشرة، وهذا ما صرحت به نسبة 75% من أفراد العائلة وهذه التقنية التي تعتبر تقنية اتصالية متطورة تساهم في زيادة فعالية الأداء.

جدول رقم (18): يوضح مساهمة الحاسب الآلي أو الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء :

مساهمة الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء	التكرار	النسبة %
نعم	84	%84

لا	16	%16
المجموع	100	%100

الشكل رقم (18): يوضح مساهمة الحاسب الآلي أو الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء:

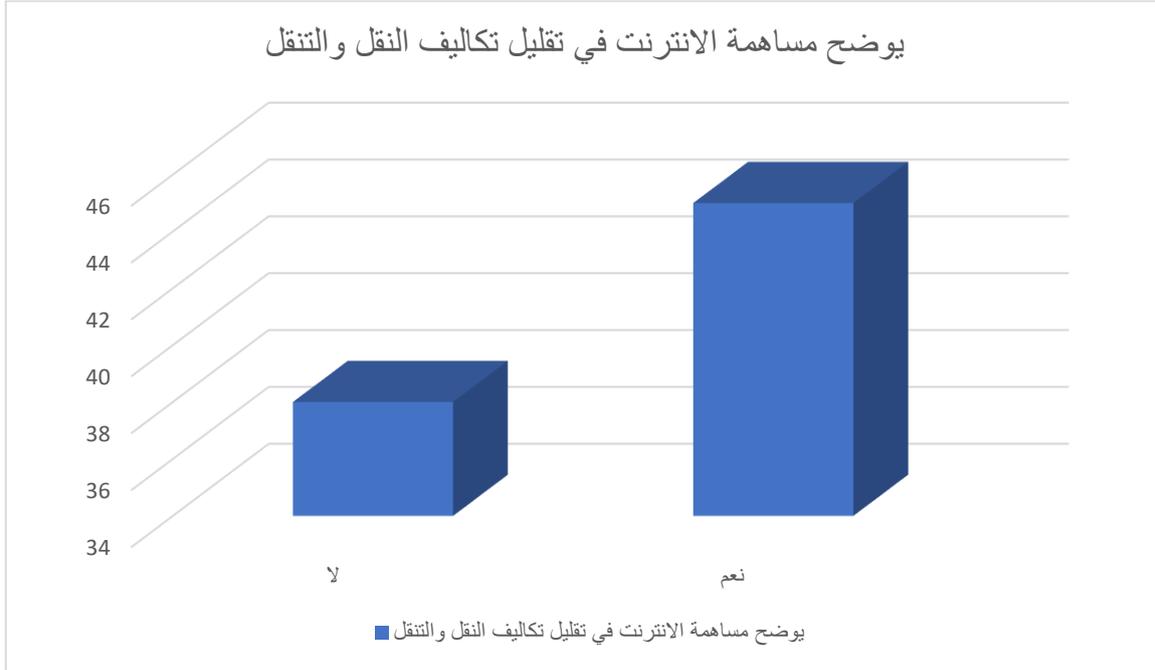


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الكبيرة أي نسبة 84 % من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت تساهم في تقليص معدلات الأخطاء، بينما نجد نسبة 16% من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في تقليص معدلات الأخطاء.. ومن هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة تهتم بالانترنت لتمتعها بالسرعة والكم الهائل من المعلومات مما ساعدها على تقليص معدلات الأخطاء وبالتالي الحصول على أداء فعال ومميز.

جدول رقم (19): يوضح مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل:

النسبة %	التكرار	مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل
%62	62	نعم
%38	38	لا
%100	100	المجموع

الشكل رقم (19): يوضح مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل:



نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 62% أي ما يعادل 62 فرداً من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل وذلك للسرعة الكبيرة التي تتمتع بها في إيصال المعلومات، أو البحث عن أي معلومة بسهولة، بينما نجد نسبة 38% من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل.

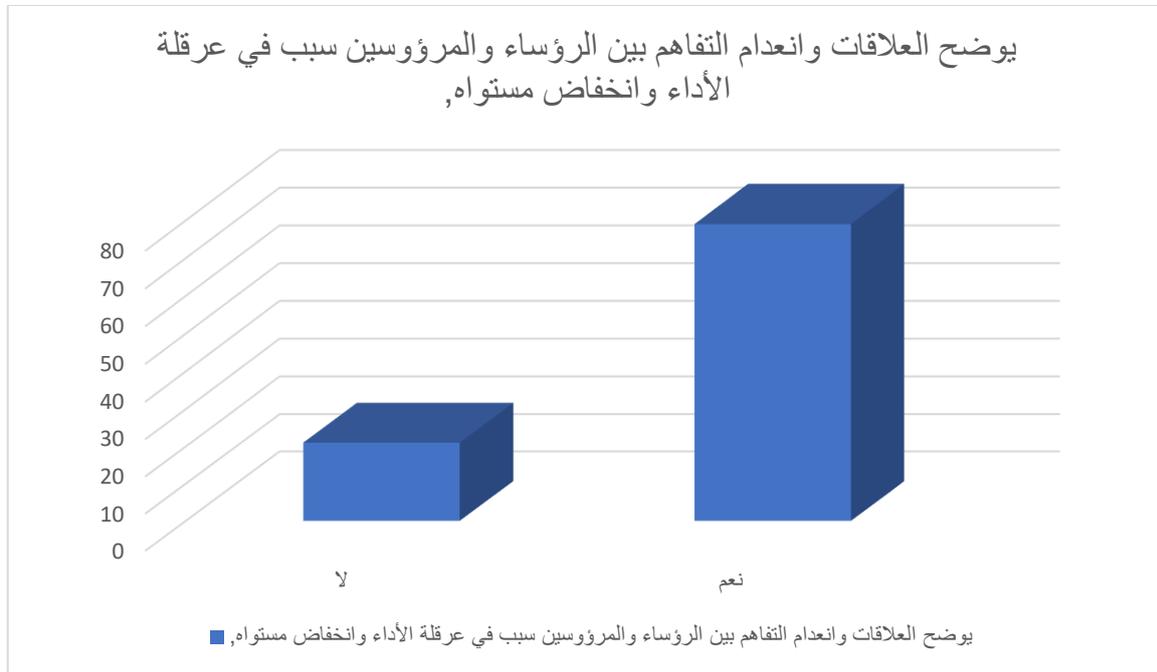
ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تهتم بالانترنت كثيراً لأنها تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل، والوصول إلى أي معلومة يمكن لها أن تحسن وتزيد من أداء الأعمال بمهارة.

جدول رقم (20): يوضح العلاقات وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة الأداء وانخفاض مستواه :

النسبة %	التكرار	انعدام التفاهم سبب في عرقلة الأداء
79%	79	نعم

لا	21	21%
المجموع	100	100 %

الشكل رقم (20): يوضح العلاقات وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة الأداء وانخفاض مستواه



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 79% من أفراد العينة أجابوا بأن انعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة أدائهم، في حين نجد نسبة 21% من أفراد العينة أجابوا بأن انعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ليس سببا في عرقلة أدائهم في العمل.

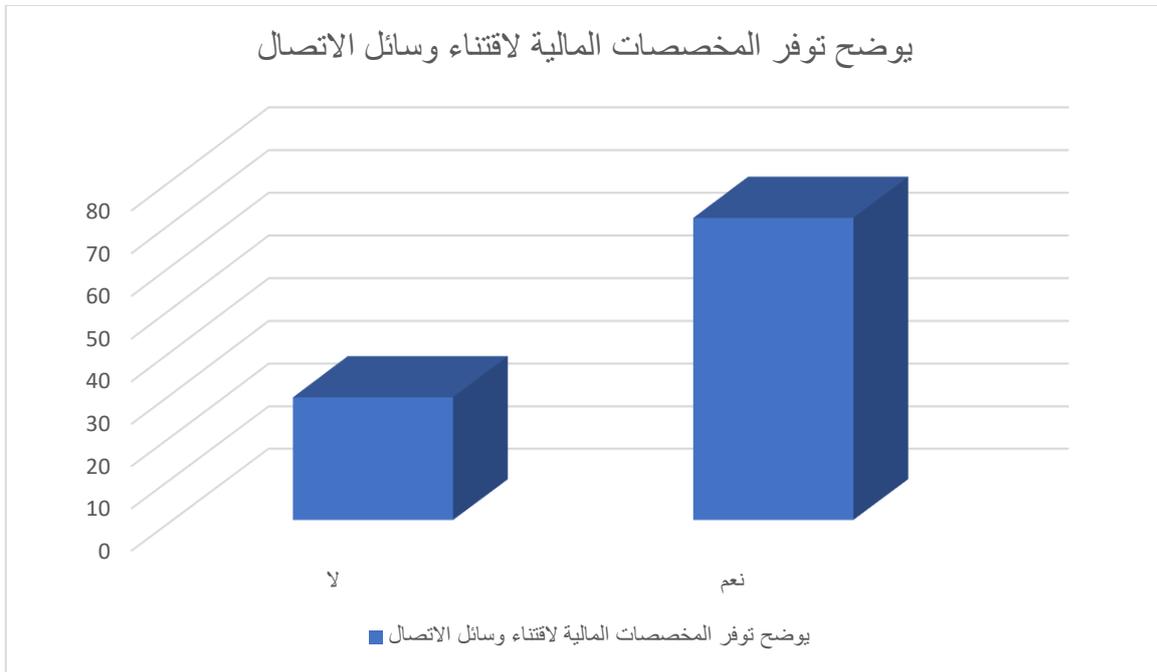
و يمكن أن نفسر ذلك أن المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات طيبة مبنية على الحب والتقدير والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحققه هذا التفاهم من رضا وحب العمل والتفاني فيه مما يؤدي هذا بدوره إلى الحد من عرقلة الأداء .

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا أن المؤسسة تتيح لهم مجالا للحرية والمحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات، وهذا ما يقره النظام الداخلي في المؤسسة

جدول رقم (21): يوضح توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال:

النسبة %	التكرار	توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال
71%	71	نعم
29%	29	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (21): يوضح توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال:



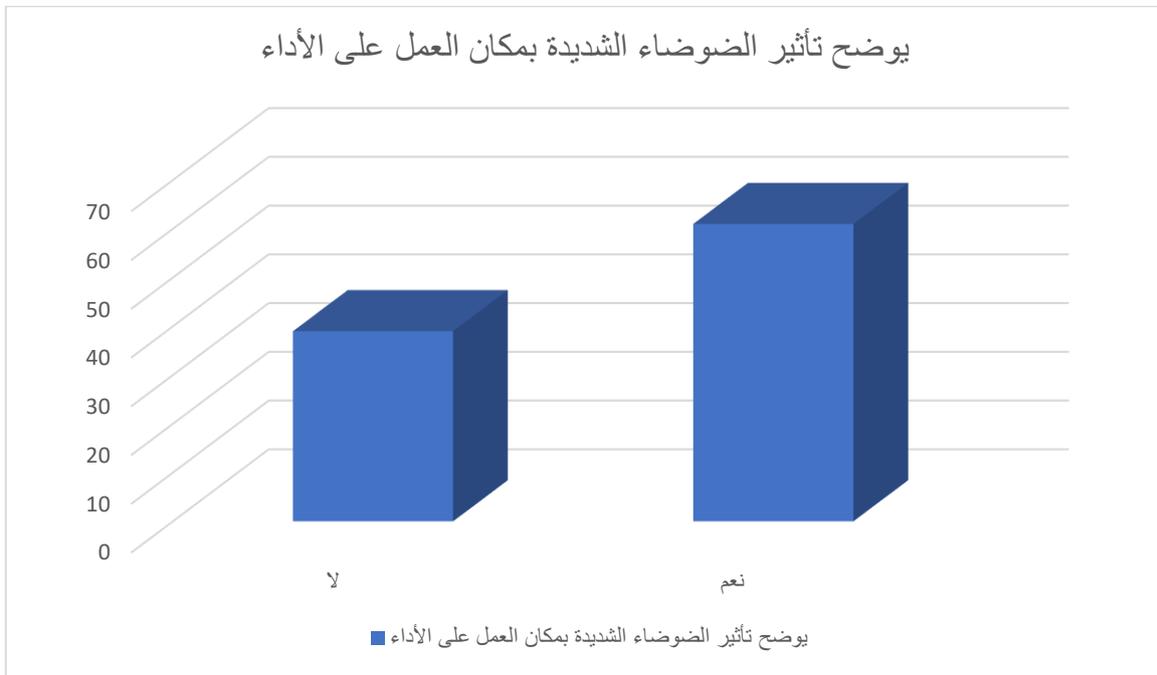
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71% من أفراد العينة صرحوا بتوفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل اتصال للمؤسسة بينما نجد نسبة 29% من أفراد العينة نفوا وجود مخصصات مالية لاقتناء وسائل اتصالية ومن خلال هذه النتائج الإحصائية التي نفسرها سوسيولوجيا أن المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية ووسائلها وتسعى لاقتناء ما هو متطور وجديد من وسائل تمكنها من رفع مستوى الأداء أكثر وبالتالي الارتقاء إلى الأفضل.

جدول رقم (22): يوضح تأثير الضوضاء الشديدة بمكان العمل على الأداء

النسبة %	التكرار	تأثير الضوضاء على مكان العمل
61%	61	نعم
39%	39	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (22): يوضح تأثير الضوضاء الشديدة بمكان العمل على الأداء



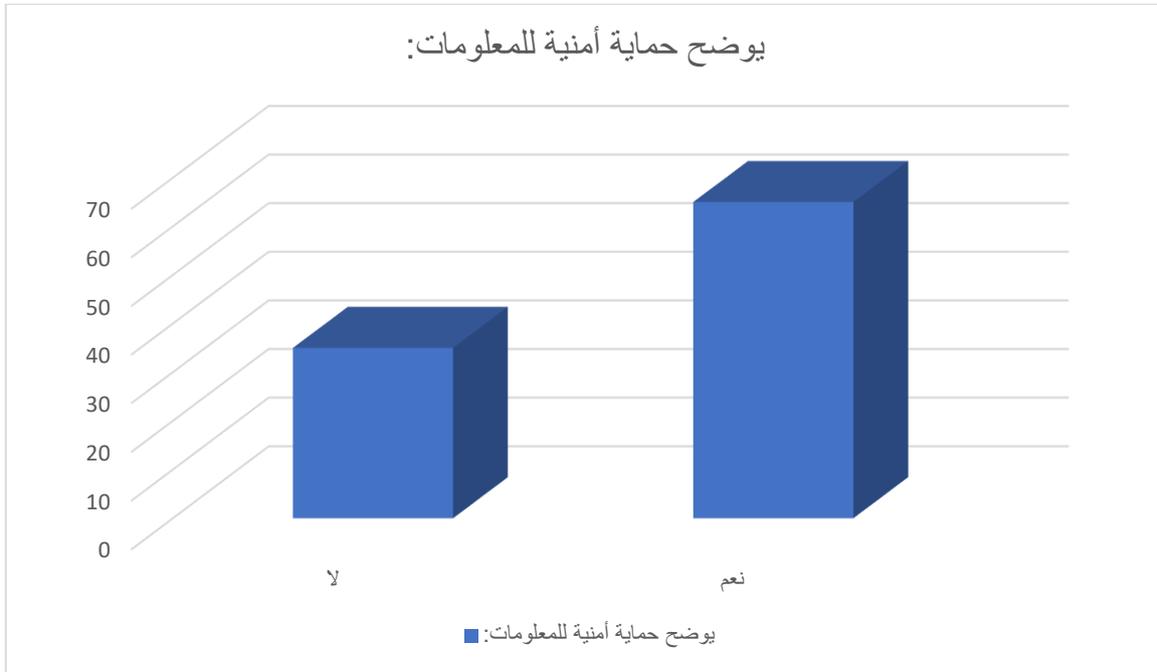
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61 من أفراد العينة صرحوا بأن الضوضاء الشديدة في مكان العمل تؤثر على أدائهم لأعمالهم، في حين نجد نسبة 39 من أفراد العينة صرحوا بأن الضوضاء لا تؤثر على أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن طبيعة العمل في المؤسسة وخاصة العمل في ورشاتها واستخدام آلاتها مما يحدث هذا ضوضاء على بعض الموظفين (ة) في الإدارة مما يولد هذا شعور الانزعاج ومنه عدم الراحة مما تؤدي هذه الأخيرة إلى عدم تأدية المهام كما هو مطلوب أي نقص في الأداء.

جدول رقم (23): يوضح حماية أمنية للمعلومات:

حماية أمنية للمعلومات	التكرار	النسبة %
-----------------------	---------	----------

نعم	65	%65
لا	35	%35
المجموع	100	%100

الشكل رقم (23): يوضح حماية أمنية للمعلومات:



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65 من أفراد العينة صرحوا بأن مؤسستهم توفر حماية أمنية للمعلومات، في حين نجد نسبة 35 من أفراد العينة صرحوا بعدم توفر حماية للمعلومات .

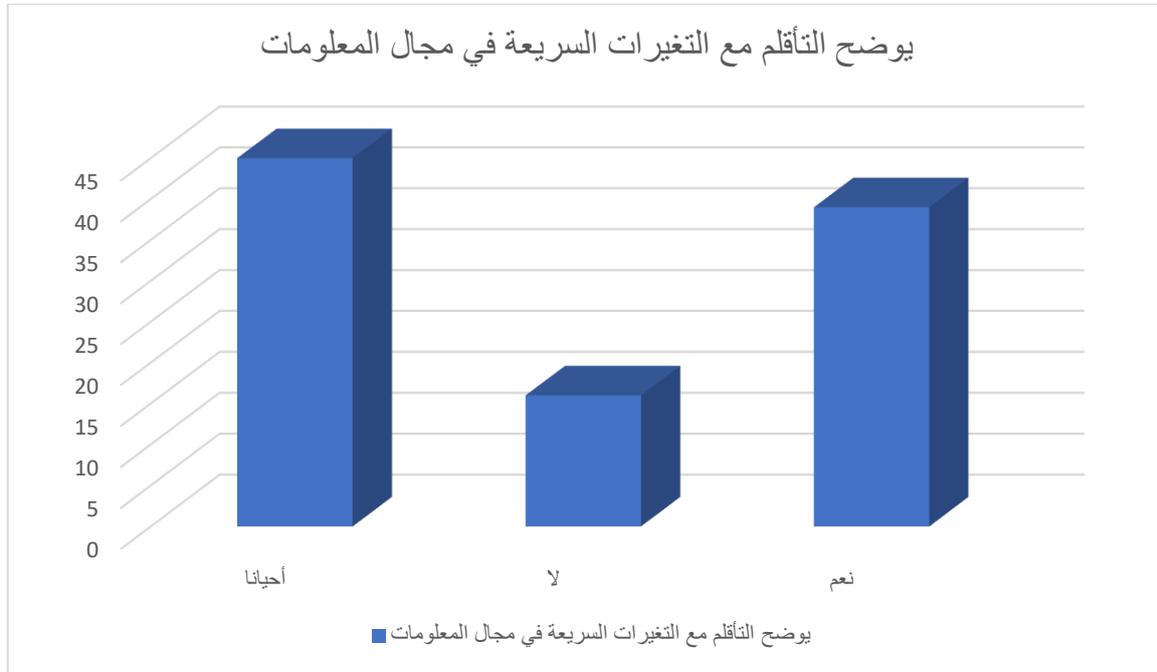
ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة توفر حماية للمعلومات وهذا ما يميزها عن باقي المؤسسات خاصة بما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة مما جعلها معروفة بخبرتها ومهاراتها.

جدول رقم (24): يوضح التأقلم مع التغيرات السريعة في مجال المعلومات :

توفر وجود إدارة تعنتي بتنمية المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	39	%39

لا	16	%16
أحيانا	45	%45
المجموع	100	%100

الشكل رقم (24): يوضح التأقلم مع التغيرات السريعة في مجال المعلومات :



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45 من أفراد العينة صرحوا بأنهم أحيانا ما يتأقلمون مع التغيرات السريعة التي تطرأ على مجال المعلومات، تليها نسبة 39 من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتأقلمون تماما مع أي تغيرات على مستوى المعلومات، ثم تليها نسبة 16 من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يتأقلمون بتاتا مع التغيرات التي تحدث في مجال المعلومات.

ومن هذه النتائج الإحصائية يمكن تفسيرها سوسيولوجيا بأن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير موظفيها وإذا تعلق الأمر بالتقنيات والمعلومات فإنها تقوم بالتكوين والتدريب المستمر مما جعلها شركة قوية في كل الخبرات والمهن

جدول رقم (25): يبين مساهمة العلاقات الشخصية في تزويد المرؤوسين بمتغير الجنس

المجموع		لا		نعم		العلاقات الشخصية	الجنس
%100	9	%23.22	2	%77.77	7		أنثى
%100	91	%86.31	29	%14.68	62		ذكر
%100	100	%79	31	%79	79		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن من بين 100 (مبحوث) أن هناك نسبة 77%، 77 من الإناث صرحوا بأن العلاقات الشخصية تساهم في تزويد المرؤوسين بالتعليمات، ثم تليها نسبة 14 %، 68 من الذكور، في حين نجد نسبة 86%، 31 من ذكور من أفراد العينة صرحوا بعدم مساهمة العلاقات الشخصية في تزويد المرؤوسين بالتعليمات، و تليها نسبة 23%، 22 من الإناث من أفراد العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هذه المنطقة الصناعية، ويرجع هذا حسب الملاحظة الميدانية إلى الطابع السوسولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة الذي يرفض قبول خروج المرأة إلى العمل، كما أن طبيعة العمل تتطلب جنس الذكور لصعوبة العمل وعدم قبول العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط وهو النشاط الإنتاجي الصناعي، كذلك راجع إلى قيم أخلاقية في المنظمة كونها تعمل على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث فمن عدم اللائق عمل المرأة ليلا، لذا يتمركز توظيفها في الأقسام الإدارية، وأخيرا يمكن القول أن المؤسسة تسمح بالعلاقات الشخصية مادامت تخدم في النهاية مصالحها وهذا ما نسميه بالاتصال الغير الرسمي.

جدول رقم (26): يتعلق بتوفر دورات تدريبية في مجال الانترنت وعلاقته بالسن

المجموع		لا		نعم		توفر دورات تدريبية	السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%100	48	%83.34	40	%16.66	8		[30-20]
%100	34	%70.58	24	%29.42	10		[40-30]
%100	15	%53.34	8	%46.66	7		[50-40]
%100	3	%66.66	2	%33.34	1		50 فما فوق
%100	100	%74	74	%26	26		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 66%، 46% الذين يتراوح سنهم ما بين [20-30] سنة صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية في مجال الانترنت تليها نسبة 34%، 33% الذين يتراوح سنهم 50 سنة فما فوق، تليها نسبة 42%، 29% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 40 [سنة، تليها نسبة 66%، 16% يتراوح سنهم من 20 30] سنة، ونجد منذ جهة أخرى نسبة 34%، 83% يتراوح سنهم ما بين 20-30 [سنة صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم دورات تدريبية في مجال الانترنت، وتليها نسبة 58%، 70% من أفراد العينة يتراوح سنهم 30 40] سنة، وتليها نسبة 66%، 66% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم 50 سنة فما فوق، تليها نسبة 34%، 53% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 40-50] سنة.

و يمكن تفسير ذلك هو أن المؤسسة لا توفر دورات تدريبية في مجال الانترنت وهذا ما صرحت به أكبر نسبة، 34%، 83% إلا أن المؤسسة لها أنواع أخرى من التدريب والتكوين وذلك فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الحديثة، أي التدريب على استخدام الأجهزة، كما تسعى إلى تدريب وتأهيل العاملين إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (27): يوضح مساهمة الانترنت في رفع مستوى الأداء بالمستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	يساهم الانترنت	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ابتدائي		6	66.67%	3	33.33%	9	100%
متوسط		14	60.87%	9	39.13%	23	100%
ثانوي		15	53.57%	13	46.43%	28	100%
جامعي		31	77.5%	9	22.5%	40	100%
المجموع		66	66%	34	34%	100	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة 77.5% من أفراد العينة من مستوى جامعي صرحوا بأن الانترنت تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، ثم تليها نسبة 67%، 66% من أفراد العينة من مستوى ابتدائي، 87%، 60% من أفراد العينة من مستوى متوسط، ثم تليها نسبة 57%، 53% من أفراد العينة من مستوى ثانوي، بينما نجد نسبة 43%، 46% من أفراد العينة من مستوى ثانوي صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في رفع أداء الموارد البشرية، ثم تليها نسبة 13%، 39% من أفراد العينة من مستوى متوسط، وتليها نسبة 33%، 33% من أفراد العينة من مستوى ابتدائي، وتليها نسبة 5%، 22% من أفراد العينة من مستوى جامعي، ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية سوسيولوجيا أن المؤسسة

توظف كل شخص ذا أي مستوى وإنما تهتم بالتخصص في العمل وبما أن أكبر نسبة 5%، 77 من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي هذا ما جعل المؤسسة في مستوى عال من التطور وهذه النسبة صرحت بأن الانترنت تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية وذلك بتزويدهم بالمعلومات والسرعة في الوصول إلى أي معلومة . ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء شخصيتهم وتوجيههم مما يمكنهم من تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز، ويمكن تفسير هذا التفاوت التعليمي الثانوي والمستوى التعليمي المتوسط ومستوى التعليمي الابتدائي ومستوى التعليمي الجامعي يعود إلى تبني المنظمة إلى السياسة توظيف جديد تعتمد على مؤهلات جديدة.

جدول رقم (28): يتعلق بضغط في مكان العمل بالأقدمية:

المجموع		لا		نعم		ضغوط في مكان العمل	الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	50	58%	29	42%	21		[5-1]
100%	23	43.48%	10	56.52%	13		[10-5]
100%	10	30%	3	70%	7		[15-10]
100%	7	42.85%	3	57.15%	4		[20-15]
100%	4	25%	1	75%	3		[25-20]
100%	6	66.66%	4	33.34%	2		25 فأكثر
100%	100	50%	50	50%	50		المجموع

من ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة من لديهم الأقدمية في العمل من 20 25 سنة } صرحوا بأن لديهم ضغوط في العمل تليها نسبة 70% لديهم الأقدمية في العمل من 10 15 سنة }، تليها نسبة %

57،15 لديهم الأقدمية في العمل من، 20 15 {تليها نسبة 52،%56 من لديهم الأقدمية في العمل، 10 5 {وتليها نسبة 42% من أفراد العينة لديهم الأقدمية في العمل من، 1 5 {تليها نسبة 34،%33 لديهم الأقدمية في العمل 25 فأكثر.

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 66،%66 من أفراد العينة الذين لديهم الأقدمية في العمل 25 فأكثر {أقروا بعدم وجود ضغوط في مكان العمل، تليها نسبة 58% من أفراد العينة لديهم الأقدمية ، 1 5 {تليها نسبة 48،%43 من أفراد العينة لديهم الأقدمية ، 10 5 {تليها نسبة 85،%42 من أفراد العينة لديهم الأقدمية ، 20 15 {تليها نسبة % 30 من أفراد العينة لديهم الأقدمية ، 10 15 {تليها نسبة 25 % من أفراد العينة لديهم الأقدمية 20 25}.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن هناك ضغوط في مكان العمل وهذا ما تؤكدته نسبة 75 % من لديهم الأقدمية في العمل وعلى المؤسسة أن تراعي هذا، وتسعى إلى التقليل منه، لأن هذا بدوره يؤثر سلبا على أداء المورد البشري.

جدول رقم (29): يتعلق باستخدام وسائل الاتصال القديمة بوجود ثغرات في قوانين العمل:

المجموع		لا		نعم		وجود ثغرات في قوانين العمل	استخدام وسائل الاتصال القديمة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	84	29.76%	25	70.24%	59		نعم
100%	16	31.25%	05	68.75%	11		لا
100%	100	30%	30	70%	70		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قد سجل وجود ثغرات في قوانين العمل بنسبة، 70 % وقد كانت النسبة الأكبر 24،%70 صرحوا بأن الوسائل القديمة تؤثر على أداء الموارد البشرية مما يخلق مشاكل وهذا راجع في نظرهم إلى وجود ثغرات في قوانين العمل مقارنة بنسبة 75،%68 يقرون بأن الوسائل القديمة لا تؤثر على الأداء، وجاءت في الرتبة 2 :30مبحوثا الذين صرحوا بعدم وجود ثغرات في قوانين العمل، ووزعت بين 25 %،31 صرحوا بعدم تأثير وسائل الاتصال القديمة على الأداء وبالتالي لا توجد ثغرات في قوانين العمل، في حين نجد نسبة 76 %،29 صرحوا بوجود تأثير لهذه الوسائل على الاتصال وبالتالي هناك ثغرات في قوانين العمل.

ونفسر هذه النتائج الاحصائية سوسيوولوجيا بأن على المؤسسة أن تسعى إلى سد هذه الثغرات الموجودة في وانين العمل لأمر لها تأثير قوي على مستوى الأداء واستخدام الوسائل القديمة تحد من فعالية أداءهم.

جدول رقم (30): يتعلق بمساهمة صداقتك برئيسك وتوجيههم المباشر إلى المشكلة بمتغير ضعف العلاقات الاجتماعية:

المجموع		لا		نعم		ضعف العلاقة الاجتماعية	مساهمة صداقتك برئيسك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	74	20%	20	54%	54		نعم
100%	26	7%	07	19%	19		لا
100%	100	27%	27	73%	73		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 98%، 72 من أفراد العينة صرحوا بأن لهم روابط وعلاقات اجتماعية بينهم مما يجعل صداقتهم برئيس العمل توجههم مباشرة إلى المشكلة وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من فعالية أدائهم، مقارنة مع الذين أجابوا بأن لديهم علاقات اجتماعية بينهم وبين الرئيس ومع زملاء العمل لكن صداقتهم مع رئيس العمل لا توجههم مباشرة إلى المشكلة وذلك بنسبة 07% . 73 ومن جهة أخرى نجد نسبة 02%، 27 من أفراد العينة صرحوا بأن ليس لديهم علاقات اجتماعية بالمقابل لهم صداقة مع رئيس العمل مما يوجههم مباشرة إلى المشكلة، مقارنة بالذين أجابوا بأن ليس لديهم علاقات اجتماعية وأن صداقتهم مع رئيس العمل لا توجههم مباشرة إلى المشكلة، مما يصعب عليهم حل المشكلة وذلك بنسبة 93% ، 26 ويمكن أن نفسر ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين المبنية على التعاون والمحبة تحفز العاملين مما يساهم ذلك في زيادة فعالية أدائهم كما أن الصداقة الطيبة مع رئيس العمل توفر عليهم الجهد والوقت بتوجيههم مباشرة إلى المشكلة ويمكن القول أن المؤسسة تسمح ببناء علاقات أي اتصالات غير رسمية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق إنتاجية عالية. وأداء مميز. كما أن العلاقات الاجتماعية تهدف إلى تعزيز قدرة الجماعة على العمل.

جدول رقم (31): يوضح اتصال بينك وبين المشرف

النسبة %	التكرار	اتصال بينك وبين المشرف	
24%	24	لا	
53%	53	إطار أوامر	نعم

إطار علاقات	23	23%
مجموع نعم	76	76%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 76% أجابوا أن هناك اتصال بينهم وبين المشرف فهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين المشرف يكون في إطار أوامر وذلك بنسبة، 53% وهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين المشرف تكون في إطار علاقات وذلك بنسبة، 23% في نجد نسبة 24% أجابوا بأن ليس لديهم اتصال بينهم وبين المشرف وذلك بنسبة 24%.

و يمكن أن نفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين العمال والمشرف وهذا ما تؤكدته نسبة 76% أي أن طريقة الاتصال في المؤسسة تقوم على طريقتين اتصال رسمي وغير رسمي على شكل علاقات مما يحقق هذا الاتصال من أهداف للفرد ولها.

جدول رقم (32): يوضح الاتصال بينك وبين العمال الآخرين:

الاتصال بينك وبين العمال	التكرار	النسبة%
لا	32	22%
نعم	إطار عمل رسمي	62%
	إطار غير رسمي	16%
مجموع نعم	78	78%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 78% أجابوا أن هناك اتصال بينهم، فهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم يكون في إطار عمل رسمي على شكل أوامر وقوانين وذلك بنسبة 62%، وهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين العمال يكون في إطار عمل غير رسمي على شكل علاقات وصدقات وذلك بنسبة 16%، في نجد نسبة 22% أجابوا بأنه لا يوجد اتصال بينهم وذلك بنسبة 24%

و يمكن أن نفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين العمال وهذا ما تؤكدته نسبة 78% أن الاتصال بنوعيه في أي أن المؤسسة توفر الاتصال بنوعيه مما يحققه العمل الجماعي من أهداف كما يساهم في زيادة فعالية أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح إتاحة الفرصة لعدد محدود للحصول على المعلومات بانخفاض مستوى الأداء

انخفاض مستوى الأداء		إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات		نعم		لا		المجموع	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار
100%	19	36.47%	9	52.64%	10	69.24%	20	100%	65
100%	16	25%	4	75%	12	100%	100	100%	100
100%	100	33%	33	67%	67	100%	100	100%	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من أفراد العينة صرحوا بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من الأفراد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وأرجعوا ذلك إلى نقص أجهزة الاتصال، تليها نسبة 69,24% من أفراد العينة بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وأرجعوا ذلك إلى نقص قدرات الأفراد، وتليها نسبة 52,64% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك نقص في الخبرات التقنية .

ومن جهة أخرى نجد نسبة 47,36% من أفراد العينة صرحوا بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من الأفراد لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وأرجعوا ذلك إلى نقص الخبرات التقنية، تليها نسبة 30,76% أجابوا بأن السبب هو نقص القدرات، وتليها نسبة 25% من أفراد العينة صرحوا بأن السبب هو نقص الأجهزة الاتصالية. ونفسر هذا أن المؤسسة توفر كل سبل الراحة وتسعى إلى تطوير نما موظفيها ويبقى في الأخير أن يسعى الموظفون إلى وضع كل قدراتهم ومهاراتهم في إكمال العمل على أحسن مستوى وكما هو مطلوب.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول: نتائج الفرضيات

حاولت الدراسة معرفة هل للاتصال دور فعال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة CAAT في بحثنا عن الدراسة التي تمت في جامعة محمد بوضياف، حيث حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظرا لأهميته، حيث أن موظفوا المؤسسة لم يبخلوا علينا بمدادنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج تم تقسيم إلى ثلاث محاور هي:

الفرضية الأولى: يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات في العمل :

● يعتبر الاتصال الغير الرسمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة، لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعي مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

● يوفر الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة جوا من الإنتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط.

● يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما حسن العلاقات التبادلية وأوجد التماسك مما جعل أداء العمال منظما، وتحقيق أداء مرتفع .

● كما يساعد الاتصال الغير الرسمي على تحسين العلاقات بالمرؤوسين مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تقديم ما لديه من قدرات مما تساعد في حل مشكلات العمل.

● استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي والإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تهددهم.

من خلال النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى: أن الاتصال الغير الرسمي يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل و،وهذا ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة، فالالاتصال الغير الرسمي يؤهل اندماجهم مع زملائهم، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم بينهم.

الفرضية الثانية: مساهمة تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة CAAT:

-تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في رفع معدلات الأداء في مؤسسة CAAT

-تساهم تقنيات الاتصال في توفير الوقت والجهد بتوجيههم نحو المشكلة مباشرة

-تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء

-يساعد استخدام تقنيات الاتصال في تنظيم أعباء العمل اليومي لعمال المؤسسة

-يسهم كذلك توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في تفهم المشكلات ومعايشة مراحل تطورها.

-وتسهم في توفير قاعدة معلوماتية عن تقديم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتسهم أيضا في دقة تقويم الأداء

وساعدت في تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين بمؤسسة CAAT

-دقة إيصال التعليمات لعمال المؤسسة وكذا التقليل من معدلات الأخطاء والحصول على المعلومات .

أظهرت هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة CAAT يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن توظيف تقنيات الاتصال سيساهم في أداء المهام والواجبات بالمؤسسة، لأن تقنيات الاتصال تعمل على تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات والسرعة والدقة في انجاز الخدمات والقضاء على الفساد الإداري و إتاحة

فرص عمل جديدة، وهذه النتائج انجاز في مجملها تدور حول أهمية إدراج تقنيات الاتصال في العمل إحداث أكثر فعالية في الأداء.

الفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري بالمؤسسة:

إن من معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري حسب ما صرح به عمال المؤسسة ما يلي:

- غياب حرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال إلا من خلال الرجوع إلى الرئيس المباشر، إضافة إلى وجود نوع من الاستعلاء من بعض المسؤولين من خلال عدم تقبلهم لمقترحات أو الإبداع يضعف ثقة العامل في نفسه وشعوره بالإحباط وينعكس سلبا على أدائه، إضافة إلى تهرب العامل من حمل المسؤولية خوفا مما قد يلحق به من عقاب في حالة تقصيره.

- إن التوظيف في المؤسسة غالبا ما يتم من خلال العلاقات الشخصية مما من شأنه توظيف أفراد لا يتفق تخصصهم مما يؤثر على أداء هذا الفرد بالسلب، ومما يستدعي على المؤسسة تدريبهم وتكوينهم .

- المعاملة السيئة هي أيضا في نظر العمال من معوقات الاتصال مما يؤثر على أدائهم ويعتبرون المعاملة الحسنة هي مصدر الإنتاجية المرتفعة.

- قلة تقنيات الاتصال المستعملة.

- زيادة الضغط على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة

أظهرت النتائج أن تصور وا حساس من طرف العمال بضرورة توفر تقنيات وتجهيزات الاتصال بكثرة كل هذا من أجل ضمان أكثر فعالية في الأداء.

الفرع الثاني: النتائج العامة.

لقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

للاتصال دور في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

إن الاتصال بنوعيه الرسمي والغير الرسمي ليلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية، كما يعتبر الاتصال الفعال هو القاعدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، وذلك بتوعية العمال بأهمية الاتصال وفعاليتيه واستغلال وسائله وتقنياته بما يخدم مصلحة المؤسسة والاجتهاد لمواكبة كل التطورات العلمية والتكنولوجية التي من شأنها أن تطور وتحسن أداء موردها البشري مما يزيد من إحساسهم بالانتماء والولاء والإحساس بالمسؤولية داخل المؤسسة، وذلك طبعا عن طريق الاهتمام بالعمال ماديا ومعنويا وما لاحظته أن مؤسسة CAAT تمنح العمال تقديرات مالية وتهتم براحة عمالها، وأيضاً توفر القوانين الداخلية لحماية عمالها وتسعى لجعل موظفيها يتأقلمون مع التكنولوجيا الحديثة وذلك عن طريق تدريبهم وتكوينهم على حسابها، وبهذا تحقق المؤسسة بيئة عمل

مشجعة على اكتساب الخبرات والمهارات والاستعداد الدائم للتطور والتجديد مما ينعكس على أدائهم والتزامهم بأداء الأعمال و نجاحها بأسلوب متطور ومتجدد بدون أخطاء أو إهمال والحرص على تقديم الاقتراحات والنصائح لعملها وبهذا تضمن المؤسسة الحصول على أداء علمي مميز وفعال .

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وادماجهم ومشاركتهم أي تشجع الاتصالات فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعملها ومواكبة لكل التطورات والمستجدات وأيضا أكثر إدراكا ومعرفة بأهداف المنظمة، وبهذا يدركوا الموظفون أو العمال مدى أهميتهم ومدى احترامهم ولوجودهم مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء والرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس علي التزامهم بأداء الأعمال والرقى بالمؤسسة إلى مستوى عال من الإبداع، وبهذا تزيد فعالية أداء المؤسسة مما يؤدي إلى استمراريتها.

كما تعتمد المؤسسة سياسة تكوينية مدروسة ومخطط لها بشكل علمي هادف، ترعي فيها الاحتياجات الفعلية لتكوين بعيدة كل البعد على العلاقات الشخصية والمحابة وأساسها تدعيم القدرات وتنمية المهارات وفقا لبرنامج تكوينية تتماشى الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها الموظفين، مما يزيد من تحكهم في وظائفهم وأيضا تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الاتصال وأهميته وتسييره بشكل فعال وذلك عن طريق الندوات والملصقات بهدف غرسها فيهم مما ينعكس على تقديمهم مخرجات تتمتع بمواصفات عالية وأداء مميز وبالاتصال وحسن استغلال تقنياته تضمن المؤسسة الحصول على أداء فعال يضمن لها التطور.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إبراز أهمية الإتصال في ترقية أداء الموارد البشرية بمؤسسة CAAT، حيث انطلقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الإقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير الاتصال بالمؤسسة ميدان الدراسة، والمؤسسة الاقتصادية وحتى الإدارات العمومية عموما، مما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتمكينها من مواجهة المنافسة، إضافة إلى سعي المؤسسة إلى تسيير مشروعين كبيرين لتوسيع نشاطاتها وورشاتها، يتمثل المشروع الأول في إدماج نشاط جديد لصنع تربيينات الغاز والبخار
مثل: الموجهات - المراوح - غرف الاحتراق - الدوار

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من علاقات رسمية وغير رسمية تتسم بالمحبة والتعاون والاحترام التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد، وإنتمائهم لمؤسستهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالإستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل .

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: روح الفريق التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ادخال تقنيات ووسائل اتصالية جديدة والإهتمام

بالتكنولوجيا، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولأهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، إلا أن هناك العديد من الممارسات التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، توظيف أحيانا عن طريق العلاقات الشخصية، المعاملة السيئة، كل هذه الممارسات تعتبر عائقا رئيسيا في وجه تحقيق أداء متميز .

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال وتقنياته دور كبير في تحسين وزيادة فعالية الأداء وذلك بشتى أنواعه ولكونها عامل للنجاح بالنسبة لشركة التأمين CAAT، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية تقنيات الاتصال وقيامها بمختلف الوظائف الإدارية والعمل على تسييرها بشكل جيد فهي تعتبر من أهم العوامل المساعدة في نجاح العملية الاتصالية داخل أي تنظيم إداري. ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في المعلومات.

أهم النتائج:

حاولت الدراسة معرفة هل للاتصال دور فعال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في شركة التأمين CAAT في بحثنا عن الدراسة التي تمت في جامعة الجبيلي بونعامة، حيث حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظرا لأهميته، حيث أن موظفو المؤسسة لم يبخلوا علينا بمدادنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج تم تقسيم إلى ثلاث محاور هي:

الفرضية الأولى: يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات في العمل:

• يعتبر الاتصال الغير الرسمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تتعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة، لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعي مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد .

• يوفر الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة جوا من الإلتناء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط .

• يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما حسن العلاقات التبادلية وأوجد التماسك مما جعل أداء العمال منظما، وتحقيق أداء مرتفع .

• كما يساعد الاتصال الغير الرسمي على تحسين العلاقات بالمرؤوسين مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تقديم ما لديه من قدرات مما تساعد في حل مشكلات العمل استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي والإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تهددهم.

من خلال النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى: أن الاتصال الغير الرسمي يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل و، وهذا ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة، فالإتصال الغير الرسمي يؤهل اندماجهم مع زملائهم، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم بينهم .

الفرضية الثانية: مساهمة تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء المورد البشري شركة التأمين CAAT:

- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في رفع معدلات الأداء في شركة التأمين CAAT.
- تساهم تقنيات الاتصال في توفير الوقت والجهد بتوجيههم نحو المشكلة مباشرة .
- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء .
- يساعد استخدام تقنيات الاتصال في تنظيم أعباء العمل اليومي لعمال المؤسسة .
- يساهم كذلك توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في تفهم المشكلات ومعايشة م ارحل تطورها.

- وتسهم في توفير قاعدة معلوماتية عن تقديم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتسهم أيضا في دقة تقويم الأداء وساعدت في تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين شركة التأمين CAAT.

- دقة إيصال التعليمات لعمال المؤسسة وكذا التقليل من معدلات الأخطاء والحصول على المعلومات .

أظهرت هذه النتائج أن العاملين بشركة التأمين CAAT يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن توظيف تقنيات الاتصال سيساهم في أداء المهام والواجبات بالمؤسسة، لأن تقنيات الاتصال تعمل على تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات والسرعة والدقة في انجاز الخدمات والقضاء على الفساد الإداري وإتاحة فرص عمل جديدة، وهذه النتائج في مجملها تدور حول أهمية إدراج تقنيات الاتصال في العمل إحداهن أكثر فعالية في الأداء

الفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري بالمؤسسة:

إن من معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري حسب ما صرح به عمال المؤسسة ما يلي:

للإتصال دور في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهو ما يمكن تلخيصه فيمايلي:

إن الإتصال بنوعية الرسمي والغير الرسمي ليلعب دور كبيرا في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية، كما يعتبر الإتصال الفعال هو القاعدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، وذلك بتوعية العمال بأهمية الإتصال وفعاليتيه واستغلال وسائله وتقنياته بما يخدم مصلحة المؤسسة والاجتهاد لمواكبة كل التطورات العلمية والتكنولوجيا التي من شأنها أن تطور وتحسن أداء موردها البشري مما يزيد من إحساسهم بالانتماء والولاء والإحساس بالمسؤولية داخل المؤسسة، وذلك طبعا عن طريق الاهتمام بالعمال ماديا ومعنويا وما لاحظته أن شركة التأمين CAAT تمنح العمال تقديرات مالية وتهتم براحة عمالها، وأيضا توفر القوانين الداخلية لحماية عمالها وتسعى لجعل موظفيها يتأقلمون مع التكنولوجيا الحديثة وذلك عن طريق تدريبهم وتكوينهم على حسابها، وبهذا تحقق المؤسسة بيئة عمل مشجعة على اكتساب الخبرات والمهارات والاستعداد الدائم للتطور والتجديد مما ينعكس على أدائهم والت ازمهم بأداء الأعمال وإنجازها بأسلوب متطور ومتجدد بدون أخطاء أو إهمال والحرص على تقديم الاقتراحات والنصائح لعمالها وبهذا تضمن المؤسسة الحصول على أداء علمي مميز وفعال .

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجع الاتصالات فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعمالها ومواكبة لكل التطورات والمستجدات و أيضا أكثر إدراكا ومعرفة بأهداف المنظمة، وبهذا يدركوا الموظفون أو العمال مدى أهميتهم ومدى احت ازمهم ولوجودهم مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء والرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس علي الت ازمهم بأداء الأعمال والرقى بالمؤسسة إلى مستوى عال من الإبداع، وبهذا تزيد فعالية أداء المؤسسة مما يؤدي إلى استمراريتها .

كما تعتمد المؤسسة سياسة تكوينية مدروسة ومخطط لها بشكل علمي هادف، تعريفها الاحتياجات الفعلية لتكوين بعيدة كل البعد على العلاقات الشخصية والمحابة وأساسها تدعيم القدرات وتنمية المهارات وفقا لبرنامج تكوينية تتماشى الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها الموظفين، مما يزيد من تحكمهم في وظائفهم وأيضا تقوم المؤسسة

بنشر ثقافة الاتصال وأهميته وتسييره بشكل فعال وذلك عن طريق الندوات والملصقات بهدف غرسها فيهم مما ينعكس على تقديمهم مخرجات تتمتع بمواصفات عالية وأداء مميز وبالاتصال وحسن استغلال تقنياته تضمن المؤسسة الحصول على أداء فعال يضمن لها التطور .

الإقتراحات:

انطلاقاً من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الإقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير الاتصال بالمؤسسة ميدان الدراسة، والمؤسسة الاقتصادية وحتى الإدارات العمومية عموماً، مما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتمكينها من مواجهة المنافسة

وتتمثل الإقتراحات فيما يلي:

• ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم الخاصة، وخلق مناخ عمل ملؤه الاحتمال والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد .

• الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والسماح له بالإفصاح عن أفكاره، وتوفير فرص الإبداع له .

• ضرورة تكوين العمال على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، وفسح المجال لهم لتحمل المسؤولية.

• على المسؤولين في الإدارة العليا الاقتناع بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال من خلال إقامة حفلات ولقاءات وملتقيات ومخيمات وتربصات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها، وتشجيع الطقوس الجماعية والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العاملين، وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا .

• الإهتمام بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل من أهمية في نقل المعلومات من وإلى الإدارة - اتصال صاعد، نازل، أفقي - وتقديم المعلومات الكافية والتغذية العكسية عن الأداء وتصحيح الأخطاء .

• ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويقوي من دافعية الأفراد للأداء .

قائمة المراجع

جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، عين مليلة الجزائر، سنة 2006

سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، سنة 1999

إسماعيل سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية

إبراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، د ط، منشأة المعارف الإسكندرية، 1993

علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، د ط، دم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000

محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999

حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث

محمد فتحي 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر، القاهرة مصر، 2003

جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر

محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، د ط، الجزائر، دار قرطبة المحمدية، 2007

احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، 2004

عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1970

محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999

إبراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، د ط، منشأة المعارف الإسكندرية، 1993

جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005

ليزيبت تيرني، فن تفعيل مهارات الاتصال، الدار العربية للعلوم، 1998

محمد احمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط 3، دار النهضة العربية، بيروت، 1991

محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004

علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000

- بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في الترقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، عمان، 2000
- البوسليمة، باسمنة علي حسن، مدى فاعلية الترقية السياحي والفندقي وأهم التحديات المستقبلية، المعهد العالي للسياحة والفنادق، الإسكندرية، 2007
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، عمان، الأردن، 2005
- الفراوي نجم، الترقية الإداري، دار البازوري، عمان، 2006
- الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003
- الموسوي نسان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006
- ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- لعزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2006
- علي السالمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2002
- محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر
- عبد الباقي صلاح الدين آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر 2007
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، بدون طبعة، الجزائر 2008
- إبراهيم حسين عبد الوهاب عبد الراضي، تقييم برامج الترقية في شركات الطيران، مذكرة ماجستير، كلية السياحة والفندقة، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000
- علي عبد الوهاب محمد، سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1992
- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الاسكندرية، 2008
- ثانيا: الرسائل الجامعية**

عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، منشورة، 2002، 2003

باية بوشوشة، أهمية الاتصال في التحديث الإداري، مذكرة تخرج من اجل نيل شهادة تقني سامي، معهد التكوين المهني سعيد عتبة، 1996

توتة رزوق أحلام، دورة الجودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز، (دراسة حالة شركة سونلغاز الوكالة التجارية تنس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2013-2012

خالد عبد الله المربراني الغامدي، دور الترقية في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، تخصص الموارد البشرية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 1434هـ-1435هـ

دايلة بركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2006

عبد الله درويش الغامدي: تقويم أداء موظفي في المستشفيات العسكرية، مذكرة لنيل ماجستير، كلية، الدراسات العليا نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2006، 2007

حاتم علي حسن رضا: الإبداع الفني وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2000، 2001

ثالثاً: المجالات والملتقيات والمؤتمرات

عمول طارق، بودي عبد الصمد، مداخل حول *الترقية كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركات التأمين، تجربة شركة التأمين المتوسطة gam assurance * الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012

شوقي خليل، مداخل حول * إشكالية تأصيل وترقية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية*، الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012

مياً وآخرون، قياس أثر الترقية في أداء العاملين، *دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في عمان،* مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(31)، العدد الأول، سوريا، 2009.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Oxford learner's pocket dictionary, thindedion, oxford university press.Oxford, 2003

Philippe LORINO, méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les perocessus et les compétences, Editions d'organisation, 2eme édition, paris, 2001

¹Poul pinta. La formance durable. Edition paris

April .b.a. the.lpact of training on employee prformancei ;acase.study of HFC bank (GHANA). Ltd.2010.

Farooq.m. khan.m.impact of training employee.performanc.e. far eas. Journal of psychology and busness.Vol 5.2011.

Ellis.a.et al.An evaluation of geniric.teamovh skills training.With action.Teams ; EFF ectsoncognitive and skills–based. Outcome.Personal psycology.2005.

Evvans.j. lindsay.w. themanagment and control of cality. 4thed. South– west enrrolls ege college publishing. Cincinnat ;ohio.usa. 1999

Sultana.etalimpact of training on emplyeeperformance ;a study of telecommunication sector in pakistan. Intrdisciplinary journal of contemporary research in besness.vol 4.2012.

الملاحق