

## الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

### بالمؤسسة التكوينية

دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة

-ENATT -

د. قرزیز محمود و یحیاوی مریم

قسم علم الاجتماع

المركز الجامعي برج بوعريريج

#### ملخص:

يمثل هذا المقال محاولة سوسيولوجية لربط عمل نظري مع بحث ميداني، أنجز في إطار دراسة للاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وهي مزاجية بين الجانب النظري الذي يتحدد أساسا في الأطر النظرية المختلفة التي تناولت تنمية الموارد البشرية والاتصال في المؤسسة، وبين مجال ميداني تم الاعتماد فيه على تقنيات سوسيولوجية مثل الملاحظة والمقابلة والاستمارة .

#### Résumé :

Cet article est un essai sociologique , afin de combiner un travail théorique avec une recherche empirique et qui a été réalisé dans le cadre d'une étude scientifique pour découvrir la relation (communication – développement des ressources humaines) dans l'entreprise Algérienne, en s'appuyant sur l'utilisation des techniques en sociologie tel que l'observation, l'entretien et le questionnaire.

## مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المجتمعات والمؤسسات تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي والعولمة واعتماد أسلوب التنمية، وهذه التغيرات حدثت نتيجة لتكامل عدة عناصر أبرزها بالدرجة الأولى العنصر البشري وما له من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتميبتها على مستوى المؤسسات بشكل كبير، باعتبار أن التنمية البشرية تستهدف زيادة وتحسين معارف العاملين بالمؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية والفنية والسلوكية، وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة متكاملة تشمل مجموعة من العمليات (عمليات تنمية الموارد البشرية) والمتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التدريب، الإشراف، التحفيز، تقييم الأداء... وغيرها.

ولأن المؤسسة تمثل جهدا جماعيا فإنها تحتاج إلى تفاعل مستمر بين أعضائها، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال، فوجود الفرد في جماعات عمل يحتم عليه التفاعل والتواصل مع أعضاء آخرين قد تكون لهم نفس الخصائص وقد يخالفونه.

وعلى اعتبار المؤسسات الجزائرية تسعى إلى مسايرة التطورات، فهي بحاجة إلى التطرق بالتحليل والدراسة لكل ما تتضمنه المؤسسة من متغيرات وأبعاد وأهمها عمليتي الاتصال وتنمية الموارد البشرية، خصوصا في ظل العولمة التي تفرض على المؤسسات البحث عن طرق وسياسات جديدة لتنمية عاملها بما يتماشى والتغيرات الحديثة.

ومنہ سنحاول فی دراستنا الإجابة علی الإشکالیة التالیة:

\*هل للعملیة الاتصالیة علاقة بتنمیة الموارد البشریة فی المؤسسة؟  
وإن وجدت فیما تتمثل هذه العلاقة؟ وما تأثیر ذلك علی تحقیق أهداف  
المؤسسة؟

بحیث سیتم التركز علی عملیتی: الإشراف وتقییم الأداء باعتبارهما  
یمثلان إحدى الدعائم الأساسیة لعملیة تنمیة الموارد البشریة فی المؤسسة.  
وسنوضح هذه الإشکالیة وفق العناصر التالیة:

1-الاتصال:مفهومه، أنواعه، شروطه؛

2-تنمیة الموارد البشریة: مفهوما، أهدافها، عملیاتها؛

3-العلاقة بین الاتصال وتنمیة الموارد البشریة بالمؤسسة التكوینیة )  
دراسة میدانیة بالمدرسة الوطنیة لتطبیق تقنیات النقل البری بیانتة).

## 1-الاتصال:

### 1-1- مفهوم الاتصال:

لقد تعددت مفاهیم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه،  
حیث كان لكل باحث نظرة خاصة به نحو هذا الموضوع، وفیما یلی أهم هذه  
التعاریف:

-إن الاتصال كمصطلح فی اللغة العربیة حسب المعاجم یعني الوصول  
إلی الشیء أو بلوغه والانتهاة إلیه.

-أما كلمة (Communication) فی اللغة الإنجلیزیة والمشتقة من  
الكلمة اللاتینیة (Communis) فهي تعني عام أو شائع أو الشیء المشترك.

-اصطلاحا فإن الاتصال حسب (Rickardiny) هو: " عملية مقصودة تتم من مصدر نوعي يتم بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنها عملية مقصودة هادفة وذات عناصر محددة ومعلومة". (1)

-الاتصال التنظيمي هو " الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهي عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في اتجاه المواقف والاتجاهات". (2)

-من خلال التعاريف السابقة سنحاول استخلاص التعريف التالي:

إن الاتصال هو عملية ديناميكية مستمرة ذات اتجاهين، تتضمن في آن واحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية ومكتوبة، يتم نقلها من خلالها وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر بغرض تحقيق غرض مشترك.

وتتكون العملية الاتصالية من العناصر التالية: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية .

### 1-2-أنواع الاتصال:

بما أن دراستنا تركز على الاتصال الداخلي-أي الذي يتم داخل حدود المؤسسة- فإنه يشتمل على اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

#### 1-2-1-الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار

القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع يمكن أن يسير في إحدى الاتجاهات الآتية:

#### 1-2-1-الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل):

وهو الاتصال الذي ينتج من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله أي أنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيههم، ويتضمن هذا الاتصال عادة القرارات والأوامر

والتوجهات. ويهدف إلى تفسير الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج.(3)

### 1-2-1-2-الاتصال الصاعد (من اسفل إلى أعلى):

ويكون من اسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، أي أنه يتجه من المستويات السفلى إلى العليا وهو يتضمن رد المرؤوسين على ما يصلهم من طرف رؤسائهم، بالإضافة إلى الشكاوي والاقتراحات.(4)

### 1-2-1-3-الاتصال الأفقي أو الجانبي:

وهو انتقال المعلومات في نفس المستوى أي بمعنى أنها تنتقل بين الإدارات والأقسام إلى مستويات واحدة في التنظيم الرسمي للمؤسسة بما يضمن التنسيق بين أوجه النشاط والتعاون بين عمال المستويات الإدارية المختلفة.(5)

### 1-2-2-الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات دون تدخل أية اعتبارات قانونية أو لوائح أو غيرها من القواعد داخل المؤسسة أي أنها " تلك الاتصالات التي تتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأفراد المعنيين".(6)

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية : الاستفسار عن طريق العمل، معالجة بعض الصعوبات المعارضة، التساؤل عن إشاعة طارئة.(7) ولا بد أن تسعى الإدارة إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية وتحديد محتواها وتوجيهها نحو ما يخدم الأهداف التنظيمية .

### 1-3-شروط الاتصال الفعال:

يتحقق الاتصال الفعال عندما يكون المعنى الضمني للرسالة الاتصالية هو نفسه عند المرسل والمرسل إليه، وعليه فإن تحقيق الاتصال الفعال يتطلب تطبيق المبادئ التالية: (8)

أ-تحديد الهدف من الاتصال والغاية منه.

ب-ضرورة توافر الثقة بين الإدارة والعمال.

ج-أن تتناسب الرسالة مع إدراك المرسل إليه ودرجة فهمه للمعاني ومناسبة لخبراته ومعتقداته.

د-اختيار قنوات الاتصال المناسبة للوصول إلى الهدف، ويختلف ذلك حسب طبيعة الموضوع.

هـ-الإصغاء الجيد، فهم المحتوى الضمني للرسالة وتجنب سرعة الاستنتاج أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث.

و-التغذية العكسية: فالاتصال الفعال هو الذي يسمح بنقل المعلومات في الاتجاهين (النازل والصاعد) حيث يحدد مدى قبول المرؤوسين للتوجيهات ويتضمن أيضا اقتراحاتهم.

## 2- تنمية الموارد البشرية:

### 2-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى ماهية تنمية الموارد البشرية، فإنه لا بد من تناول مفهوم التنمية أولاً ثم التطرق لمفهوم الموارد البشرية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في آن واحد في مجال عملية التنمية، فهذه الأخيرة تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

### 2-1-1- مفهوم التنمية:

إن مصطلح " تنمية " Développement حسب معجم " علم الاجتماع "

يعني:

" النمو المدروس على أسس علمية ، والذي قيست أبعاده بمقاييس علمية ، سواء كان تنمية شاملة ومتكاملة أو تنمية في أحد الميادين الرئيسية مثل الميدان الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الميادين الفرعية كالتنمية الصناعية أو التنمية الزراعية...".<sup>(9)</sup>

في حين ترى " هناء حافظ بدوي " أن " التنمية تتشكل من عناصر مادية وأخرى بشرية ، تحتاج إلى تطوير وتنمية ضمن أطر المؤسسات الاجتماعية ، التي يتحرك من خلالها البشر..."<sup>(10)</sup>

نلاحظ أن هذين التعريفين يتطرقان لمفهوم التنمية على مستوى كلي وهو المجتمع، كما يتضح أن التنمية الاجتماعية والاقتصادية هما وجهان لعملة واحدة حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويؤثر فيه، فالتنمية عموماً لها أهداف مختلفة ومتعددة مثل إيجاد نظم جديدة (اقتصادية، اجتماعية،...) أو خلق قوى اجتماعية معينة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية بدون رأسمال بشري ذو كفاءات ومهارات عالية.

وسنحاول الوصول إلى تحديد مفهوم التنمية من منظور جزئي أي على مستوى المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة كوحدة صغرى ضمن المجتمع الأكبر. فيعتبر " صلاح الشنواني " أن التنمية " تعني التحسين في المقدرة الإدارية"<sup>(11)</sup>

ونلاحظ أن هذا التعريف يتناول التنمية من الجانب الإداري، والمقصود بها تحسين القدرة على أداء وظائف الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة.

\*من خلال التعاريف السابقة نقول أن التنمية في المؤسسة هي عملية ديناميكية مقصودة ومستمرة، تعنى بتحسين قدرات الأفراد والجماعات على أداء وظائفها المختلفة، وهذا ضمن الإطار الاجتماعي للمؤسسة فالأفراد هم أساس التنمية من خلال استخدامهم كبقية الموارد الأخرى المتاحة بغرض إحداث تغييرات كمية أو كيفية تكون مطابقة لأهداف المؤسسة من جهة وتزويد من إشباع الأفراد لحاجاتهم الناقصة من جهة أخرى. ولا بد أن تراعى الخصائص الثقافية لكل فرد لما لها من دور في تفعيل عملية التنمية داخل المؤسسة.

## 2-1-2- مفهوم الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".<sup>(12)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء البشري يتوقف على التكامل بين عنصرين مهمين هما:

القدرة التي يمتلكها الفرد لأداء عمل معين، والرغبة في أداء ذلك العمل. -إن المورد البشري هو " طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والافتراحتات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي".<sup>(13)</sup>

ويقصد بالموارد البشرية في المؤسسة "جميع الأفراد الذين يعملون بها".<sup>(14)</sup>

\*بشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر أو الأفراد ، ولا بد أن نعرض بعض المفاهيم القريبة من هذا المفهوم، وهذا لإزالة اللبس والتداخل بين المفاهيم:<sup>(15)</sup>

أ/القوى البشرية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا الأطفال، أصحاب المعاشات، العجزة.  
ب/القوى العاملة: هم الأفراد البالغين للسن القانوني للعمل ويزاولون العمل.

ج/العاطلون: هم الأفراد القادرون على العمل والراغبون فيه، والباحثون عنه ولا يجدون فرصة للعمل.

د/الأفراد خارج قوة العمل: هم القادرون على العمل ولا يبحثون عنه مثل: طلاب الجامعات والثانويات ، ربات البيوت، المسجونون، الزاهدون عن العمل...

\*مما سبق يتضح أن الموارد البشرية في المؤسسة هم جميع الأفراد الذين يعملون بها، مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية ومهما تمايزت أعمالهم، حيث يتوفرون على قدرات مختلفة تؤهلهم لأداء تلك الأعمال برغبة وحماس واقتناع، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل فإن ذلك يحقق الأداء المتميز للمؤسسة.

### 2-1-3- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

بعد التطرق لمفهومى التنمية والموارد البشرية، نخلص إلى التعريف التالي لتنمية الموارد البشرية، فهي عملية زيادة وتحسين قدرات ومهارات ومعارف الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإعدادهم إعدادا صحيحا بما يتفق مع أهداف المؤسسة من جهة وبما يحقق إشباع حاجاتهم الخاصة من جهة أخرى، ولم يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية مقتصرًا على تحسين المهارات بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية فقط، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك لدى الأفراد ونوعية التدريب، والعلاقات الاجتماعية وطرق العمل، وتتجسد تنمية الموارد البشرية في جوانب مادية مثل إثراء المهام،

الحوافز والتشجيعات، وأخرى معنوية نفسية واجتماعية مثل سهولة الاتصال ، تقديم مزايا وخدمات للعاملين.

-إن تنمية الموارد البشرية **نظام كلي** يشتمل على عدة عمليات أهمها: توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، الإشراف، تقييم الأداء، ... وغيرها.

ويمكن توضيح مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية من خلال المعادلة التالية: (16)

**تنمية الموارد البشرية = الإعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الإشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة).**

## 2-2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن هدف أية إدارة هو إيجاد قوة منتجة، مستقرة وفعالة.

-**منتجة:** بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت المحدد وبالمواصفات الصحيحة.

-**مستقرة:** بمعنى أن دوران العمل أقل ما يمكن.

-**فعالة:** إنجاز المهام بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

وعليه يمكن حصر الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية فيما يلي: (17)

-**الإنتاجية:** من خلال رفع وتحسين القدرة في الأداء.

-**الفعالية:** من خلال رفع وتحسين الجودة.

-**الاستقرار:** ويعني تحقيق الانتماء والتقليل قدر الإمكان من معدل

دوران العمل.

وتنمية الموارد البشرية هي عملية -ديناميكية وفعالة- مستمرة في المؤسسة فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة، وتحقيق أهداف هذه العملية يتم من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها.

### 2-3- عمليات تنمية الموارد البشرية:

كما أشرنا سابقا فإن تحقيق أهداف التنمية يتطلب وضع استراتيجية متكاملة في عملياتها، لكن سنتطرق لكل من عمليتي الإشراف وتقييم الأداء بشيء من التفصيل وهذا مثلما أشرنا إليه في مقدمة بحثنا.

### 2-3-1- عملية الإشراف: مفاهيم نظرية :

#### \* مفهوم الإشراف:

يعتبر الإشراف أحد أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الإنتاجية كما أنه يعد ضمن العمليات الجزئية المكونة للعملية الأكبر والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية، وقد وجد الباحثون صعوبات في تحديد معنى الإشراف تحديدا دقيقا، ولهذا سنحاول عرض بعض التعاريف للوصول إلى تحديد هذا المفهوم.

-إن الإشراف هو " تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل" (18).

يعتبر هذا التعريف أن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل في نفس الوقت مستويات إشرافية بدءا من المدير العام أو رئيس المصلحة حتى ملاحظ العمال.

-أما " عبد الهادي الجوهري: فيرى أن الإشراف هو " فن العمل مع الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل". (19)

\* إن التعاريف المعروضة تناولت الإشراف على أنه وظيفة ومكانة أو فن يحتاج إلى مهارات، فالإشراف قبل أن يكون مكانة وظيفية هو عبارة عن فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم، بالإضافة إلى وجود تعاريف أخرى تتناول عملية الإشراف كعملية تعليمية هدفها تعليم المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بما يشجع حاجاتهم الخاصة من جهة ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ورغم وجود بعض التعاريف التي تعتبر أن جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة هي مستويات إشرافية، إلا أننا سنركز في بحثنا على المشرف باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة العليا وفئة العمال، وهنا نؤكد على الدور الإنساني للمشرف في نجاح وتفعيل العملية الإشرافية من خلال الخبرة والمهارات التي يتوفر عليها.

#### \* الدور الإنساني للمشرف:

إن دور المشرف هنا يظهر في محاولة إشباع حاجات مرؤوسيه والمتمثلة في:

أ- إشباع رغبة العامل في الاطمئنان ب- إشباع حاجته إلى الإنتماء ج- إشباع حاجته إلى تحقيق الذات.

#### أ- إشباع رغبة العامل في الاطمئنان:

والمقصود هنا هو الاطمئنان بنوعيه المادي والنفسي، حيث يتمثل الاطمئنان المادي في العثور على عمل مناسب يضمن دخلا ماليا يكفي للإففاق على حاجاته الضرورية أما الاطمئنان النفسي يعني أن يكون العامل واثقا من نفسه ومن رئيسه وملما بما هو مطلوب منه، ويمكن للمشرف أن يشبع هذه الحاجة من خلال عدة طرق أهمها: (20)

تحديد وظيفة كل عامل بشكل دقيق، عدم تناقض المشرف في آرائه، الإصغاء للمرؤوسين ومشاكلهم.

### ب- إشباع حاجة العامل إلى الانتماء :

إن الانتماء هنا يعني إيجاد علاقات طيبة مع أعضاء جماعة العمل، ومن جهة أخرى يعني خلق علاقة وطيدة بين العامل ومؤسسته، ومن أهم وسائل تحقيق هذه الحاجة ما يلي: (21)

عقد الاجتماعات الدورية، إمكانية تبادل المهام، التشجيع على تقديم المقترحات.

### ج- إشباع حاجة العامل إلى تحقيق ذاته:

ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال : (22)

إخبار العامل بكيفية تحسين أدائه، منح فرصة للتدريب، ترقية العامل.

### 2-3-2- عملية تقييم الأداء: مفاهيم نظرية

#### \* مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء منها " قياس الكفاءة" ، " نظام تقييم العاملين"، إلا أن الأكثر انتشاراً هو " تقييم الأداء". وسنعرض فيما يلي بعض تعاريف تقييم الأداء.

-يقصد بتقييم أداء العمال : " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى". (23)

-كما توجد العديد من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة منها:

إن تقييم الأداء عبارة عن " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول عليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فقط، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".<sup>(24)</sup>

-وفي نفس الصدد يعرف "Jean Marie Perritti" تقييم الأداء بأنه:  
" مقارنة بين أداء العامل والهدف المحدد".<sup>(25)</sup>

\*وسنحاول أن نضع تعريفا إجرائيا لتقييم الأداء، فهو يعني عملية مستمرة تسمح بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وما حققوه فعلا من إنجازات، ومقارنة ذلك بالأهداف المحددة، وهذا انطلاقا من معايير مختلفة تختلف حسب طبيعة العمل، والغرض من هذه العملية هو المساعدة على اتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار، الترقية ... وغيرها، بالإضافة إلى دورها الهام في تنمية قدرات العامل مستقبلا وتطوير مهاراته من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء.

**\*أهمية تقييم الأداء وأهدافه:**

\*تجلى أهمية تقييم الأداء في أهم النقاط التالية:<sup>(26)</sup>  
أ-المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادة في الأجور، الترقية، النقل، ...

ب-تحديد كل من الاحتياجات التدريبية والمتعلقة بالاختيار.

ج-استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتطوير أداء الفرد واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه،مهاراته ومعرفته.

د-اطلاع المرؤوسين على نتائج التقييم من خلال تقارير تقييم الأداء وما تحتويه من نقاط الضعف أو القوة.

\*أما أهم الأهداف التي يسعى هذا التقييم إلى تحقيقها فتكمن فيما يلي:<sup>(27)</sup>

أ-الترقية والنقل ب-تحفيز العمال لتحسين أدائهم ج-تخطيط المسار الوظيفي للعامل.

### 3- العلاقة بين الاتصال وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية (دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة 2006).

تعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا يتكون من عدة فاعلين تربطهم علاقة تفاعل كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والمعايير والاتجاهات الشخصية، حيث يمثل هؤلاء الأفراد موردا يفوق في أهميته باقي الموارد الأخرى ( المال، الآلات، الأرض، المواد الخام،...)، فهذا النسق الأكبر يتكون من مجموعة أنساق فرعية متساندة وظيفيا، ومن بينها نسق العلاقات الاتصالية، فقد توصل الباحثون إلى أن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية، فالإتصال الذي يعتبر أبرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمؤسسة له علاقة وطيدة بتنمية قدرات الأفراد العاملين، إنه الدعامة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة وهذا لما له من أهمية في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

فمن خلال وجود تغذية عكسية معبرة عن حاجات العمال ورغباتهم وآرائهم، أي توفر الإتصال الصاعد، ترتفع روح العمل فيهم ويزيد شعورهم بالانتماء، وبالتالي يتولد لديهم استعداد لزيادة المعارف وكسب مهارات وخبرات جديدة وزيادة القدرات في العمل. ومن جهة أخرى فإن وجود نظام فعال للإتصال بين أعضاء جماعة العمل وخصوصا بين المشرف

ومرؤوسيه، يعمل على إيجاد فهم مشترك يسمح بتحقيق التعاون وتوحيد الجهود، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الطرفين.

هذا بالإضافة إلى دور الاتصال في تحسين أداء العمال من خلال المعلومات التي توفرها تقارير تقييم الأداء، حيث تسمح هذه التقارير بمعرفة المهارات الناقصة في أداء الفرد والتي تحتاج إلى تحسين، وبإجراء مزيد من التحليل حول مجالات النقص يمكن اقتراح نوع العلاج مثل التدريب بشكل مكثف، تقديم النصائح والإرشادات، النقل الوظيفي،.... والاستخدام الفعلي لهذه التقارير يتم من خلال إبلاغ المرؤوسين بنتائج التقييم أي تقديم المعلومات اللازمة عن أدائهم الفعلي، وهذا بهدف معرفة نقاط الضعف والقوة في أدائهم وأيضا بغرض إبداء آرائهم أي المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين أدائهم، " فعملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه بغرض إبلاغهم بنتائج التقييم يعتبر وسيلة ديمقراطية للمشاركة ولإرساء علاقات بين الطرفين". (28)

دون أن ننسى ضرورة مراعاة خصائص العمال والتي لها دور هام في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وسنركز هنا على جانب اللغة، الجانب الثقافي الاجتماعي والجانب النفسي.

- " لتحقيق اتصال فعال لا بد من استخدام اللغة التي يجيدها المستقبل، بحيث تكون لغة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع ودقيقة لا تحتمل التأويلات (لها معاني عديدة) بالإضافة إلى ضرورة تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير". (29)

- أما فيما يخص الجانب الثقافي الاجتماعي فإن الخلفية الفكرية والثقافية للعامل تلعب دورا مهما في إيصال المعلومات له بالمعنى المقصود، حيث "

يؤدي اختلاف الثقافات إلى تعاكس القيم داخل المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه انعكاسات ذات تأثير على المؤسسة ككل".<sup>(30)</sup>

- كما أن تنمية قدرات الأفراد تتأثر بالجانب النفسي " والمتمثل في الاستعداد الفكري والقابلية الإدراكية للفرد العامل"<sup>(31)</sup>، إذ أن إغفال هذا الجانب يؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية بين المكلف بعملية التنمية والعامل.

\*فالمعوقات الموضحة سابقا تؤثر سلبا على تنمية قدرات الأفراد، ولا بد أن نورد قول كل من " شانون و ويغر" بقولهما أن الاتصال قد يصبح عديم الفاعلية عند أي عنصر من هذه العناصر " المرسل-المستقبل-محتوى الرسالة-الوسيلة المستخدمة-الاستجابة التي يعكسها المستقبل".<sup>(32)</sup>

ومنه فإن الاتصال الفعال حسب هذين الباحثين هو نتيجة الاهتمام بكل عنصر من العناصر السابقة وأبرزها مراعاة طبيعة المستقبل وخصائصه. ولالإشارة فإنه توجد عدة أنواع من المؤسسات أهمها المؤسسة التكوينية والتي يتمثل نشاطها الأساسي في تكوين الأفراد في مجال معين، حيث تم اختيار المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة كمجال لدراستنا الميدانية والتي أجريت في 2006.

### 3-1-المجال المكاني و البشري للدراسة :

تعتبر المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة من أهم المؤسسات التكوينية في الجزائر، وهي الوحيدة على المستوى الإفريقي التي تقوم بتكوين وتحسين إطارات مؤهلة للعمل في ميدان النقل البري، كما أنها تهتم بالتكوين المستمر للموظفين وتجديد معلوماتهم في إطار مهامهم، وبالتالي تتكلف بتكوين الطلبة في الاختصاصات التالية: مهندس دولة في النقل البري،

مهندس تطبيقي في الصيانة، مفتش ومفتش رئيسي في النقل البري، تقني وتقني سامي في النقل البري.

تشمل دراستنا 50 مفردة ونظرا لقلّة عدد المبحوثين فقد تم استخدام المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات البحث بعين الاعتبار، بالإضافة إلى استخدام: الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستمارة كأدوات منهجية لجمع البيانات.

### 3-2- نتائج الدراسة الميدانية :

-انطلاقا من هذه الأدوات السوسولوجية التي تم توظيفها في هذه الدراسة، توصلنا إلى أهم النتائج المتمثلة في الآتي:

1-إن للعملية الاتصالية تأثيرا على النمط الإشرافي السائد في المؤسسة،

ويظهر هذا التأثير في المؤشرين التاليين:

1-1-أكدت الدراسة أن لتبادل المعلومات دورا في تعزيز العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه، فالمشرف قناة اتصالية غير مباشرة تعتمد على الإدارة لإيصال تعليماتها إلى المرؤوسين كما أنه يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة، فوجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى تنمية روح الفريق وتدعيم الشعور بالانتماء وإيجاد فهم مشترك يساعد على تحقيق التعاون وتوحيد الجهود.

1-2-إن اقتصار العملية الاتصالية على المستوى النازل فقط ينقص من مهارات العامل وكفاءته وبالتالي يحد من فرصة تنميته، فرغم ضرورة الاتصال النازل في المؤسسة، إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل الاتصال الصاعد والذي يسمح بنقل المعلومات من أسفل إلى أعلى ويتضمن اقتراحات وشكاوي المرؤوسين وآرائهم حول مشاكل العمل وتحسين أداء المؤسسة ككل. وقد أكدت نسبة 62% من مجموع المبحوثين على دور الاتصال

الصاعد وتنمية مهارات العمال وهذا من خلال الاحتكاك بالمستويات العليا وخاصة ذوي الخبرة الذين يتوفرون على كم هائل من المعلومات.

2-توصلت الدراسة إلى أن إبلاغ المرؤوسين حول نتائج التقييم يسمح

بتحسين أدائهم، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المؤشرين التاليين:

2-1- إن اطلاع المرؤوسين على نتائج التقييم من خلال التقارير يؤدي إلى معرفة نقاط الضعف أو القوة في الأداء كما يكشف عن مدى رضاهم عن تلك النتائج، حيث يعد تقييم الأداء كوسيلة لتحفيز المرؤوسين وتنمية أدائهم من خلال تقديم مكافآت عند ارتفاع مستوى الأداء أو اللجوء إلى عقوبات كأداة لتقويم السلوك غير السليم لبعض الأفراد.

2-2-عدم مراعاة الإدارة لخصائص العمال-اللغوية، الثقافية، الاجتماعية، النفسية- يعيق عملية تنمية قدراتهم، فقد توصلت الدراسة إلى أن المعوقات اللغوية تمثل أعلى نسبة مقدرة بـ 32% من إجابات الباحثين، تليها المعوقات الثقافية والاجتماعية بنسبة 24% من مجموع الإجابات، ثم المعوقات النفسية والمتمثلة في مدى استيعاب العمال للمعلومات بنسبة 24% أيضا.

إن المستوى التعليمي البسيط أو عدم توافق الخلفيتين الاجتماعية والثقافية لدي طرفي الاتصال(المرسل والمستقبل) أو عدم القدرة على استيعاب المعلومات،كلها عوامل تؤثر سلبا على تحقيق أحد أهم أهداف العملية الاتصالية وهو تحسين مهارات العمال كما ونوعا.

3- أكد 33 مبحثا أي ما نسبته 66% ، أن للاتصال دورا في تنمية

المورد البشري بما يخدم أهداف المؤسسة ولكن لن يتحقق ذلك إلا من خلال خلق توازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف الخاصة للعامل.

### خاتمة:

مما سبق عرضه، نقول أن تنمية الموارد البشرية مرتبط بتوفر نظام للاتصال سليم وفعال ، فمن خلال وجود شبكة من الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، والارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكلي يناسب العامل وطموحاته ومنح فرصة للمشاركة، يمكن التأثير في سلوك الأفراد نحو الأحسن، ومنه يزيد معدل الرضا لدى العمال وتقل مشاكل العمل، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

باختصار نقول أن الاتصال وسيلة لتنمية الموارد البشرية لأن اتصال المرؤوس برئيسه أو بأفراد آخرين في المؤسسة يؤدي إلى: تغيير السلوك- تحسين الأداء- كسب مهارات وخبرات جديدة- رفع الروح المعنوية.

## الهوامش:

- 1-فضیل دلیو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص.18
- 2-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.141
- 3-عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص.ص.189،190
- 4-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.41
- 5-هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.76
- 6-عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص.225
- 7-غريب سيد أحمد ، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2002، ص.28
- 8-مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982، ص.55
- 9-عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998-1999، ص.70
- 10-هناء حافظ بدوي، التنمية الاجتماعية: رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص.233

- 11-صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد: دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص.51
- 12-علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص.19
- 13-نفس المرجع، ص.50
- 14- لعلى بوكميش ، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، (9-10) مارس 2004، ص.ص.99-112
- 15- نفس المرجع .
- 16-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص.18
- 17-علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص.20
- 18-وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1983، ص.111
- 19-عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة: قضايا ومفاهيم، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص.151
- 20-السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية ، سلسلة تنمية المهارات، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.ص.59-60
- 21-إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ص.183
- 22-السيد عليوة، مرجع سابق، ص.61

23- بلوناس عبد الله ، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ورقة بحثية مقدمة في: اليوم الدراسي حول الإنتاجية والموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، جامعة بسكرة، الجزائر 19/10/2002، ص.ص 01-11

24- عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 85-99

25-Jean Marie Perritti, Dictionnaire de Ressources

Humaines, Caralodexamps, 1993,p97.

26- للإطلاع أنظر:

- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد :مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص.ص 240-241 .

- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص.ص 214

27- مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص.ص 242

28- حنفي محمود سلمان، إدارة الأفراد،الدار الجامعية المصرية، مصر، بدون سنة نشر، ص.ص 248

29- بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، تحرير: فضيل

دليو، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،  
2003، ص.ص 81-105 (بتصرف).

30- غياث بوفلجة، تناقض القيم داخل التنظيم، ورقة بحثية مقدمة في:  
الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص.ص 217-  
219.

31- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار  
النهضة العربية للنشر و التوزيع. عمان، الأردن، 2000، ص. 213.  
32- محمود عودة ، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال و التغير  
الاجتماعي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص.12.