

تمهيد :

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفاءة قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

و تعتبر وظيفة تسيير الكفاءات من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية أين تسعى جل المؤسسات إلى توفير متطلباتها و حاجياتها الأساسية للعنصر البشري كليا و نوعيا وعموما هناك طريقتين إما أن تستعين بمواردها المتوفرة في المنظمة و هذا ما يندرج في إطار الترقية (التوظيف الداخلي) أو أن تستعين بقوة عمل أخرى خارجية وهذا ما يسمى التوظيف الخارجي بالإضافة إلى عنصري الاتصال التنظيمي و التكوين اللذان يعتبران من أهم العناصر المشكلة للتسيير الاستراتيجي و هما عمليتان محورتان لا يمكن الاستغناء عنهما و هذا ما سنعمل على إبرازه في هذا الفصل .

المبحث الأول : تسيير الكفاءات

1- مفهوم تسيير الكفاءات البشرية :

التعريف الأول : لقد عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين " (1).

التعريف الثاني : إنه " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل " (2) من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتميئتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة. (3)

2- أهداف تسيير الكفاءات البشرية :

هناك الكثير من الأهداف نوجزها في ما يلي: (4).

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.

(1) بوجمل أحمد ، « performance de ressources humaines » ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص 02 .

(2) رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر ، 2006، بدون صفحة.

(3) زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008، ص 42.

(4) نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012 ، ص 62

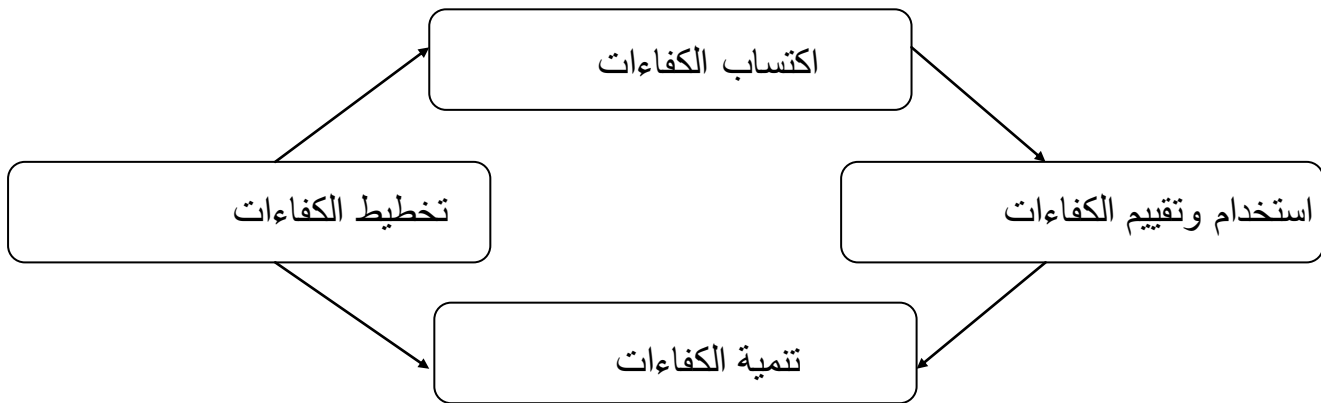
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

3- المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات و تسييرها وفق الاستراتيجية المتبناة من طرف إدارة الموارد البشرية كان لزاما تخطيط وتنظيم وتقييم مواردها و تسييرها و يمكن تلخيص مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل (2) :

الشكل رقم : (2) مراحل تسيير الكفاءات

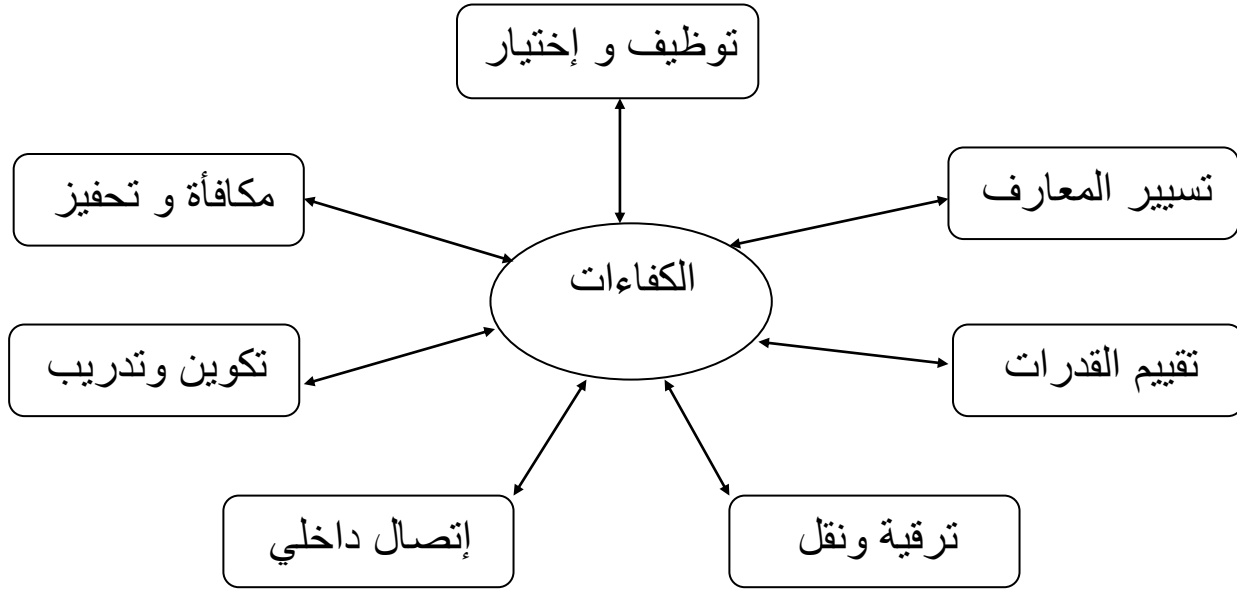


المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

كما يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون

وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (3): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات "الإطار المفاهيمي والإليات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 55

4-مقاربات تسيير الكفاءات البشرية :

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمواع، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد

(1) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير"، جامعة الشلف، 03-04 ديسمبر 2012، بدون صفحة .

البشرية، حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي (1) :

4-1 - المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية ومختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة، المهارة ، أو حسن التصرف والسلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من عمل بفاعلية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

4-2 - المقاربة العملية :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا فبالفاعل الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.

(1) كمال منصور، سماح صوح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 ، جامعة بسكرة

4-3 - المقاربة الإستراتيجية:

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة (1) .

ومنه لتحقق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز .

وتعتبر وظيفتي التوظيف الخارجي و التوظيف الداخلي (الترقية) من أهم الوظائف الاستراتيجية التي يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية و هذا لما تكتسيه الوظيفتين من أهمية بالغة في جلب و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هما محور دراستنا النظرية في هذا المبحث و اللذان سنتعرض لهما بالتفصيل ميدانيا بمعرفة كافة سبل و طرق التوظيف و الترقية التي تتبناها مؤسسة إتصالات الجزائر .

التوظيف الخارجي :

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد حاجياتها من الموارد البشرية نتيجة قيامها بتوصيف الوظائف و بعد الاستعانة بمراحل تخطيط الموارد البشرية التي تمكن من التنبؤ بهذه المتطلبات على فترات محددة وفق إستراتيجية و أهداف المنظمة ، تقوم المنظمة باستقطاب اليد العاملة باستعمال طرق مختلفة أكثرها شيوعا هو وضع الإعلانات في الجرائد ، ثم تأتي مرحلة الانتقاء ، فالمنظمات الحديثة تهتم بعملية الانتقاء لأنه يعد من المراحل الحيوية في حياة المنظمة كما يعد كذلك من المراحل الحيوية في حياة الفرد فهي فرصة تسمح لكل من المنظمة و الفرد من التعرف كل واحد منهما على الآخر ، و تبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى ذلك أن للفرد

الكفاء دورا مهما و أساسيا في تحديد مستقبل المنظمة و تحقيق أهدافها .(2)

(1) نذيرة بوزيد، المرجع السابق، ص 71.

(2) سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 71.

1- التوظيف الداخلي (الترقية) :

بعدما ترى إدارة الموارد البشرية بأن النقص في القوة العاملة، يمكن أن يتم تجاوزه بالاعتماد على الموارد المتوفرة في المنظمة بمعنى أن هناك إمكانية تثنى هذه الموارد و ذلك راجع لقدرتها على شغل المناصب التي أصبحت شاغرة تعتمد المنظمة في هذه الحالة على الترقية ، و هي مرتبطة بمجموعة من الأهداف يمكن أن نحصرها فيما يلي:

- تغطية عجز المنظمة من الأفراد سواء كان ذلك من الناحية الكمية أو النوعية فوجود نظام مخطط للترقية يمكن المؤسسة من تحقيق إستراتيجية عمل تمكنها من تجاوز النقص في الأفراد في أي فترة من فترات حياتها.
- العمل على تثنى الموارد البشرية للمنظمة و بالتالي ضمان بقاءها لفترة أطول خاصة وأن هؤلاء الأفراد قد استطاعوا التكيف و الإندماج مع محيط المنظمة.
- كما تساهم عملية الترقية في خلق ، جو تنافسي بين الأفراد مما يشجعهم على العمل أكثر بغية الاستفادة منها.

المبحث الثاني : الإتصال التنظيمي

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم، فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون إتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ و تقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات الإجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى تتوقف على قنوات الإتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الإنسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الإتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية.

فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء إتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري⁽¹⁾.

1- أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.

2- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تقانينهم في العمل.

3- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.

4- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاته.

5- أن يتخذ القرارات الهادفة.

6- أن يقوم بتنسيق الجهود.

7- أن يراقب كل العمليات التي تجري تنفيذها في المنظمة.

إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية، فعلى سبيل المثال :تبين من خلال دراسات ميدانية أن الإتصالات

(1) عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 ص 97-100.

المباشرة بين المسؤولين ومساعدتهم تعتبر من أهم العوامل التي تساعد الموظفين في النجاح في أعمالهم .

لكن الشيء الأساسي الذي يشكي منه الباحثون في هذا الميدان هو غياب إطار نظري هذا ما أدى بمجموعة من الباحثين من أمثال " porter " و " Bretton " وغيرهم كثيرون للتأكد من أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن تخصص دون إطار نظري ن و بالرغم من تأكيد Redding بأنه هناك مجموعة من التصورات التي يمكن اعتبارها كنظريات ضمن هذا الموضوع إلا أنه يؤكد بأن هذه النظريات ليست إلا اشتقاقات من إيديولوجيات مختلفة و في ذلك إشارة واضحة إلى ارتباط الاتصال في المؤسسات المختلفة بمجموعة الأفكار والمعتقدات التي تحملها الأطراف المختلفة والمشاركة في عملية الاتصال مع العلم أن هذه العملية تنظمها قوانين مختلفة يتم من خلالها تحديد أدوار ، واجبات و حقوق كل فرد و هذا في إطار نظام معين لتقسيم العمل ، و هيكل تنظيمي محدد يوزع السلطة بطريقة معينة في المنظمة (1).

1- نشأة الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين ، فقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي " فوش " إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته ، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 .

و تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري .

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحري). و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة .

(1) مصطفى عشوي ، نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي ، المجلة الجزائرية لعلم النفس و علوم التربية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، فصل 3 ، الجزائر 1987 ، ص 22.

- و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة و يرتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة (1).

2- الأسس السيكولوجية والمضمون الإجتماعي للإتصال

بالرغم من أن عملية الإتصال تبدو واضحة وسهلة وعادية، إلا أنها كثيرا أو في غالب الأحيان تتصف بالصعوبة في الفهم (بمعنى الغموض) لأنها تتعلق بفهم الجوانب السلوكية والإنسانية وتحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الإتصال، المرسل والمستقبل، ويقدم أريك بيرن أسلوبا فريدا لتحليل العلاقات بين طرفي عملية الإتصال، وهذا الأسلوب يعتبر من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الإتصال (2).

والغرض من هذا التحليل هو أن يتبصر القائم به بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الإتصال، وتعتمد تحليل علاقات الإتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الإتصال وقت القيام بهذا الإتصال، كما يعتمد أيضا على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الإتصال، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات وهي تفاعلات مكملة أو معاكسة أو خفية.

2-1- الأسس السيكولوجية للإتصال:

عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات، ويتقبل الفرد هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجة المطلوبة في الوقت المعين. ويتكون مضمون الإتصال من هيكل أو قاعدة محددة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لتلقي الإتصال، ويتوفر هذا المضمون أيضا في هيكل الإتصال الذي يتصف بخصائص مادية وإجتماعية وسيكولوجية وهذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات ومتلقي هذه المعلومات، والمشكلة الأساسية التي تواجهنا هو أن تصميم الإتصال غالبا ما يتصف بالغموض، ويسبب هذا الغموض حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها وهذا التوتر يخلق حاجة إتصالية، ويمكن تتبع هذه العملية كالاتي (3):

(1) خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، جامعة الشارقة، 2002، ص 155.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط8، 2002، ص ص 374-375.

(3) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1997، ص ص 206-207..

1- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار النقص في الوضوح والغموض فيه، والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الإتصال، ويتولى الإتصال توضيح وتعريف الموقف.

2- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الإتصال، ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن يكون لها معنى للمرسل إليه.

3- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.

4- إن التصرف الفعال يتوقع أن يكون قريب المنال.

5- وإذا تحقق هذا التصرف الفعال، فإن التوتر يكون قد أستبعد، وبهذا تقام قاعدة للإتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم، فالتصرف الفعال ليس من الضروري أن يكفي الاحتياجات الإتصالية للمستقبل فالحاجات الإتصالية تقوم على مستويات مختلفة، ففي المستوى الأول يكون الإتصال الرسمي ضروري للحصول على الأداء الملائم المهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام.

وتقوم حالات التوتر في مستوى آخر من حاجة الفرد للتعرف على سبب القيام بمهمته والدور النهائي لهذه المهمة في الهدف الكبير لكل التنظيم. وتمتد احتياجات الأفراد الإتصالية إلى أبعد من حدود المهام التي يتولونها.

2-2- المضمون الإجتماعي للإتصال :

يتبين الإتصال من خلال الأسس السيكولوجية بأنه أيضا ظاهرة إجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الإجتماعي، فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه معقدة حيث يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر فيه ، ونشير إلى الوصف الذي قام به كل من "بتسون" Bateson و " رويش" Ruesch لبعض أبعاد الإتصال في المجال الإجتماعي، حيث تعتبر مستويات ملائمة إلى حد كبير للمدخل الإداري في المدرسة الإجتماعية للإتصال، وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للإتصال الإداري من الناحية الإجتماعية⁽¹⁾.

(1) عبد الغفور يونس ، المرجع السابق ، ص 209.

المستوى الأول: الإتصال الذاتي :وتشير هذه العملية إلى الإتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه، وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع الإتصال الإداري، إلا أنه يمثل البداية لعرض مستويات الإتصال.

المستوى الثاني: الإتصال بين الأشخاص ، ويعتبر من أكثر أنواع الإتصال ذيوعا، ويمثل أو يشير إلى الواجبات والمناقشة التي يجريها المدير مع مرؤوسيه.

المستوى الثالث: الإتصال بين الشخص والجماعة.

الحالة الأولى في هذه المجموعة هي التي تواجه فيها شخص بمجموعته، مثال على ذلك من الناحية الإدارية يمثلها الالتزام الذي يقع على المدير العام في الشركة بإبلاغ النتائج إلى مجلس الإدارة.

الحالة الثانية في هذه المجموعة هو الإتصال الذي يتم بين المجموعة و الشخص، فالقرارات التي تتخذها اللجنة ترسل إلى فرد معين لكي يقوم بالتصرف الأخير.

المستوى الرابع: الإتصال بين مجموعة ومجموعة.

ويتحدد الشكل الأول من الإتصال بين المجموعة والمجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان، وهذا النوع من الإتصال يتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية، وتتداول المعلومات عادة الظروف الجارية وغالبا ما تكون تنسيقية في طبيعتها من خلال المستويات المذكورة يلاحظ أن التداخل الإجتماعي ينشأ في جميع المستويات ما عدا المستوى الأول أما المستوى الثاني يتناول توثيق الإتصالات بين شخصين.

3- نظام الإتصال التنظيمي

إن نموذج الإتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلك أو نظام الإتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد وتعين العملية الإتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تتطوي عملية الإتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي⁽¹⁾ :

(1) عبد الغفور يونس ، المرجع السابق ، ص 205.

- 1- إتصال الأنشطة غير مخططة: وتتضمن هذه المجموعة "الحديث والإنصات" بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
- 2- إتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة واليومية.
- 3- إتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الإستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالنشاطات المذكورة في المجموعة الثانية.
- 4- إتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الإهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

4- أهمية الإتصال

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإتصال- تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظمة -روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها.* إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي. وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم الوظيفي⁽¹⁾، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه. وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية -إلتون مايو- حيث أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم .

(1) سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 201.

فيشير " إلتون مايو" إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وسنتناول هذه النقطة لاحقاً بشيء من التفصيل.

فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفاً عدائياً دون أن تظن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلاً علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الإتصال بين أولئك وهؤلاء - الإدارة والعمال - وبهذا يصبح الإتصال موضوعاً ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى⁽¹⁾ ، والإتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة و عملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والإتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل.

- وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الإتصال يستغرق ما بين 75 % إلى 90 % من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الإتصال لا تستطيع المنظمة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل ، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة⁽²⁾ .

فالدراسة الراهنة تحاول أن تبرز أهمية ودور عنصر مهم جداً في المؤسسة ألا وهو الإتصال و بروزه ضمن العناصر المهمة في التسيير الاستراتيجي للرأس مال البشري ، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الإتصالات الصاعدة، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق

(1) غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ص 24.

(2) علي عياصرة و آخرون، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 27.

النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة التالية⁽¹⁾ :

1- الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

2- الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3- تعتبر الإتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

4- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

5- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

6- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

7- كما أن الإتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

أنواع الإتصالات الرسمية الداخلية :

وهي الاتصالات التي تتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات (2) و التي تنفرع إلى:

أ -الاتصال ذي الاتجاه الواحد.

ب -الاتصال ذي الاتجاهين.

ج -الاتصال الرأسي - النازل-

(¹) خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص118.

(²) إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و الطباعة، الاسكندرية، 1993، ص251.

د -الاتصال العكسي - الصاعد-

هـ -الاتصال الأفقي - العمودي-

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي هناك نوع آخر هو الاتصال غير الرسمي.

و الاتصال الرسمي هو الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة) ، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالا رسميا لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة⁽¹⁾

هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله المنظمة أن تحقق أهدافها والاتصال الرسمي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظما تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، والتي تتدفق وفقها المعلومات، فهي تتخذ خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة⁽²⁾.

ويمكن أن نقول بأن الاتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (المؤسسة) بالطرق الرسمية المنطق عليها في نظمها وقواعدها وقوانينها يعتمد على الخطابات، المذكرات، التقارير وغيرها من الوسائل الرسمية المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تحتوي على شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا، أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية، وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم، لذلك فإن التحكم في مبادرة تقديم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشرا على ماهية الاتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار أو الانشطار.

(¹) محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 1993، ص 106.

(²) غايات بوفلجة ، مقدمة في علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 39.

وفيما يخص عملية إنتاج مضامين الاتصال الرسمي التي تعرض تحت ظروف المؤسسة أو مراقبة ما يتعين أن يكون محل التدفق الإعلامي فهناك أطراف متداخلة ومستويات عديدة تعمل قصد التحكم في العملية الاتصالية⁽¹⁾.

أ-الاتصال الهابط:

وهو اتصال داخلي رسمي ، ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي: (2)

1-إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

2-توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3-الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

4-إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر⁽³⁾.

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم، فإن كان يتصف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة .

فالالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور

(1) عزري عبد الرحمن، الإعلام والتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990،ص 166.

(2) محمد السيد فهمي ، المرجع السابق،ص ص 110-111 .

(3) عمار بوحوش ، ، المرجع السابق،ص ص 99-100 .

بالتكامل في الأعمال إذن الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

إلا أنه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالبا ما يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلا وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، كما أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضا غير كاف من الناحية الإنسانية، ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم⁽¹⁾.

لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحا بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها.

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستعمال، إلا أنها تعد قنوات مهمة للاتصال الهابط.

ب -الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

ويقصر الاتصال الصاعد في المؤسسة الصناعية على تقديم التقارير والمراسلات المتعلقة بالعمل والشكاوي الشخصية، وهو ما يجعل العامل غير متمكن على تنمية قدراته ودوافعه وتحقيق الرضا عن العمل، ويجد ذلك تفسيره في فشل الاتصال العمودي على تحقيق

(1) علي عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص 63.

طموحات العمل بحكم التأثيرات السلبية وصعوبة وصول البيانات إلى وجهتها، وبخاصة المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات، بحيث يتم منعها أو تشويها نتيجة تواجد التشويش في عدة مواقع في هذه السلم⁽¹⁾.

والملاحظة أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، فهناك بعض المديرين من يتبنى سياسة الباب المفتوح، لكن هذه السياسة نجدها غير ممكنة في الحياة العملية إلا إذا تخطى المدير عن جزء من مسؤوليته الأساسية في اتخاذ القرارات، رسم السياسات... الخ، كما أن الموظف البسيط ليست

بيده أي سلطة لا يستطيع مواجهة المسؤول الأول أو المدير لأن سير العمل ليس على ما ينبغي أو أن قراراته و أوامره متعسفة.

وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاية المنظمة⁽²⁾.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي⁽³⁾:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
 - تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال
 - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
 - الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
 - طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة المعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا⁽⁴⁾.

(1) عزى عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 172.

(2) عبد الكريم درويش و ليلي تكلا ، ، أصول الإدارة العامة ،مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1976 ، ص 478 .

(3) مصطفى عشوي ،المرجع السابق ،ص ص 146-147 .

(4) علي عياصرة و آخرون، المرجع السابق ،ص 65.

ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه و التقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف... الخ.

وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

ج-الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها⁽¹⁾، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة⁽²⁾

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثار للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم.....بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، وخاصة في المنظمات أو المؤسسات التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى

(²) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2004، ص 11.

(³) علي عياصرة و آخرون، المعجم الإعلامي، المرجع السابق، ص 65-66.

احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات الصداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى " هنري فايول " أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين (1) :

أ - ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤولة قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

ويمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تطغى أو تلعب دور بارز فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد- متساوي- فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير الرسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بعضهم البعض.

(1) علي عياصرة و آخرون، المرجع السابق، ص 65.

المبحث الثاني: التكوين

يعد التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الإستمرارية ، و سنحاول من خلال هذا المبحث أبراز خصائص العملية التكوينية و محدداتها إضافة إلى أهمية التكوين ومختلف أهدافه و أنواعه .

المطلب الأول: خصائص ومميزات ومحددات عملية التكوين:

• أولا: خصائص التكوين

- للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:
- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة(الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية (كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:
- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين⁽¹⁾
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سابق، ص 65.

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين للموظفين.
- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

ثانياً: مميزات التكوين

- يكسب الفرد الخبرة في بيئة العمل الواقعية .
- يتيح للمتدرب تطبيق خبراته التي تلقاها أثناء التدريب في ممارسته لعمله اليومي.
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- المحافظة على الوقت من خلال انتظام مجموعات كبيرة من الأفراد في التدريب دون انقطاعهم لفترات طويلة عن العمل.
- سرعة تدريب جميع الأفراد على ما يستجد في مجال عملهم⁽¹⁾.

ثالثاً: محددات التكوين

يتأثر مستوى العملية التعليمية بعدة عوامل بشرية ومادية، ولكن دور الأستاذ فيها هو العامل الرئيسي، بحكم كونه مخطط للموقف التعليمي وموجهاً لنشاط الطالب فيه ومقوماً له، ويكتسب دور الأستاذ في مشروعات التطوير التربوي أهمية أكبر، حيث يتوقف مصير التطوير على مدى فهمه لأهدافه واقتناعه بجذواه وتمكنه من تطبيقه. لذلك تأتي مسألة التكوين للأستاذة من أبرز أولويات العمل التربوي في الحاضر والمستقبل، ولا تتحقق أهداف

(¹) عايض سعد البقمي، ((تقييم فعالية التدريب على رأس العمل في حرس الحدود)) (دراسة تطبيقية على الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999)، ص 36.

التكوين للأساتذة إلا بتحديد كفاياتها ووضع آليات العمل الفعالة التي تساعد على تشخيص مستويات أداء الأساتذة والقيام ببرامج ونشاطات التأهيل المهني⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

إذا كان البحث من طرف المسيرين للموارد البشرية على النوعية الجيدة للعنصر البشري في المرفق العام، كان لابد من الاستعانة والاعتماد على عنصر التكوين، الذي من ورائه نحصل بلا شك على النوعية الجيدة والكفاءة، ذات الفكر والاستيعاب والخبرات والمهارات والقدرة على الابتكار والإبداع، فكان للتكوين أهمية بالغة وأهداف شتى يمكن التطرق إليها في الفرعين الآتيين.

أولاً: أهداف التكوين:

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة؛ سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف الذي يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم؛ إن وراء كل واحد من أهداف التغيير المذكورة؛ يرتسم عن النجاح الإدارية التي تشكل الأساس الرئيسي لكل نشاطات التكوين على الأقل تلك التي تتم على أساسها المبادرات؛ إننا "نقول أن الهدف الرئيسي لوجودها " لأن المؤسسات يمكنها أيضا لأسباب متنوعة أخذ مبادرات الدفع أو النشاطات التكوينية؛ حيث العلاقة مع النجاح التنظيمية تكون منعقدة ويمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يلي⁽²⁾:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- زيادة مهارات وقدرات الأهل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب وظيفة أعلى من منصبه الحالي.

(1) أحمد مصطفى، "مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية"، (ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني، 2001)، ص 51-58.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيدى، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع)، ص 203.

- خفض معدل الدورات في العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم الفنية⁽¹⁾.
- تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته بما يعود عليه في الزيادة في الدخل وفي فرص الترقى ؛ الأمر الذي يساعد على الروح المعنوية للعاملين⁽²⁾.
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المؤسسة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة خدمات المؤسسة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ الموظفين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات⁽³⁾.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل⁽⁴⁾.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها⁽⁵⁾.
- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمؤسسة .

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (لبنان: دار العرب، 1984)، ص 181، 182.

(2) أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 204.

(3) محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990)، ص 220.

(4) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1975)، ص 423.

(5) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (الجزائر: دار الأمة، 2011)، ص 72.

ثانياً: أهمية التكوين:

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ،يتم تعلمها بسرعة وسهولة ،وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت ،كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

1- أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المؤسسة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتفاع بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء.
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى.
- ✓ تخفيض معدل الدورات في العمل إذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل⁽¹⁾.
- ✓ تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.
- ✓ الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل.

2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المؤسسة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي:

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993)، ص 188، 199.

✓ إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده⁽¹⁾.

✓ معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين .

✓ توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

✓ مجابهة تحديات المستقبل؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية

✓ تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المؤسسة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها، تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

أولا: أنواع التكوين

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه؛ وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة فقط؛ فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ويقسم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع للاعتبارات التالية:

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص203.

1 - التكوين حسب مرحلة التوظيف:**- توجيه الموظف الجديد:**

يحتاج الموظف الجديد عند تقدمه إلى المنصب لمجموعة من المعلومات، التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم، عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين⁽¹⁾.

- التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من التغيرات والتطورات اليومية التي تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف أو خبرته الماضية؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا، ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به.

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك⁽²⁾، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر في مختلف الأعمال، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال، إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

- التكوين بغرض الترقية والتحويل

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية

(1) أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 114.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، (مصر: مركز التنمية الإدارية، 1998)، ص 325-326.

أحد موظفيها على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية⁽¹⁾.

2- التكوين حسب نوع الوظائف:

- التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية التي - لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية .

- التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا؛ فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط؛ التنظيم والرقابة والتحفيز⁽²⁾.

- تحسين المستوى

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله؛ حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية.

- تجديد المعلومات - الرسكلة

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسمى شهادة المشاركة⁽³⁾.

(1) أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 116.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 326.

(3) المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين

3- التكوين حسب المكان

التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين داخل أو خارج المؤسسة أو مكونين وبالتالي على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوته وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل⁽¹⁾.

مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والمؤسسات .

برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة⁽²⁾.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327-328.

(2) أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 118-119.