

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية
الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية

دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

زيدان حمدي

من إعداد الطلبة:

أسماء رامي

عماد براحي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير طي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
زيدان حمدي	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
راضية قراد	أستاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية
الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية

دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

زيدان حمدي

من إعداد الطلبة:

أسماء رامي

عماد براحي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	منير طبي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد - أ -	زيدان حمدي
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	راضية قراد

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

مصداقا لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

لحمد الله عز وجل على أن يوفقنا لإتمام هذا العمل المنوَّاع.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

لا يمكننا أن نعبّر دون أن نشكر الأشخاص الذين من دونهم لم نكن لنصل إلى هذه

المرحلة

فكل عبارات الشكر والتقدير لا تكفي لشكرهما فهما أعلى هديته من الله الا وهما

الوالدين

فنمنى أن يتقبلوا منا هذا الشكر البسيط وحفظ الله جميع الوالدين.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نقدم بالشكر الجزيل إلى الأسناذ الكريمة:

حمدي زيدان الذي لم يدخل علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة.

ونقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لكل من ساهم في مساعدتنا ولو بالقليل

فمعلوماً لكم كانت قيمة وثمنته بالنسبة لنا.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى هدية الرحمان ووصيته في قوله

" وبالوالدين إحسانا "

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود،

إلى فيض الحنان وينبوع المحبة وأحن قلب وأرق روح، إلى من سهرت الليالي وأنقصت

من نفسها كي تزيد لنا، إلى ناصحتي ومشجعتي والداعية لي بالخير والنجاح أينما حللت،

إلى من رسمت لي صورة المرأة المكافحة والمناضلة صورة المرأة المثالية في عقلي، إلى

أغلى الحبايب،

إلى جنتي أمي أمي أمي " مناصريه العطرة "

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون إنتظار، إلى مصدر فخري

واعتزازي، إلى من ضحى بنصف عمره من أجل أن يوفر لنا أساليب الراحة،

إلى من غرس فينا حب التعلم والكفاح والشُّقي من أجل أن نسير في طريق النجاح،

إلى أسطورتني وقدوتني في الحياة

أبي العزيز "رامي عمر"

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

هذه أبسط هدية يمكن أن أقدمها لكما بعد كل ما فعلتماه من أجلي،

حتى أنه لا يساوي ذرة أمام هديتكما لي "العمرة"

أتمنى أن تتقبلا مني هذا الإهداء المعبر عن امتناني وحيي الكبيرين لكما

دمتما في رعاية الله وحفظه وأدام الله عمركما

"جوهرتى حياتى"

إلى الشجرة المباركة التى أستفيع بضالها وكنز حياتى إختى وأختى:
إلى "المسندة"، خولة "البهجة، والسرور"، بلقيس "الطيبة، العفوية"،
أحمد "المسندة، المحبة"، آية "الروح الخفيفة"، حسناء "الروح الخفيفة"
والأخت الأعلى والأعز من روحى

التى لا يشبع اللسان عن وصفها والقلب عن حبها والعين عن مفارقتها،

الأخت التى لم تنجبها أمى لكنها الأخت التى تمنيتها

ها قد أكرمنى الله بها

جاءت وأغنتنى عن معنى الأخت بكل حالاتها

"مساعديه فاطمة الزهراء"

وإلى أختى الغالى لم تنجبه أمى الأحب إلى قلبى،

أخ أسقانا معنى الأخوة فى السراء والضراء، أخ يعجز اللسان عن وصفه

"ميميش عثمان"

رحمه الله وأنار قبره وأسكنه فسيح جناته

إلى كل من سرقهم الموت قبل أن نقضى معهم مثل هذه اللحظات الجميلة،

إلى من غطى التراب وجوههم وغاب خيالهم عنا لكن روحهم لم تنسى يوماً

أتمنى أن تصلكم همسات دعائنا وتنور لكم قبوركم.

إلى كل الأهل والأحباب إلى كل من كان سندا لى فى هذا البحث،

إلى كل السائرين فى طريق الخير والعلم وإنارة العقول.

إلى كل من نساهم قلمي ويذكرهم عقلي.

أتمنى أن تتقبلوا منى هذا الكلام المتواضع المنبثق من قلبى خصيصاً لكم.



عماد

إهداء

الأم كلمة تحمل بطياتها عبارات ومعانٍ
عظيمة، تحمل معنى الوفاء والحنان، وتحمل
العطاء والكرم، وتعبر عن كلِّ شيءٍ جميل
يفتقده كلٌّ من فقد أمّه أو لم يشعر بمعنى
الأمومة.

أمي من ضحيت من أجلي بالكثير، وعانيت
من أجلي الكثير، وعلمتني معنى الحب،
وعلمتني معنى العطف، أجدها دائماً وهي
توجهني في حياتي، أصبحت قوياً بها،
أصبحت إنساناً بسببها.

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
		شكر وعرهان
		إهداء
01		مقدمة
الإطار المنهجي		
05	I. إشكالية الدراسة	الإطار المنهجي
07	II. تساؤلات الدراسة	
08	III. أسباب اختيار الدراسة	
08	IV. أهمية الدراسة	
09	V. أهداف الدراسة	
10	VI. منهج الدراسة	
11	VII. مقارنة الدراسة (نظرية الدراسة)	
12	VIII. مجتمع الدراسة	
13	IX. أداة جمع البيانات	
15	X. مفاهيم الدراسة	
19	XI. الدراسات السابقة	
26	XII. صعوبات الدراسة	
الإطار النظري		
II. ماهية الاتصال التنظيمي		
30	1.II. ماهية الاتصال التنظيمي	الاتصال ماهية
30	1.1.II. مفهوم الاتصال التنظيمي	
31	2.1.II. هيكل الاتصال التنظيمي (الأشكال والأنواع)	

43	3.1.II. قنوات الاتصال التنظيمي	
45	4.1.II. خصائص الاتصال التنظيمي	ماهية الاتصال التنظيمي
46	5.1.II. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	
50	6.1.II. العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي ومستوى فاعليته	
53	7.1.II. معيقات الاتصال التنظيمي	
2.II. العملية التكوينية في المنظمة		
61	2.II. ماهية العملية التكوينية	
61	1.2.II. مفهوم العملية التكوينية	العملية التكوينية في المنظمة
62	2.2.II. أنواع التكوين	
67	3.2.II. خصائص التكوين	
68	4.2.II. أهمية وأهداف التكوين	
72	5.2.II. فوائد التكوين	
73	6.2.II. مبادئ التكوين	
75	7.2.II. مراحل العملية التكوينية	
3.II. نظام ضمان الجودة في المنظمة		
93	3.II. تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة	نظام ضمان الجودة في المنظمة
93	1.3.II. مفهوم نظام ضمان الجودة	
94	2.3.II. مكونات نظام ضمان الجودة	
94	3.3.II. مبادئ نظام ضمان الجودة	
96	4.3.II. مزايا تطبيق نظام الجودة	
97	5.3.II. وظائف إدارة الجودة	
98	6.3.II. مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي	
110	7.3.II. مجالات وطرق تقييم الجودة في الجامعة	

الإطار التطبيقي

III. دراسة ميدانية بخلية ضمان الجودة جامعة العربي التبسي

120	1.III. دراسة ميدانية	الإطار التطبيقي
120	1.1.III. بطاقة فنية	
121	2.1.III. قراءة وتحليل النتائج	
148	3.1.III. الاستنتاجات العامة للدراسة	
148	4.1.III. اقتراحات الدراسة	
151	خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع		
الملاحق		
ملخص الدراسة		

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	33
02	يوضح الاتصال الرسمي النازل	36
03	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	38
04	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	40
05	يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية لتكوين الموظفين	78
06	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	88
07	مكونات نظام الجودة	94

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	117
02	توزيع المبحوثين حسب السن	117
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	118
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	118
05	المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	119
06	وصول المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب	120
07	تستشيرك الإدارة بهدف اتخاذ قرارات للتنفيذ حول مسائل تخص مجال تخصصك في العمل	120
08	نوع الإتصالات الأكثر إستخداما في قسم عمك	121

122	تقييم درجة إستعانة الموظف بهذه الإتصالات أثناء العمل	09
123	أكثر وسيلة إتصال تعتبر فعالة لإيصال التعليمات إلى الموظف	10
124	الصعوبات التي واجهها الموظف في عملية الإتصال بالإدارة	11
124	نسبة رضا العاملين عن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة	12
125	العوامل المؤثرة للإتصال التنظيمي	13
126	قياس الموظف لمستوى فاعلية الإتصال التنظيمي	14
127	معيقات الإتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه	15
128	المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للعملية التكوينية داخل المؤسسة	16
128	تماشى برامج التكوين مع إحتياجات العملية التكوينية للموظف	17
129	مدة تطبيق البرامج التكوينية	18
130	مدة تطبيق برامج التكوين كافية لتحقيق أهداف العملية التكوينية أثناء الخدمة	19
130	خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة	20
131	العاملين على إطلاع بخطط التكوين	21
132	أنواع التكوين المستفاد منها في المؤسسة	22
132	الصعوبات التي واجهها المتكويين خلال تلقيهم البرامج التكوينية	23
133	استفادة العاملين من التكوين في المؤسسة	24
133	تكوين الموظف أثناء الخدمة يساعد في تطوير المؤسسة ورفقيها	25
134	مقترحات الموظفين لتطوير البرامج التكوينية لمؤسستهم في المستقبل	26
135	المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للجودة داخل مؤسستك	27
136	المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة	28

136	الخيارات الأساسية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي مصلحة خلية ضمان الجودة	29
137	عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي مصلحة خلية ضمان الجودة	30
138	الهدف ذو الأولوية من تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة	31
138	الآلية المناسبة أكثر لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة	32
139	المجال ذو الأولوية لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة	33
139	الأسلوب المناسب لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة	34
140	مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي	35
141	مزايا تطبيق نظام الجودة في الجامعة	36
141	طرق تقييم الجودة في المؤسسة	37
142	المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة	38

مقدمة

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي من أهم العمليات الضرورية في أي مؤسسة أين كان نوعها واختصاصها، فلا يمكن لأي مؤسسة القيام بأي دور لها داخل المجتمع أو في أداء أعمالها أو إنتاج منتجاتها دون أن يكون لها اعتماد على الاتصال التنظيمي الذي يسير في عدة اتجاهات ويقوم من خلاله أفراد الإدارة في المنظمة بتنظيم جميع عمليات المؤسسة، فمن خلاله تنظم القوانين واللوائح الإدارية وأيضاً كيفية عمل العمال بل وحتى وضع خطط المؤسسة لتحقيق أهدافها، فمن خلال عملية الاتصال يقوم العمال بطرح الأفكار والآراء التي يأخذها المدير أو صاحب القرار بعين الاعتبار، حتى يتسنى له تحقيق أهدافه بالشكل الذي يريده، وبعد صياغة الخطط وكيفية تنفيذه تأتي عملية تدريب العمال والموظفين على كيفية تنفيذ هذه الخطط بطرق فعالة جداً، خاصة أولئك العمال الجدد منهم، وهنا يبرز دور الاتصال التنظيمي الفعال في عملية تكوين هؤلاء العمال من أجل إعدادهم بشكل جيد على تنفيذ وأداء هذه الأعمال، إذ تعتبر العملية التكوينية، هي بمثابة إعادة تغيير سلوك الأفراد نحو الأفضل والأحسن وفق ما يتوافق مع المتطلبات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بإجراء دورات تكوينية كل ما سمحت الفرصة لأجل تنمية مهارات العمال الفكرية والتطبيقية من أجل الإنتاج أكثر، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية اتصال تنظيمي فعالة جداً تجعل العمال تارة في دور المستقبل للدروس التكوينية وتارة أخرى دور المرسل حين ما يسأل عن أي شيء في أدائه لعلمه خاصة في جانب كيفية استخدامه للتكنولوجيات الجديدة ولهذا جاءت هذه الدراسة لأجل معالجة ذلك.

وقد انقسمت الدراسة إلى مقدمة عامة وإطار منهجي وثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل ميداني

وخاتمة عامة، حيث اعتمدنا في هذا البحث على:

الإطار المنهجي: والذي يضم الإشكالية التالية:

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية؟.

- أما تساؤلات الدراسة فكانت كالآتي:
 - ما هو الاتصال التنظيمي؟
 - فيما تتمثل العملية التكوينية داخل المنظمة وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق جودتها؟
 - كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تحسين جودة العملية التكوينية؟
 - ما هي عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
 - وللإجابة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة تطرقنا إلى:
 - أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، منهج ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة، مجالات الدراسة، مقارنة ومفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة.
- الإطار النظري** الذي يضم ثلاثة فصول وهي:
- **الفصل الأول:** بعنوان "ماهية الاتصال التنظيمي"، فتطرقنا فيه إلى (مفهوم وهيكل الاتصال التنظيمي، قنواته، خصائصه، أهميته وأهدافه، العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي وقياس مستوى فاعليته، معيقاته).
 - **الفصل الثاني:** بعنوان "ماهية العملية التكوينية"، فتمثل فيما يلي (مفهوم التكوين، أنواعه، خصائصه، أهميته وأهدافه، فوائده، مبادئه، مراحل العملية التكوينية).
 - **الفصل الثالث:** كان بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية"، وجاء فيه (مفهوم نظام ضمان الجودة، مكوناتها، مبادئها، مزاياها وظائفها، مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة)
- الإطار التطبيقي:** الذي يضم الدراسة الميدانية التالية:
- حيث تناولنا فيها (بطاقة فنية، قراءة وتحليل النتائج، الاستنتاجات العامة، اقتراحات الدراسة).

الإطار المنهجي

مدخل الدراسة وإجراءاتها المنهجية

- .I إشكالية الدراسة
- .II تساؤلات الدراسة
- .III أسباب اختيار الدراسة
- .IV أهمية الدراسة
- .V أهداف الدراسة
- .VI منهج الدراسة
- .VII مقارنة الدراسة (نظرية الدراسة)
- .VIII مجتمع الدراسة
- .IX أداة جمع البيانات
- .X مفاهيم الدراسة
- .XI الدراسات السابقة
- .XII صعوبات الدراسة

I. إشكالية الدراسة

يعد الاتصال أحد الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أن يخلو من الاتصال و هو ما جعل من المؤسسات والمنظمات تستخدم الاتصال في شتى مجالات عملها وبهذا الاتصال يعمل ويسير المنظمة ، حيث تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف ، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المؤسسة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المؤسسة أو خارجها، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسات الجامعية خصوصا والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المنظمة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة المنظمة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين حيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للفناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا

بالتكوين من قبل مختلف المنظمات، وأقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أدا المؤسسة ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسا في ميزانية المؤسسة.

حيث تعتبر العملية التكوينية أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف وهي ضرورية للمحافظة على العمل بكفاءة عالية، فهي ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما تساعد العملية التكوينية الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم وزيادة انتمائهم لمنظماتهم ورفع معنوياتهم , مما لا شك فيه أن نجاح العملية التكوينية في المؤسسات يحتاج إلى عاملين مؤهلين إداريا وعلميا , فنجاح عملية تنفيذ الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية يتوقف إلى حد كبير على وجود عاملين قادرين على استيعاب النظام الإداري وأهدافه في المنظمة وكذا عمليات التطوير والتحديث للاتصال وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات الإدارية في تحقيق جودة العملية التكوينية داخل المؤسسة.

بينما يتوقف نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بالدرجة الأولى وكخطوة أولية وأساسية وتمهيدية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات نظام التعليم العالي، ولذا يشترط أن ينظر لمشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة على أنه مشروع تغيير تنظيمي يتطلب تسييرا محكما أي السعي والعمل على التحضير الجيد لقيادة هذا التغيير

والجامعة الجزائرية لا تزال تحتل مكانة رائدة في المجتمع وتمثل قمة الطموح للأجيال الصاعدة وتعد رمزا للعلم، المعرفة، الرقي، التطور، ومصدر الإبداع، حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي أحد المقاييس الرئيسية لقياس تقدم الأمة ومسايرتها ركب الحضارة وتقدم العالم، ومن العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسة

الجامعية الجزائرية في تحقيق أهدافها، هو مدى نجاحها في عملية الاتصال التنظيمي داخلها وخارجها، فالإتصال التنظيمي يعد أساسيا لوجود أي جماعة باعتبار أنه وسيلة أفرادها لتبادل المعاني والأفكار، علما بأن الإتصال التنظيمي لا يقوم فقط على نقل المعلومات لكن أيضا على فهمها. ولكي تحقق الجامعة الجزائرية مستويات عالية من الكفاءة عليها أن تصل إلى تحقيق اتصالات تنظيمية فعالة تتجاوز مختلف المعوقات التي يمكن أن تواجهها وتعرضها لأخطار وعواقب تشوه البيانات والمعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم."

وانطلاقا من جامعة العربي التبسي بتبسة من أكبر الجامعات من حيث عدد العمال فهي تشكل ميدانا تنظيميا مناسباً لهذا البحث، وفي ظل تكنولوجيا الاتصالات التنظيمية اهتمت خلية نظام ضمان الجودة بالعملية التكوينية من خلال مجموعة من أشكال الاتصالات التي استخدمتها جامعة العربي التبسي بهدف تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المؤسسة.

ومن هنا كانت إشكالية دراستنا كالتالي:

- ما الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

II. تساؤلات الدراسة

- ما هو الإتصال التنظيمي في الجامعة؟
- فيما تتمثل العملية التكوينية داخل المؤسسة وكيف يساهم الإتصال التنظيمي في تحقيق الجودة داخل الجامعة؟
- كيف يؤثر الإتصال التنظيمي في تحسين جودة العملية التكوينية؟
- ما هي عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

III. أسباب اختيار الدراسة

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ومن هذه الأسباب:

1. أسباب ذاتية

- رغبة الباحث في دراسة عملية التكوين في الجامعة باعتباره طالب جامعي وتمسه العملية.
- رغبة الباحث كذلك في الوصول إلى معلومات جديدة حول هذا الموضوع وتدعيم الرصيد العلمي في هذا الجانب من خلال ما يتطلب إنجاز هذا البحث من مطالعات خاصة.
- اهتمام مجموعة البحث بموضوع الاتصال التنظيمي باعتباره مجال من مجالات تخصصنا التعليمي
- ورغبة الباحث في معرفة الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية ودورها في تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المنظمة وخصوصا الجامعة.

2. أسباب موضوعية

- قلة الدراسات العلمية في هذا الموضوع بالرغم من أهميته وكذلك الكشف عن المشاكل التي تنجم عن سوء الاتصالات داخل المنظمة "الجامعة" (حادثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة)
- الدور المنوط للاتصال التنظيمي في جعل العملية التكوينية معروفة وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المنظمة ثم نقلها للعاملين خاصة في ظل المنافسة الكبرى من قبل مختلف الحركات.
- ثم أننا نعرف ما للاتصال من أهمية في ترقية صورة مثمرة عن العملية التكوينية لدى العاملين وبالتالي كسب ثقتهم عن طريق جودتها فتضمن نجاح المنظمة.

IV. أهمية الدراسة

- تتبثق أهمية الدراسة في إمكانية إسهامها إلى الوصول لنتائج تسلط الضوء على جانب مهم من جوانب دور الاتصال التنظيمي وأهمية العملية التكوينية في تحقيق الجودة داخل المنظمة لأنه إذا ما تحقق

الاتصال بمعناه الإيجابي تحققت تطبيق نظام ضمان الجودة التي بدورها تدفع المنظمة إلى ما ترمي إليه.

– كما تجسدت أهمية البحث بالنظر إلى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للاتصال داخل المؤسسة إذ من المهم التعرف على واقع الاتصالات في المنظمات وذلك من أجل تحسين اتصالها التنظيمي وتحقيق العملية التكوينية للوصول إلى تطبيق نظام ضمان الجودة التي تطمح إليها كل المؤسسات.

V. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة في مجملها إلى أهم الأهداف التالية:

- التعرف على الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية في المنظمة.
 - تبيان كيف يمكن للاتصال التنظيمي التأثير في العملية التكوينية وكيفية مساهمته في تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المنظمة.
 - إثارة انتباه طلبة قسم علوم الإعلام والاتصال إلى العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالعملية التكوينية والكشف عن تطبيق نظام ضمان الجودة داخل المنظمة.
 - المساهمة في خلق العملية التكوينية والتعريف بها من خلال الاتصال التنظيمي.
 - التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية.
- فهي أهداف متعددة تصب كلها ضمن هدف رئيسي:

تربية العامل الذي يؤمن بالاتصال التنظيمي الذي يحقق جودة العملية التكوينية داخل المنظمة فالعامل الناجح يعني منظمة ناجحة، وكذا التعرف على المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي وكيفية بناء هيكل

مؤسساتي متطور وإبراز قيمة هذه الاتصالات التنظيمية في النهوض بالمنظمة وتحقيق العملية التكوينية، وبالتالي محاولة تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل المؤسسة.

VI. منهج الدراسة

إن لكل دراسة أو بحث اجتماعي منهجا خاصا به ويعمل على تحديده واختياره يتوقف على طبيعة المتغيرات والمعطيات المتعلقة بهذه الدراسة ويعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتحصل عليها في نهاية البحث أو الدراسة.

"حيث يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي".¹

وعليه يعرف المنهج على أنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما الكشف عن الحقيقة

أو البرهنة عليها".²

كما يعرف على أنه: "الطريق أو السبيل الذي يستند على عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد وعن آرائه واتجاهاته وتصوراتها وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأديتها لوظائفها".³

¹ علوطي عاشور، دومي اسمهان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، 2017، ص 152.

² محمد زيان عمر: "البحث العلمي منهجه وتقنياته"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1997، ص 12.

³ بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2004، ص 219.

كما يعتبر: "العمود الفقري لتصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع الدراسة."¹

راعينا في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه هو الملائم حسب هذه الدراسة وهو الأكثر ملائمة للدراسات الوصفية ويعرف على أنه:

"أحد أشكال التحليل التفسيري العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتطورها كليا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"

"يقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه

البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين"²

والمنهج الوصفي التحليلي هو أكثر المناهج ملائمة للكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية.

VII. مقارنة الدراسة

1. نظرية النسق الاجتماعي

تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية ويعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي.

¹ صخر خليل عمر: "مناهج البحث في علم الاجتماع"، جامعة اليرموك، عمان، د ط، 1997، ص 253.

² بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني: "مرجع سبق ذكره"، ص 167.

2. افتراضات النظرية

يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- الفعل الاجتماعي يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف؛
- الوصول إلى حالة من الرضا وتجنب الحرمان لدى الإنسان؛
- ثقافة الفرد أو المجموعة تأتي من خلال التفاعل مع الآخرين؛
- يتم التفاعل من خلال رموز وإشارات تكتسب معاني.

هذه النقاط جميعها يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية إذ أن أنساق الاتصال تنشأ من عملية التعامل

مع الأهداف الاجتماعية وأن الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال.

لعل من المناسب الإشارة إلى الصلة أو العلاقة بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي حيث تم

توضيح أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصر من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي،

وحتى في حالة الاتصال البسيط أو البدائي فإنه لن يكون سهلاً دون توفر درجة من التوافق مع قواعد النسق

الرمزي.

من خلال عرض نظريات الإدارة ونظريات الاتصال نلاحظ أن هذه النظريات مجتمعة تصب في

صالح العملية الإدارية وتبحث في إمكانية وجود درجة مناسبة من التناغم والانسجام بين الأفراد والجماعات

داخل المنظمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يتبادلها الأفراد والتي دارت حولها معظم

نظريات الإدارة والاتصال، إذن نستطيع القول إن هنالك علاقة وطيدة بين نظريات الإدارة ونظريات الاتصال

وهذه العلاقة هي علاقة تكاملية.

¹ مرتضى البشير الأمين: "الاتصال التنظيمي"، دار أمواج والورق للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، دط، 2016، ص 102.101.

VIII. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في موظفي خلية ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي بجامعة العربي التبسي -تيسة-، والبالغ عددهم 15 موظفا وقد تم استهداف فئة موظفي خلية ضمان الجودة، لأنهم الأقرب إلى معرفة وتشخيص الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية ودورها في تطبيق وتحقيق نظام ضمان الجودة وتحدّ يد عوامل انجاح تطبيق هذا النظام في مؤسساتهم، كما أنهم استفادوا من عدة دورات تكوينية خاصة بتطبيق نظام ضمان الجودة، وهذا ما يجعلهم على دراية أوسع بضرورة تطبيق هذا النظام. أما عن مبررات اختيار موظفي ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي في جامعة العربي التبسي، فكان من منطلق ورأي الأستاذ المشرف حمدي زيدان

حيث استخدمنا المسح الشامل نظرا لقلّة عدد الإداريين المتمثلة في قسم ضمان الجودة

المسح الشامل: "يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، يهدف المسح الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى".¹

حيث اعتمدنا على المسح الشامل لأنه يخدم دراستنا ويوصلنا إلى العينة المرجوة حيث سنختار عينة مقدارها 15 إداري.

حساب العينة: المتمثلة في قسم خلية ضمان الجودة

قانون حساب العينة: التكرار ÷ العينة × 100

ومنه عدد التكرارات ÷ 15 × 100

¹ منهجية البحث العلمي، <http://www.arab-api.org.com>، تاريخ الزيارة 02.06.2019، الساعة 22.14.

أما بالنسبة للسحب حيث يتم سؤال الموظف إن كان من مستخدمي الاتصال التنظيمي أثناء تكوينه لتحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة داخل الجامعة وذلك قبل الطلب منه ملئ الاستبانة.

IX. أداة جمع البيانات

لنحقق أهداف البحث ولنتحقق من فرضياته يتطلب استخدام أدوات علمية ومنه قام الباحثون ببناء الاستبيان، ومن أجل جمع البيانات استعنا باستمارة الاستبيان.

1. تعريف استمارة الاستبيان

"وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب"¹

X. مجالات الدراسة

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث وبما أن الدراسة الميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من (المجال المكاني. والبشري. والزمني) ففي دراستنا كان كالاتي:

1. المجال المكاني

الذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والتي اقتصر على جامعة العربي التبسي -تبسة-

2. المجال الزمني

انقسم إلى جانبين:

¹ ربحي مصطفى عليان: " طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، ط1، 2009، ص91.

- أ. **جانب نظري:** بدأت مرحلة جمع المعلومات حول الموضوع في عمومها مع بداية الموسم الدراسي 2018.2019 وبعد ضبط موضوع الدراسة واستكمال الإجراءات الإدارية المطلوبة لاعتماد الموضوع، استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 إلى غاية أبريل 2019.
- ب. **جانب ميداني:** بدأ مع جمع البيانات النظرية وعلى هذا الأساس تم تصميم استمارة استبيان وتم تحكيمها خلال شهر أبريل وتوزيعها خلال شهر ماي، ثم جاء بعدها قراءة وتحليل الجداول.

X. مفاهيم الدراسة

1. الاتصال

1.1. لغة: "اتصل الشيء -بمعنى التام -ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال: اتصل بخبر بمعنى علمه"¹

ويقال "كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك"² في حين عرف مختار القاموس بأنه "وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"³

2.1. اصطلاحا

تعرفه الأدبيات العلمية هو "عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف

¹ معجم: "مجانى للطلاب"، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص 1028.

² المنجد: "في اللغة العربية المعاصر"، دار المشرق، بيروت. لبنان، ط5، 2001، ص 73.

³ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: "أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطة. مصر، 1999، ص 10.

وممارسات جديدة وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه".¹

كما يعرفه جورج لند برج "إن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز".²

2. التنظيم

1.2. لغة: "نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار اداري معين"³

2.2. اصطلاحا: يرى بارسونز أن التنظيم عبارة عن "نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويرى أيضا أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة، ويشترط بارسونز أن تكون تلك الأهداف واضحة أيضا وتعمل على تحقيقها، ويتطلب تحقيق الأهداف وجود اجراءات تنظيمية، وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوافر الإجراءات التنظيمية كفلين بتمييز التنظيم عن المجتمع". ويعرفه محمد علي محمد على أنه: "ذلك الذي اصطلح على تسمية بالتنظيم البيروقراطي، وهو نوع من التنظيمات يرتكز على قواعد واجراءات تتحكم في السلوك وتنظم علاقة الأفراد وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، وكذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة".⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، د. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: "الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، الدار الجامعية، د ط، 2007.2008، ص39.

² سيد سالم عرفة: "الاتصالات التسويقية"، دار الكرية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص15.

³ حسين التهامي: "مدخل إلى أصول إدارة الأعمال"، جروب للتنمية البشرية والتدريب، ط1، سنة 2009، <https://diae.net.com> تاريخ الزيارة 02.06.2019، الساعة 22.00، ص 146،

⁴ كمال بوقرة، بسام وزناجي: "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جامعة باتنة 1، تاريخ الزيارة 18.03.2019، الساعة 17.00، ص 134.

3. الاتصال التنظيمي

1.3. لغة: أصل الكلمة «Communication» الاتصال يعود إلى كلمة لاتينية هي «Common» ومعناها العام تعني الاتصال بين فردين أو أكثر بغرض التفاهم، وهي تتضمن فكرة الكلمات والعلاقات الانسانية وتدريس اللغة.¹

2.3. اصطلاحاً: يعرف بأنه "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في منظمات الأعمال"²

كما حدد دي فليير مفهوم الاتصال التنظيمي بأنه "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"³

4. الجودة

1.4. لغة: الجودة في اللغة "جاد" الشيء يوجد "جودة" بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جودّه) أيضاً (تجويدا)، وشاعر (مجاد) بالكسر أي يجيد كثيراً.⁴

وقيل "الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله وقد جاد جودة وأجاد: أي بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجودّ وجاد عمله وجود جودة وجدت له بالمال جوداً، واستجدت الشيء: أعددته جيداً واستجاد الشيء: وجدّه جيداً أو طلبه جيداً.⁵

¹ ساسي بلال: "فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الادارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية"، لم يذكر اسم وعدد المجلة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، ص 03.

² مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره"، ص 90.

³ محمد ناجي الجوهر: "الاتصال التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي. العين للنشر والتوزيع، 2000، ط1، ص 18.

⁴ الباحث برهان الدين حسين السامرائي: "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2012، ص 25.

⁵ جمال الدين محمد ابن منظور: "لسان العرب"، دار الحديث للنشر والتوزيع، د ط، 1423 هـ، ص 254-255.

"الجودة بمعنى الشيء الجيد وهي مصطلح لغوي يطلق على من كلف بعمل فأجاده والجودة في أصلها اللغوي مأخوذة من جود، والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله بجود جودة"¹

2.4. اصطلاحاً

الجودة تعني "الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تتال رضا العميل ويكون المنتج ذا جودة عالية وتكلفة اقتصادية"

يعرفها الببلاوي وآخرون سنة 2006 بأنها "مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين."²

ويتعدى مفهوم الجودة في رأي وليام وهري "جودة المنتج نفسه ليشمل جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف، وجودة المنظمة ككل"³

5. التكوين

1.5. لغة: التكوين لغويًا "كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه"⁴

2.5. اصطلاحاً: عرف عبد الباقي التكوين بأنه: "تشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من

المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"⁵

¹ جمال الدين محمد ابن منظور، مرجع سابق، ص 254-255.

² محمد أماني، فراج محسن: "جودة منهج أو منهج من أجل جودة"، <http://www.science.educator.jeeran.com>، تاريخ الزيارة 27.2.2019، الساعة 14.00.

³ William, L.M & Hariri, M (1983): Quality Circles Changing Images Of people At Work, Addison-Wesley publishing company, Inc., London.

⁴ فؤاد إفرام البستاني: "منجد الطلاب"، دار المشرق، بيروت. لبنان، د. سنة النشر، ط 13، ص 662.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، مصر، د ط، ص

كما عرفه السيد محمد جاد الرب بأنه: "يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم"¹

XI. الدراسات السابقة

1. مفهوم الدراسات السابقة

لقد أشار Patten إن الدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات) "تعمل على تحديد أدوات القياس التي استخدمت بنجاح في بحوث أخرى وتجنب الأدوات التي أخفقت في التحقيق الغرض منها، أو اشتملت على نقص أو خلل يحول دون تحقيق المطلوب، كما تساعد هذه الدراسة على تجنب الطرق المغلقة أو ما يسمى بالنهايات الميتة."²

بما أن التعرف على الدراسات السابقة يعد أمراً مهماً لأنها تقدم للباحث نتائج جهد باحثين سبقوه في بحث موضوع له صلة بالموضوع محل الدراسة للوقوف على أهداف من سبقوه وأساليبهم في البحث والعينة والأدوات التي استخدموها في دراساتهم، وتعتبر الدراسات السابقة أرضية صلبة يبني عليها بحثه دون تكرار لما سبق عمله.

وبعد اطلاعنا على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة

العملية التكوينية اتضح لنا ما يلي:

— عدم وجود دراسات سابقة في نفس موضوع البحث وطنياً على حد علمنا.

¹ سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"، د. دار النشر، مصر، د. ط، 1999، ص 336.

² جابر نصر الدين: "الدراسات السابقة - مقارنة منهجية"، مجلة مخبر الدراسات النفسية الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص 4.

- وجود بعض الدراسات التي تعرضت للاتصال التنظيمي في جوانب أخرى كما أنها تتصف بالقلّة،

وفيما يلي استعراض بعض الدراسات السابقة التي استفاد منها هذا البحث في بعض النقاط:

دراسة الطالبة أميمة عناب بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة"، دراسة

ميدانية بكليتي الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، 2013.2014:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي ثم ترتيبها ومقارنتها في كليتي الآداب

واللغات، والعلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

حيث يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة

العربي بن مهيدي بأم البواقي، من وجهة نظر الأساتذة، وماهي أهم هذه المعوقات؟

ولتحقيق أهداف هذا البحث استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي، والعينة العشوائية وأظهرت نتائج البحث

أن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الانسانية والاجتماعية مرتبة حسب أهميتها كما

يلي:

- معوقات تنظيمية: عدم تحقيق مواعيد الاجتماعات للغرض منها، افتقار وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في

اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم... إلخ

- معوقات اجتماعية: افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل

وجهات نظر الآخرين، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، غياب التشجيع على الاتصال... إلخ

- معوقات نفسية: الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، صعوبة التعبير بوضوح عن

الأفكار، الشعور بالضيق عند اتصالي بأحد الرؤساء، عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين... إلخ

دراسة الطالب شادي عبد الله أبو عزيز بعنوان "معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم"، دراسة ميدانية بمراكز الإنتاج بغزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تحديد الوسائل المنتجة بمراكز الإنتاج بغزة؛
- معايير جودة التصميم إعداد قائمة لمعايير جودة تصميم الوسائل والتكنولوجيا في التعليم؛
- إعداد قائمة لمعايير الجودة في إنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم؛
- معرفة مدى توافر المعايير جودة التصميم للوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة وتحديد مستوى جودتها؛
- معرفة على مدى توافر معايير جودة الإنتاج للوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة وتحديد مستوى جودتها.

فتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما معايير جودة التصميم والإنتاج المتضمنة بالوسائل التعليمية والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة؟

حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والمنهج البنائي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث

جمع المعلومات على استمارة استبيان وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ضرورة الاستفادة من بطاقة التقويم التي أعدها الباحث في تقويم الوسائل التعليمية المنتجة في مراكز الإنتاج بغزة؛

- ضرورة توظيف هذه المعايير في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية؛ لما لها من أهمية في هذا المجال؛

- ضرورة التركيز على معايير تصميم وإنتاج الوسائل أثناء تدريس مساقات تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية لطلبة كليات التربية وخاصة قسم تكنولوجيا التعليم؛
- ضرورة إعداد أدلة إرشادية للوسائل التعليمية وتحديد عمرها الافتراضي؛
- ضرورة اعتماد سجلات الجودة في مراحل الإنتاج المختلفة؛
- زيادة الاطلاع على معايير تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية المختلفة؛
- ضرورة تبصير مسؤولي مراكز الإنتاج بنتائج الأبحاث والدراسات التي تناولت الجودة في الوسائل التعليمية لتفعيلها والاستفادة منها.

دراسة الباحث برهان الدين حسين السامرائي بعنوان "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية في مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011-2012:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية هي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها؛
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على فوائد تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة؛
- التعرف على أهم معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلف؛
- التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة؟ حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة فكانت نتائج الدراسة كالتالي: معظم العاملين في مصنع سي ارميك أرس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله.

- إن الأغلبية من عمال مصنع سيراميك رأس الخيمة تتراوح سنوات خبراتهم من (1-10 سنوات)، بنسبة ازدادت عن 90 % ، ومعظمهم من الشباب، مما يدل دلالة قاطعة على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يضع في اعتباره توظيف الشباب حيث أنهم يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- إن كافة العاملين في مصنع سي ارميك أرس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء.
- هناك 90 % من عينة الدراسة يرون أن المديرين في مصنع سيراميك رأس الخيمة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وهذا يعد من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.
- إن أكثر من 90 % من أف ا رد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن، وهذا مؤشر إيجابي جداً يدل ويؤكد التزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة المتمثلة في إرضاء احتياجات العميل.
- إن كافة أفراد عينة الدراسة قد قيمو هذه العبارة إيجابياً حيث بلغت نسبتهم 100%، وهذا يدل على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم، وهذا تأكيد أيضاً أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرض على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن أكثر من 92 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن، مما يدل دلالة قاطعة على أن المصنع يحرص على المنافسة في السوق وذلك بتنوع منتجاته التي تتناسب مع كافة أذواق الزبائن.
- إن أكثر من 80 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم، وهذا يدل دلالة قاطعة على أن القادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرصون على إرضاء الزبائن وذلك بحل مشاكلهم والاهتمام بشكواهم.
- إن 90 % من إجمالي أفرد عينة الدراسة يرون أن تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن، وما دامت أن الإدارة لديها هذا الاعتقاد، فإنه يدل دلالة قاطعة أن الإدارة تسعى إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تلبية حاجات الزبائن.
- إن 50 % فقط من أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن هناك 50 % أيضاً من أفراد عينة الدراسة لا يعلمون إذا كان هناك خطة واضحة لدى مصنع سيراميك رأس الخيمة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها أم لا.
- إن أكثر من 97 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن، وهذا من أهم الأمور التي تؤدي إلى تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.
- إن أكثر من 87 % من أفراد عينة الدراسة يعترفون بأن المصنع يعتبر الجودة شعاراً له، وهذا يدل على حصر القادة في إدارة مصنع رأس الخيمة في ترسيخ أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصنع من خلال الحرص على تطبيق شعار الجودة
- إن أكثر من 77 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتقد بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.

– إن أكثر من 87 % من أفراد عينة الدراسة يرون أنه في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون.

دراسة الباحث بقطوف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013.2014:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، وكذا التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف، حيث هدفت إلى الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء للموظفين بالمؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين وما مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية فتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي ولجأ إلى المسح الشامل لمجتمع البحث المقدر ب 46 موظفا تلقوا تكويناً، وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف؛
- أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة؛
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة؛
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة؛
- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

XII. صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع، فقد وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المتخصصة في سيرورة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية، فالكثير من الباحثين يتطرق لدراسة الاتصال وتحقيق دوره في مختلف الميادين، وفيما يتعلق بإرساء موضوع بحثنا، فلا يزال محل دراسة ونقاش ويعرف خطوات بطيئة، الأمر الذي صعب علينا عملية الإلمام بمختلف جوانب هذا البحث خاصة فيما يتعلق بالعملية التكوينية وتحقيق تطبيق ضمان الجودة داخل الجامعة، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فواجهتنا صعوبة تحديد المواعيد المناسبة لمقابلة مسؤولي مصلحة ضمان الجودة، نظرا لمسؤولياتهم والتزاماتهم الكثيرة.

الإطار النظري

ماهية الاتصال

التنظيمي

1.II. ماهية الاتصال التنظيمي

1.1.II مفهوم الاتصال التنظيمي

2.1.II هيكل الاتصال التنظيمي

3.1.II قنوات الاتصال التنظيمي

4.1.II خصائص الاتصال التنظيمي

5.1.II أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

6.1.II العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي وقياس مستوى فاعليته

7.1.II معايير الاتصال التنظيمي

1.II ماهية الاتصال التنظيمي

1.1.II مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو "عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها"

وأيضاً هو "إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة، يقتصر هذا التعريف على منظمات الأعمال الكبيرة"

يأخذ علماء الإدارة بالبعد الاجتماعي في الاتصال باعتباره العملية الأولى للتفاعل الاجتماعي، لذلك يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها والعكس داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب بين العاملين مما يقود لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة".¹

وحسب تصورات كل من ريدينغ وسانبورن يعد الاتصال التنظيمي "بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات

ضمن تنظيم معقد"

أما عن كاتز وكاهن فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي "لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها وترجيلاً للمعنى ضمن نطاق التنظيم أي أنه يمكننا القول بأن الاتصال التنظيمي "يحدث في نطاق مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به" وهو "يتعلق بالوسائل وتدفعها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الأفراد وعلاقاتهم داخل التنظيم".²

¹ مرتضى البشير الأمين: مرجع سبق ذكره، ص 90.

² محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 207.

2.1.II هيكل الاتصال التنظيمي (الأشكال والأنواع)

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، هذه الأخيرة يمكن التعبير داخل المؤسسة بوحدات ومستويات تشكل هيكلها ونظامها الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخلها، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة، فهذه الأخيرة هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، لكن تسارع وتعدد التكنولوجيات واختلاف المنظمات، إضافة للتغير الذي يمس البيئة يوميا جعل من بقاء المنظمة رهن قدرتها على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي، هذا الأخير أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة، فمن امتلاكه وراقبه امتلاك مفاتيح السلطة عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة، ونتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي، والذي يتميز بأشكال وأنماط رسمية لحركة المعلومات، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالهيكل الرسمي، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل الهيكل الرسمي نفسه.¹

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:

1/ الاتصال التنظيمي الرسمي

تعريفه

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة، أو ما بين المنشآت، بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات أو المذكرات، التقارير وعروض الحال، وقد عرفه

¹ بن زروق جمال: "دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، د عدد، تاريخ الزيارة 13.3.2019، الساعة 15.00، ص 128.129.

كيث ديفير قائلاً أنه: "العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل المؤسسة، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي (الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية)، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى الفاعلين".¹

(هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة).

مهامه

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها؛
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها؛
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين؛
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى؛
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات؛²
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستكشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة؛
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة؛

¹ بن زروق جمال: "مجلة سبق ذكرها" ص 129.

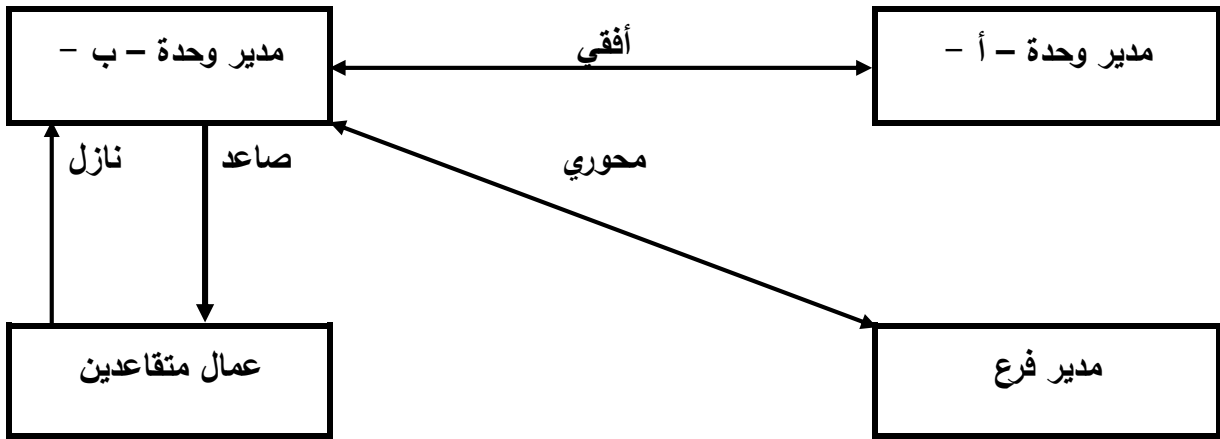
² بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود-قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، 2008.2009، ص 40.39.

- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 41.40.

وسنعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:¹

أ/ الاتصال النازل:

تعريفه:

الاتصال النازل هو (انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمن هنا نرى بأن الاتصال الهابط يكون على شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسير من مسرب واحد ومن الرؤساء إلى المرؤوسين، ويستخدم هذا الاتصال باستمرار من قبل الإدارة التسلطية).²

وللاتصال الهابط هدفان هما:

¹ بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 41.40.

² إبراهيم أبو عرقوب: "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د ط، 1993، ص 136.

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.
- ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي "الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم ومجلات الحائط، التقارير النمطية... إلخ". وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السلمية والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.¹

مزاياه

للاتصال النازل مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالانفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

معوقاته

- إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:
- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

¹ بوعيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 42.41.

- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.¹

الشكل رقم 2: يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 41.40.

ب/ الاتصال الصاعد

تعريفه

"يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل المنظمة، فإذا كانت ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلا وممكنا، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا، رغم ذلك فإن الإدارة العليا داخل المؤسسة تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المستويات بهدف تحضير القرارات، ويشترط أن تكون حركة المعلومات سريعة وتتضمن كل ما يحدث فيها، كما يمتاز بأنه غير توجيهي (لا يمكن لفاعل من المستويات الدنيا تقديم أوامر أو توجيهات لرئيسه)، وغالبا ما يحتوي على تقارير عن الأداء وظروف العمل أو رفع شكاوى، ومن الجانب العملي يمكن أن يحتوي على طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة ويمكن أن يتضمن هذا النوع كذلك الإجابة على التساؤلات الواردة من أعلى".²

¹ بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 43.42.

² بن زروق جمال: "مجلة سبق ذكرها" ص 130.

حيث يرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي "العمودي". والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة خصوصا من منظمات التعلم وتلك الموجهة بالعملاء حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جدا من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة كما أنه يؤثر ويدل على فاعلية عملية الاتصال بهذا الأسلوب. علاوة على ذلك تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة مثلا نوعا من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم إلى المستويات العليا لإيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها. وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل " الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، المشاكل، الاستثناءات، تقارير الأداء، الشكاوى، والمنازعات علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها ". ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة.¹

مزاياه

نذكر منها ما يلي:

- تساعد على إيجاز آراء ومقترحات العاملين وإحاطة المستويات الإدارية العليا بها والتعرف على المشاكل واتجاهات العاملين وكيفية التحكم فيها.
- مساعدة المرؤوسين في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم للرئيس في كافة الموضوعات التي ترتبط بسياسات المنظمة ولوائحها وبرامجها.

¹ بشير العلق: "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. عمان، د ط، 2009، ص 101.100.

– المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين والإحساس بمشاعر الولاء للمنظمة حتى يمكن

تحسين وتطوير الاداء

معوقاته

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

– محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا

لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات

الاستثنائية، تزييف بعض المعلومات؛

– البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين؛

– التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس

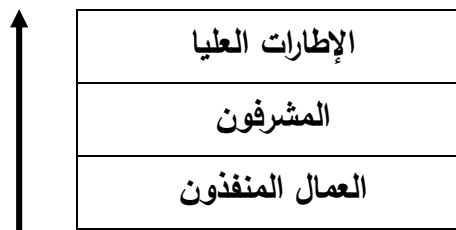
ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية؛

– حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب

عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن

مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.¹

الشكل رقم 3: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



المصدر: بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 41.40.

¹ مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره" ص 110.

ج/ الاتصال الأفقي

تعريفه

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوبة تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى، ومن هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط وإنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق.¹

مزاياه

- تعمل على تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يسهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد؛
- إعطاء الفرص للمدربين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في المجال؛
- السماح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات.²

معوقاته

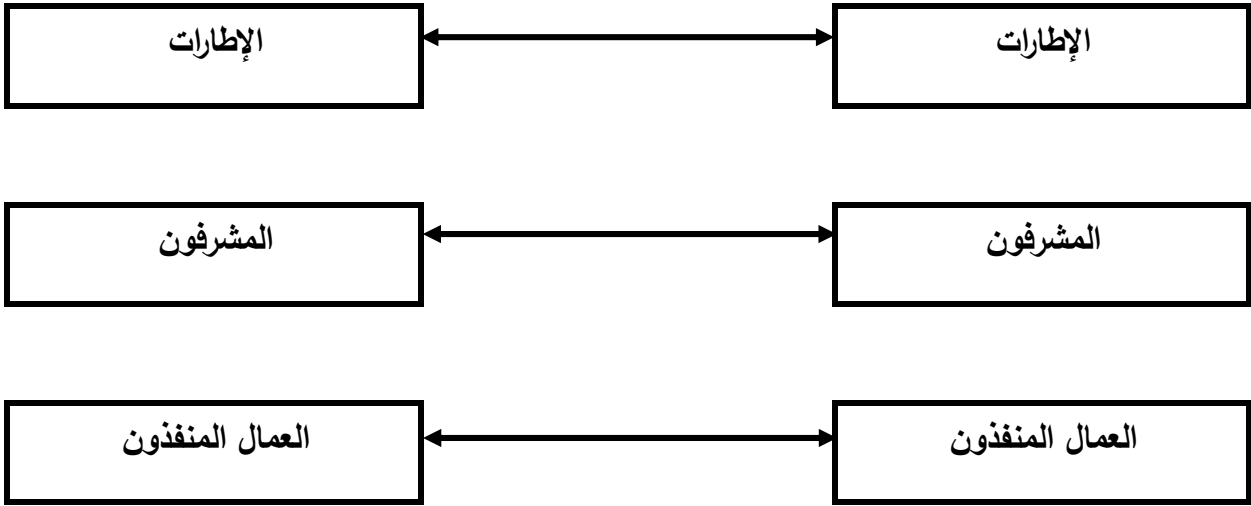
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها؛

¹ بشير العلق: "مرجع سبق ذكره" ص 104.103.

² مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره" ص 110.

– إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

الشكل رقم 4: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي



المصدر: بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 46.

د/ الاتصال المحوري

تعريفه

يعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل المنظمات وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية، كأن يطلب المحاسب مثلا من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات وهذا النوع من الاتصال يساهم في توفير الوقت، فعوض اللجوء إلى جميع المستويات والمسالك بالتدرج لإرسال الرسالة والتي يمكن أن تدوم طويلا أثناء ذهابها وإيابها، فقد يلجأ صاحب الرسالة إلى اختصار المسافة والاتصال بالشخص المعني بالرسالة مما يوفر عليه الوقت، المجهود والتكلفة.¹

¹ مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره" ص 111.

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها "تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

2/ الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

تعريفه

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، ويتم خاصة بين الأفراد والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.¹ إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجاربها وثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

دوافع وجوده

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها؛
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة؛
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة؛
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين؛
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

¹ بن زروق جمال: "مجلة سبق ذكرها" ص 131.

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل؛
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية.¹

مزاياه

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات؛
- استكمال الكثير من المعلومات التي يتعذر الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي؛
- يساعد في تيسير عملية التفاوض مع النقابات واتحادات العمال؛
- يعمل على إزالة التوتر والقلق لدى العاملين؛
- يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.²

سلبياته

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.³

¹ بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 47-48.

² مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره"، ص 111.112.

³ بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 49.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفاذي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.¹

3.1.II قنوات الاتصال التنظيمي

لما كان مفهوم الاتصال التنظيمي هو عملية إيصال فكرة معينة من عضو في المنظمة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير في تصرفات الشخص الآخر من خلال قنوات متعددة وهذه القنوات يمكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو حركية أو جماهيرية إذن فيمكن حصر قنوات ذلك الاتصال فيما يلي:

1. الاتصال الشفوي

يتم الاتصال الشفوي وجها لوجه أو التلفون أو المحادثات أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعية المختلفة ويقصد به نقل المعلومات من فرد لآخر خلال وسائل الاتصال المباشرة حيث يقوم الشخص المرسل بإرسال المعلومات للمستقبل الذي يستقبل الرسالة وتكون الاستجابة سريعة ويمكن للمرسل أن يعدل في رسالته من خلال التغذية المرتدة ولذلك يقال إنه أفضل قنوات الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفوي وعموما يستخدم الاتصال الشفوي أو المباشر في الحالات التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون.²
- الموضوعات التي تحتاج لإقناع الطرف الآخر وجها لوجه.

¹ بوعطيط جلال الدين: "رسالة سبق ذكرها"، ص 49.

² مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره"، ص 106.105.

2. الاتصال المكتوب

يشمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها (الخطابات، المذكرات، التقارير، تقارير الحاسب الآلي والمستندات الأخرى التي تستخدمها المنظمة) ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية:

– الموضوعات التي تحتاج لتوثيق البيانات.

– العقود والوثائق الرسمية.

– الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

وتستخدم هذه الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

3. الاتصال الحركي

تتمثل هذه الأنواع في (تعبيرات الوجه، حركات الجسم، وسائل التعبير بالأشياء المادية كالملابس والمفروشات والحلي والمنشآت والمعدات والديكور والصور والرسوم والمجسمات)

4. الاتصال الجماهيري

هي من أهم وسائل الاتصال وتشمل (الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المجلات، السينما والحاسبات الإلكترونية والتي تتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء مع تخفيض حجم الأوراق المتداولة في المنظمة وفروعها من خلال الشبكات المختلفة).

من سمات هذه القنوات تتمثل في الآتي:

– ضخامة حجم الجمهور المتلقي مباشرة إلا عن طريق البحوث.¹

– رجوع الصدى قليل نسبيا مقارنة بالاتصال المباشر.

– سريان المعلومات في اتجاه واحد.

– الرسالة عامة وعلنية وعابرة إلا المطبوعة أو السجلة منها.

¹ مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره"، ص 106-107.

– مجال بث الرسالة ونشرها بسرعة كبيرة وأعداد كبيرة نتيجة للتكنولوجية المتقدمة.

– منشأ الرسائل قنوات لها قوانينها.¹

4.1.II خصائص الاتصال التنظيمي

تتمثل خصائصه كالتالي:

الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاههم وسلوكهم، فعملية الاتصال بصفاتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية ولا نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فالاتصال مستمرا ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.²

الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها رسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة، في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها.

¹ مرتضى البشير الأمين: "مرجع سبق ذكره"، ص 107.

² إبراهيم أحمد أبو عرقوب: "مرجع سبق ذكره"، ص 49.

لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تخيير الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول "سبق السيف العدل" قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.¹

II.1.5 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

II.1.5.1 أهمية الاتصال التنظيمي

مجتمع العصر الحديث هو مجتمع منظمات الأعمال إذ ظهرت أشكال مختلفة من هذه المنظمات بهدف تلبية الاحتياجات المختلفة للإنسان ومن هذه المنظمات (المنظمات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية) وغيرها من المنظمات التي شملت مناحي الحياة كافة، فالتطوّر تحول إلى منظمات أعمال.² كبرى والعلم كذلك -والرياضة أيضا أصبحت منظمات أعمال كبيرة ناهيك عن وسائل الاتصال التي أصبحت من أكبر منظمات الأعمال، قيام هذه المنظمات وتطورها واستمرار وجودها دليل على حاجة المجتمع المعاصر لها وتلبيتها لهذه الحاجة، وسيكون أسهل علينا فهم منظمات الأعمال القائمة حاليا والتي كما قلنا تشمل مناحي الحياة كافة إذا ما تتبعنا المنظمات الاقتصادية القائمة ودورها في المجتمع المعاصر، فمع تطور المجتمعات وزيادة حجمها وتعدد حياتها ومع تطور الصناعة والتقنية ازداد دور المنظمات الاقتصادية الكبيرة في إنتاج وتوزيع المزيد من

¹ إبراهيم أحمد أبو عرقوب: "مرجع سبق ذكره"، ص 51.50.

² محمد ناجي الجوهر: "الاتصال التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي العين للنشر والتوزيع، 2000، ط1، ص 29.

البضائع والخدمات التي يطلبها المواطنون ويحتاجون لها وكبرت هذه المنظمات وامتد نشاطها عبر الحدود وعبر القارات وتقلص عددها في الوقت الذي تقلص فيه دور منظمات الأعمال الصغيرة ناهيك عن دور الحرفي الفرد الذي كان يقوم بأعماله الاتصالية بشكل مباشر بكل من له علاقة بعمله من مستهلك أو مورد أو غير ذلك، وقلة أهمية كل أنواع العمليات التي تقوم بها المنظمات الصغيرة أو الأفراد في توفير احتياجات المواطنين وظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع وتوزيعها لسد احتياجات الأسواق المتنامية التي تساهم هي في خلقها ولتلبية رغبات للمواطنين تشارك هي في صناعتها، هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية للمنظمة أو في علاقتها مع المحيط. ما حدث في المنظمات الاقتصادية هو مثال لما حدث ويحدث في منظمات الأعمال الأخرى التي يوجد لها المجتمع لتلبية احتياجاته المتنامية والمتنوعة.

- أهمية الاتصال داخل بيئة العمل والذي حددها بالاتصال التنظيمي لخصها الصرايرة وعائش كميالي¹:
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
 - المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الاعمال.
 - مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.
 - إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.

¹ محمد ناجي الجوهر: "مرجع سبق ذكره"، ص 30.29.

– المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

– توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرفي بها؛

– المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.¹

ترجع أهمية الاتصالات التنظيمية لمساهمتها في تحقيق المهام التالية:

– تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية؛

– لإنجاز الخطط في مواعيدها؛

– لتنظيم الموارد البشرية؛

– لاختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم؛

– لحسن قيادة الأفراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم؛

– لتحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات.²

II.2.5.1 أهداف الاتصال التنظيمي

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها:

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فدون

الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام

¹ محمد ناجي الجوهري: "مرجع سبق ذكره"، ص 30.29.

² محمد الصيرفي: "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، د ط، ص 211.

مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

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

وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

– توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

– توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

– تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم

وأحزانهم ومخاوفهم وتقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف

ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهميته عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي

تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نظيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

– يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد لإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة

– تحسين إنتاجية وفعالية العمل فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء

الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.¹

¹ صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد 22، 2004، ص 120-121.

6.1.II العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي وقياس مستوى فاعليته

1.6.1.II العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد فإنها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين: قسم متعلق بالتنظيم ومحيطه، وآخر يرتبط بعناصر الاتصال المكونة له.

1. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم:

تضم هذه العوامل المؤثرات التالية:

طبيعة العمل: تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم، حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر لنتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة. أما الأعمال التي تمتاز بالمنطقية وتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها. فإن المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية **درجة التعقيد التنظيمي:** تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعيفا إن لم يندم.¹

حجم المنظمة: يرى جراكيوناس أن صغر حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه، أما هاربرت سيمون وجيمس ورثي فيتخذان موقفا معاكسا لموقف جراكيوناس، حيث يريان أن التقليل من حجم فرق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال.

بهذا فإن ورثي يؤكد على أن صغر حجم فرق العمل يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم

حسب الدراسة الإمبريقية التي أجريت، ما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم.²

¹ فضيل دليو: "الاتصال في المؤسسة" (أ)، مؤسسة الزهراء للنشر والتوزيع، د ط، الخروب، 2003، ص 95.

² السيد الحسيني: "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 169.

إذا فمن شأن حجم التنظيم التأثير على عملية الاتصال التنظيمي، إذ أن سيرورة الاتصال تختلف في المؤسسات صغيرة الحجم، عما هي عليه في المؤسسات كبيرة الحجم أين تكون أكثر تعقيدا وصعوبة.

✓ **عمر المنظمة:** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة أثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله، لأن المطلوب

الملاح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق

وواضح، وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى تضي الضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم، أما إذا

كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة الرسمية.¹

2. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له

اهتم دافيد بيرلو في النموذج الذي نشره عام 1960 بالعوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل عملية

الاتصال في علاقتها (العوامل) بكل عنصر من عناصره (الاتصال)، ووجود هذه العوامل أو غيابها يحدد

مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته، فيؤدي ذلك إلى عدم إدراك نفس المعنى عند المرسل والمتلقي.²

تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في:

المرسل والمتلقي: إذ إن الاستعدادات والمهارات الاتصالية الذي يكون هذين العنصرين منفردين بهما تحدد

نجاح الاتصال أو فشله، كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق التي يمتاز بها كل طرف من شأنها

التأثير على نوعية الاتصال.

مضمون الرسالة: إذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والإيجاز والتحديد والصدق فإن المتلقي

سيستوعب مضمون الرسالة، أما إذا لم تتوفر هذه العناصر فإن العملية الاتصالية ستكون فاشلة.

¹ فضيل دليو: "مرجع سبق ذكره" (أ)، ص 96.

² صابرينة رماش: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري

قسنطينة، 2008.2009، ص 98.

قنوات الاتصال: من شأن قناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال، فالمرسل عليه أن يراعي في اختيار الوسيلة شروطاً عديدة تتعلق بقدرات المؤسسة والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة ومن جهة ثانية عليه أن يراعي التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم العرفية والثقافية والاجتماعية. في مثل هذه الظروف يكون من الصعب اختيار الوسيلة المناسبة لذلك فإن التنوع في استخدام الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال.

التشويش: من شأن التشويش أن يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة وهي أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد يخل بأحد ضروريات الاتصال كأن يقوم بتوجيه الرسالة في وقت غير مناسب أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو بالقناة أو حتى بمحيط العمل، فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليتها.¹

II.2.6.1. مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي

تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير التالية

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها.
- درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية.
- درجة التأثير على متلقى الرسالة
- مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل.
- مدى القدرة على إثباع حاجة المستقبل للمعلومات.

¹ بشير العلق: "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص 161.

7.1.II معوقات الاتصال التنظيمي

من المشاهد أن نظم الاتصال القائمة في كثير من المنظمات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة ويرجع ذلك إلى:

- إن وسائل الاتصال إما ناقصة أو غير كاملة الكفاية؛
 - إن عوائق تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية تعطل عملية الاتصال؛
- والإدارة بوصفها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات فهي مسؤولة بالتالي عن اكتشاف نواحي النقص في وسائل الاتصال والعوائق المختلفة التي تعطل عملية نقل البيانات.¹
- وفيما يلي مجموعة من العوائق التي تعرقل الاتصالات في المنظمات:

عوائق تتعلق بالرؤساء

- اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه؛
- النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة؛
- التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل اتصال دون غيرها؛
- اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات؛
- تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيه؛

¹ محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 211.212.

- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات؛
- تقليل معظم الرئاسات من مشكلة الاتصالات والنظر إليها على أنها عملية مبسطة وليست معقدة وذلك على الرغم من أهميتها وارتباطها بتصميم عمليات الإدارة حتى أنه يمكن القول بأن الاتصالات الفعالة تمثل قلب الإدارة النابض.

عوائق تنظيمية

- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.
- عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.
- درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.¹
- عدم استقرار التنظيم: وما يتبعه من تغيرات وتداخلات في خطوط السلطة، وعدم استقرار قنوات الاتصال.

- اختلاف المستوى التنظيمي: حيث يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس والكرهية.

عوائق نفسية

وهي عوائق تتصل ب:

- ما في داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليده وما يحيط به من هذه الأمور
- كذلك الشعور بمركب العظمة الذي ينتاب البعض، الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وآرائهم.
- التردد في تقبل المعلومات غير السادة حيث يميل المرؤوس إلى حجب المعلومات خشية مضايقة رئيسه أو من معه.

¹ محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 212.213.

عوائق فنية

- تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أو آخر من عناصر عملية الاتصال ومن أمثلة هذه المعوقات:
- عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال.
- عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه.
- عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب.¹

عوائق شخصية

- الثبات الإدراكي: وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات؛
- الانتقاء الإدراكي: وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى له وليس كل المعلومات
- تمييز الأفراد: وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقاً لانتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة.²
- تعميم الصفات: وهي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.
- الإسقاط الإدراكي: وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.

¹ بكر عمر حمدان، علاء محمد القاضي: "مهارات الاتصال"، دار الإحصاء العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 63-64.

² محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 213-214-215.

عوائق تكنولوجية

وهي تتمثل في درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات وهذا لتدريب العاملين على استخدامها.

وأيضاً تتعرض عملية الاتصال إلى عدة معوقات تقلل من فعاليتها قد تؤثر على نتائج الأعمال وكذلك على علاقات الأفراد ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

عدم وجود خطة جيدة للاتصال: حيث أن التخطيط عملية ضرورية من حيث تحديد الأهداف التي يحققها الاتصال فإن لم يوجد تخطيط جيد للاتصال تكون الجهود مبعثرة وليست موجهة لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة بدقة.

التنظيم غير الجيد: حيث أن المنظمات غير جيدة التنظيم تعاني معوقات في عملية الاتصال ومن أمثلتها إطالة وقت الاتصال نتيجة لتعدد المشتريات التنظيمية وغيرها.

عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة: حيث وسيلة الاتصال تمثل الأسلوب الذي يستخدم في نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل واستخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر أكبر معوق في سبيل تحقيق اتصال جيد وفعال، فإن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية وجها لوجه مثل إعلان التقدير أو عدم الرضا وغيرها. وعلى العكس فإن التعليمات والإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة وشفوية معا إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية.¹

المعوقات اللغوية والألفاظ

إن معظم الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في الحياة تعتمد على اللغة ولذا كان استعمال لغة مناسبة للمستقبل قد يعتبر عائقاً للاتصال الجيد حيث أن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى وكذلك عدم فهم المستقبلين للرسالة قد يعني أن المرسل لم يستخدم لغة مناسبة لهم وبسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة

¹ محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 215.

نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المتراكمة لدى المتلقين، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب.

عدم توافر مهارات الاتصال

تعتبر مهارات الاتصال أحد العناصر الأساسية في نجاح عملية الاتصال وهذه المهارات مثل التحدث ومهارة الكتابة والقراءة ومهارة التفكير وعدم توافر هذه المهارات أو انخفاض مستوى أيا منها يعتبر معوقا كبيرا في عملية الاتصال.

عدم توافر المعلومات وانسيابها

إن هدف أي عملية اتصال هي توصيل الأفكار والمعلومات أو البيانات وعدم توافرها وكذلك انسيابها داخل المنظمة يرجع إلى الأسلوب غير العلمي الذي يتبع في جمع المعلومات وكذلك بعض العوامل النفسية مثل الخوف الذي يؤثر على التزويد بالبيانات والمعلومات.

المشكلات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة

تعتبر المشكلات الشخصية من أكبر معوقات عملية الاتصال مما يؤدي إلى السلبية واللامبالاة في الأداء وكثرة المشاحنات والصراع بينهم ولذا كن الحد من المشكلات الشخصية والاجتماعية يساعد كثيرا في عملية الاتصال.

عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية

هذه الإشارات تكون عائقا لوصول الرسالة وتؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم التأكد لدى المستقبل مثال ذلك (أن يستدعي المدير موظف مجتهدا ويبلغه بقرار نقله بينما يكون ذهن المدير منهمكا في مشكلة أخرى فيستقبل الموظف الخبر على أنه عقوبة ما، الحركات الآتية تعوق الاتصال حاول تجنبها:¹

– العيوس أو التقطيب.

¹ محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 216-217.

- نضع الشفاه.
- تنسيق الشعر أو الملابس.
- وضع اليد في الجيب.
- فيما يلي مجموعة عوامل تحد من فاعلية الاتصال هي:¹
- التعمد في حجز المعلومات خشية إحداث تأثير سيئ على الشخص الآخر.
- الأقوال السطحية التي لها طابع التحيز أو التبسيط الزائد عن الحد.
- انشغال الأشخاص بأعمال أخرى.
- ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين.
- عدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض.
- التهجم على اتجاهات الأفراد والسخرية منها بدلا من اعتبارها وجهات نظر للأمور.
- غموض الرسالة.
- قد تمنع العادات إرسال الأفكار إلى أعلى السلم الإداري.
- صفات بعض الأشخاص قد تؤدي إلى الارتباك وخلق روح عدم التعاون.

¹ محمد الصيرفي: "مرجع سبق ذكره"، ص 217.

العملية التكوينية في

المنظمة

2.II. ماهية العملية التكوينية

1.2.II. مفهوم التكوين

2.2.II. أنواع التكوين

3.2.II. خصائص التكوين

4.2.II. أهمية وأهداف التكوين

5.2.II. فوائد التكوين

6.2.II. مبادئ التكوين

7.2.II. مراحل العملية التكوينية

2.II ماهية العملية التكوينية

1.2.II مفهوم التكوين

التكوين حسب Legendre R. 1988 هو "مجموعة من الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديدكتيكية التي تستهدف إكساب أو تنمية المعارف (معلومات، مهارات، قدرات، مواقف) من أجل ممارسة مهمة أو عمل."

كما يرى عبد الوهاب أن التكوين "مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني التغيير إلى شيء

أحسن وتطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص."¹

وقد عرفه الهيئي على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ويطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل."

ويعرف أيضا بأنه تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها وإعطائهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق، وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة، كما يساعد المديرين في التخطيط لمستقبل الموظفين وتطوير قدراتهم."²

يعرف Pierre casse التكوين بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم."³ الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود

¹ كريم أمينة: "مستوى الرضا عن التكوين الأولي لدى المتكويين"، مجلة متون، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، العدد 1، تاريخ الزيارة 13.03.2019، الساعة 15.00، ص 106.

² يعقوب محمد: "التكوين أثناء الخدمة وتطوير المسار الوظيفي للأفراد"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، العدد 6، تاريخ الزيارة 13.03.2019، الساعة 16.00، ص 271.

³ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها" ص 13.

الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمار للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات."

II.2.2 أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم "رشاد أحمد عبد اللطيف" التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

أ/ تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين :

أ/ تكوين داخل المؤسسة.

ب/ تكوين خارج المؤسسة.¹

التكوين من حيث الهدف

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 26.13.

أثناء الترقية.

ج/التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.

جدول رقم 1: يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة	- تكوين مهني وفني	- توجيه الموظف الجديد
- خارج المؤسسة	- تكوين تخصصي	- التكوين أثناء الخدمة
	- تكوين إداري	- تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		- تكوين بغرض الترقية والنقل
		- تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: بوقطف محمود: "مذكرة سبق ذكرها"، ص 27.26

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم - التأطير - أو التطبيق أو التنفيذ) وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين¹:

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 25-26.

أ / **تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد**: في الأيام الأولى من استلام الموظف I الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية...

وثانياً معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التريص " تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى 06 أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.¹

ب / **التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى**: يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي،

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 28.27.

متصرف (بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشراقية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا).

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال...، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقاً للأهداف المسطرة والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين) وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثاً في المؤسسات والإدارات العمومية. والمنصوص عليه في التعليم رقم 145، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

- اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.¹
 - الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.
- في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية (في الدراسة الحالية- جامعة خنشلة) والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين والمتمثلة في (جامعة التكوين المتواصل-مركز خنشلة) ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية " والذي يدوم بين (06) أشهر و 09 أشهر حسب الرتبة، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، ونلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- ولإشارة كذلك أن هذا النوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني (عن طريق الانترنت) حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 29.28.

المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات (تقييمات دورية) وتسليمها للإدارة قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

ج /التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية... أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.¹

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه. وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية)، وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل).

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها" ص 30.29.

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوماً بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقاً من طرف الهيئة الوصية.¹

3.2.II خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي :

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطاً ثانوياً أو كمالياً.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معاً، 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).
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها: (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

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 31.30.

التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين، خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة 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.¹

4.2.II أهمية وأهداف التكوين

1.4.2.II أهمية التكوين

استراتيجية التكوين هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، لذلك فهي تستهدف رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التكوين نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، ويمكن أن نلمس أهميته إلى شقين إثنين:

أ. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للأفراد فيما يلي:

– يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل أحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)", دار الفجر للنصر والتوزيع، القاهرة. مصر، ط1، 2008، ص 61.62.

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة، ويفتح المجال أمام الفرد للترقية والتقدم الوظيفي، وذلك من خلال تقديمه للأفراد معلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات.
- يساعد التكوين الأفراد على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها، كما يطور وينمي دافعيتهم نحو الأداء.
- يساعد الأفراد العاملين بالمؤسسة على القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم ويزودهم بما هو جديد من أجل تطوير حياتهم الوظيفية ويساعدهم على رسم وتحديد مسارهم الوظيفي.
- يسهم التكوين في تنمية الروح المعنوية للعاملين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم، بحيث يشعروهم بالاستقرار والأمان.

ب. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- لا شك أن اعتماد المؤسسة على تكوين مواردها البشرية إنما يمكن المؤسسة من جني الفوائد التالية:
- الزيادة في الإنتاج:** حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج وجودته.
- الاقتصاد في النفقات:** إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه كثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة الآلات واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.¹

التقليل من دوران العمل: إذ أن تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تنفق، ومدركاتهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم أي إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم.

¹ أحمد ضيف، سهام موفق: "دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة بسكرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، عدد 2، ص

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى وكذا تهيئتهم للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر للأداء.
- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة هذه النقاط يمكن تحسين الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها واستمرارها.
- تخفيض حوادث العمل:** إذ تزداد حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد المؤمن لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- استمرارية المؤسسة واستقرارها:** استقرار المؤسسة وثباتها بمعنى قدرة المؤسسة على المحافظة على فاعليتها ومرونتها وقدرتها على التكيف مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المكونين لديهم الحافز أو الدافع للعمل، هم أصل استثماري فعال في المؤسسة.¹
- تعريف الأفراد العاملين بسياسة المؤسسة وقيمتها ومبادئها وأولويات العمل بها.
- العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

II.2.4.2 أهداف التكوين

تهدف المؤسسة بإتباعها لاستراتيجية التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹ أحمد ضيف، سهام موفق: "مجلة سبق ذكرها"، ص 12.11.

- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة استعداد الأفراد للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لذلك.
- زيادة قدرة العاملين على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف من أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى، حيث يسمح تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة من فسخ المجال أمام الأفراد لتوظيف معارفهم في تقديم أفكار إبداعية تطور ما ينجزونه من أعمال¹.
- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وكذا زيادة معرفتهم بثقافة المنافسة الخارجية، وذلك من خلال التأكيد على أن ثقافة المؤسسة تركز عن التعلم والإبداع، حيث تسعى المؤسسة من خلال نشاط التكوين إلى زيادة مواكبة الأفراد للبيئة الخارجية للمؤسسة وما تعرفه من تطورات، وذلك من خلال تلقينهم كل ما يتعلق بظروف عملهم من تطورات.
- زيادة قدرات الأفراد في الاتصالات والقيادة والتحفيز، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه النقطة إلى تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات التي تؤهلهم لتولي مناصب قيادية، كذا زيادة قابليتهم لتبادل المعلومات والاتصال وكذا التحفيز.
- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب تأكيدها وصقلها بما يتناسب متطلبات الفاعلية الإدارية، وكذا تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة أو تغيير التي لم تعد تحتاجها المؤسسة نتيجة التجديد واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة، بالإضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للعاملين والمساهمة في إبداع أساليب ووسائل مساندة للمهارات ومساعدة على تطويرها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل، وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

¹ أحمد ضيف، سهام موفق: "مجلة سبق ذكرها"، ص 12.11.

– تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي جوانب الضعف في أدائها الحالي وتأدية المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وكذا تعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

– تعديل أفكار العاملين وسلوكياتهم وتطوير عاداتهم وأساليبهم للنجاح والتفوق في العمل.¹ يهدف التكوين بصفة عامة إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتأقلمهم مع مختلف المستجدات خاصة تلك التي تتعلق بمهامهم ووظائفهم، هذا ويعتبر التكوين أثناء الخدمة وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة والفرد، وأحد الحوافز المهمة التي تحرك دوافعه لتحسين أدائه عن طريق إكسابه المهارات اللازمة بالإضافة إلى تحقيق أهدافه وغاياته خاصة فيما يتعلق بترقيته أو زيادة أجره وكذا تكييفه لشغل مناصب متعددة ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تصادفه حالياً أو مستقبلاً، كما يهدف إلى إكساب الفرد والجماعات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى.²

5.2.II فوائد التكوين

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتكوين وتتمثل أهمها في:

- زيادة الانتاج مع تحسين في مستواه.
- خفض نسبة التالف في الانتاج.

¹ أحمد ضيف، د. سهام موفق: "مجلة سبق ذكرها"، ص 13.12.

² يعقوب محمد: "مجلة سبق ذكرها"، ص 271.

- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملون المتكويين مقارنة بزملائهم غير المتكويين.
- التقاء عدد كبير من المتكويين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والآراء، ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن.
- إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة.
- زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء.
- مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.
- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي.¹

6.2.II مبادئ التكوين

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

- **التكرار والمران:** التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

¹ بعداش مسيكة، أ. مروان عبد الرزاق: "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 65.

– **الإرشاد والتوجيه:** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

– **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.¹

– **الطريقة الكلية والجزئية في التعلم:** الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

¹ محمد أحمد إسماعيل: " مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الزيارة 20.03.2019، الساعة 20.00.

7.2.II مراحل العملية التكوينية

1.7.2.II تحديد الاحتياجات التكوينية

أ. مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الاداء المطلوب بلوغه من الفرد.

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات (مستوى الفرد، مستوى أداء الوظيفة، مستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة).¹

فالحاجة التكوينية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا.

وهذان الجدولان يوضحان احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة، واحتياجات التكوين الخاصة

بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 33.32.

جدول رقم 2: يوضح احتياجات التكوين لفئة الاطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي

المصدر: بوقطف محمود، "مذكرة سبق ذكرها"، ص 33.

جدول رقم 3: يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

مراحل الحياة التكوينية	احتياجات التكوين
بداية الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على الابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة
منتصف الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة
المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية

المصدر: بوقطف محمود: "مذكرة سبق ذكرها"، ص 35.34.

ب. مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:

مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الاتصالات من حيث تكوين وحركة عملية هذه الاتصالات.¹

مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء أفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال عملية الاتصال التنظيمي، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 35.34.

– جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

– جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.¹

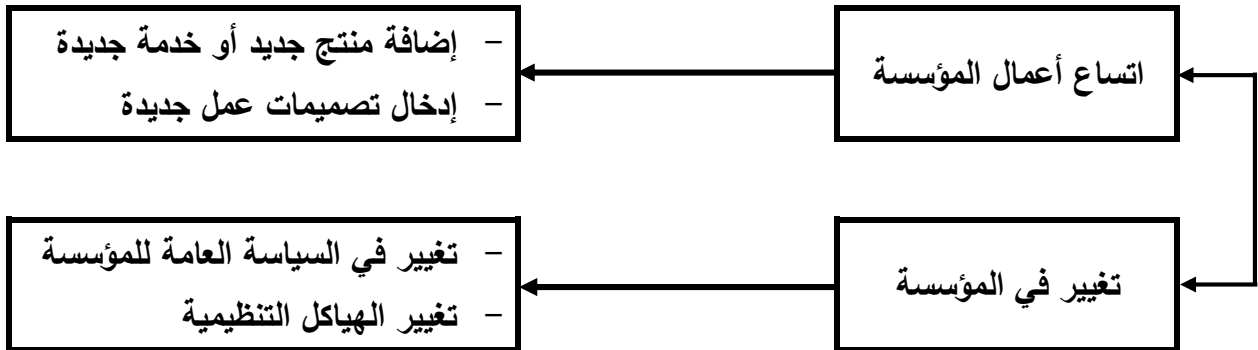
ج. الأسباب الداعية لتكوين الموظفين

يمكن القول بأن الحاجة لتكوين الموظفين يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

والشكل التالي يوضح الأسباب والمؤشرات التي تستدعي لتكوين الموظفين:

الشكل رقم 5: يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية لتكوين الموظفين



المصدر: بوقطف محمود، "مذكرة سبق ذكرها"، ص 38.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 36.35.

د. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب والفئة التي تحتاج إليها ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، ومعرفة المهارات المطلوبة اكتسابها.¹

وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف رؤوسهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، التعرف على مواطن القوة والضعف.

II.2.7.2 تصميم البرامج التكوينية

أ. تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 37.36.38.

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
 - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
 - تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.¹
- ب. مضمون البرنامج التكويني:** يعتبر تحديد محتوى البرنامج التكويني المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها من وقت لآخر وكذلك توضح طبيعة التكوين وعملية تحديد مضمون البرنامج التكويني يجب أن تتناسب مع طبيعة المتكونين من حيث مستواهم ونوعية التكوين، وعند صياغة محتوى البرنامج يجب أن تراعي مبادئ أساسية أهمها:
- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
 - إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
 - الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
 - أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
 - أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
 - أن تراعي الدقة والموضوعية والحدائق.
 - أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، متتابعة ومرتبطة.
 - أن تتناسب مع الزمن المقدر للبرنامج التكويني.
 - أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشترون في البرنامج.
 - أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 40.39.

ج. الوسائل المساعدة وأساليب التكوين

تعتبر الوسائل التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاتي على أجهزة العرض الحديثة «Data Chow» أو التقليدية "العاكس الضوئي" أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط الفيديو، السبورات المثبتة والمتحركة. بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:¹

أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكونين على حل المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.

أسلوب الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون. بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكونين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 39-42.

نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطوية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر، ويطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المدرب مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.

أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكويين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.¹

د. تحديد المكونين والمتكويين

تحديد واختيار المكون: المكون هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...)، يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

– ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي دوره (كمكون، كمنصاح، كمرشد، كباحث، كمستشار، كمصدر للمعلومات، كمبدع، كمقيم، كإداري).

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 44.43.

- ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون مهارة (التفاعل، الاتصال، الإقناع، الإنصات، العرض والتقديم، التقويم، الملاحظة، استخدام لغة الجسم، استخدام الوسائل المساعدة).
- ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون هي (اللباقة، الموضوعية، الأدب، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء الديمقراطية، التواضع، البشاشة، الصدق، الاعتدال في الأمور، الأمانة، التعاون).
- ويتوقف اختيار المكون على ما يلي: (أسلوب التكوين، المادة التكوينية، الوسيلة المراد استخدامها، نوعية المتكولين).

تحديد واختيار المتكولين: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكولين، فالمتكولين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفين قدامى في مختلف المستويات الإدارية. فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:¹

- حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني؛
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية؛
- التجانس النسبي بين المتكولين في البرنامج التكويني؛
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية؛
- المستوى الإداري للمتكولين؛
- المؤهلات العلمية ومدى الخبرة في العمل؛
- المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكولين وواقع عملهم.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 46.45.

حيث يفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة (كاسم وموضوع الدورة، تاريخ انطلاقها ومدتها، مكان انعقادها، أهدافها، داخل المؤسسة أو خارجها).

هـ. تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

زمان التكوين: تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المتكونين.¹

مكان التكوين: فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون هذا الشأن. وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء العمل) بين المؤسسة الجامعية التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التريص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية ويسمى (التكوين قبل الترقية) مع العلم أن المدة الزمنية تتراوح بين 6 و 9 أشهر وذلك حسب الرتبة، بالإضافة إلى ذلك هناك دورات تكوينية تقام خارج الوطن، وهي موجهة لموظفي التأطير وتدوم ما بين 10 إلى 15 يوم.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 47.46.

ميزانية التكوين: فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة والوطن)، ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، 6 أشهر، 9 أشهر) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

II.3.7.2 تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

أ. **تنفيذ البرنامج التكويني:** بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا. إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونات ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات، اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.¹

ب. **تقييم عملية التكوين:** مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 48.47.

تعريف تقييم التكوين

ويعرف مايك ويلز تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقييمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة. ويمكن تعريفه كذلك بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكولين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني" فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة، الاستبيانات¹...

أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة ومهنية لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي؛
- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي؛
- أن يكون التقييم عملية مستمرة؛
- أن يكون التقييم شاملاً؛
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس؛
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين؛
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:

- البرنامج التكويني؛

- المتكون؛

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 48.49.

– المكون؛

– القائمون على التكوين؛

– نتائج التكوين.

نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم

وأهم هذه النماذج ما يلي¹:

– نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick؛

– نموذج باركر Parker؛

– نموذج سايروا (وار بيرد راكمهام) CIRO (warrbirdrakham)؛

– (Contents ; inputs ; réaction ; outputs)؛

– نموذج معهد سرات اجو saratago.

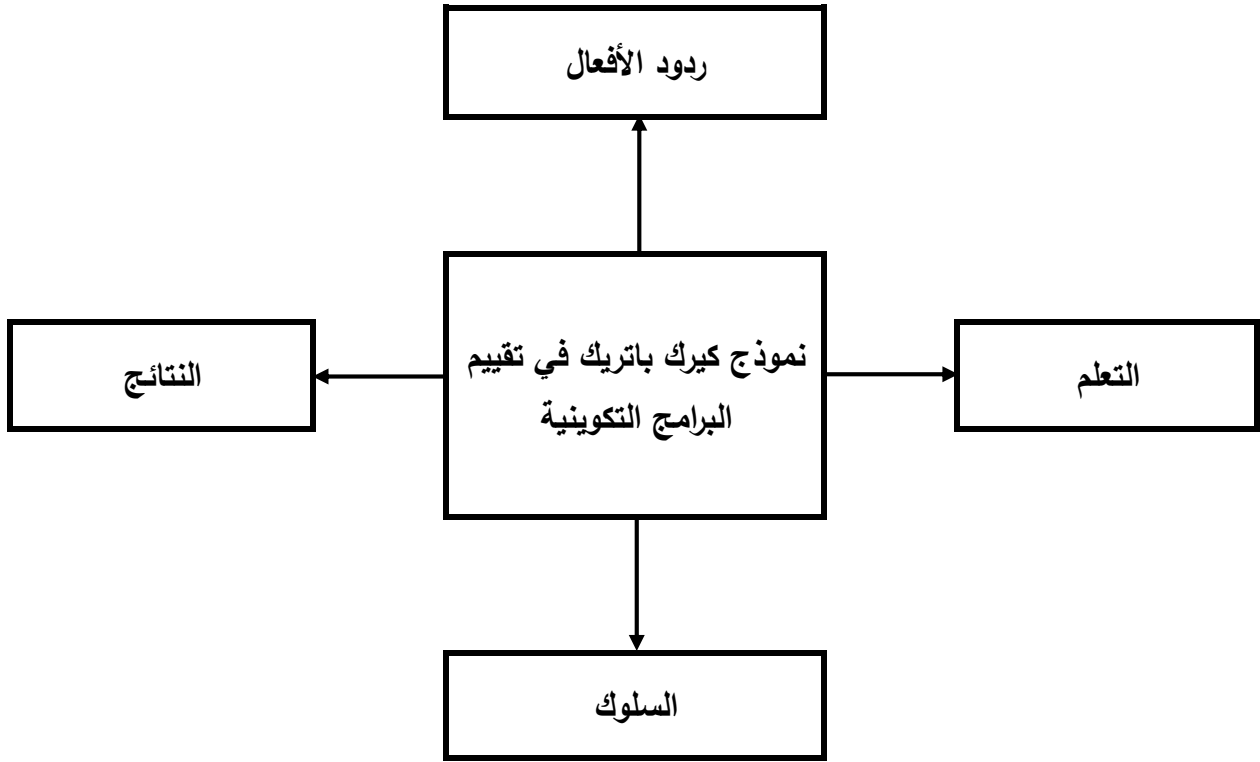
ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية

(التدريبية) وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين حسب الشكل

رقم (06).

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 51.49.

الشكل رقم 6: نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المستوى الأول: رد الفعل Réaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكويين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكويين).¹

المستوى الثالث: السلوك Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكويين) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

المستوى الرابع: النتائج Résultat

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 51.

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

أدوات تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

- الملاحظة؛
- الاستقصاءات والاختبارات؛
- المقارنة؛
- المؤشرات؛
- المقابلات؛
- تقارير تقييم الأداء؛
- طريقة التجربة.

الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.¹

المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.

الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 52.

ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكويين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج .

المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين :سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوى...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها) المجموعة التجريبية (لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى) المجموعة الرقابية (لأي برنامج تكويني).

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.¹

¹ بوقطف محمود: "رسالة سبق ذكرها"، ص 53.52.

نظام ضمان الجودة

في المنظمة

3.II. تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

1.3.II. مفهوم نظام ضمان الجودة

2.3.II. مكونات نظام ضمان الجودة

3.3.II. مبادئ نظام ضمان الجودة

4.3.II. مزايا تطبيق نظام ضمان الجودة

5.3.II. وظائف إدارة الجودة

6.3.II. مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

7.3.II. مجالات وطرق تقييم الجودة في الجامعة

3.II تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

1.3.II مفهوم نظام ضمان الجودة

عرف نظام ضمان الجودة على أنه: "نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، اتفق عليه عالمياً ليكون

وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة"¹

ويعرف أيضاً على أنه: "ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع

الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها"².

كما عرف أنه: "مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع

المستويات، بهدف ضمان بأن ناتج العمليات سوف يلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير

على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها وتركيبها وتسليمها وخدمتها،

ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة"³.

ويمكن تعريف نظام ضمان الجودة على أنه: "السيرورة التي بموجبها يمنع حدوث أخطاء أو عيوب

بمنتجات المنظمة، وهذا من خلال تحديد ما سيتم القيام به وتنفيذه وفق ما تم الاتفاق عليه، واكتشاف حالات

عدم المطابقة ومعالجتها من خلال القيام بعمليات القياس والتقييم، وهذا ما يسمح بتوفير الثقة بمنتجات

المنظمة".

¹ إلهام يحيوي، حكيمة بسلمة، نجوى عبد الصمد: "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة"، دراسة ميدانية "في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي"، يومي 4 و5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ص 412.

² يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، عمان، الوراق، الطبعة الأولى، 2008، ص 312.

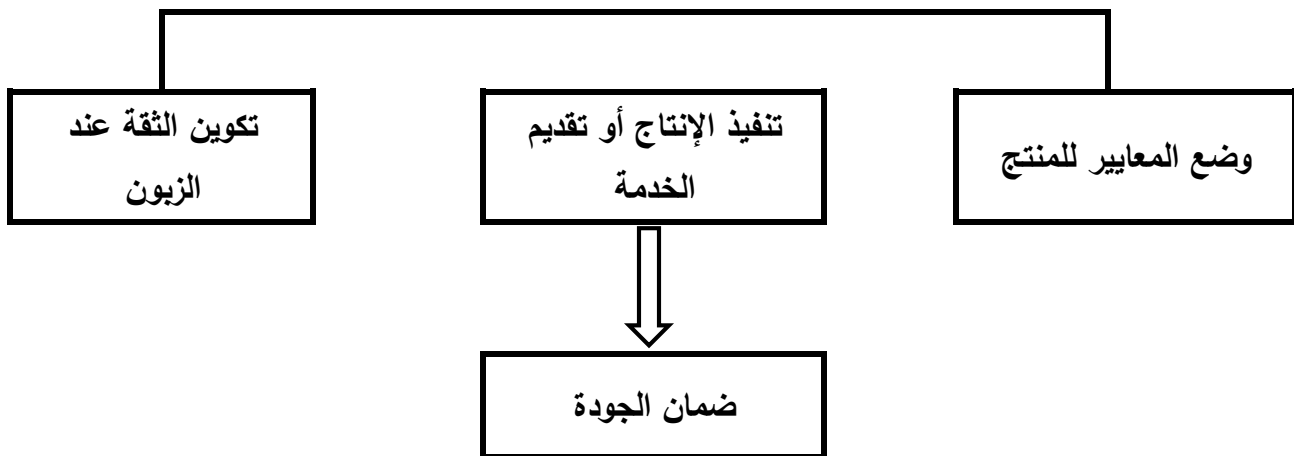
³ أحمد الخطيب، ورداح الخطيب: "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية"، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

2.3.II مكونات نظام ضمان الجودة

- وضع معايير للمنتج تصف مجموعة من الخواص الواجب توافرها فيه.
- تنفيذ الإنتاج بحيث يتم الحصول على المنتج وفق المعايير الموضوعية مسبقاً.
- تكوين الثقة لدى الزبون في أن ما وعد به سيتحقق دائماً.¹

والشكل التالي، يبين مختلف مكونات نظام ضمان الجودة:

الشكل رقم 7: مكونات نظام الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: "مرجع سبق ذكره"، ص 310.

3.3.II مبادئ نظام ضمان الجودة

تقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة على سبعة مبادئ أساسية هي:

1. **التنظيم:** ويقصد به تحديد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته، والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل صحيح.
2. **توثيق نظام الجودة:** ويرمي إلى توثيق كيفية القيام بجميع أنظمة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة، وهي تشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: "مرجع سبق ذكره"، ص 309.

3. ضبط وثائق نظام الجودة: والهدف منه تجنب القيام بالأنشطة بطرق مخالفة لما هو معتمد، وهو يشمل:

- المصادقة على الوثائق قبل إصدارها؛
- مراجعة الوثائق وتحديثها حسب الحاجة إليها والمصادقة عليها مجدداً؛
- التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الاستخدام؛
- التأكد من بقاء الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة؛
- التأكد من أن الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة؛
- ومنع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها في حالة الاحتفاظ بها.¹

4. الاحتفاظ بسجلات الجودة: وذلك بهدف تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حالة ظهور أي مشكلة،

وتقديم دليل للجهات الخارجية والداخلية بأنه قد تم اتباع الإجراءات وتعليمات العمل. وينبغي أن تبقى هذه

السجلات مقروءة وسهلة التمييز مع إمكانية الرجوع إليها، كما ينبغي تخزينها مع تحديد فترة الاحتفاظ بها.

5. التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل التحقق من نشاط التصميم، المصادقة عليه

وفحص المنتج أثناء قيد التصنيع للتأكد من مطابقة المواصفات.

6. تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: ويقصد به البحث عن الأسباب في

حالة ظهور أي حالة عدم مطابقة مع المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة

أخرى.

7. تحسين التواصل والتفاهم والتعاون بين الأقسام وضمن القسم الواحد: والهدف منه التأكد من أن كل

شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه.

¹ أحمد الخطيب، ورداح الخطيب: "مرجع سبق ذكره"، ص 46.

II. 4.3 مزايا تطبيق نظام الجودة

ويمكن تصنيف هذه المزايا في ثلاثة أصناف هي:

1. المؤسسة: يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة من تحقيق عدة مزايا للمؤسسة، نذكر منها:

- تجانس جودة الوحدات المنتجة؛
- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات وإصلاحها ومن أعمال التفتيش والاختبار؛
- التركيز على متطلبات الزبائن والحفاظ عليهم الحصول على زبائن جدد، خاصة إذا أصروا على حصول المنظمة على شهادة المطابقة كشرط أساسي للتعامل معها؛
- تحسين جودة مستلزمات الإنتاج من خلال التركيز على عملية انتقاء الموردين الأكفاء؛
- خلق جو عمل أفضل وتعزيز التواصل بين الأقسام.

2. الزبائن الداخليين: يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة من تحقيق عدة مزايا للزبائن الداخليين، نذكر منها:

- تفهمهم لمسؤولياتهم بشكل أفضل؛
- رفع معنوياتهم وشعورهم بالفخر نتيجة الحصول على الشهادة وإرضاء الزبائن؛
- تعرفهم على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة لكون التفاصيل الخاصة بها موثقة بوضوح.

3. الزبائن الخارجيين: يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة من تحقيق عدة مزايا للزبائن الخارجيين، نذكر

منها:

- زيادة ثقة الزبائن بمنتجات المنظمة؛
- أداة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض؛
- وسيلة لتحديد مدى قدرة نظام في المؤسسة على تصنيع منتجات تلبي المتطلبات.¹

¹ أحمد الخطيب، ورداح الخطيب: "مرجع سبق ذكره"، ص 46.47.48.

5.3.II وظائف إدارة الجودة

تؤدي إدارة الجودة دورا هاما في ترصين فاعليتها وكفاءة أدائها الهادف للمنظمات الانسانية المختلفة سواء الانتاجية أو الخدمية، ومن الجدير بالذكر أن البناءات الفكرية والفلسفية التي ترتكن إليها تجعل من السهولة بمكان أن تسعى المنظمات ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة بما يلي:

تساهم الجودة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها:

- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها.
- زيادة الانتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين أو المرتقبين.
- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج حيث أن متابعة الاداء واتخاذ الاجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الاداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية)، والتي غالبا ما تكون كلفتها أكبر بكثير من التكاليف الوقائية، حيث أن متابعة الأداء وتشخيص الانحرافات واتخاذ الاجراءات الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل إيجابية في ترصين دور إدارة الجودة وتحقيق أهدافها.

ومن الجدير بالذكر بأن إدارة الجودة لا تحقق اهدافها والوظائف الأساسية المناطة بها إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الأطراف الرئيسية في العمليات الانتاجية والخدمية وبين طبيعة العلاقات الاعتمادية التي تستهدفها ادارة الجودة في تحقيق رضا المستهلكين.¹

¹ خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط1، ص 37.38.39.

II.6.3 مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يمر تطبيق نظام ضمان الجودة بثلاث مراحل أساسية ومكملة لبعضها البعض، هي:

– مرحلة تشكيل سياسة الجودة ومتطلباتها؛

– مرحلة ضمان الجودة الداخلية؛

– مرحلة ضمان الجودة الخارجية.¹

1. مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها

تعدّ هذه المرحلة الخطوة الأولى والأساسية لنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة، فعلى مستواها تحدد

الخطوط العريضة والارشادية، المبادئ وما يستلزم توفيره للتطبيق الكفاء والفعال لنظام ضمان الجودة.

أولاً-تشكيل سياسة الجودة

يطرح تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى السياسة ثلاثة أسئلة أساسية، هي:

تحديد أهداف النظام (لماذا نطبق النظام؟): تعتبر عملية اتخاذ القرار في تحديد الهدف المناسب من تطبيق

نظام ضمان الجودة جوهر عملية تسييره، وتتباين الأهداف من تطبيقه من رقابة الجودة، المساءلة وتحسين

الجودة.

اختيار الآليات (ماهي الآلية المناسبة): بناء على ما تم تحديده من أهداف، يطرح الانشغال الثاني والمتمثل

في تحديد الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة من: آلية التقييم، آلية الاعتماد وآلية التدقيق.

نطاق وأبعاد النظام (ما هو الحجم؟): تطرح مسألة تحديد النطاق الذي يعنى بتطبيق نظام ضمان الجودة هي

الأخرى نفسها بإلحاح في هذه المرحلة، فمن الضروري دراسة وتحديد النطاق الذي يعنى بتطبيق نظام ضمان

¹ منير بشور ورمزي سلامة: "ضمان الجودة في الجامعات العربية"، بيروت الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005، ص 39.

الجودة سواء كانت مؤسسات تعليمية عامة، مؤسسات تعليمية خاصة، جميع المؤسسات التعليمية أو بعضها، مؤسساتي أو برامجي، جميع البرامج، مؤسسة تعليمية أجنبية أو وطنية.¹

ثانياً - متطلبات تطبيق سياسة ضمان جودة التعليم العالي

لا يمكن أن يكون استخدام مدخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فعالاً إلا إذا توافرت له بعض المتطلبات، فعدم توفرها يجعل من الصعب تطبيق هذا النظام بنجاح. وسنحاول في هذا العنصر، عرض مختلف المتطلبات لتطبيق سياسة ضمان الجودة على مستوى نظام التعليم العالي ككل وعلى مستوى المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية.

متطلبات ضمان جودة نظام التعليم العالي ككل: تشكل جودة نظام التعليم العالي ككل أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول. ويتطلب تحقيق هذه الجودة جملة من المتطلبات منها ما يعنى بالتأطير، ومنها ما يعنى بالتسيير، ومنها ما يعنى بالرعاية. فمثلاً في مجال التأطير، يتعين اعتماد السياسات والتشريعات لتأمين تنويع المؤسسات والبرامج حتى تتلاءم مع احتياجات التنمية ومع القدرات المتنوعة للراغبين بالالتحاق بالتعليم العالي، هذا بالإضافة إلى تأمين البيئة التمكينية الملائمة لإطلاق قدرات المؤسسات وأعضاء هيئة التدريس في مجالات: التكوين، البحث العلمي وخدمة المجتمع. وفي مجال التسيير، يتعين على الأقل وضع الأنظمة وإنشاء الآليات لمتابعة مجريات الأمور في مؤسسات التعليم العالي من خلال إنشاء قواعد معلومات متكاملة واستخدامها لاستخراج المؤشرات واتخاذ القرارات المبنية على المعرفة، أما في مجال الرعاية، فيتعين مثلاً وضع السياسات والتشريعات والأنظمة الملائمة لإنشاء جهاز وطني لضمان الجودة وإنشاء مركز وطني لدعم جهود المؤسسات والكليات والأقسام لتحسين جودة البرامج وعمليات التعليم والتعلم ووضع حوافز لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لتجويد أدائهم في مجالات التكوين، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

¹ منير بشور ورمزي سلامة: "مرجع سبق ذكره"، ص 40.39.

متطلبات ضمان جودة المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية: سنكتفي في هذا الإطار، بذكر ما نعتبره شروطاً

أساسية لا يمكن من دونها المضي قدماً في أي عمليات تتعلق بهذا الأمر، وهي

– ثقافة الجودة، بما تحمله من اهتمام بالمعايير ورغبة في تحقيقها إلى أعلى المستويات الممكنة؛

– ثقافة القرار المبني على المعرفة والابتعاد عن الآراء الشخصية؛

– ثقافة الانتاجية وقبول المساءلة؛

– دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام ضمان الجودة، أي ضرورة فهم قادة مؤسسات التعليم العالي، الأسباب

وراء ضمان الجودة والعمل على الالتزام بها، كما يقتضي منهم قبول أنّ ضمان الجودة عملية مستهلكة للوقت،

ولابد من إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أي تحسين في الجودة يمكن أن يتحقق دون المساس بالحرية

الأكاديمية، ويكون الإقناع أسهل إذا سمح لهم بالمشاركة والتأثير في نتائج عملية التغيير، فالخطط الاستراتيجية

والإدارية ستظل مجرد خطط ووثائق عمل (حبراً على ورق) إذا لم يكن هناك دعم من قبل أعضاء هيئة

تدريس ذوي الخبرة والمتمرسين في المجال.

– ضرورة تدريب كل من الإطار الوظيفي والأكاديمي على النظام الجديد؛

– توافر البيئة التمكينية الملائمة، من تشريعات وأنظمة ترضى الاستقلالية وتنظم المساءلة؛

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأنه من دون توفر هذه المتطلبات على صعيد المؤسسة ككل، فإن أي

مبادرات بشأن الجودة سواء أكانت على صعيد النظام أم على صعيد البرامج والأنشطة وغير ذلك من مكونات

المؤسسة، ستبقى مبتورة ولا تؤدي إلى الهدف المنشودة.¹

¹ السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي: "ضمان الجودة في التعليم العالي"، عمان، دار المسيرة، ط 2، 2008، ص 71.72.

2. مرحلة ضمان الجودة الداخلية

بعد تحديد السياسة العامة لنظام ضمان الجودة على المستوى المركزي، يتعين على مسؤولي مؤسسات التعليم العالي العمل على ضمان الجودة داخل مؤسساتهم لتحقيق رضى أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية معاً، من خلال القيام بجملته من الممارسات المتمثلة في: إدارة الجودة؛ إعداد إطار مرجعي للجودة والتقييم الذاتي. وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات.

إدارة الجودة

يجب أن يكون لكل مؤسسة أو برنامج استراتيجية، سياسة واجراءات خاصة بإدارة الجودة وتكون رسمية ومعلن عنها، كما يجب العمل على نشر ثقافة الجودة وإدارتها كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتوقف ذلك، على ضرورة هيكلة وظيفة إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي، والتي تعنى بمهام التخطيط، التنفيذ، الفحص والتصحيح، بهدف تحقيق التحسين المستمر في جودة خدمات مؤسسة التعليم العالي، ويطلق على هذا النوع من التحسين المستمر:

- أ. **التخطيط:** ويتم من خلاله، تحديد الأهداف ووضع الخطة المناسبة لتحقيقها والتي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية.
- ب. **التنفيذ:** ويتعلق بتنفيذ ما تم التخطيط له، وهذا يقتضي إشراك الموارد البشرية للمؤسسة قصد تحقيق أكبر تجنيد ممكن، فالجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ج. **الفحص:** ويمكن من معرفة ما إذا تم تنفيذ ما خطط له وتحديد الانحرافات إن وجدت.
- د. **التصحيح:** لمعالجة الانحرافات والتحسين المستمر في جودة المخرجات.¹

¹ كمال بداري، فارس بباكور، عبد الكريم حرز الله: " ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وانجاح التقييم الذاتي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 4.

إعداد مرجع للجودة

ويعرف على أنه: "جملة أهداف تعجها مؤسسة التعليم العالي تحسبا للتقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة .ويكون وصف النتائج المنتظرة، وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز في عملية التقييم الذاتي".

ويعرف أيضا على أنه: "وثيقة يحدد فيها مفهوم الجودة المعتمد في مؤسسة التعليم العالي وبشكل مفصل، وفي كثير من الأحيان ما ينظم في شكل ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي".

وحسب مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط يعرف مرجع الجودة على أنه : "مجموعة القيم و/أو الأهداف التي تتوخاها المؤسسة في إطار مهامها للاستجابة لمتطلبات المستعملين والعملاء وكذلك موظفيها. ويمكن أن يتفرع إلى مجموعة من المعايير والمقاييس مصحوبة بقواعد الترجمة".

واستنادا إلى هذه التعاريف، يتكون مرجع الجودة من ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي، ويضم كل ميدان عددا من المجالات، كما يتم تحديد لكل مجال معيارا أو عدة معايير تكون مرفقة بقواعد.

تفسيرية يتبعها المقاييس وغيرها من المصطلحات الأساسية الواردة في مرجع الجودة والتي يستند عليها في الحكم على مدى تنفيذ المعيار، ومن ثم للحكم على جودة مجالات وميادين أنشطة مؤسسة التعليم العالي أو البرامج التعليمية وفي هذا الإطار، نشير بأنه يمكن أن يحمل نفس المصطلح في طياته أكثر من معنى خاص به، كما يمكن أن يكون لعدة مصطلحات نفس المعنى.¹

التقييم الذاتي: ويعتبر عنصر أساسي في ضمان الجودة الداخلية وكذا نقطة انطلاق ضمان الجودة الخارجية. وقد أعطيت له جملة من التعاريف، نذكر منها:

¹ كمال بداري، فارس بباكور، عبد الكريم حرز الله: " مرجع سبق ذكره"، ص 5.

يعرف التقييم الذاتي على أنه: "إجراء دوري ومستمر يمارس من قبل موظفي مؤسسة التعليم العالي لقياس نتائج مختلف أنشطة مؤسسة التعليم العالي وينتهي بتقديم تقرير تستند عليه هيئات ضمان الجودة الخارجية في عملية اعتماد مؤسسة التعليم العالي".

ويعرف أيضا على أنه: "إجراء داخلي في المؤسسة يستخدم خلال فترات منتظمة لتحليل مستوى الجودة. وهذا الإجراء يسمح خصوصا بفحص وضع المؤسسة مقارنة بما ورد في إطار مرجع جودتها. كما يستخدم التقييم الذاتي أيضا لتحديد مدى التقدم في أنشطة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها والبيئة المحيطة بها. وينتج عن إجراء التقييم الذاتي تقرير تستفيد منه الأطراف الداخلية للمؤسسة ويستند إليه كوثيقة مرجعية لإجراء التقييم الخارجي".

كما يعرف على أنه: "إجراء لجمع البيانات بشكل منهجي بهدف إعداد تقرير التقييم الذاتي".

وبناء على هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص ما يلي:

- التقييم الذاتي هو إجراء داخلي تقوم به مؤسسة التعليم العالي؛
- التقييم الذاتي يكشف نقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة، وينتج المحاور التي ينبغي تحسينها؛
- التقييم الذاتي يستند إلى إطار مرجعي للجودة؛
- التقييم الذاتي يقوم على مشاركة الأطراف ذات المصلحة الداخلية للمؤسسة (أساتذة، العمال التقنيين الإداريين، الطلبة)؛
- ينتج عن إجراء التقييم الذاتي تقرير يقدم للتقييم من قبل هيئة خارجية؛
- والتقييم الذاتي يتم بصفة دورية.¹

¹ كمال بداري، فارس بباكور، عبد الكريم حرز الله: " مرجع سبق ذكره "، ص 06.05

ويمكن تعريف التقييم الذاتي على أنه :إجراء داخلي تقوم به المؤسسة بشكل دوري ومنتظم ووفق منهجية محددة، لقياس وتقييم مستوى جودة أنشطتها ووظائفها مقارنة بما ورد في إطار مرجع جودتها، وعرض مختلف النتائج في تقرير .

وتعود الحاجة الملحة لاستخدام اجراء التقييم الذاتي بشكل دوري ومستمر في مؤسسة التعليم العالي

إلى جملة من الأسباب، نذكر منها:

- التوسع والتنوع الهائل الذي شهدته نظم التعليم العالي ومؤسساته؛
- إدراك مسؤولي التعليم العالي بأهمية التقييم في المساءلة والمحاسبة والمراقبة لمدخلات وعمليات وأنشطة ومخرجات التعليم العالي وتحسين مستوى أدائها؛
- الحاجة إلى معرفة المستويات والمؤهلات العلمية للجامعات والاعتراف بالشهادات؛
- وانتشار أنواع غير تقليدية في برامج التعليم العالي منها الجامعات الالكترونية والمفتوحة الأمر الذي تطلب ضبط الجودة وتسهيل عملية الاعتراف واعتماد الجامعات.
- كما يقوم اجراء التقييم الذاتي على جملة من الافتراضات الأساسية، نذكر منها:
- تقع مسؤولية إجراء التقييم الذاتي على الجامعة نفسها أو البرنامج نفسه.¹
- من مصلحة المؤسسة التعليمية أن تجري تقييما ذاتيا وموضوعيا وعلميا لبرامجها أو برنامجها طبقا لإطار معايير التقييم التي تركز عليها هيئة ضمان الجودة؛
- يراعى عند إعداد تقرير التقييم الذاتي الابتعاد عن السرد الإنشائي والالتزام بالخطوط العريضة التي يوفرها هذا البحث وضمن المساحات المتاحة لذلك، والاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب التحليل واستخلاص النتائج المبنية على الحقائق مع توفير الأدلة والأمثلة الداعمة.

¹ كمال بداري، فارس بباكور، عبد الكريم حرز الله: " مرجع سبق ذكره "، ص 06.

- ينبغي مراعاة الدقة والموضوعية والشفافية عند إعداد التقرير، فالمعلومات غير الصحيحة ستعكس سلبا على نتيجة التقييم.
- قد تستغرق عملية التقييم الذاتي فترة أربع إلى ستة أشهر.
- ويجب أن يؤدي تقرير التقييم الذاتي إلى تحديد استراتيجيات لتطوير مكامن القوة ومعالجة مواطن الضعف والمشكلات.

3. مرحلة ضمان الجودة الخارجية

يعدّ نظام ضمان الجودة الخارجية الحلقة المكملّة التي تضيف المصدقية على اجراء التقييم الذاتي التي تقوم به مؤسسة التعليم العالي ومعنى ذلك، أنّ ضمان الجودة ليس فقط عملية تحسين داخلية ولكنها ترتبط أيضا بالمساءلة من قبل المجتمع. ويستند اجراء ضمان الجودة الخارجية على دراسة تقرير التقييم الذاتي من طرف هيئة ضمان الجودة، وذلك من منطلق موقعهم الخارجي ونظرتهم الأكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع البرامج المماثلة.

أولا- افتراضاته: يقوم اجراء نظام ضمان الجودة الخارجية على جملة من الافتراضات الأساسية، نذكر منها

- تقع مسؤولية الإعداد لإجراء التقييم الخارجي على هيئة ضمان الجودة؛
- إنّ تقييم مؤسسة التعليم العالي /البرنامج الذاتي يعدّ مدخل أساسي في عملية التقييم الخارجي؛
- ويشكل تعاون الجامعة /البرنامج مع لجنة التقييم الخارجي عنصرا أساسيا لاستكمال ونجاح العملية التقييمية الشاملة.¹

ثانيا- أهدافه: يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة الخارجية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- التحقق من النقاط الواردة في تقرير التقييم الذاتي

¹ سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، " الجودة في التعليم دراسات تطبيقية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص175.

- التعرف على جوانب القوة والضعف؛

- واكتساب ثقة جمهور المستفيدين داخل الوطن وخارجه بجودة أداء مؤسسة التعليم العالي وبرامجها مما

يساعد على التعرف بها إقليمياً وعالمياً.¹

ثالثاً- وظائف نظام ضمان جودة التعليم العالي: يتعدد وتتوع احتياجات أصحاب المصلحة في مؤسسة

التعليم العالي تعددت وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية هي الأخرى لتلبية هذه الاحتياجات وتتمثل

مختلف وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية، حسب ما ذكر من قبل بعض المؤلفين، في:

✓ ميز (Harvey) بين أربعة وظائف رئيسية لنظام ضمان الجودة الخارجية، هي:

المساءلة: بهدف تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات المفيدة حول احترام مؤسسة التعليم العالي للمعايير

المعتمدة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة خاصة في مجال التمويل.

الرقابة: تسمح بضمان تكامل قطاع التعليم العالي وشرعيته.

المماثلة: لضمان مسايرة مؤسسات التعليم العالي للإجراءات، الممارسات والسياسات المتفق عليها من طرف

أصحاب المصلحة.

التحسين: ويهدف إلى تشجيع التكيف والتغيير.

يرى كل من (A. Stella ; M. Martin) أن وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية تشمل:

- اجراء تقييمات لمنح الترخيص بفتح مؤسسات التعليم العالي أو البرامج؛

- الرقابة على الوظائف بعد منح الترخيص؛

- الاعتماد (تبعاً لمستويات التقدم في تحقيق الجودة)؛

- الاعتراف المهني بالخريجين؛

¹ شيراز محمد طرابلسية، "إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي"، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 78.

- واعلام المجتمع باعتراف واعتماد مؤسسات التعليم العالي أو البرامج؛
- وبناء على ما سبق، يمكن القول أنّ وظائف نظام ضمان الجودة الخارجية جاءت لتدعم ثقة أصحاب

المصلحة بمختلف مخرجات مؤسسة التعليم العالي.¹

رابعا- هيكل ضمان الجودة الخارجية: يمكن أن تؤدي وظائف ضمان الجودة الخارجية من قبل أطراف

حكومية أو غير حكومية أو من الجهتين معا. وعموما، نميز بين أربعة أشكال رسمية (قانونية) لهيئات

ضمان الجودة، هي:

- هيئة حكومية (أو مدمجة ضمن إدارة الدولة كوزارة التعليم العالي مثلا)؛

- هيئة شبه حكومية أو هيئة عامة مستقلة؛

- هيئة عاملة داخل مؤسسة التعليم العالي؛

- وهيئة تابعة لمجموعات خاصة.

ويتوقف اختيار أي شكل رسمي لهيئة ضمان الجودة على الاعتبارات التالية:

- إذا كان لهيئة ضمان الجودة دورا مركزيا في نظام التعليم العالي خاصة في مجال الاعتراف بالشهادات،

فإنه يجب انشاءها من قبل الدولة وتصبح مرفقا عاما. وهذا لا يتعارض مع إنشاء هيئات ضمان جودة

عامة مستقلة وعموما، تمتاز أنشطة هذه الهيئات بالبيروقراطية ويهدف تقييم الجودة منها إلى ممارسة

وظيفة الرقابة.

- إذا كانت هيئة ضمان الجودة تهدف إلى تحسين الجودة، فإنه يجب انشاءها داخل مؤسسة التعليم

العالي.

¹ Conseil Supérieur De L'éducation Du Québec, " L'assurance Qualité A L'enseignement Universitaire : Une Conception A Promouvoir Et A Mettre En OEuvre ", 2012 ; p 10.

– إذا كانت هيئة ضمان الجودة تهدف إلى ضمان جودة برامج الاعداد المهني، وملائمتها لمعايير بعض الهيئات المهنية، ومن ثم الاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص للممارسة المهن، ففي هذه الحالة لابد من أن تكون تابعة لهيئات الاعتماد المهني.¹

خامسا-آليات نظام ضمان الجودة: تنتوع ممارسات ضمان الجودة، فمنها ما يتعلق بضمان الجودة الداخلية ومنها ما يتعلق بضمان الجودة الخارجية، إلا أن جميعها يرتكز في المقام الأول على الأنشطة الداخلية (التقييم الذاتي) وفيما يلي عرض لأهم آليات ضمان الجودة الخارجية، والمتمثلة في التقييم، الاعتماد والتدقيق التي تستخدم كآليات لفحص جودة أنشطة وخدمات مؤسسة التعليم العالي أو مكوناتها الأكاديمية المختلفة.

التقييم: يعدّ التقييم أحد آليات ضمان الجودة الخارجية، ويمكن أن يشمل جميع نشاطات المؤسسة كما يمكن أن يقتصر على برامج التكوين أو البحث، وغالبا ما يفضي التقييم الخارجي إلى زيارة ميدانية.

الاعتماد: يعدّ الاعتماد أحد آليات ضمان الجودة الخارجية الأكثر استخداما، وقد تمّ ادخاله حديثا ضمن مختلف أنظمة التعليم العالي. وهو يلعب دورا أساسيا في محاكاة الدرجات العلمية التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي الوطنية مع الدرجات التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي العالمية والاعتراف بها، هذا بالإضافة إلى تسهيل انتقال الطلبة والأساتذة عبر الدول وقبول الخريجين في برامج الدراسات العليا لمؤسسات التعليم العالي الأجنبية وانخراطهم في سوق العمل الأجنبي. ويعني الاعتماد في اللغة الإجازة والتفويض. أما اصطلاحا، فقد أعطيت له عدة تعاريف، ومنهم من يعرف الاعتماد على أنه: "نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها.

¹ IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", Créer et organiser une structure d'assurance qualité, Module 4, 15.Paris, 2011, P. 9

ويمكن تعريف الاعتماد على أنه: جملة العمليات التي تقوم بها جهة خارجية ومستقلة لتوفير الثقة لدى المستفيدين من خدمات مؤسسة التعليم العالي بأن المؤسسة التعليمية أو البرامج التي جرى اعتمادها تطبق باستمرار المعايير التي تضمن جودة خدماتها.

وعادة ما ينتهي إجراء الاعتماد باتخاذ قرار منح الاعتماد بدون شروط أو مع بعض التوصيات، وهو صالح لمدة معينة، أو تأجيل قرار الاعتماد بسبب وجود ضعف بالبرنامج أو المؤسسة يمكن تداركه خلال فترة زمنية، وقد يكون القرار رفض طلب الاعتماد. والجدير بالذكر، أنه لا يمكن دوماً اعتبار كل من آلية التقييم وآلية الاعتماد بأنهما آليتين منفصلتين، وإنما يمكن أن يكونا عنصرين متتاليين ضمن نفس الإجراء، بحيث يسبق التقييم الاعتماد بتقديمه له للنتائج والتوصيات التي يستند عليها في اتخاذ قرار منح أو عدم منح الاعتماد للمؤسسة أو البرنامج.

التدقيق: يمثل التدقيق كذلك أحد أهم آليات ضمان الجودة الخارجية وهو يجرى بواسطة مدققين نظراء خارجيين، ويختلف عن الآليتين التقييم والاعتماد في تركيزه على نظام ضمان الجودة الداخلية، فهو يسلط الضوء على رسميات ضمان الجودة مثل نصوص السياسات، القواعد، الإجراءات، الإرشادات ومسودات الاجتماعات، كما أنه لا يركز على المعايير وإنما يقيس مدى قدرة النظام على المتابعة/الرقابة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي لإبراز نقاط القوة والضعف فيه. وبمعنى آخر، تفحص آلية التدقيق جميع أدوات وإجراءات مؤسسة التعليم العالي التي تساهم في تحسين الجودة والكشف عن مناطق الخلل فيها؛ وبالتالي فهي تتسجم مع هدف¹ التحسين والتطوير لضمان الجودة. وفي الأخير، يمكن القول بأن التقييم يتعلق بجودة الأنشطة، في حين يركز التدقيق على جودة آليات ضمان الجودة الداخلية، أما الاعتماد فيشمل إما آلية التدقيق أو آلية التقييم التي

¹ IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", Créer et organiser une structure d'assurance qualité, Module 4, Paris, 2011, P. 9.15

تؤدي إلى الاعتراف الرسمي والجدول التالي يبرز أوجه الاختلاف بين آليات ضمان الجودة من حيث الأسئلة، نقاط التركيز، والنتائج.

7.3.II مجالات وطرق تقييم الجودة في الجامعة

بعدما يتم تحديد مدخل ضمان الجودة المناسب، تحدد هيئات ضمان الجودة المجالات التي تشملها عملية التقييم وطرق تقييم الجودة. وعلى الرغم من أنه يمكن أن تكون لهيئات ضمان الجودة أهداف ومدخلات مختلفة، إلا أنها تشترك في مجالات تقييم الجودة وطرق تقييمها.

7.3.II.1 مجالات تقييم الجودة : تنقسم مجالات تقييم الجودة إلى قسمين، هما : التقييم المؤسسي والتقييم البرامجي.

أ. التقييم المؤسسي: يقصد به تقييم جميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات عمليات، مخرجات والتغذية الراجعة، وغالبا ما يمس المجالات التالية:¹

الرسالة والغايات والأهداف: مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع الذي تعمل فيه؛ النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها؛ الارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

الحاكمية والادارة: الاستقلالية؛ الهيكل التنظيمي؛ تفويض السلطة؛ الوثائق؛ التخطيط الاستراتيجي وتحديث الإدارة.

أعضاء هيئة التدريس: مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية؛ مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص؛ مدى ملاءمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال؛ مدى التقدم في الأخذ بالطرق

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 267.268

والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة؛ مدى ملاءمة أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة؛ ومدى وجود مراكز بحثية متميزة.

البرامج الدراسية: مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلبات تنمية المعرفة؛ مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها، ومدى توافر نظام واضح للقياس المستمر لهذا الارتباط؛ مدى وجود منهج دراسي محدد ومتطور لكل مقرر بما يضمن ملاحقة العصر في جميع المجالات؛ مدى ملائمة المقررات، وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقاً للمعايير والأنماط العالمية؛ مدى ملائمة البرامج الدراسية والمقررات مع متطلبات الترخيص المهني؛ مدى ملائمة البرامج الدراسية لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير المنطقي والإبداع وتحمل المسؤولية والعمل ضمن فريق والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وفهم حقيقة المتغيرات العالمية؛ ومدى التميز الذي تتمتع به كل كلية في برامجها وأنشطتها البحثية.

المكتبات ومراكز المعلومات: مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بالكلية وعلى مستوى الجامعة؛ مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية؛ مدى توافر الوسائل السمعية والبصرية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة؛ مدى إتاحة خدمات المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات؛ مدى توافر أشخاص مؤهلين لتسيير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل بكفاءة؛ ومدى توافر أماكن كافية ومريحة للاطلاع.

الجوانب المالية: مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل؛ مدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته؛ مدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة¹.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 269.

المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية: مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والملاعب؛ مدى توافر وملائمة المعامل والورش والتجهيزات بكافة أنواعها؛ مدى توافر تسهيلات الإقامة؛ مدى كفاءة استخدام التسهيلات المتاحة ومدى الالتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

خدمات الطلاب والعاملين: مدى توافر أنشطة رعاية الشباب؛ الإقامة بالمدن الجامعية؛ دعم الكتاب الجامعي؛ مكافآت التفوق؛ وقروض والمساعدات المختلفة وتشمل: قروض مساعدات مالية وعينية ومساعدات اجتماعية أخرى.

شؤون الطلاب والنتائج: مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانات المتاحة؛ مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

النشاط البحثي: مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية؛ مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية ومدى مساهمة الكلية من خلال فرق عمل بحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.

الإعلام: مدى وجود دليل إعلامي للجامعة ومدى شموليته وجودته؛ مدى وجود دليل إعلامي للكلية ومدى شموليته وجودته؛ مدى وجود دليل إعلامي للطلاب ومدى شموليته وجودته ومدى وجود صفحة إعلامية شاملة للجامعة ولكل كلية وعلى مستوى شبكة المعلومات الدولية.

العلاقات المؤسسية مع المجتمع: مدى انفتاح الجامعة على المجتمع؛ نشاط الأستاذ في المجتمع والعضوية في المجالس المهنية المختصة.

ضمان الجودة: ضمان الجودة الداخلية؛ التنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية؛ نتائج تقييم نظام ضمان الجودة الخارجية والإصلاحات التعليمية.¹

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 268.269.

وفي هذا السياق، نذكر ما أطلقته الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية كمشروع تجريبي للتقييم المؤسساتي للجامعات أعضاء الاتحاد عام 2009، وذلك بناء على المؤشرات الكمية والنوعية بدليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الذي يحتوي على أحد عشر محورا في مائة وستة، ويهدف هذا المشروع إلى تجربة دليل التقييم المؤسساتي لاتحاد الجامعات العربية وخمسين صفحة ومعرفة مدى مناسبة الآليات المستخدمة من خلال التطبيق الميداني لها على أرض الواقع.

ب. التقييم البرامجي: ويقصد به، تقييم البرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة والتأكد من جودتها وعادة ما يرتبط تقييم البرامج بتقييم كل من عمليتي التكوين والتدريس.

تقييم عملية التكوين: وتتعلق بجملة الجوانب المتعلقة ببرامج التكوين، نذكر منها: محتوى التكوين، الموارد المادية والبشرية، الطرق البيداغوجية والنتائج من حيث الخريجين والمهارات المكتسبة، والهدف منها هو معرفة أفضل لسيرورة التدريس وللمنتج (الطالب).

تقييم عملية التدريس: وهي تتعلق بالأنشطة البيداغوجية لأعضاء هيئة التدريس أو أنشطة تعلم الطلبة، والهدف منها هو تحسين الجودة البيداغوجية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه توجد بعض الجوانب المشتركة في كل من عمليتي التقييم المؤسساتي والتقييم البرامجي، غير أنه توجد بعض الاختلافات بينهما من ناحية درجة التعمق في دراسة جانب البرامج التعليمية، ففي إطار عملية التقييم المؤسساتي، يتم دراستها بصفة شاملة لمعرفة كيف تمكنت مؤسسة التعليم العالي من خلال برامجها التعليمية من تحقيق أهدافها، أما في إطار عملية التقييم ال برامجي، فيتم دراستها بصفة معمقة خاصة من ناحية المحتوى، المحاور والنتائج.¹

II. 2.7.3 طرق تقييم الجودة : تعتمد هيئات ضمان الجودة في تقييم الجودة على طريقتين أساسيتين، هما : التقييم الكمي والتقييم من قبل النظراء (الأقران).

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 269.

التقييم الكمي: عادة ما تعتمد هيئات ضمان الجودة التي تهدف إلى اختبار مدى التزام مؤسسات التعليم العالي سواء بالحد الأدنى من المعايير أو معايير التميز إلى الاعتماد على التقييم الكمي نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها، نذكر في مقدمتها: ضمان الشفافية، اضاء الجانب الموضوعي في عملية التقييم والحد من الجانب الذاتي الذي عادة ما يظهر في تقييم الأقران، وخاصة في الدول التي يكون فيها تحديد المقيمين الأقران المؤهلين صعبا. وتتم عملية التقييم الكمي بالخطوات التالية:

أ. الطلب من مؤسسات التعليم العالي اظهار مدى تطبيقها للمعايير الكمية الموضوعية.

ب. الطلب من المقيمين الأقران فحص مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق المعايير.

ج. اظهار النتائج في شكل كمي.

وتعدّ مؤشرات الأداء، الأداة الأساسية للتقييم الكمي، فهي تساهم في:

- التمكين من القيام بعملية المساءلة.
 - المساعدة في القيام بعملية مقارنة الأداء بين المؤسسات المماثلة.¹
 - توفير معلومات عن الأداء والتي يستفاد منها في توجيه عملية تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي وتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
 - توفير معلومات للجمهور عن درجة تحقيق الهدف المسطر والاستخدام الأمثل لموارد مؤسسة التعليم العالي وصياغة السياسات.
- إلا أنه توجد بعض الأطراف المعارضة، على استخدام مؤشرات الأداء في اجراءات ضمان الجودة، من منطلق ارتباط أداء مؤسسات التعليم العالي أو جودة البرامج بعوامل عديدة، وليس من السهل أخذها كلها بعين الاعتبار في التقييم. ولذلك، يجب أن يتبع كل تقييم كمي بتقييم من قبل الأقران (تقييم كفي).

¹ L'IIIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", module 2, Evaluer La Qualité, op.cit., p.43.

التقييم من قبل الأقران أو النظراء: تفضل بعض هيئات ضمان الجودة التي لا ترغب في اتباع نهج جد تقبيدي ألا تطلب من مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهداف كمية، كأن لا تطلب منهم مثلا احترام نسبة عضو هيئة تدريس واحد لعشرة طلبة أو أن يدرس برامج الدكتوراه أعضاء هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه، بل يكفي أن يكون لديهم مستوى كاف ومناسب من المؤهلات لضمان تكوين جيد. غير أن التقييم من قبل الأقران، غالبا ما ينتقد من ناحية بروز الجانب الذاتي أثناء تنفيذ إجراءات ضمان الجودة، وللمحد من ذلك ينبغي على المقيمين الاستناد على دليل التقييم حتى تكون أحكامهم موثوق فيها وأن يتوصلوا إلى نتائج متفق عليها.

وفي الأخير، يمكن القول إن اجراء التقييم يعدّ أهم آلية تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة، في معرفة مدى تحقيقها للمعايير المعتمدة في حالة ما إذا اعتمدت على مدخل الملائمة للمعايير أو مدى تحقيقها للأهداف المسطرة في حالة ما إذا اعتمدت على مدخل موائمة الأهداف المسطرة، ويكون ذلك بناء على جملة من المقاييس والدلائل المحددة في مرجع جودتها للحكم على مدى تنفيذ المعايير (الأهداف) المحددة. وقد يكون اجراء التقييم شامل لجميع عناصر مؤسسة التعليم العالي أو يكون خاص بالبرامج التعليمية، كما قد يكون التقييم كمي لمعرفة مدى الالتزام بتنفيذ المعايير الكمية المحددة أو تقييم نوعي من قبل الأقران للوقوف على جودة البرنامج أو مؤسسة التعليم العالي محل التقييم أو الأخذ بما معا أثناء إجراء التقييم، ويبقى أن اختيار الطريقة المناسبة من قبل هيئة ضمان يتوقف على الأخذ بعين الاعتبار ملاءمة السياق المحلي واحترام رسالتها.¹

¹ L'IIIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", module 2, Evaluer La Qualité, op.cit., p 43-45.

الإطار التطبيقي

**دراسة ميدانية بخلية ضمان
الجودة جامعة العربي التبرسي**

III. الإطار التطبيقي

1.III. دراسة ميدانية

1.1.III. بطاقة فنية

2.1.III. قراءة وتحليل النتائج

3.1.III. الاستنتاجات العامة للدراسة

4.1.III. اقتراحات الدراسة

1.III دراسة ميدانية

بعدما تم التطرق في الفصول السابقة إلى الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية وما تعلق من هذا الدور من تحقيق وتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك حسب ما توفر لنا من مادة علمية، حيث سنحاول في هذا الفصل تفصي دور الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية لدى اداري خلية ضمان الجودة في تحقيق وتطبيق الجودة بجامعة العربي التبسي -تبسة-

1.1.III بطاقة فنية

1. **خلية ضمان الجودة:** تتكون هذه الخلية من جميع كليات الجامعة باستثناء معهدي الرياضة والمناجم غير ممثلين ويمثلها "أستاذين، إداريين، تقنيين، طلبتي دكتوراه" من كلية، حيث يتمثل مهامها في عملية التقييم الذاتي وذلك من خلال تصيب لجنة التقييم الذاتي بكلية العلوم والتكنولوجيا.
2. **مرجعية وطنية لضمان الجودة في التعليم العالي " RANQES:** تتمثل هذه الوثيقة في (التكوين، البحث العلمي، البنية التحتية، العلاقات مع المحيط الخارجي) وكل عنصر ينقسم الى عدة فروع. لم نستطع الحصول على هذه الوثيقة من قبل ممثلي خلية ضمان الجودة.
3. **الإداري: (الموظف، العامل):** هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة.*
4. **الجامعة:** هي مصطلح مأخوذ من الكلمة الإنجليزية Universités والذي يعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة، من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع

* معطيات من طرف قسم خلية ضمان الجودة، عن الأستاذ: لعور محمد الصالح، جامعة العربي التبسي، السنة الجامعية

الأساتذة والطلاب من مختلف البلدان والشعوب. والجامعة بمفهومها الحديث ووظائفها المتعددة لم تكن وليدة اليوم ولا الأمس القريب، وإنما جاءت نتيجة لتاريخ طويل ترك من خلفه جذورا وفكرا وعملا وممارسات.¹

تصميم الاستبيان

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية حيث شملت استمارة الاستبيان التي اعتمدنا عليها على (34) سؤال موزعة على (04) محاور. وقد تكونت استمارة البحث في المحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين وقد شمل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة)

المحور الثاني: تم من خلاله دراسة الاتصال التنظيمي حيث شملت 10 أسئلة.

المحور الثالث: فقد تناولنا فيه ماهية العملية التكوينية حيث تمثل في 10 أسئلة.

المحور الرابع: حيث تحدثنا فيه عن تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة وتمحور في 10 أسئلة.

حيث تم تحكيم استمارة الاستبيان من طرف (محكمين 2) أساتذة: "الأستاذ معمر ربوح، الأستاذ عبد الحي، بالإضافة إلى الأستاذ المشرف حمدي زيدان".

III.1.2.1 قراءة وتحليل النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحثن، حيث اعتمدنا عليها كمؤشر في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، لهذا فهي لها جانب كبير من الأهمية.

¹ التعليم الجامعي في الوطن العربي: "تحديات الواقع ورؤى المستقبل"، عالم الكتب ط 1، القاهرة، 2005، ص 21.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة الاستبيان في دراستنا على محور خاص بالبيانات الشخصية وضم 4

أسئلة تتعلق "بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة":

الجدول رقم 1 : توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
ذكر	06	40%
أنثى	09	60%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين حسب الجنس، يتضح في الجدول أعلاه أن غالبية موظفي التنفيذ

المستجوبين إناث في المؤسسة محل الدراسة حيث نلاحظ نسبة الذكور تقدر بـ: 40% بينما بلغت نسبة الإناث

60% في المؤسسة، ويرجع هذا التوزيع الغير متساوي لهذين الفئتين إلى طبيعة العمل في المؤسسة، وعادة

كثرة العنصر النسائي في إدارة المؤسسات.

الجدول رقم 2 : توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
من 25 إلى 30 سنة	10	66.67%
من 30 إلى 50 سنة	05	33.33%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم 02 توزيع المبحوثين حسب السن، نلاحظ من الجدول أن النسبة الطاغية هي 66.67%

في الجامعة، والتي تمثل الفئة العمرية (من 25 إلى 30 سنة) ومثلت الأغلبية 10 عمال، بينما نلاحظ أن الفئة

العمرية (من 30 إلى 50 سنة) تعادل نسبة 33.33% في الجامعة، حيث تمثلت في 05 عمال. نستنتج من

هذا أن أغلبية العمال في هذا المجال من 25 إلى 30 سنة، وهذا راجع إلى أن مثل هذه الوظائف تحتاج إلى

الجهد كما تحتاج إلى توفير قدر من الخبرة في العمل. نظرا للدقة في العمل وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تشجيع الطاقات الإبداعية وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 3 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%13.33	2	تكوين مهني
%13.33	2	جامعي
%53.34	8	دكتوراه
%20	3	دراسات عليا
%100	%15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تطرقنا في الجدول رقم 03 إلى المستوى التعليمي وذلك بغرض معرفة إذا كان المستوى يؤثر على درجة الاستعانة بدور الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية في تحقيق وتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى 4 فئات رئيسية، تحتل فيها مستوى دكتوراه أكبر نسبة 53.34% من عدد العمال، يليها الدراسات العليا بنسبة 20%، ثم نسبة التكوين المهني والجامعي المقدر بـ 13.33% ونجد توزيع ذوي المستوى التعليمي العالي في الشؤون الإدارية وكل ما يتعلق بجوانب التسيير والمستويات الأقل على الوظائف التنفيذية كل حسب تخصصه ومهارته، ويتوزع ذوي المستويات التعليمية المتدنية على الأعمال الروتينية التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم 4 : توزيع الباحثين حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
73.33%	11	من 05 إلى 25 سنة
26.67%	4	من 25 سنة فما فوق
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تطرقنا في الجدول رقم 04 إلى الأقدمية في المؤسسة حيث نلاحظ من هذا الجدول أن أغلبية من في المؤسسة يتمتعون بخبرة تتجاوز (من 05 إلى 25 سنة)، حيث يشكل هؤلاء نسبة 73.33% وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة جيدة، تليها فئة (من 25 فما فوق) بنسبة 26.67% وهي نسبة قليلة لكن لديهم خبرة ممتازة فهي بعيدة لسابقتها وهذا يعني أن عدد كبير ومعتبر من العاملين لديهم خبرة في العمل، ويفسر ذلك تبني طاقات الشباب في المؤسسة، نظرا لما تتمتع به هذه الفئات من طاقة بدنية وفكرية.

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي لدى موظفي خلية ضمان الجودة

الجدول رقم 5 : المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للاتصال

التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.67%	7	عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة
26.66%	4	إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة
26.66%	4	العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 05 يتبين لنا أن مفردات العينة 46.67% يرون أنّ المفهوم المناسب للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة، ويفسر ذلك بأنه يهتم بنقل

وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدف خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ثم الاتجاه نحو رأي بقية مفردات المجتمع المستهدف المقدرين بنسبة 26.66% على أنهم اتفقوا على أن الاتصال التنظيمي هو إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة، فهو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات بما يحقق الفهم والتجاوب بين العاملين مما يقود لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة.

الجدول رقم 6 : وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	8	53.33%
محايد	6	40%
غير موافق	1	6.67%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن مفردات العينة تحرص على تطور الاتصال داخل الإدارة وأن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 53.33% مما يقر بأن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصلهم في الوقت المناسب وتفهم بسهولة لأنهم لم يجدوا صعوبة في الاتصال بالإدارة وهذا كافي لتحسين وتحقيق عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وعن بقية أفراد عينة البحث 40% اختاروا أن يكونوا أطراف محايدة وهذا حسب طبيعة أعمالهم وتعاملهم مع مرؤوسيه، أما النسبة الغير موافقة فكانت ضئيلة جدا بنسبة 6.67%، وهذا راجع إلى أن " خلية ضمان الجودة" بالجامعة حققت نجاح العملية الاتصالية داخل الإدارة من خلال ترتيب وتسلسل التواصل بين الموظفين.

الجدول رقم 7 : تستشيرك الإدارة بهدف اتخاذ قرارات للتنفيذ حول مسائل تخص مجال تخصصك في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
53.34%	8	نعم
46.66%	7	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكدت عينة الدراسة من خلال الجدول رقم 07 أن 53.34% على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وهذا من خلال اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا ما يزيد من إخلاص العمال في أداء العمل وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والنمو. وبنسبة 46.66% اتفقوا على أنهم لم تستشروهم الادارة في اتخاذ القرار هذا راجع إلى هدف اتصال الإدارة بهم هو تقديم قرارات للتنفيذ فقط، ربما يفسر هذا لعدم خبرتهم في مجال العمل وضعف مستواهم الوظيفي لم يؤهلهم.

الجدول رقم 8 : نوع الإتصالات الأكثر إستخداما في قسم عمالك

النسبة	التكرار	الاحتمالات
أ. الإتصل التنظيمي الرسمي		
60%	9	الاتصالات الصاعدة
13.33%	2	الاتصالات النازلة
13.33%	2	الاتصالات المحورية
13.33%	2	الاتصالات الأفقية
100%	15	المجموع
ب. الاتصال التنظيمي غير الرسمي		
46.66%	7	غداء عمل
53.34%	8	أمر بمهمة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير معطيات الجدول رقم 08 فيما يخص نوع الاتصال السائد في المؤسسة، فإننا نستنتج أن الاتصال ينقسم إلى نوعين اتصال تنظيمي رسمي (داخل المؤسسة) واتصال تنظيمي غير رسمي (خارج المؤسسة)، ومن هذا المنطلق نجد أن القائمين على تسيير المؤسسة يمزجون بين النوعين طبقا لضروريات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال بالنسبة للاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة حيث قسم إلى 3 أنماط، النمط الأول الاتصالات الصاعدة قدرت بأكبر نسبة 60%، حيث تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة مثلا نوعا من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم إلى المستويات العليا لإيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها، أما بالنسبة للأنماط المتبقية حازوا على نسبة 13.33%، الاتصالات النازلة وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها

وفهمها بالطريقة السلمية والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الرجعية، الاتصالات الأفقية يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط وإنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق، الاتصالات المحورية يعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل المنظمات وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية.

أما عن الاتصالات خارج المؤسسة، الأمر بمهمة بنسبة 53.34% ممن انفقوا على أنه الأكثر استخداما ثم يليه غداء عمل بنسبة 46.33% من المجتمع المستهدف. وهذا ما يفسر أن موظفي مصلحة نظام ضمان الجودة الاتصالات بصفة منتظمة ودرجة كبيرة، وهذا يظهر في عدم اختيارهم لنوع واحد من الاتصالات التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم 9 : تقييم درجة إستعانة الموظف بهذه الإتصالات أثناء العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	3	عالية
60%	9	متوسطة
20%	3	منخفضة
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر لنا من خلال الجدول رقم 09 أن أفراد العينة يستخدمون الاتصالات بدرجة متوسطة وذلك بنسبة 60%، ويرجع ذلك أن نظم الاتصال القائمة في كثير من المؤسسات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة، حيث نجد أن نسبة من المجتمع المستهدف 20% أقرروا على أن استعانتهم بالاتصالات منهم من قال عالية ومنهم من قال منخفضة وترجع نتيجة رأيهم إلى طبيعة تعاملهم وتبقيهم لمهامهم أثناء العمل.

الجدول رقم 10 : أكثر وسيلة إتصال تعتبر فعالة لإيصال التعليمات إلى الموظف

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.66%	7	الاجتماعات
20%	3	الإعلانات
20%	3	المقابلة الفردية
13.34%	2	النقابة
0%	0	الهاتف
0%	0	أخرى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص أكثر وسيلة تعتبر فعالة لإيصال التعليمات لهم الموضحة في الجدول رقم 10، فإننا نسجل أكبر نسبة قدرت بـ 46.66% من مجتمع البحث أحرصوا على أن الاجتماعات تعتبر من أهم وسائل الاتصال الفعالة هذا ما يؤكد أن معظم العاملين يفضلون مقابلة رؤوسهم من أجل طرح أفكارهم وتلقي التعليمات المتعلقة بالعمل مباشرة، كذلك عن طريق المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وبالتالي انجاز المهام الموكلة إليهم بدقة، وما تؤكد نسبة 20% على أن الاعلانات والمقابلة الفردية وسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات إليهم و 13.34% من باقي المستجوبين المنفقين على أن النقابة هي إدراك العمال لدورها كوسيلة هامة لإيصال كل انشغالاتهم وكل ما يتعلق بعملهم، وهذا يمكن تفسيره أن لها منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعامل منافذ طرح انشغالاتهم وهذا ما يعيه العمال تماما. في حين كانت استجاباتهم سلبية اتجاه اعتبار الهاتف ووسائل أخرى حيث لم تعتبر وسائل فعالة في إيصال كل ما يتعلق بالعامل في مجال عملهم حيث قدرت بنسبة منعدمة 0%. رغم أهمية الهاتف في إيصال التعليمات بسرعة كما يمثل من أحدث تقنيات الاتصال المتبعة.

الجدول رقم 11 : الصعوبات التي واجهها الموظف في عملية الإتصال بالإدارة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	نعم
60%	9	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أوضحت معطيات الجدول السابق رقم 11، أن أغلبية الباحثين بنسبة 60% أقرروا على أنهم لم يواجهوا صعوبات في عملية الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى حسن المعاملة بين الموظفين ومرؤوسهم، إرسال واستقبال المعلومات بصفة منتظمة ومنتسلسلة من الرئيس للمرؤوسين، بينما بقية مجتمع البحث 40% أشاروا إلى أن هناك عدة صعوبات تعيق عملية الاتصال بالإدارة وهذا عائد للأسباب التالية قلة الثقة بين الزملاء، التردد عند مواجهة الرؤساء، الضغط النفسي أثناء العمل، اختلاف فهم الأفراد للمعاني.

الجدول رقم 12 : نسبة رضا العاملين عن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.66%	4	جيدة
73.34%	11	متوسطة
0%	0	ضعيفة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح في الجدول أعلاه رقم 12، أن غالبية موظفي خلية ضمان الجودة كانت نسبة رضاهم متوسطة 73.34%، ثم يليها بقية أفراد عينة البحث 26.66% ممن قالوا إن العملية الاتصالية جيدة، بينما أن العملية الاتصالية ضعيفة كانت نسبتها منعدمة، وهذا راجع إلى المعاملات الإدارية بين المرؤوسين والموظفين، أي

كلما كان الرئيس ديمقراطي كانت العملية الاتصالية ناجحة والعكس إذا ما كان دكتاتورياً، وهذا ما ينعكس إيجاباً أو سلباً عن نسبة رضى العاملين عن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13 : العوامل المؤثرة للاتصال التنظيمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.66%	7	حسب طبيعة التنظيم (طبيعة العمل، درجة التعقيد التنظيمي، حجم وعمر المنظمة)
53.34%	8	حسب العناصر المكونة له (المرسل والمتلقي، مضمون الرسالة، قنوات الاتصال، التشويش)
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد فإنها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين حسب طبيعة استجاب عدد أفراد العينة في الجدول رقم 13: الفئة الأولى بنسبة 53.34% متعلق بعناصر الاتصال المكونة له، وهذا ما يفسر أن كلما كانت الرسالة علمية دقيقة مدروسة كانت لها آثار إيجابية، المرسل والمتلقي كلما كانت الحالة النفسية للطرفين والفروق التي يمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال، قنوات الاتصال فإن التنوع في استخدام الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال، التشويش فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليتيه. والفئة الثانية 46.66% يرتبط بالتنظيم ومحيطه، وهذا راجع إلى أن حجم وعمر المنظمة فالتقليل من حجم فرق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال، تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم، وهذا ما ينعكس إيجاباً على العوامل المؤثرة للاتصال.

الجدول رقم 14 : قياس الموظف لمستوى فاعلية الإتصال التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها	2	13.33%
مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل	8	53.34%
مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات	3	20%
درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية	2	13.33%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول رقم 14، نلاحظ أن فاعلية العملية الاتصالية تقاس بالمعايير التالية، أولاً

مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل بنسبة 53.34%، ثانياً مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل

للمعلومات بنسبة 20%، ثم أخيراً كانا معيارين ممثلين بنسبة مساوية من مفردات العينة 13.33% (كمية

المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها، درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون

عوائق مادية أو إنسانية) وهذا عائد لما أجاب عليه المجتمع المستهدف.

الجدول رقم 15 : معيقات الإتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	قلة الثقة بين الزملاء والصراعات فيما بين الأفراد
6.67%	1	التردد عند مواجهة الرؤساء والشعور بالضيق عند الإتصال بهم
20%	3	صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين وإختلاف فهم الأفراد للمعاني
13.33%	2	الضغط النفسي أثناء العمل
13.33%	2	وسائل الإتصال تفتقد للتنظيم والتنوع ولا تتم عملية الإتصال وفقا للتسلسل التنظيمي
6.67%	1	أخرى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر لنا من خلال الجدول رقم 15 أن هناك صعوبات تعيق الاتصال التنظيمي في الإدارة، ومن أهم هذه الصعوبات نجد، قلة الثقة بين الزملاء والصراعات فيما بين الأفراد بنسبة 40%، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين وإختلاف فهم الأفراد للمعاني بنسبة 20%، وسائل الإتصال تفتقد للتنظيم والتنوع ولا تتم عملية الإتصال وفقا للتسلسل التنظيمي والضغط النفسي أثناء العمل 13.33%، ثم تليها معيقات أخرى والتردد عند مواجهة الرؤساء والشعور بالضيق عند الإتصال بهم بنسبة 6.67%، وهذا حسب رأي المبحوثين.

المحور الثالث: العملية التكوينية لدى موظفي خلية ضمان الجودة

الجدول رقم 16 : المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للعملية التكوينية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي
60%	9	العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم 16، أن 60% من مجتمع البحث المستهدف يرون أنّ المفهوم المناسب للعملية التكوينية، هي العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، تستهدف إكساب أو تنمية المعارف من أجل ممارسة مهمة أو عمل ثم الاتجاه لاحقا نحو مفهوم جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي، ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ويطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل، وهذا حسب رأي بقية مفردات العينة المقدرة بـ 40%.

الجدول رقم 17 : تماشى برامج التكوين مع إحتياجات العملية التكوينية للموظف

النسبة	التكرار	الاحتمالات
53.34%	8	نعم
46.66%	7	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بتماشي برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية الواردة في الجدول رقم 17، أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم 53.34% ونسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا 46.66%، وهذا ما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية إلى حد ما بحيث أن هناك عدد معتبرة من المبحوثين لا يرون تماشي هذه البرامج مع احتياجاتهم التكوينية قد يعود ذلك إلى أسباب تتعلق بنتائج التقييم قبل العملية التكوينية التي من شأنها تحدد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة تستطيع الإدارة من خلالها اتخاذ قرارات سليمة على أساسها، باعتماد برامج ملائمة لتكوين الموظفين بغية تحقيق أهداف الموظف بترقيته وتطويره وتنمية مهاراته وتحسين أدائه، وكذلك فيما يتعلق بمستوى التخطيط والإعداد الجيد لمحتوى البرامج التكوينية فيما يخص المقاييس المبرمجة ودرجة فعاليتها في إثراء مستوى المتكون معرفيا ومهنيا.

الجدول رقم 18 : مدة تطبيق البرامج التكوينية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
13.33%	2	طويلة المدى
73.34%	11	متوسطة المدى
13.33%	2	قصيرة المدى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية، الفئة الثانية وهي فئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة متوسطة المدى ونسبتهم 73.34%، والفئة الأولى والثالثة الذين استفادوا من التكوين في مدة طويلة المدى وقصيرة المدى ونسبتهم 13.33%، وبالمقارنة بين مختلف نسب الفئات نجد أن المبحوثين الذين استفادوا من برامج تكوينية في مدة متوسطة المدى عددهم أكبر من الذين استفادوا من برامج تكوينية في طويلة وقصيرة المدى، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد في تطبيق برامجها التكوينية في مدة زمنية

متوسطة المدى، وذلك نظرا لطبيعة هذه البرامج وملائمتها لاحتياجات المتكويين واحتياجات المؤسسة وظروفها المحيطة وكذا الاستراتيجية وتخطيط إدارتها.

الجدول رقم 19 : مدة تطبيق برامج التكوين كافية لتحقيق أهداف العملية التكوينية أثناء الخدمة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	12	نعم
20%	3	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

مما يستتبط من الجدول أعلاه رقم 19 أن آراء أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 80% في حين من أجابوا بلا فكانت نسبتهم 20% وهذا يدل على أن الفئة التي أجابوا بنعم أكبر ممن اتفقوا على الإجابة بلا فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين، وهذا راجع لعدة أسباب منها نتائج التقييم قبل العملية التكوينية لم تكن دقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية للمتكويين بحيث لم يخصص لها مدة كافية لتحقيق الأهداف، كثافة برامج التكوين وعدم تطابقها مع المدة المخصصة، بحيث لم تكن متماشية مع المدة الزمنية المخصصة لها وفق الاحتياجات التكوينية.

الجدول رقم 20 : خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	9	تحديد الاحتياجات التكوينية
00%	0	وضع وتصميم برامج التكوين
6.67%	1	تنفيذ البرنامج التكويني
33.33%	5	تقييم نتائج عملية التكوين
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من معطيات الجدول رقم 20، أنّ ما نسبته 60% من مجتمع البحث المستهدف، يرون أن أهم خطوات عملية تكوين الموظفين أولاً تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تكوين الموظف لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الاداء المطلوب بلوغه من الفرد. ثم تليها الخطوة الثانية تقييم نتائج عملية التكوين بنسبة 33.33% من المبحوثين وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها. ثم الاتجاه نحو تنفيذ البرنامج التكويني حيث قدرت نسبة المستجوبين بـ 6.67% ولتنفيذ هذه الخطوة بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية، أما عن آخر مرحلة وضع وتصميم برامج التكوين من وجهة نظر مفردات العينة فكانت منعدمة بنسبة 00%.

ومن خلال اجابة المبحوثين، يمكن القول بأن الحاجة لتكوين الموظفين يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها وجود قصور معين في الأداء، وتغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.

الجدول رقم 21 : العاملين على إطلاع بخطط التكوين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	12	نعم
20%	3	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توضح نتائج الجدول رقم 21، حول إطلاع العاملين على خطط التكوين حيث جاءت النسب في أغليبتها توافق على أن العاملين على دراية بجميع خطط التكوين، فقدرت النسبة بـ: 80% والنسبة التي تليها هي 20% الغير موافقين لما اتفقت عليه الفئة الموافقة. وهذا ما يفسر أن مساعدة التكوين للأفراد العاملين

بالمؤسسة على القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم ويزودهم بما هو جديد من أجل تطوير حياتهم الوظيفية ويساعدهم على رسم وتحديد مسارهم الوظيفي.

الجدول رقم 22 : أنواع التكوين المستفاد منها في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	تكوين إداري
60%	9	تكوين تخصصي
00%	0	تكوين مهني
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم 22 أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من نوع التكوين التخصصي تشكل أكبر نسبة والمقدرة بـ 60% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين الإداري تقدر بـ 40%، في حين نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين المهني قدرت بنسبة 00%، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما أكثر للفئة التي حظيت بنسبة أكبر في الاستفادة من التكوين التخصصي، وذلك نظرا لاحتياجات المؤسسة للموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الاستفادة من هذا النوع كونهم يعتبرون مستخدمين تحكم وتطبق في المصالح التي يعملون فيها، وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها مقارنة مع الفئة التي استفادت من التكوين الإداري والمهني، باعتبار أن هاتين الفئتين تحتاج إلى نوعية تكوين تتلاءم مع طبيعة المنصب المشغول.

الجدول رقم 23 : الصعوبات التي واجهها المتكويين خلال تلقيهم البرامج التكوينية

النسبة	التكرار	هل هناك صعوبات واجهها المتكويين خلال تلقيهم البرامج التكوينية؟
46.66%	7	نعم
53.34%	8	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر لنا من خلال الجدول السابق رقم 23، أن 46.66% من أشاروا على وجود صعوبات واجهها المتكونين خلال تلقيهم البرامج التكوينية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم توفير بعض الترتيبات الادارية الخاصة بتعليم البرامج التكوينية، وذلك فيما يخص تناسب ظروف المتكون كبعد المسافة والوضع المادي للمتكون بالإضافة إلى عدم تناسب الفترة الزمنية مع الظروف الشخصية للمتكون، و53.34% اتفقوا على عدم وجود صعوبات واجهوها وذلك حسب ما أدلى به المبحوثين في الاستبيان.

الجدول رقم 24 : استفادة العاملين من التكوين في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	12	نعم
20%	3	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 24 بأن أكبر نسبة قدرت بـ 80% من المجتمع المستهدف اتفقوا على أنهم استفادوا من التكوين، وهذا راجع لأهمية التكوين في المؤسسة فهو يعتبر نشاطا رئيسيا وليس نشاطا ثانويا أو كماليا، ويهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة استعداد الأفراد للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لذلك. أما فيما يخص بقية مفردات العينة بنسبة 20% أقروا على أنهم لم يستفادوا من التكوين ربما يعود هذا إلى مستوى رتبهم في العمل أو مستواهم التعليمي لم يؤهلهم لإجراء العملية التكوينية.

الجدول رقم 25 : تكوين الموظف أثناء الخدمة يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها

النسبة	التكرار	الاحتمالات
93.33%	14	نعم
6.67%	1	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول رقم 25، جاءت معظم ردود المبحوثين إيجابا 93.33%، ويمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظرا لشعور المتكولين بالرضا تجاه مشاركتهم في الدورات التكوينية وعلى مختلف الفوائد المادية والمعنوية والمهنية الناجمة عن هذه الدورات، وهذه الأسباب وغيرها تجعل من الموظف المتكون في حالة من الارتياح النفسي والاستقرار داخل المؤسسة وحتى خارجها، الذي ينعكس إيجابا على تغيير في أداء هؤلاء الموظفين نحو الأحسن، حيث نجدهم يقولون بأن للتكوين أهمية كبيرة وتعتبر استثمار طويل المدى للمؤسسة وبالتالي السعي لتحقيق المؤسسة المزيد من التطور والتقدم، بينما يؤكد البعض سلبا وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 6.67% على الانعكاسات السلبية لعملية تكوين الموظفين إلا أنها اعتبرت نسبة منعدمة، لأن عدد المستجوبين 1 من المجتمع المستهدف.

الجدول رقم 26 : مقترحات الموظفين لتطوير البرامج التكوينية لمؤسستهم في المستقبل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
33.33%	5	تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص (المالية، الإعلام الآلي، تسيير المستخدمين....)
26.67%	4	التمديد في فترة الدورات التكوينية
6.67%	1	تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها (داخل وخارج الوطن).
33.33%	5	إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين
00%	0	إضافة مقياسي الإعلام الآلي واللغات الأجنبية أثناء إعداد البرامج التكوينية
00%	0	تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 26، كان الهدف من هذا التساؤل هو التعرف على أهم الاقتراحات ورصد نقائص العملية التكوينية وتداركها قصد المساهمة في تطوير البرامج التكوينية، حيث كانت آراء ومقترحات مفردات العينة تتمحور في الفئات التالية:

الفئة الأولى (تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص "المالية، الإعلام الآلي، تسيير المستخدمين...."، إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين) بنسبة 33.33%؛

الفئة الثانية (التمديد في فترة الدورات التكوينية) 26.67%؛

الفئة الثالثة (تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها "داخل وخارج الوطن") 6.67%؛

أما عن الفئة الأخيرة كانت منعدمة (إضافة مقياسي الإعلام الآلي واللغات الأجنبية أثناء إعداد البرامج التكوينية، تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال) 00%.

المحور الرابع: تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

الجدول رقم 27 : المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات السؤال المتعلق بالمفهوم المناسب للجودة داخل

مؤسستك

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.67%	7	نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة
53.33%	8	مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم 27، أنّ 46.67% من مجتمع البحث المستهدف يرون أنّ المفهوم المناسب

للجودة في أول تجربة لتطبيق نظام ضمان الجودة هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، أي الاتجاه أولاً نحو

رسم أهداف مناسبة لتحقيقها والعمل على تنفيذه، ثم الاتجاه لاحقاً نحو تطبيق مجموعة من الخطط والأنشطة

تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات وهذا حسب رأي بقية مفردات الغينة المقدرة بـ

53.33%.

الجدول رقم 28 : المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية

ضمان الجودة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.67%	7	الحاجة إلى تحسين فعالية المؤسسة "الجامعة"
26.66%	4	الحاجة إلى تحسين كفاءة المؤسسة "الجامعة"
6.67%	1	الرغبة في التغيير "خوض إصلاحات تصحيحية وتكميلية لنظام ل. م. د"
20%	3	تدني جودة التكوين الجامعي
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على معطيات الجدول رقم 28، نسجل أن أعلى الفقرات التي حازت على درجة عالية المقدرة بنسبة 46.67% بالنسبة للمجتمع المستهدف هي الحاجة إلى تحسين فعالية المؤسسة ثم تليها الحاجة إلى تحسين كفاءة المؤسسة المقدرة بنسبة 26.66%، وهذا ما يدفعهم إلى التحديات الداخلية التي تدفع المؤسسة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، أما باقي الفقرات كتدني جودة التكوين الجامعي فهي تشكل أهمية أقل بالنسبة لمجتمع البحث المستهدف 20%، خاصة فيما يتعلق بالاتجاه نحو الرغبة في التغيير بنسبة ضئيلة جدا 6.67% وهذا نتيجة تدني جودة خدمات مؤسسة التعليم العالي.

الجدول رقم 29 : الخيارات الأساسية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي

مصلحة خلية ضمان الجودة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	تحسين الممارسات الحالية
26.66%	4	التقييم الذاتي والتقييم الخارجي
33.34%	5	تدقيق الجودة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير معطيات الجدول رقم 29 إلى أن تحسين الممارسات الحالية أهم آلية منتقاة من الخيارات الأساسية لتطبيق نظام ضمان الجودة قدرت بنسبة 40% من المجتمع المستهدف للدراسة فهي مبدأ العمل، أما عن تدقيق الجودة حازت على نسبة 33.34% من مفردات عينة البحث حيث اعتبروها مدخل ملائمة الأهداف، بينما بقية المستجوبين قالوا إن التقييم الذاتي والتقييم الخارجي هو الخيار الأخير لتطبيق نظام ضمان الجودة بنسبة صغيرة 26.66% من مجتمع البحث.

الجدول رقم 30 : عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي مصلحة
خلية ضمان الجودة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	تحسين وتوعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة.
33.34%	5	دعم الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة
00%	0	إقامة برامج تكوينية مناسبة.
26.66%	4	التركيز على عملية الاتصال الفعال
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من معطيات الجدول رقم 30، موافقة موظفي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية جدا على أغلبية عوامل النجاح والتي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية، ومن أكثر عوامل النجاح التي تشكل أهمية نسبة لبقية العناصر، هي تحسيس وتوعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة بنسبة 40%، وهذا ما يدعم توجيهنا على أن نشر ثقافة الجودة في المؤسسة سيسهل ويدعم كثيرا عملية تطبيق هذا المدخل خاصة في تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، إضافة إلى نسبة 33.34% من مفردات العينة المتمثلة في دعم وتأييد الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة، وهو ما يعبر عن التزامها بتطبيقه ومتابعة حيثيات أو مراحل تنفيذه (الرقابة)، وفي نفس السياق يرى موظفي خلية ضمان الجودة في الجامعة ضرورة فتح باب المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي لتشجيع عملية تطبيقه، أما ما نسبته 26.66% من المجتمع المستهدف انفقوا على أن التركيز على عملية الاتصال الفعال تعدّ من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة، أما عن إقامة برامج تكوينية مناسبة لم يعتبرها أفراد العينة عامل من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة حيث قدرت بنسبة منعدمة 00%.

الجدول رقم 31 : الهدف ذو الأولوية من تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	3	الرقابة على الجودة
80%	12	تحسين الجودة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير معطيات الجدول رقم 31 أن ما نسبته 80% من المجتمع المستهدف يرون أن الهدف من تطبيق نظام الجودة هو تحسين الجودة في الجامعة، هو خيار موافق لسياسة حذرة تصبو لإدراج التغيير بصفة تدريجية، كما يعكس أيضا الاحتياجات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي في تحسين ممارستها الحالية، أما عن باقي أفراد العينة وبنسبة ضعيفة 20% اتفقوا على أن الرقابة على الجودة هو الهدف ذو الأولوية من تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة.

الجدول رقم 32 : الآلية المناسبة أكثر لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.66%	4	التدقيق
60%	9	التقييم
13.33%	2	الاعتماد
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على معطيات الجدول رقم 32، نسجل أن نسبة 60% من مجتمع البحث المستهدف، يرون أن الآلية المناسبة أكثر لتطبيق نظام ضمان الجودة هي التقييم وبالتحديد التقييم الذاتي، للكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة للاحتفاظ بها، وهي الآلية المناسبة لتحقيق هدف التحسين المستمر. أما عن بقية أفراد العينة انقسموا إلى نسبتين مقدرتين بـ 26.66% أحرصوا على أن التدقيق يختلف عن آليتي التقييم والاعتماد

في تركيزه على نظام ضمان الجودة فهو يفحص جميع أدوات وإجراءات مؤسسة التعليم العالي التي تساهم في تحسين الجودة والكشف عن مناطق الخلل فيها، أما عن أقل نسبة 13.33% تمثلت في الاعتماد الذي اتفقوا على أنه يلعب دوراً أساسياً في محاكاة الدرجات العلمية التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي الوطنية مع الدرجات التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي العالمية والاعتراف بها.

الجدول رقم 33 : المجال ذو الأولوية لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	12	مؤسسي
20%	3	برامجي
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول رقم 33، أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% اتفقوا على أن المجال ذو الأولوية لتطبيق نظام ضمان الجودة هو المجال المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك بتفضيل العمل أولاً على ضمان جودة البرامج والمحافظة عليها ثم الانتقال لضمان جودة مكونات المؤسسة وهو خيار يتفق مع ما اتجهت إليه معظم الجامعات نتيجة سهولة تطبيقه وتكلفته المناسبة، في حين يرى 20% من مجتمع البحث أنه من الأفضل البدء مباشرة بتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى المؤسسة ككل.

الجدول رقم 34 : الأسلوب المناسب لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	9	التطبيق الاجباري
40%	6	التطبيق الاختياري
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير معطيات الجدول رقم 34، إلى أن ما نسبته 60% من مجتمع البحث المستهدف، يرون أن الأسلوب المناسب لتطبيق نظام ضمان الجودة هو أسلوب التطبيق الاجباري، ويتفقون في ذلك على أنه الخيار المناسب للمشي قدما وبخطوات متسارعة في عملية تطبيق نظام ضمان الجودة. وعلى الرغم من أن هذا الخيار يتناقض مع مبادئ قيادة التغيير نتيجة ما يفرزه من مقاومة اتجاه اجراءات تنفيذ عملية التغيير، إلا أنه يمكن إبراز بقية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 40% على أنهم اتفقوا على أن التطبيق الاختياري هو الأسلوب المناسب لتطبيق ضمان الجودة في الجامعة.

الجدول رقم 35 : مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	3	تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها
60%	9	ضمان الجودة الداخلية
20%	3	ضمان الجودة الخارجية
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من معطيات الجدول رقم 35، أن ما نسبته 60% من مجتمع البحث المستهدف، يرون أن النوع المناسب من مراحل لتطبيق نظام ضمان الجودة هو نوع ضمان الجودة الداخلية، وهو اتجاه منطقي يعكس الاهتمام أولاً بضمان جودة برامج أو مؤسسة التعليم العالي. ثم الاتجاه نحو ضمان الجودة الخارجية وتشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها المقدرتين بنفس النسبة 20% من أفراد العينة للتعامل مع منظمات أو هيئات ضمان الجودة الدولية

الجدول رقم 36 : مزايا تطبيق نظام الجودة في الجامعة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	9	المؤسسة
26.66%	4	الزبائن الداخليين
13.33%	2	الزبائن الخارجيين
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال قراءة الجدول 36 يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة من تحقيق عدة مزايا نذكرها فيما هو موضح في الجدول، والميزة أكثر أهمية من بعض أطراف عينة البحث المؤسسة التي قدرت بنسبة 60% وفسرنا ذلك بتجانس جودة الوحدات المنتجة وخلق جو عمل أفضل وتعزيز التواصل بين الأقسام. أما عن مفردات العينة الذين اختاروا الزبائن الداخليين قدرت نسبتهم بـ 26.66% وهذا من خلال تفهمهم لمسؤولياتهم بشكل أفضل وتعرفهم على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة لكون التفاصيل الخاصة بها موثقة بوضوح، أما عن باقي مفردات العينة اتفقوا على أن الزبائن الخارجيين أداة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض ووسيلة لتحديد مدى قدرة النظام في المؤسسة على تصنيع منتجات تلبي المتطلبات، لكن نسبتهم كانت ضعيفة قدرت بـ 13.33%.

الجدول رقم 37 : طرق تقييم الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	9	التقييم الكمي
40%	6	التقييم من قبل المسؤولين (الأقران أو النظراء)
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر لنا في الجدول رقم 37 أن نسبة 60% من مجتمع الدراسة اتحدوا على أن التقييم الكمي من أفضل طرق تقييم الجودة في المؤسسة، فعادة ما تعتمد هيئات ضمان الجودة إلى الاعتماد على هذا التقييم نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها ضمان الشفافية، اضعاف الجانب الموضوعي في عملية التقييم، بينما 40% من مفردات العينة اختاروا التقييم من قبل المسؤولين حيث تشير هذه المعطيات أن هيئة ضمان الجودة لا ترغب في اتباع نهج جد تقييدي ألا تطلب من مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهداف كمية.

الجدول رقم 38 : المعينات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	6	عدم قناعة القيادة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة.
26.66%	4	عدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة.
20%	3	المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق نظام ضمان الجودة.
13.33%	2	عدم إدماج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ويتضح من الجدول رقم 38، أن أكثر المعوقات التي تشكل نسبة لبقية العناصر من وجهة نظر مجتمع البحث المستهدف هي عدم قناعة القيادة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة حيث قدرت بنسبة 40%، وهذا ما يصعب أكثر عملية تطبيق نظام ضمان الجودة، أما فيما يتعلق بجانب عدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة بنسبة 26.66%، فيرى مجتمع البحث المستهدف أنه يوجد نوعا ما إدراك بأهمية تطبيق هذا المدخل، وعن المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق نظام ضمان الجودة بنسبة 20% من مفردات العينة. وأخيرا عدم إدماج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقد كان العنصر الأقل أهمية نسبة لبقية المعينات من وجهة نظرهم حيث تمثلت بأقل نسبة 13.33%.

3.1.III الاستنتاجات العامة الدراسة

- بالنسبة للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة)، وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية، فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق جودة العملية التكوينية مما يعني تحقق تطبيق نظام ضمان الجودة داخل الجامعة.
- يلعب الاتصال التنظيمي دوراً هاماً في تحقيق جودة العملية التكوينية، كذلك وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي ومراحل العملية التكوينية في تحقيق ونجاح نظام ضمان الجودة في الجامعة.
- تساهم العملية التكوينية في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- وجود مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر موظفي ضمان الجودة، فقد وافقوا بدرجة عالية جداً على أغلبية عوامل النجاح والتي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية. ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر موظفي ضمان الجودة. كما توجد مجموعة من المعوقات التي تحدّ من تطبيق هذا النظام.

4.1.III اقتراحات الدراسة

- بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإعلام والاتصال وهو دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية لدى عمال خلية ضمان الجودة داخل الجامعة تبيين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- تكوين موظفي جامعة العربي التبسي حول عملية الاتصال التنظيمي قصد ضبط العلاقات المهنية وبناء فريق عمل متجانس.
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير على أدائهم المهني أو الوظيفي.

- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة داخل المؤسسة، وإعطاء الأولوية والصرامة لهذا التطبيق.
- ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل وخارج المؤسسة، حسب الحاجة وتعميم ذلك على كل الموظفين.
- تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يسمح بالاطلاع على قوانين الاستفادة من الدورات التكوينية، وكذلك توعية الموظفين المتكونين بضرورة وأهمية التكوين وتزويدهم بمعارف حول طرق التقييم لغرض التكوين.
- ضرورة تناسب تخصص الموظف المراد تكوينه مع محتوى البرامج التكوينية حتى يتجاوب المتكون مع المادة المقررة من معارف ومهارات للرفع من مستوى أداءه.
- اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

- من خلال كل ما تم ذكره حول دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية من الإطار النظري والميداني والنتائج التي توصلنا إليها يمكن لها القول أن:
- الاتصال التنظيمي وكل اتجاهاته وطرقه وأساليبه المعمول بها في أي مؤسسة أو منظمة يعتبر أهم عنصر أساسي لقيام أي مؤسسة بأي عمل داخلها.
 - إن التكوين أصبح حاجة جد ضرورية في أي مؤسسة خاصة في الفترة الأخيرة التي تواكب إدخال المؤسسات لكل أنواع التكنولوجيا الجديدة التي تستلزم طرق جديدة في العمل والانتاج ولذلك يجب تدريب هؤلاء العمال وتكوينهم حتى يصبحوا قادرين على العمل على هذه الآلات.
 - لا يمكن كذلك القيام بأي عملية تكوينية على الموظفين أو العمل إلا من خلال وجود عملية الاتصال التنظيمي، وذلك من أجل ضمان أن العمال سيتلقون كل ما يتعلمونه داخل الدورة التكوينية بفاعلية كبيرة تمكنهم من العمل على إنجاز أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية:

1. إبراهيم أحمد أبو عرقوب: "الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د ط، 1993.
2. أحمد الخطيب، ورداح الخطيب: "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية"، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2010.
3. بشير العلق: "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، د ط، 2009.
4. بكر عمر حمدان، علاء محمد القاضي: "مهارات الاتصال"، دار الاعصار العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
5. بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاني: "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2004.
6. جمال الدين محمد ابن منظور: "لسان العرب"، ج1. ج2، دار الحديث للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003.1423.
7. خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط1.
8. ربحي مصطفى عليان: "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009.
9. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: "أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

10. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "الجودة في التعليم دراسات تطبيقية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
11. السيد الحسيني: "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
12. سيد سالم عرفة: "الاتصالات التسويقية"، دار الكرية للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
13. السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي: "ضمان الجودة في التعليم العالي"، عمان، دار المسيرة، ط 2، 2008.
14. سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، د دار النشر، د ط، مصر.
15. شيراز محمد طرابلسية، "إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي"، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
16. صخر خليل عمر: "مناهج البحث في علم الاجتماع"، جامعة اليرموك، عمان، د ط، 1997.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، دار الكتب الجامعية، د ط، مصر.
18. فضيل دليو: "الاتصال في المؤسسة" (أ)، مؤسسة الزهراء للنشر والتوزيع، د ط، الخروب، 2003.
19. كمال بداري، فارس بباكور، عبد الكريم حرز الله: "ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وانجاح التقييم الذاتي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
20. محمد الصيرفي: "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، د ط.
21. محمد زيان عمر: "البحث العلمي منهجه وتقنياته"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1997.
22. محمد ناجي الجوهر: "الاتصال التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، العين للنشر والتوزيع، ط1، 2000.

23. مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)", دار الفجر للنصر والتوزيع، القاهرة. مصر، ط1، 2008.

24. مرتضى البشير الأمين: "الاتصال التنظيمي"، دار أمواج والورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د ط، 2016.

25. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: "الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، الدار الجامعية، د ط، 2007.2008.

26. منير بشور ورمزي سلامة: "ضمان الجودة في الجامعات العربية"، بيروت الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005 .

27. موفق حمداني، عدنان الجادري، وآخرون: "مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.

28. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، عمان، الوراق، الطبعة الأولى، 2008 .

ب. المراجع الأجنبية:

1. L'IIIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", module 2, Evaluer La Qualité, **op.cit.**, p.44/45.
2. William, L.M & Hariri, M (1983): Quality Circles Changing Images Of people At Work, Addison-Wesley publishing company, Inc., London.

II. القواميس والمعاجم:

1. المنجد: "في اللغة العربية المعاصر"، دار المشرق، بيروت. لبنان، ط5، 2001.
2. فؤاد إفرايم البستاني: "منجد الطلاب"، دار المشرق، بيروت. لبنان، د. سنة النشر، ط 13.

3. معجم: "مجاني للطلاب"، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.

III. الملتقيات والمنتديات

1. إلهام يحيوي، حكيمة بسلمة، نجوى عبد الصمد: "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة"، دراسة ميدانية "في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي"، يومي 4. 5. أبريل 2012، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين
2. محمد أحمد إسماعيل: "مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الزيارة 20.03.2019، الساعة 20.00.

IV. المجالات والدوريات :

1. أحمد ضيف، سهام موفق: "دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة بسكرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، عدد 2.
2. بعداش مسيكة، أ. مروان عبد الرزاق: "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.
3. بن زروق جمال: "دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، د عدد، تاريخ الزيارة 13.3.2019، الساعة 15.00.
4. جابر نصر الدين: "الدراسات السابقة - مقارنة منهجية -"، مجلة مخبر الدراسات النفسية الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
5. حسين التهامي: "مدخل إلى أصول إدارة الأعمال"، جروب للتنمية البشرية والتدريب، ط1، سنة 2009.

6. خنيش يوسف، بوراس كهينة، مرياح أحمد تقي الدين: "دور هيئة التدريس في ضمان الجودة العلمية التعليمية من وجهة نظر طلبة جامعة مولود معمري"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 4، 2017، تاريخ الزيارة 13.3.2019، الساعة 13.00.
7. ساسي بلال: "فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الادارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية"، لم يذكر اسم وعدد المجلة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، تاريخ الزيارة 13.3.2019، الساعة 14.00.
8. صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد 22، 2004
9. علوطي عاشور، دومي اسمهان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، 2017.
10. كريم أمينة: "مستوى الرضا عن التكوين الأولي لدى المتكويين"، مجلة متون، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، العدد 1.
11. كمال بوقرة، بسام وزناجي: "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جامعة باتنة 1.
12. محمد أماني، فراج محسن: "جودة منهج أو منهج من أجل جودة".
13. يعقوب محمد: "التكوين أثناء الخدمة وتطوير المسار الوظيفي للأفراد"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، العدد 6.

V. الرسائل الجامعية

1. أميمة عناب: "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013.2014.
2. برهان الدين حسين السامرائي: "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.2012.
3. بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود-قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، 2008.2009.
4. بوقطف محمود: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور خنشلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013.2014.
5. صابرينة رماش: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.2009.

VI. المقابلات :

1. لعور محمد الصالح: " معطيات من طرف قسم خلية نظام الجودة"، جامعة العربي التبسي، السنة الجامعية 2018.2019.

VII. المواقع الإلكترونية :

1. <https://www.asjp.cerist.dz>

2. <http://www.science.educator.jeeran.com>

3. <https://diae.net.com>

4. <http://www.arab-api.org.com>

الملاحق



جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي



الملحق رقم 01

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية

دراسة ميدانية لخلية ضمان الجودة بجامعة العربي التبسي - تبسة -

إشراف الأستاذ:

- زيدان حمدي

إعداد الطلبة:

- أسماء رامي

- عماد براحي

أخي / أختي الفاضل (ة)

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل مصداقية وأمانة لخدمة موضوع بحثنا تحت عنوان: "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية"، حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في إنجاز البحث والوصول إلى نتائج مرغوبة، علما بأن إجابتكم لن تستخدم لغير غرض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام، وشكرا على مجهوداتكم وتعاونكم معنا لإتمام هذا التبرص.

يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة

شاكرين تعاونكم...

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. السن

من 25 إلى 30 سنة من 30 إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي

تكوين مهني جامعي
 دكتوراه دراسات عليا

4. الأقدمية في المؤسسة

من 05 إلى 25 سنة من 25 سنة فما فوق

المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي لدى موظفي خلية ضمان الجودة

1. حسب مكتسباتك المعرفية وخبرتك المهنية ماذا يعني لك الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة
 إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة
 العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات

2. هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

موافق محايد غير موافق

3. هل تستشيرك الإدارة بهدف اتخاذ قرارات للتنفيذ لطلب رأيك حول مسائل تخص مجال تخصصك في العمل؟

نعم لا

4. أ. ماهو نوع الإتصالات الأكثر إستخداما في قسمك؟

أ. الإتصال التنظيمي الرسمي:

الإتصالات الصاعدة الإتصالات النازلة
 الإتصالات المحورية الإتصالات الأفقية

ب. الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

غداء عمل أمر بمهمة

4. ب كيف تقيم درجة إستعانتك بهذه الإتصالات أثناء العمل؟

عالية متوسطة منخفضة

5. ماهي أكثر وسيلة إتصال تعتبر فعالة لإيصال التعليمات إليك؟

الإعلانات الاجتماعات
 النقابة المقابلة الفردية
 الهاتف أخرى

6. هل تواجه صعوبات في عملية الإتصال بالإدارة؟

نعم لا

7. ماهي نسبة رضاك عن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

8. حسب رأيك ماهي العوامل المؤثرة للإتصال التنظيمي؟

حسب طبيعة التنظيم (طبيعة العمل، درجة التعقيد التنظيمي، حجم وعمر المنظمة)
 حسب العناصر المكونة له (المرسل والمتلقي، مضمون الرسالة، قنوات الاتصال، التشويش)

9. ما مدى قياسك لمستوى فاعلية الإتصال التنظيمي؟

كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها
 مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل
 مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات
 درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية

10. ماهي معوقات الإتصال التنظيمي في القسم الذي تعملون فيه؟

قلة الثقة بين الزملاء والصراعات فيما بين الأفراد

التردد عند مواجهة الرؤساء والشعور بالضيق عند الإتصال بهم

صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار مع الآخرين وإختلاف فهم الأفراد للمعاني

الضغط النفسي أثناء العمل

وسائل الإتصال تفتقد للتنظيم والتنوع ولا تتم عملية الإتصال وفقا للتسلسل التنظيمي

أخرى

المحور الثالث: ماهية العملية التكوينية لدى موظفي خلية ضمان الجودة

1. حسب مكتسباتك المعرفية وخبراتك المهنية ماذا تعني لك العملية التكوينية داخل المؤسسة؟

جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي

العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم

2. هل تتماشى برامج التكوين مع إحتياجات العملية التكوينية للموظف؟

نعم لا

3.أ ماهي مدة تطبيق البرامج التكوينية؟

طويلة المدى متوسطة المدى قصيرة المدى

3.ب هل مدة تطبيق برامج التكوين كافية لتحقيق أهداف العملية التكوينية أثناء الخدمة؟

نعم لا

4. خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة؟

تحديد الإحتياجات التكوينية وضع وتصميم برامج التكوين
تنفيذ البرنامج التكويني تقييم نتائج عملية التكوين

5. هل أنت على إطلاع بخطط التكوين؟

نعم لا

6. فيما تتمثل أنواع التكوين المستفاد منها في المؤسسة؟

تكوين مهني

تكوين تخصصي

تكوين إداري

7. هل هناك صعوبات واجهها المتكويين خلال تلقيهم البرامج التكوينية؟

لا

نعم

8. هل استفدت من التكوين في مؤسستك؟

لا

نعم

9. تكوين الموظف أثناء الخدمة يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها؟

لا

نعم

10. في نظرك ماهي المقترحات لتطوير البرامج التكوينية لمؤسستك في المستقبل؟

تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص (المالية، الإعلام الآلي، تسيير المستخدمين....)

التمديد في فترة الدورات التكوينية

تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها (داخل وخارج الوطن)

إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين

إضافة مقياسي الإعلام الآلي واللغات الأجنبية أثناء إعداد البرامج التكوينية

تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال

المحور الرابع: تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة

1. حسب مكتسباتك المعرفية وخبراتك المهنية ماذا تعني لك الجودة داخل مؤسستك؟

نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة

مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات

2. ماهي المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة؟

الحاجة إلى تحسين فعالية المؤسسة "الجامعة"

الحاجة إلى تحسين كفاءة المؤسسة "الجامعة"

الرغبة في التغيير "خوض إصلاحات تصحيحية وتكميلية لنظام ل. م. د"

تدني جودة التكوين الجامعي

3. ماهي الخيارات الأساسية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة؟

تحسين الممارسات الحالية

التقييم الذاتي والتقييم الخارجي

تدقيق الجودة

4. ماهي عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة؟

تحسين وتوعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة

دعم الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة

إقامة برامج تكوينية مناسبة

التركيز على عملية الاتصال الفعال

5. ما الهدف ذو الأولوية من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسستك؟

الرقابة على الجودة

تحسين الجودة

6. أ. ماهي الآلية المناسبة أكثر لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة؟

التدقيق

التقييم

الاعتماد

6. ب. ما هو المجال ذو الأولوية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسستك؟

برامجي

مؤسسي

7. الأسلوب المناسب لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسستك؟

التطبيق الاختياري

التطبيق الإجباري

8. مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي؟

تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها

ضمان الجودة الداخلية

ضمان الجودة الخارجية

9. أ. مزايا تطبيق نظام الجودة في الجامعة؟

المؤسسة

الزبائن الداخليين

الزبائن الخارجيين

9. ب. طرق تقييم الجودة في مؤسستك؟

التقييم الكمي

التقييم من قبل المسؤولين

10. ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة من وجهة نظر موظفي خلية ضمان الجودة؟

عدم قناعة القيادة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة

عدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة

المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق نظام ضمان الجودة

عدم إدماج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تهدف دراستنا إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة العملية التكوينية من خلال التعرف على الاتصال التنظيمي والعملية التكوينية، وتبيان كيف للاتصال التنظيمي أن يؤثر في العملية التكوينية من أجل المساهمة في إضفاء الجودة الانتاجية داخل المنظمة، ومحاولة التعريف بضرورة إجراء العملية التكوينية داخل المنظمة، حيث تم القيام بهذه الدراسة على عينة مقدره بـ 15 فردا، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تبين لنا بعد القيام بهذه الدراسة مجموعة من النتائج وهي أن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق جودة العملية التكوينية، وإن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل زيادة قدرة العمال على أداء أعمالهم من خلال التعرف على كل الطرق الجديدة في العمل عن طريق التكوين والاتصال التنظيمي.

الكلمات المفتاحية

الاتصال التنظيمي، العملية التكوينية، الجودة.

ABSTRACT:

In this study, we examined the electronic marketing communications mix and its role in customer's loyalty in the services companies, this study aims at defining the role of electronic marketing communications mix in the improvement of customer's loyalty. With the use of a descriptive approach it was possible to achieve the results of the research.

A questionnaire was developed to collect data from the samples of the research; this latter sampling was composed of 41 elements of the "Mobilis" customers which is a Telecommunication Company. A set of results has been achieved, namely: the combination of electronic marketing communication plays an effective role in customer's loyalty, the most used element by JI/lobilis is electronic advertising, and The element the most attractive is sales activation.

Keywords:

E-Marketing, Marketing Communication, Loyalty, Services company