

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية
الاتصالية مع الزبائن

دراسة ميدانية - بمؤسسة اتصالات الجزائر فرعي جيجل - فرع الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علاقات عامة

إشراف الأستاذ :

*بويش فريد

إعداد الطالبتين :

* بريهوم حليلة

* لعيدي بشرى

لجنة المناقشة:

الأستاذة (ة) رئيسا

الأستاذ: بويش فريد مشرفا

الأستاذة (ة) مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

الشكر والعرفان :

بسم الله الرحمن الرحيم :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أما بعد يقول عزوجل في كتابه : " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

تتناثر الكلمات حبا و حبا ... على صفائح الأوراق ...

لكل من علمني ... ومن أزال غيمة جمل مررت بها ...

برياح العلم الطيبة ... ولكل من أمدد رسم ملامحي ...

وتصحيح عثراتي ...

نبعث شكر واحترام وإنا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز

هذا العمل بفضل فله الحمد أولا وآخرا

ثم نرفعه تحية شكر واحترام لكل من ساعدونا على إنجاز هذه المذكرة ...

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف : بوبيش فريد

والأستاذين المحترمين : الأستاذ عبد المولى وليد، والأستاذ منيغد أحمد

ولكل الأساتذة الذين حارفوا على تدريسنا طوال هذه الخمس سنوات الماضية ...

كما نشكر جميع عمال اتصالات الجزائر فرعي جيجل و الطاهير على تجاوبهم معنا ...

ونخص بالذكر كل من : السيد بوبلي هشام، رويحة زكرياء

بن عمر جمال الدين ، والسيدة مسطر هدى

نسأل الله في الأخير أن يوفقنا لكل ما فيه خير لنا

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور برامج التكوين للجمهور الداخلي في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرعي جيجل وفرع الطاهير، وإنطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية :

- 1_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن .
- 2_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن .
- 3_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن .

وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبيان لجمع البيانات و الذي احتوى على 26 بنداً مقسم على 3 فرضيات فرعية وموزعة على عينة قصدية والتي قدرت ب 54 عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر فرعي جيجل و فرع الطاهير ، وتم تحليل هذه البيانات معتمدين على أسلوبين هما الكمي والكيفي ، واستخدمنا معامل كاسي² للتحقق من صدق هذه الفرضيات .

ويمكن حصر أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مايلي :

- _ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن .
- _ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن .
- _ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة من تمكينهم من عملية إقناع الزبائن .

Abstract:

This study aims to identify the role played by training programs to the internal public in activating the communication process with customers and in Algeria Telecom institution at both: a branch of Jijel and Tahir, and this study start with the following hypotheses:

1. Training programs for the internal public of the institution contributes to the formation of a positive mental image with customers.
2. Training programs for the internal public of the institution contributes to the granting of the art of customer service to this public.
3. Training programs for the internal public of the institution contributes to make them versed in the process of convincing customers.

Testing the validity of these hypotheses have been relying on descriptive analytical method, and the study sample estimated 54 workers in Algeria Telecom institution at both: a branch of Jijel and Tahir. also we designed a questionnaire containing 26 items distributed on three axes according to hypotheses of the study.

And in order to analyze the data, we used two methods for qualitative and quantitative analysis, as well as the use of the Chi-square test to check the veracity of the hypotheses.

The study found the following results:

- Training programs for the internal public in Algeria Telecom institution at both: a branch of Jijel and Tahir, contributes to the formation of a positive mental image with customers.
- Training programs for the internal public in Algeria Telecom institution at both: a branch of Jijel and Tahir, contributes to the granting of the art of customer service to this public.
- Training programs for the internal public in Algeria Telecom institution at both: a branch of Jijel and Tahir, contributes to make them versed in the process of convincing customers.

فهرس المحتويات	
	الشكر و العرفان
	الإهداء
أ	المستخلص باللغة العربية
ب	المستخلص باللغة الإنجليزية
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
02	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
06	المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع
07	المبحث الثاني : إشكالية الدراسة
9	المبحث الثالث : فرضيات الدراسة
11	المبحث الرابع : أهمية الدراسة
12	المبحث الخامس : أهداف الدراسة
12	المبحث السادس : تحديد المفاهيم
26	المبحث السابع : صعوبات الدراسة

	الفصل الثاني : الإقتراب النظري للدراسة
28	المبحث الأول : النظريات المفسرة لبرامج التكوين
36	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للعملية الاتصالية
39	المبحث الثالث : النظريات المفسرة لبرامج التكوين و العملية الاتصالية
47	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
	الفصل الثالث : برامج التكوين
64	المبحث الأول : مفهوم التكوين والفرق بينه وبين التدريب
66	المبحث الثاني : أنواع التكوين
75	المبحث الثالث : مبادئ التكوين
78	المبحث الرابع : أهداف التكوين
82	المبحث الخامس : عناصر العملية التكوينية
86	المبحث السادس : مراحل إعداد البرنامج التكويني
	الفصل الرابع : العملية الاتصالية
111	المبحث الأول : مفهوم العملية الاتصالية
114	المبحث الثاني : أنواع العملية الاتصالية
117	المبحث الثالث : عناصر العملية الاتصالية
131	المبحث الرابع : مراحل العملية الاتصالية
133	المبحث الخامس : وظائف العملية الاتصالية
135	المبحث السادس : خصائص العملية الاتصالية

	الفصل الخامس : برامج التكوين و العملية الاتصالية
139	المبحث الأول : تطوير الكفاءات
145	المبحث الثاني : التغيير التكنولوجي
149	المبحث الثالث : خدمة الزبائن
163	المبحث الرابع : الميزة التنافسية
176	المبحث الخامس : إدارة الوقت
	الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة
187	المبحث الأول: مجالات الدراسة
190	المبحث الثاني : منهج الدراسة
191	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة
191	المبحث الرابع : عينة الدراسة و كيفية اختيارها
196	المبحث الخامس :أدوات جمع البيانات
199	المبحث السادس : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل السابع : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
202	المبحث الأول : تفسير نتائج فرضيات الدراسة و مناقشتها
234	المبحث الثاني : نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
235	المبحث الثالث : النتائج العامة للدراسة
238	خاتمة
240	المراجع

فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف عملية الاتصال حسب العلوم	111
2	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	140
3	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	192
4	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير المؤهل العلمي	193
5	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير سنوات الخبرة	194
6	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية	194
7	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير نوع البرامج التكوينية المشارك فيها	195
8	يبين معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	199
9	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الأول	203
10	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثاني	204
11	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثالث	205
12	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الرابع	206
13	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الخامس	207
14	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند السادس	208
15	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند السابع	209
16	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثامن	211
17	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند التاسع	212
18	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند العاشر	213
19	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الواحد عشر	214
20	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثاني عشر	215
21	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثالث عشر	216
22	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الرابع عشر	217
23	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الخامس عشر	219

220	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند السادس عشر	24
221	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند السابع عشر	25
223	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثامن عشر	26
224	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند التاسع عشر	27
225	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند العشرين	28
226	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الواحد والعشرين	29
227	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثاني والعشرين	30
228	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الثالث والعشرين	31
229	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الرابع والعشرين	32
230	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند الخامس والعشرين	33
231	يبين نتائج كا ² المحسوبة ومقارنتها بكا ² الجدولية للبند السادس والعشرين	34

فهرس الأشكال :

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	33
2	تعلم الناس لأنماط جديدة	40
3	أساليب التعزيز	42
4	نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب	100
5	قاعات التكوين	102
6	عناصر العملية الاتصالية	130
7	مراحل الإرسال و الإستقبال في عملية الاتصال	132
8	زهرة الخدمة	156
9	جودة الخدمة	158
10	تصنيف بورتر لأنواع الميزة التنافسية	168
11	الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية	173
12	مراحل الاهتمام بالزبائن	175
13	الجانب التجاري	188
14	الجانب التقني	189

مقدمة

في ظل المنافسة الشديدة و التغيرات التكنولوجية السريعة أصبحت المؤسسة اليوم تعمل على تحسين خدماتها و تطوير أدائها ، وذلك تماشيا مع هذا التجدد المستمر ، ونتيجة لذلك فقد بات من الضروري جدا عليها العمل على تكوين جمهورها الداخلي والذي تعتبره الواجهة الأمامية لها والعنصر الأساسي الذي تقوم عليه ، وذلك من أجل تزويده بمختلف المعارف و المهارات التي تساعده على تحسين علاقاته الاتصالية مع جمهورها الخارجي .

فعلى المؤسسة إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار و المحافظة على تقدمها أن تدرك جيدا أن هذا لا يتم إلا من خلال مراعاتها لمبدأ المفهوم الثلاثي المتكامل: ذلك أن المؤسسة من دون زبائنها و لا جمهورها الداخلي لا تحقق الاستقرار و لا التطور، قد يؤدي إلى انخفاض مردوديتها و قلة أرباحها وبالتالي خسارتها أو إفلاسها ، وأن الزبائن من دون المؤسسة و لا جمهورها الداخلي ما هم إلا أشخاص فاقدين لقدرتهم على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تحقيق مطالبهم وأهدافهم، مما يجعلهم في حالة توتر دائم وقلق نفسي خطير يتجسد في عدم رضاهم و غضبهم عن كل ما يحيط بهم ، كما أن الجمهور الداخلي بعيدا عن مؤسسته و بغياب زبائنها لا يمثلون إلا مجموعة أفراد عاطلين عن العمل وبالتالي عدم قدرتهم على كسب قوت يومهم ، ونظرا لهذا فقد اهتمت الإدارة العليا للمؤسسة بوضع برامج تكوينية خاصة تتماشى مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة ، من أجل سد ذلك النقص أو الخلل الذي يعترئها في جميع جوانبها الوظيفية و لاسيما في الجانب الاتصالي الذي يجمع بين جمهورها الداخلي والخارجي لما له من أهمية كبرى ، فعملت على إخضاع جميع عمالها لهذه البرامج من بداية توظيفهم إلى غاية تقاعدهم عن العمل ، فكلما لمست جانبا من جوانب القصور تداركته بمثل هذه البرامج الخاصة ، التي قد تجريها إما داخل المؤسسة نفسها أو خارجها في مراكز تكوينية محلية أو وطنية وأحيانا أخرى قد تكون إقليمية أو عالمية ، كما أنها قد تكون مباشرة تستدعي حضور جميع العمال للتكوين ، أو غير مباشرة كأن يذهب ليتكون مدير المؤسسة لوحده و هو بدوره يقوم بتكوين فرق عمله الذين قد يخضعون للتكوين في أكثر من مرة نظرا لأهمية ذلك المجال موضوع التكوين ، كما أن التكوين يعد مناسبة جيدة للإلتصال فكثير من المؤسسات تقيم دورات للتكوين بهدف تثبيت ثقافة المؤسسة أو التحفيز ، أو تقوية شعور الإلتناء لدى الجمهور الداخلي و حتى الزبائن عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم ، وإقناعهم في نفس

الوقت باقتناء منتوجات المؤسسة و خدماتها و كذا مختلف العروض التي تقدمها مما يحسن من صورتها الذهنية لدى الزبائن .

ولعل هذا ما دفعنا لإجراء دراستنا هذه و التي تشتمل على مقدمة وجانبين هما الأول يتضمن الجانب النظري و يشمل خمسة فصول وأما الجانب الثاني فيتضمن الجانب الميداني و يشمل فصلين وخاتمة .
ففي الفصل الأول "الإطار النظري للدراسة " ويشمل: أسباب اختيار الموضوع، وإشكالية الدراسة، وفروضها وأهميتها وأهدافها، تحديد المفاهيم وصعوبات الدراسة .

وفي الفصل الثاني المعنون ب "الاقتراب النظري للدراسة " فيتضمن : النظريات المفسرة لبرامج التكوين، النظريات المفسرة للعملية الاتصالية، النظريات المفسرة لبرامج التكوين و العملية الاتصالية، الدراسات السابقة .

أما الفصل الثالث الموسوم ب"برامج التكوين " فيشمل بالتفصيل كل ما يتعلق ببرامج التكوين انطلاقاً من مفهوم التكوين ، أنواع التكوين ، مبادئ التكوين وأسسها ، أهداف التكوين ، عناصر العملية التكوينية، مراحل إعداد البرنامج التكويني (دورة حياة التكوين) .

الفصل الرابع الموسوم "بالعملية الاتصالية "حاولنا الإلمام بكل جوانب الفصل بدءاً من : مفهوم العملية الاتصالية ، أنواع العملية الاتصالية ، عناصر العملية الاتصالية ، وظائف العملية الاتصالية، مراحل العملية الاتصالية، وخصائصها.

وفي الفصل الخامس المعنون ب"برامج التكوين والعملية الاتصالية " فحاولنا الربط بينهما في إشارة منا إلى مجموعة من النقاط و العناصر المتمثلة في : تطوير الكفاءات، التغيير التكنولوجي ، خدمة الزبائن ، الميزة التنافسية ، وإدارة الوقت .

و الفصل السادس : "الإجراءات المنهجية للدراسة " و يشمل على : مجالات الدراسة، منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة وكيفية اختيارها ، أدوات جمع البيانات ، أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

أما الفصل السابع المعنون ب "عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة " فيشمل كل من تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و مناقشتها ، نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ، النتائج العامة للدراسة المتوصل إليها .

وذيّلنا موضوع البحث بخاتمة مفادها حوصلة الدراسة كما تم الاعتماد على مراجع في شكل كتب مجلات ، رسائل علمية ، ملتقيات ، قواميس و معاجم لإثراء الموضوع أكثر متبوعة بملاحق بنيت عليها الدراسة موضحة في استبيان.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع .

المبحث الثاني : إشكالية الدراسة .

المبحث الثالث : فرضيات الدراسة .

المبحث الرابع : أهمية الدراسة .

المبحث الخامس : أهداف الدراسة .

المبحث السادس : تحديد المفاهيم .

المبحث السابع : صعوبات الدراسة .

تمهيد :

يقوم البحث العلمي على خطوات علمية ممنهجة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها تمثل لب الدراسة، لذا ونحن في طريقنا لدراسة موضوع يعد في غاية الأهمية بما كان بالنسبة لميدان علم اجتماع العلاقات العامة، فإننا سنتطرق في هذا الفصل لذكر الإطار المنهجي للدراسة والذي يتمحور في مجمله حول: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، الأهمية، الأهداف وتحديد المفاهيم وأيضا صعوبات الدراسة، والتي تشكل في طياتها منطلق الدراسة .

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار أي موضوع للبحث والدراسة لا ينطلق من فراغ وإنما تقف وراءه مجموعة من الأسباب والدوافع، منها ما هو ذاتي خاص بالباحث ومنها ما هو موضوعي، وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى أسباب ذاتية وموضوعية يمكن بيانها فيما يلي :

المطلب الأول: الأسباب الذاتية

- _ الميل الشخصي لمعالجة مثل هذه المواضيع .
- _ ارتباط الموضوع بنوع التخصص .
- _ إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع برامج التكوين والعملية الاتصالية .
- _ ملاحظتنا لبعض المعاملات السلبية من طرف الموظفين نحو الزبائن .
- _ تسجيلنا لبعض النقائص في أداء بعض الموظفين .

المطلب الثاني : الأسباب الموضوعية

- _ قلة الدراسات العلمية لاسيما في مجال تخصصنا وهذا في حدود إطلاعنا .
- _ محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه برامج التكوين للعمال وأثر ذلك على العملية الاتصالية مع الزبائن .

_ محاولة التعرف على كيفية تكوين الجمهور الداخلي بالمؤسسة الاتصالية مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري .

_ الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين للجمهور الداخلي وطريقة تعاملهم مع الزبائن .

المبحث الثاني : إشكالية الدراسة

تعتبر العلاقات العامة من الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسة الحديثة- لاسيما في الدول المتقدمة- وذلك نظرا للأهمية التي تحملها ، فلم تعد تقتصر على مجال معين وإنما كل المجالات الأخرى، باعتبارها نشاط إداري واتصالي وفني هادف ومدروس، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في الكثير من المؤسسات .

فالمؤسسة التي مهما اختلفت في طبيعة نشاطها ونوعها وحجمها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تعدى دورها من شكله القديم إلى أن وصل إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة بهدف إدارة العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، والتي تنشأ نتيجة الصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة وللفاعل الاجتماعي فيما بينهم كما تسعى إلى كسب تأييد الجمهور الداخلي ويكون ذلك عن طريق خلق جو من الانسجام بين الأفراد وتهيئة الجو المناسب للعمل ، وهذا يكون مرتبط بال شخصية المعنوية للمؤسسة وبتقافتها وأهدافها الرئيسية ، أما على المستوى الخارجي أيضا فتسعى إلى كسب تأييد الجمهور الخارجي من خلال تحسين صورتها وبناء جسر من العلاقات القوية مع زبائنها، وتنشأ تلك العلاقة من خلال الاتصال المباشر معهم بشكل متواصل لتحقيق رضاهم ضمان ولائهم، الأمر الذي جعل أي مؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها وزيادة إنتاجيتها تعمل على الرفع من مهارة الأداء للجمهور الداخلي، كون هذا الأخير المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمعرفي، وهو ما جعل معظم المؤسسات في العديد من دول العالم بما فيها الجزائر تهتم به وتتفق عليه موارد معتبرة لتكوينه وتطويره .

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات التي أعطت أهمية معتبرة للمورد البشري - الجمهور الداخلي - وتكوينه نظرا للرهانات والتحديات المتعددة التي تواجهها ومصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة والثورة التكنولوجية الحديثة، وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الجمهور الداخلي ، من خلال القيام بوضع برامج تكوينية تأهيلية بهدف سد النقص

الذي يكتنف مهاراتهم القديمة وتكوينهم لمسايرة الوظائف الجديدة والمستقبلية. وعلى هذا الأساس فقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتكوين من أجل رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ، وهذا ما أكدته دراسة قام بها كل من "كينديريك" و "تشارلز" و "كازنتش" حول أثر تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي أن 90% من النمو الذي تعرفه الدول الصناعية مرجعه إلى تحسين قدراته ومهاراته ومعرفته لها ، خاصة إذا تبين أن الجمهور الداخلي لأي مؤسسة دائماً في عملية اتصالية تربطه مع زبائنه .

فالعملية الاتصالية هي همزة وصل تربط الجمهور الداخلي والخارجي - الزبائن - كونها عملية تفاعلية ومستمرة ودائمة، وفي هذا الصدد أوضحت الدراسات بأن " النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على 85% منه على البراعة الاتصالية و15% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، وبالتالي فالاتصالات تمثل جزء كبيراً من أعمال العامل اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت الموظفين، هذا فضلاً من أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات"⁽¹⁾، فهي تتسم بنقل المعلومات والأفكار والآراء والحقائق بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، بهدف تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة الأمر الذي يستدعي توفر مجموعة من السمات في الجمهور الداخلي-باعتباره القائم بالاتصال-مما تحفزه للعمل وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار في بعض الأحيان، لذا فهي وسيلة أساسية لتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الجمهور الداخلي والزبائن، والتي تقوم على إتقان مهارة الاتصال التي تعتبر ضرورة ملحة في هذا العصر وما يشهده من انسياب وتدفق للمعلومات لكسب الزبون وإقناعه بالخدمات، وهنا تكمن أهمية العملية الاتصالية في بناء جسر للثقة بين الجمهور الداخلي والزبائن عن طريق تقديم خدمات، ليشكل علاقة طويلة الأمد مبنية على قاعدة صلبة من الإخلاص والولاء مما تسهم في نشر السمعة الحسنة للمؤسسة، وكسب رضا الجمهور الداخلي والزبائن معاً.

وبما أن المؤسسة تهتم بالجانب الاتصالي فقد لجأت في المقابل إلى وضع برامج لتكوين الجمهور الداخلي في طريقة التعامل مع الزبائن، حيث أولت في هذه البرامج أهمية معتبرة للجانب الاتصالي وذلك إدراكاً للمهمة المنوطة بها من منطلق أن توجيه الجمهور الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى التفاهم المتبادل بينهم وبين زبائنهم بشكل يضمن توجيه سلوكهم بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية ، فقد استدعى

(1) - بلال خلف، السكارته. أخلاقيات العمل . ط 1. عمان: دار المسيرة، 2009، ص 421.

ذلك إلى استمرار الاتصال لتوجيههم وتنظيمهم ومتابعة أعمالهم ، وهو ما يعكس العملية الاتصالية كوسيلة فعالة في تطوير أدائهم، لذلك اتجهت الأنظار إلى الاستفادة من الاتصالات في تحقيق الكفاءة والفعالية بمعنى توفير الوقت والجهد والتكلفة والحصول على نتائج توازي الجهود المبذولة استجابة للتحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الإدارية نحو تحسين الخدمات والإنتاج والرفع من الأداء الوظيفي من خلال استثمار قدرات العاملين بصفة مستمرة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في تطوير الكفاءات والتحكم في التكنولوجيات الحديثة والتأقلم معها.

وفي هذا السياق جاءت إشكالية هذه الدراسة للكشف عن دور برامج التكوين للجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر (فرعي جيجل وفرع الطاهير) في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن وانطلاقا من التساؤل الرئيسي : هل تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن؟

وتدرج تحته تساؤلات فرعية كالتالي :

1_ هل تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية للزبائن؟

2_ هل تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن ؟

3_ هل تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن؟

المبحث الثالث : فرضيات الدراسة

تعد الفرضية بمثابة الموجه والمرشد للباحث ، و حلقة الوصل التي تربط الإطار النظري للدراسة مع الواقع الميداني، لذا ارتكزنا في تحليلنا السوسيولوجي هذا على صياغة الفرضية العامة من أجل البرهنة عليها وصياغة ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي :

المطلب الأول :الفرضية العامة للدراسة

_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن .

المطلب الثاني : الفرضيات الفرعية

أولا : الفرضية الفرعية الأولى

_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن .

مؤشراتها:

_ المعرفة: التعريف بالخدمات ، التعريف بكيفية استخدام المنتج ، التعريف بمميزات المنتجات .

_ التفضيل : نوعية الخدمات ، التعامل مع العامل المتكون .

_ الإغراء : عرض الخدمات ، تقديم ما يستجد من العروض .

_ كسب ثقة الزبائن .

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية

_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن .

مؤشراتها:

_ الرضا : معرفة مشاكل الزبون و احتياجاته و الصبر في التعامل مع احتياجاته ، الوفاء بالوعد واحترام

الوقت أثناء تقديمه للخدمة ذات جودة عالية ، والتعامل بشفافية معهم .

_ الولاء: جلب عدد من الزبائن ، الاستجابة لتوقعاتهم ، وتحقيق أكثر من ذلك و الحفاظ على ولائهم .

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة

_ تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن .

مؤشراتها:

_ نوعية الخدمات .

_ استخدام لغة الجسم .

المبحث الرابع : أهمية الدراسة :

يحظى موضوع برامج التكوين والعملية الاتصالية بأهمية بالغة الأثر في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشري للمؤسسة، ولهذا فإن أهمية هذا الموضوع تتجلى بشكل عام في أهمية التكوين وضرورته لبناء قوة بشرية مؤهلة، لذا ارتأت معظم المؤسسات الاقتصادية الحديثة اليوم لوضع برامج تكوينية لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية، بما تحققه للجمهور الداخلي من فوائد عديدة والمتمثلة في الرفع من أدائهم وتخفيض حوادث العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة، مما يؤدي إلى التأثير في سلوكهم من جهة، ومن جهة أخرى إلى تفعيل العملية الاتصالية من خلال تحسين طرق التعامل والتواصل بينهم وبين الزبائن، ومن هنا تتحدد الأهمية العلميّة و العمليّة لهذا الموضوع كالتالي:

المطلب الأول : الأهمية العلميّة

وتتمثل فيما يلي :

_ معرفة الدور الذي تقوم به برامج التكوين للجمهور الداخلي بتزويده بالمعلومات المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة .

_ إكساب الجمهور الداخلي مهارات التعامل مع الزبائن .

المطلب الثاني : الأهمية العمليّة

وتتجلى في :

_ إبراز العلاقة بين برامج التكوين و العملية الاتصالية هل هي سلبية أم إيجابية .

_ معرفة العناصر الأساسية المكونة للبرامج التكوينية الواجب تطبيقها في قطاع الاتصال .

_ إمكانية استفادة الجمهور الداخلي من النتائج التي يؤمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي.

المبحث الخامس : أهداف الدراسة

إن لكل دراسة هدف تقوم عليه من أجل تحقيقه وتجسيده على أرض الواقع ، ذلك أنّ أيّ بحث من

دون تحديد أهدافه يصعب تحقيقه وهنا نسلط الضوء على التعرف أساسا على الهدف العام لدراستنا،

والذي يتمثل في معرفة دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع

الزبائن، لذا لجأنا إلى تقسيم دراستنا هذه إلى جانبين أحدهما علمي ويتمثل في الجانب النظري المعرفي

والآخر عملي ويتعلق بتجسيد تلك الأهداف على أرض الواقع.

المطلب الأول : الأهداف العلمية

- _ معرفة الدور الذي تقوم به برامج التكوين من أجل تفعيل وتنمية العملية الاتصالية مع الزبائن.
- _ معرفة دور برامج التكوين في إكساب الجمهور الداخلي مهارات الاتصال و زيادتها .
- _ معرفة الدور الذي يحققه برامج التكوين للجمهور الداخلي في مساعدته على تطوير خدماته و تحسينها للزبائن.

المطلب الثاني : الأهداف العملية

- _ الكشف عن دور برامج التكوين في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات لدى الجمهور الداخلي .
- _ محاولة الكشف عن أبعاد العملية الاتصالية ومدى تقبل الجمهور الداخلي لها في بلورة مستوى معرفتهم ووعيهم بالبرامج التكوينية .
- _ التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين في رفع الكفاءة الاتصالية للعاملين .

المبحث السادس : تحديد المفاهيم

تعتبر تحديد المفاهيم الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته إذ أصبح ضبطها في الدراسات السوسيولوجية حاجة ملحة وضرورية، مما يبيهم في ترابط مراحل البحث العلمي، وعلى هذا الأساس سنحاول تحديد المفاهيم المحورية للدراسة والتي تتمثل في: الدور، برامج التكوين، الجمهور الداخلي للمؤسسة، العملية الاتصالية، الزبائن. و هنا تجدر الإشارة إلى أن هذه المفاهيم وما تتسم به من تنوع و اختلاف وتعدد فمرد ذلك كله يرجع إلى الإطار النظري المستخدم والخلفية الإيديولوجية التي انطلق منها كل باحث.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية

أولاً : مفهوم برامج التكوين

1_ مفهوم البرنامج :

لغة : هو " من الفعل برمج ، يبرمج ، برمجة أي وضع و نظّم برنامجاً " (1)

وأيضاً هو " المخطط الميزانية / توزيع العمل " (2)

اصطلاحاً :

_ يعرفه فهمي محمد العدوي بأنه " دلالة على مجموعة من الترتيبات المنهجية والموضوعية والشكلية العامة و التفصيلية التي يتم تنظيم المعلومات الخاصة بموضوع البرنامج " (3).

يتضح من خلال هذا التعريف بأن البرنامج هو مجموعة من الأنشطة المنهجية القائمة على أساس علمي مخطط من قبل ومنظمة التي يتم فيها تنظيم المعلومات بطريقة موضوعية و تفصيلية .

_ يعرفه محمد منير حجاب بأنه : " تركيباً معقداً من السياسات و القواعد و الإجراءات و الخطوات التي يلزم إتباعها لتحقيق الهدف المنشود " (4)

يتضح من خلال هذا التعريف بأنه مجموعة من مراحل يتم إتباعها لتحقيق الهدف .

_ تعرفه هناء بدوي حافظ بأنه: " كل نشاط أو جهد موجه نحو تدعيم و كسب وتأييد ثقة الجماهير و رأيهم في المؤسسة، وهو يستهدف إعلامهم بأهدافها وتحسين طرق الآراء بما يعكس ازدهاراً ونمواً في نشاط المؤسسة وتعميقها في فهم الجماهير لدور المؤسسة في النشاط الاجتماعي والاقتصادي القائم " (5).

(1) - علي ، بن هادية و آخرون . القاموس الجديد للطلاب . ط1. الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1991، ص147 .

(2) - فرحات ، يوسف شكري . معجم الطلاب عربي عربي . ط7 . لبنان : دار الكتب العلمية ، 2005 ، ص 42 .

(3) - فهمي ، محمد العدوي . مفاهيم جديدة في العلاقات العامة . ط1. عمان : دار أسامة ، 2011 ، ص 242 .

(4) - محمد منير ، حجاب وسحر محمد وهبي . المداخل الأساسية للعلاقات العامة . ط1. القاهرة : دار الفجر ، 1995، ص150 .

(5) - هناء ، بدوي حافظ . العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية . ط1. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2001 ، ص 202 .

يتضح من خلاله بأنه عمل موجه لكسب و تأييد ثقة الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي و رأيهم في المؤسسة و فهمهم لدورها من خلال إمدادهم بالمعلومات الكافية و الوافية المتعلقة بالمؤسسة مما يعكس ذلك في المقابل نمو و ازدهار المؤسسة .

التعريف الشامل : هو عبارة عن خطوات و مراحل تقوم على أساس علمي ممنهج و موضوعي و ليس عشوائي .

التعريف الإجرائي: هو نشاط مخطط تضعه المؤسسة طبقا لثقافتها التنظيمية و بما يتناسب مع أهدافها و أهداف الجمهور .

2_ مفهوم التكوين:

لغة : " هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون و يعني انتماء شكل أو صنع أي إدخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية و مصطلح تكوين في الكلمة اللاتين *formare* التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها ، وهي العملية العميقة التي يجري على الإنسان بغية تعديل آلياته و أساليبه و مهاراته و أنماطه الفكرية و هي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف و المهارات و آداب السلوك "(1).

اصطلاحا :

_ يعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه : " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم " (2).

يتضح من خلاله أنه عمل منظم يقوم على أساس التخطيط و التنظيم هدفه تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات التي تؤدي للرفع من مستوى أدائهم .

(1) - فوزية ، شيباني . " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على السلوك التنظيمي " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قسنطينة . الجزائر، 2007-2008، ص 26.

(2) - صلاح الدين ، محمد عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية . مصر: دار الكتب الجامعية ، 2000 ، ص 69 .

_ يعرفه عبد الكريم بوحفص بأنه : " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى " (1).

يتضح من خلاله بأنه عملية تعلّم أي عملية تعديل إيجابي لإكساب الفرد المهارات و الاتجاهات للتكيف مع بيئة العمل من جهة و تحقيق هدف التنظيم .

_ يعرفه أحمد ماهر بأنه : " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل " (2) .

يتضح من خلاله أنه إحداث تأثيرات على مستوى المعرفة و الاتجاه و السلوك لدى الفرد للرفع من مهاراته في أداء عمله .

التعريف الشامل : هو الجهود المخططة الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و تنمية المهارات و تعديل الاتجاهات للرفع من مستوى الأداء من جهة و زيادة الإنتاجية من جهة أخرى .

التعريف الإجرائي : هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الجمهور الداخلي و اتجاهاتهم ، و الذي يقوم على أساس اكتساب المعارف و الخبرات و تنمية المهارات للتوصل من أجل رفع مستوى كفاءته و أدائه .

3_ تعريف برامج التكوين:

التعريف الشامل : هو مجموعة من المعارف النظرية و الممارسات التطبيقية المنظمة و المستمرة جوهرها الفرد ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لتلبية احتياجات محددة حاليا أو مستقبلية يتطلبها الفرد و المؤسسة و المجتمع الكلي .

التعريف الإجرائي : هو برنامج يضم المادة العلمية يعدده مجموعة من الأفراد المكونين في ذلك ، له عدة أنواع منها البرامج التكوينية الداخلية حيث يكون المتكون أثناء عمله مراقبا من طرف المكوّن ، و هنالك الخارجية حيث يأخذ العامل أثناء تكوينه فترة إجازة و راحة ، وغالبا ما يكون خارج المؤسسة إما يكون في مؤسسة خاصة داخل الولاية أو خارجها "قسنطينة" ، وكل العمال يمرون بمرحلة التكوين

(1)- عبد الكريم ، بوحفص .التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص37 .

(2)- أحمد، ماهر .إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية، 2007 ،ص 453.

ثانيا : مفهوم العملية الاتصالية

1_ مفهوم الاتصال :

لغة : " من الفعل اتصل اتصالا (وصل ل) إلتم إجتماع لم ينقطع ، اتصل به أو الشيء بالشيء : اجتمع / اتصل به الخبر : علمه / اتصل إليه : بلغ و انتهى / اتصل إلى القوم : انتسب إليهم و انتمى (1).

" وحسب القواميس العربية هي كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية أما قاموس إكسفورد يعني نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات " (2)

اصطلاحا :

_ يعرفه ستانلي بأنه " عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة و ليس عملا فرديا منعزلا ، حيث تقاس فاعلية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل و تناغم و انسجام و فهم مشترك للرموز المتبادلة " (3).

يفهم من خلاله بأنه عملية تفاعلية مستمرة بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم العملية و استيعاب مكوناتها الاتصالية لتحقيق هدف محدد .

_ يعرفه مايكل ويسترون بأنه " نقل المعاني و تبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم " (4)

يتضح من خلاله أنه عملية و وسيلة لنقل المعاني و تبادلها بين القائم بالاتصال و المتلقي و تكون مفهومة و واضحة فيما بينهما .

_ يعرفه عاطف العبد بأنه : " نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من طرف إلى آخر ، من خلال عملية ديناميكية مستمرة ، ليس لها بداية أو نهاية " (5) .

(1) - جبران، مسعود. رائد الطلاب المصور. ط2. لبنان : دار العلم للملايين، 2008، ص 11.

(2) - فضيل، دليو. الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله. ط1. القاهرة : دار الفجر، 2003، ص15.

(3) - بشير ، العلاق . الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة . عمان : دار اليازوري، 2009، ص 18.

(4) - نفس المرجع ، ص17 .

(5) - محمد منير ، حجاب. نظريات الاتصال. ط1. القاهرة : دار الفجر، 2010، ص 26 .

يتضح من خلاله أنه عملية تفاعلية تتسم بنقل المعلومات من طرف لآخر و يتميز بالديناميكية و الاستمرار .

التعريف الشامل : هو عملية تفاعلية مستمرة دائمة تقوم على نقل الأفكار و المعاني بواسطة وسائل على اختلافها و بالاعتماد على الكلمات و الرموز و تكون مفهومة و واضحة و التي تقوم على مكونات .
التعريف الإجرائي: هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و البيانات بين العمال داخل المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى بين الزبائن.

2_ مفهوم العملية الاتصالية :

_ يعرفها أحمد ماهر بأنها: " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال: الطرف الآخر"⁽¹⁾.

يفهم من خلاله أنها عملية مستمرة و دائمة تتطلب وجود عناصر اتصالية تهدف لنقل المعلومات و الأفكار بين أطرافها .

_ يعرفها جورج جرينر : صورة من التفاعل الاجتماعي ، وهي العملية التي يتفاعل بها أطراف هذه العملية من خلال الرسائل في سياقات اجتماعية معينة "⁽²⁾.

يتضح من خلاله بأنها عملية تفاعلية تتم في سياقات اجتماعية معينة .

_ يعرفها آخر بأنها : " فن استخدام المعلومات من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر وهو المستلم و لإحداث استجابة " ⁽³⁾.

يفهم من خلاله بأنها فن ممارسة و نقل المعلومات بين طرفي الاتصال بهدف إحداث استجابة للطرف الآخر .

(1) أحمد ، ماهر . كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . الإسكندرية :الدار الجامعية ،2000، ص24 .
(2) -محمد، عبد الحميد .نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير . ط3. القاهرة : دار عالم الكتب ،2002،ص23.
(3) -ثامر، البكري.الاتصالات التسويقية و الترويج . عمان: دار الحامد ،2008،ص36.

_ يعرفها كاسر نصر المنصور بأنها : " عملية إرسال أو بث الرسالة ما - منبه - من مرسل إلى متلقي بواسطة أكثر من أسلوب و من خلال وسائل اتصالية محددة "(1).

يبين من خلاله أن العملية الاتصالية تعتمد على أساليب ووسائل اتصالية متعددة و محددة لتحقيق هدفها المنشود .

_ يعرفها هوكر و برستون بأنها : " العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات ، وتؤدي الاتصالات إلى عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات و من ثم اتخاذ القرارات و محاولة تغيير الاتجاهات و الاتصالات عملية تفاعل و تأثير بين المرسل و المستقبل تبعا للرسالة المرسله "(2)

التعريف الشامل : هي عملية تفاعلية تجمع القائم بالاتصال مع المتلقي عن طريق استخدام وسائل و أساليب معينة قصد تحقيق هدف معين لكل منهما .

التعريف الإجرائي : هي عملية للتواصل تجمع الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر ، و التي تتمظهر في طريقة التعامل مع الزبائن و محاولة إقناعهم لاقتناء الخدمة و خلق صورة ذهنية إيجابية ، وتعتمد في ذلك على نقل المعلومات و الأفكار باستخدام مجموعة من الرسائل الشفهية منها أو الكتابية قصد إحداث تأثير .

المطلب الثاني: المفاهيم الثانوية

أولاً: مفهوم الدور

لغة : هو "الحركة أي الفعل و العمل " (3)

إصطلاحاً :

_ يعرفه أحمد ابراهيم أحمد " مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة و تترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة " (1).

(1)- كاسر نصر، المنصور . سلوك المستهلك مدخل للإعلان . ط1. عمان: دار الحامد، 2006، ص 246 .

(2)- جمال الدين لعويسات . السلوك التنظيمي و التطوير الإداري. الجزائر : دار هومة، 2002، ص 38.

(3)- فؤاد، أفوم البستاني . منجد الطلاب . لبنان : دار الطلاب، د س، ص 30.

يتضح من خلاله أنه مرتبط بسلوك الفرد و الذي يتجلى في الفعل و العمل أي مرتبط بالممارسات السلوكية المتوقعة في مختلف المواقف مما يهدف إلى إمكانية التنبؤ.

_ يعرفه رالف لينتون بأنه: " أداء الفرد في عملية اجتماعية واجب أو ضروري القيام بها حسب المركز والمكانة كمحددات هذا السلوك وأنه المظهر الدينامي للفعل الاجتماعي باعتبار الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع" (2) .

يبرز من خلاله بأن الدور هو أداء الفرد في أي عملية اجتماعية ويكون حسب المركز والمكانة ومن هذا المنطلق فإن الأداء هو تقسيم العمل ويعتبر المظهر الحركي لأي فعل اجتماعي

_ تعرفه هبة محمد عبد الحميد بأنه " وظيفة يقوم بها كل عضو داخل الجماعة فالأسرة مثلا : جماعة تتكون من أب وأم وأولاد وكل منهم له دوره ووظيفته التي يجب أن يقوم بها وكل منهم له مجموعة من الأدوار في حياته فالإنسان يمكن أن يكون أباً و زوجاً ومدرساً في آن واحد" (3)

يتضح من خلال هذا أن الدور هو وظيفة يقوم بها كل عضو سواء في المنزل أو في العمل أو في أي مكان آخر.

التعريف الشامل: بأنه عبارة عن وظيفة أو أداء الفرد داخل أي مؤسسة اجتماعية مهما كان نوعها .

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من الوظائف التي تقوم بها برامج التكوين للجمهور الداخلي لمؤسسة

اتصالات الجزائر من أجل إكساب الجمهور الداخلي المعلومات و المهارات التي تمكنه من أداء عمله و كيفية التعامل مع الزبون .

(1)- أحمد، أحمد ابراهيم .الأداة التربوية و الإشراف الفني بين النظرية و التطبيق. مصر: دار الفكر العربي ،1990، ص99 .

(2) - صالح محمد، أبو جواد . سيكولوجية التنشئة الاجتماعية .ط1. عمان : دار المسيرة، 1998 ، ص72 .

(3) - هبة ، محمد عبد الحميد . معجم المصطلحات التربوية و علم النفس.ط1. الأردن : دار البلدية ، 2003 ، ص 29 .

ثانيا : مفهوم الجمهور الداخلي للمؤسسة

1_ مفهوم الجمهور :

لغة : " هو كلمة مستمدة من الفعل يتجمهر و تعنى التجمع و الالتقاء "(1)

اصطلاحا :

_ يعرفه عبد الرزاق الدليمي بأنه " فئة أو جماعة من الناس تتميز عن غيرها بخصائص أو صفات خاصة و تجمع أفرادها صفات مشتركة أو روابط معينة " (2)

يتضح من خلاله أنه جماعة معينة لهم ميزات خاصة تجمعهم قواسم مشتركة أو روابط معينة .

_ تعرفه عبيدة صبطي وآخرون بأنه: " مجموعة من الناس لا يعرفون بعضهم البعض ولا يوجد تفاعل بينهم وأفراد الجمهور لا يجتمعون في مكان جغرافي واحد بالضرورة وإنما اجتماعهم يكون على أساس اختيارات محددة " (3).

يتضح من خلاله أنه عبارة عن مجموعة كبيرة من الأفراد يجهلون بعضهم البعض ولا يعرفون بعضهم وغير محددين جغرافيا ولا يكون أي تفاعل فيما بينهم، ويشترط أن يكون اجتماعهم على اختيارات معينة .

_ يعرفه محمد جمال الفار بأنه " مفهوم اجتماعي يختلف بين مجتمع وآخر حسب طبيعة وظروف كل مجتمع وهم من الناس يجمعهم موطن معين و مصالح واحدة و قيادة واحدة و ظروف بيئية واحدة ، ويمكن توجيههم والسيطرة عليهم وإسقاط المعلومات إليهم بهدف أن يكون سلوكهم بالاتجاه المرغوب (4)

يتضح من خلاله أن الجمهور يختلف وهذا راجع إلى طبيعة و ظروف كل مجتمع إذ هو مجموعة من الناس لديهم قواسم مشتركة واحدة تتمثل في الموطن و المصالح و الظروف البيئية ، حيث من السهل توجيههم و السيطرة عليهم بالاتجاه المرغوب .

(1) - رزيقة ، لقصير. " دورالعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " .رسالة ماجيستر غير منشورة .جامعة قسنطينة . الجزائر. 2006-2007 ،ص 101.

(2) - عبد الرزاق، الدليمي. المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال .ط1.عمان: دار الثقافة، 2011، ص 249 .

(3) . عبيدة، صبطي وكلثوم مسعودي. مدخل إلى العلاقات العامة.ط1.الجزائر:الدار الخلدونية، 2010، ص 118 .

(4). محمد جمال، الفار .المعجم الإعلامي .عمان :دار أسامة و المشرق الثقافي ، 2010،ص130.

التعريف الشامل : هو عبارة عن مجموعة من الأفراد أو الجماعات، وهو نوعان الجمهور العام والجمهور الخاص، فالأول لا يعرفون بعضهم البعض وغير محدد جغرافيا، أما الثاني له مصالح مشتركة .

التعريف الإجرائي : هو الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر (فرعي جيجل و الطاهير) و الجمهور الخارجي المتمثل في الزبائن .

2_ مفهوم الجمهور الداخلي :

اصطلاحا :

_ يعرفه شذوان علي شيبه بأنه : " جماعة من الأفراد تربط بينهم وحدة اجتماعية يكون الولاء لها و يتميز الجمهور الداخلي بقدر من الاستقرار نتيجة لتواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده و نظمه بما يكفل خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي " (1).

يتبين من خلاله أنه مجموعة من الأفراد يعملون في إطار مؤسسة مخلصين لها ، ومن خصائصه الاستقرار .

_ يعرفه فهمي محمد العدوي بأنه : " الجمهور الذي يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة من فنيين و إداريين و عمال ، وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئة من غير العاملين بالمؤسسة من مؤسسين و مساهمين " (2).

يتبين من خلاله هو الأفراد العاملين داخل المؤسسة و إلى جانب هذا الأفراد غير العاملين كالمساهمين .

_ يعرفه محمد منير حجاب : " هو يتكون من كافة العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة " (3) .

يبين من خلاله هو كافة العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتقنية .

(1)- شذوان علي شيبه . العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق . مصر : دار المعرفة الجامعية، 2007، ص 252 .

(2)- محمد، فهمي العدوي ،مرجع سابق ، ص112 .

(3)- محمد منير ، حجاب . الاتصال الفعال و العلاقات العامة . مصر : دار الفجر ، 2007 ، ص 107 .

التعريف الشامل : هو مجموعة من الأفراد العاملين يشغلون حيز مكاني محدد تربطهم علاقات اجتماعية ولهم أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها داخل المؤسسة .

3_ مفهوم المؤسسة :

لغة: "من فعل أسّ، بأسّ، أسّا، يقال: أسّ البناء، وضع أساسه و الأساس قاعدة البناء التي يقام عليها، وأصل كل شيء و مبدؤه، والمؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح" (1) .

إصطلاحا :

_ يعرفها أحمد طرطار بأنها : " مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المالية طبيعية كانت أو مالية أو غيرها و التي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليف محدد قصد إنجاز و أداء مهام المنوطة بها في المجتمع " (2) .

يتضح من خلاله أن المؤسسة تتكون من الطاقات البشرية و الموارد المالية التي تعمل فيما بينها و الهدف منها إنجاز و أداء المهام المنوطة بها في المجتمع .

_ يعرفها عبد الرزاق محمد الدليمي بأنها : " منظمة اجتماعية تتألف من خليط غير متجانس من الأفراد ثقافة و انحدار و يمتد ذلك إلى اختلاف في اللغة و الرأي و التطلع و الأمانى وهي كلها تنعكس على ما يتكون من صورة ذهنية عن المؤسسة وقد يكون لكل مجموعة مهنية قواعدها و اتجاهاتها و تقاليدها و تراثها و سلوكها و ردود فعلها نحو أي تعبير و المؤسسة منظمة اجتماعية تعيش في بيئة اجتماعية وسط مجتمع معين يؤثر بها و تؤثر به " (3) .

يفهم من خلاله أن المؤسسة منظمة اجتماعية تتكون من أفراد غير متجانسين في السمات و الثقافة و اللغة ...، بحيث تقوم على أساس التأثير و التأثير .

(1) - سامية، كواشي . " العلاقة بين التكوين بالجامعة و المؤسسة الاقتصادية".رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة باتنة الجزائر، 2004-2005، ص46 .

(2) - أحمد، طرطار. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002، ص 15 .

(3) - عبد الرزاق ، الدليمي . العلاقات العامة في التطبيق .ط1.الأردن : دار جرير ، 2005، ص115 .

_ يعرفها ناصر دادي عدون أنها : " كل هيكل اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه جمع عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أو تبادل السلع ، و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه"⁽¹⁾

يتبين من خلاله هي عبارة عن تنظيم يكون في إطار قانوني و اجتماعي ، حيث يعمل من أجل تحقيق جملة من الأهداف وهي الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات بهدف الوصول إلى نتيجة ملائمة .

التعريف الشامل : فهي عبارة عن بناء تنظيمي يضم الطاقات البشرية والموارد المالية التي تعمل فيما بينها وهدفها البقاء والاستمرارية .

التعريف الإجرائي : هي هيكل تنظيمي يضم بداخله المجال البشري والمتمثل في العمال ومجموعة العتاد والآلات والمعدات المختلفة التي يستخدمها الجمهور الداخلي للمؤسسة أثناء قيامه بوظيفته ومجموع المكاتب بالإضافة إلى مكتب مصلحة البيع ، وتتكون المؤسسة من مجموعة من الوحدات والأقسام والفروع داخلها .

التعريف الإجرائي "الجمهور الداخلي للمؤسسة": هو مجموعة من العمال يتراوح عددهم 54 عامل من ذكور وإناث والذين يتلقون التكوين و يتعاملون مع الزبائن .

ثالثا: مفهوم الزبون

لغة : " زبون ج زين فعل زين يزبن زينا : صدم

الزبون : الناقة التي تضرب برجلها عند الحلب / الحرب القاسية "⁽²⁾ .

" الزبون المشتري من بائع " ⁽³⁾

إصطلاحا :

⁽¹⁾- ناصر دادي، عدون. اقتصاد المؤسسة . الجزائر : دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

⁽²⁾- يوسف شكري فرحات ، مرجع سابق ، ص 241.

⁽³⁾- جبران مسعود ، مرجع سابق ، ص 434.

_ يعرفه إياد شوكت المنصور بأنه: " ذلك الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص والذي يفضل على غيره من السلع والخدمات المشابهة التي يعج فيها السوق، ويمكن اعتبار الزبون المشتري هو الأساس سواء كانت المادة المشتراة سلعة أو خدمة، فهناك الزبون المستفيد من فارق، وهناك الزبون الذي يستعمل السلعة أو الخدمة مباشرة ولها أسماء عديدة منها البائعون بالجملة أو بالمفرد أو الموزعون أو الوسطاء " (1) .

يتضح من خلاله هو الشخص المشتري الذي يفضل منتج معين دون غيره ، و يوجد نوعان فهناك المستفيد و المستعمل للسلعة أو الخدمة ، بالإضافة إلى أنواع أخرى .

_ يعرفه Claude Demeure بأنه : " كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين " (2)

التعريف الشامل : هو ذلك الشخص أو مجموعة من الأشخاص والذين يتواجدون خارج المؤسسة ويتصلون معها قصد تلبية رغباتهم واحتياجاتهم من المؤسسة .

التعريف الإجرائي : هو ذلك الشخص المستفيد من الخدمة المقدمة سواء كان عرض أو منتج لاقتنائه، ويتواجدون داخل ولاية جيجل أو في أحد الضواحي القريبة منها والتابعة لها .

المطلب الثالث : المفاهيم المتصلة بالموضوع :

أولاً : تعريف الصورة الذهنية

_ يعرفه قاموس ويبستر في طبيعته الثالثة بأنه مفهوم " عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو مؤسسة معينة أو شخص معين أو نظام ما ، أو بطبقة بعينها ، أو جنس بعينه ، أو فلسفة سياسية أو قومية معينة ، أو أي شيء آخر " (3) .

_ تعرف على أنها : " الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة و قد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة ، و قد تكون عقلانية أو غير رشيدة ، و قد تعتمد على

(1)- إياد شوكت ، منصور . إدارة خدمة العملاء . الأردن: دار كنوز، 2008، ص 161.

(2)- Claude , Demeure. Marketing. 6ed. Paris : Dunod, 2008, P 348.

(3) - عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي ، مرجع سابق ، ص 168 .

الأدلة و الوثائق أو على الشائعات و الأقوال غير الموثقة ، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا لمن يحملونها في رؤوسهم «(1) .

التعريف الإجرائي : هي إنطباع إيجابي يكوّنه الجمهور الداخلي للزبائن نحو المؤسسة من خلال تعريفها لهم و بما تقدمه لهم و محاولة إغرائهم و كسب ثقتهم بشكل يجعلهم يفضلونها أكثر من باقي المؤسسات الأخرى.

ثانيا : تعريف الخدمة

_ يعرفها موردرك بأنها : " النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية و المكانية «(2) .

_ تعرّف بأنها : " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إثباع حاجات و رغبات الزبون و تحقيق المنافع له " «(3) .

التعريف الإجرائي : هي نشاط غير ملموس يقدمه الجمهور الداخلي للزبائن من أجل جذبه و كسب رضاه و تقديم الأفضل له من أجل المحافظة عليه و على ولائه للمؤسسة .

ثالثا : تعريف الإقناع

_ يعرفه ولاس بأنه: " تأثير المصدر في المستقبلين بطريقة مناسبة و مساعدة على تحقيق الأهداف المرغوب فيها عن طريق عملية معينة ، أين تكون الرسائل محددة لهذا التأثير «(4).

_ يعرفه محمد فريد عزت بأنه " : العملية التي تقوم بمحاولة جعل شخص يقبل رأيا أو فكرة أو يقوم بعمل معين ، و لكل وسيلة اتصال مقدرة على الإقناع تزيد أو تقل عن غيرها من الوسائل الأخرى ، كذلك تختلف الإمكانيات النسبية لوسائل الإعلامية من مهمة إقناعية إلى أخرى حسب نوع الموضوع ووفقا لنوع الجمهور الذي توجه إليه " «(5).

(1) - علي، عوجة. العلاقات العامة و الصورة الذهنية . مصر : عالم الكتب ،2003، ص ص 5-6 .

(2) - ناجي ، معلا و رانف توفيق . أصول التسويق . ط3. عمان : دار وائل ،2005، ص 160 .

(3) - زاكي خليل ، المساعد. تسويق الخدمات و تطبيقاته . ط1. عمان : دار المناهج ،2006، ص 35 .

(4) - عامر ، مصباح . الإقناع الاجتماعي و خلفيته النظرية و آلياته العملية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 16 .

(5) - محمد فريد ، عزت . القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية : إنجليزي - عربي . القاهرة: دار العربي، د س، ص 426 .

التعريف الإجرائي : هي عملية استمالة الزبائن و التأثير فيهم بحيث يجعلهم الجمهور الداخلي يتقبلون نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة لهم عن طريق استخدام لغة الجسم .

المبحث السابع : صعوبات الدراسة

لاشك أن أي عمل مهما كان نوعه أو مدى نجاحه وتفوقه وإحراز الهدف المرجو منه لابد وأنه يمر بمجموعة من المشاكل والصعاب التي تعترضه، وكذلك الحال بالنسبة لدراستنا هذه والتي توقفت أمام مجموعة من الصعاب التي اعترضت طريقنا كباحثين في هذا الموضوع هته الأخيرة التي سنخص بالذكر فيها على أهم هذه الصعوبات وأكثرها تأثيرا علينا وتتمثل في :

_ قلة أو ندرة المراجع علمية تتناول موضوع برامج التكوين كمفهوم شامل و ذلك حسب إطلاعنا طبعا، وأن كل المراجع التي وجدناها إما تتحدث عن التكوين لوحده و إما أنها تتحدث عن برامج التدريب.

_ الصعوبات التي واجهتنا أو العراقيل التي صادفتنا أثناء لقاءنا الفعلي والعملي مع المؤسسة، ولاسيما قبل مرحلة توزيعنا للاستمارة وذلك بسبب عدم امتلاكنا لتصريح من المدير العام لمديرية اتصالات الجزائر بجيجل، وهذا ما أدى إلى ضياع بعضا من وقتنا في انتظار تصريح المدير وتسهيله لعملنا .

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما أدرجناه سابقا في هذا الفصل من عناصر منهجية فقد مهدنا الطريق للوصول إلى الجانب الميداني الذي سنطبق فيه موضوع دراستنا هذه للتأكد من مدى صحة فرضياتنا وكذا الإجابة على مختلف الأسئلة التي بنينا عليها هذه الدراسة

الفصل الثاني : الاقتراب النظري للدراسة

- المبحث الأول : النظريات المفسرة للبرامج التكوينية .

- المبحث الثاني : النظريات المفسرة للعملية الاتصالية .

- المبحث الثالث : النظريات المفسرة للبرامج التكوين و

العملية الاتصالية

- المبحث الرابع : الدراسات السابقة .

تمهيد :

أي دراسة تتطلب الاستناد إلى اقترب نظري كسند علمي لها، هذا الأخير الذي يعد إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث للتعرف أكثر على موضوع دراسته، حيث يقدم رؤية واضحة له، وسنستعين في دراستنا هذه على عرض بعض المقاربات - النظريات - المتعلقة ببرامج التكوين وبالعملية الاتصالية وأيضاً النظريات المفسرة لبرامج التكوين والعملية الاتصالية معاً، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من مختلف جوانبه .

المبحث الأول: النظريات المفسرة لبرامج التكوين**المطلب الأول: نظرية التكوين الإداري**

هي مجموعة من النظريات المتباينة في بعض مقارباتها وتصوراتها والتي تهتم بدراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية وتعود بداياتها الأولى إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: " تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة و الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي حيث كانت المشكلة الرئيسية هي: كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيراً تحديد المستوى الأعلى للإدارات " (1)

واهتمت هذه النظريات بمبدأ تقسيم العمل والتخصص من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق ومنتظم، إلى جانب هذا فإن هذه النظريات تفترض أنه بإمكاننا السيطرة على السلوك الإنساني وذلك من خلال العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه عن طريق وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال أيضاً مجموعة الأوامر والقواعد المختلفة. ومن هذا الجانب نلاحظ الاهتمام الكبير الذي أولته هذه النظريات للتكوين وذلك نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية مهارات وقدرات الموظفين وهذا ما نجده واضحاً في أعمال "هنري فايول" الذي يعد رائد هذه النظريات الإدارية التي تهتم بالعملية الإدارية عكس الإدارة

(1)- صبرينة، ميلاط . " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قسنطينة . الجزائر، 2007، ص40

العلمية وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم والتي تشمل على مجموعة من أنشطة الإدارة والتي يمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ هي⁽¹⁾:

- 1 تقسيم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تشتيت العملية الإدارية إلى جزيئات إلى سهولة تكوين الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب فيه.
- 2 السلطة والمسؤولية.
- 3 الضبط.
- 4 وحدة الأمر.
- 5 وحدة الهدف.
- 6 الأولوية لمصلحة المؤسسة.
- 7 عدالة العوائد.
- 8 المركزية.
- 9 التسلسل الرئاسي.
- 10- النظام أو الترتيب.
- 11- العدالة والمساواة.
- 12- استقرار العمالة.
- 13- المبادأة.
- 14- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.

"وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية"⁽²⁾ ووفقا لما يتطلبه مبدأ التخصص وتقسيم العمل مركزا على مقولة: "الرجل المناسب في المكان المناسب" أي أنه وحسب

(1) - المرجع السابق ، ص ص 40_41

(2) حسن ، عثمان . الإدارة العامة . مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 37 .

هذه المعادلة يصبح من الضروري تكوين الأفراد أو العمال تماما بما يتلاءم مع الوظائف والمهام المنوطة بهم من جهة ومن جهة أخرى بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.

"ويقر فايول: أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان"⁽¹⁾. كما يدعم فايول في الوقت نفسه كل السياسات التكوينية الداعية للتطوير والتنمية واكتساب مهارات فنية جديدة إذ أنه كلما تكون العمال أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا في ذلك على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما ارتفعت الإنتاجية وانخفضت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعته وضياح الوقت فهما على حد قوله مرهونان بمدى استمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين. وعلى هذا الأساس فقد قام فايول بوضع نظام تقليدي لتكوين الموظفين والإداريين مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التكوين الفني فقط بل يجب الاهتمام بها أيضا من الناحية العلمية.

"لقد وضع من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية أربعة عناصر هي :

التخطيط: لقد ركز على أهمية التخطيط كوظيفة تستند إلى بعد النظر والتنبؤ ولا بد أن تكون النتائج والخطوات المرسومة تتصف بالمرونة والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة.

1 - التوجيه والتنسيق: ويكون بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة

الرضا وتحقيق الفعالية.

2 - التنظيم: أما التنظيم فلا بد أن يكون على شبكة من الاتصالات الواضحة حتى تكفل ترابطهم وانسجامهم مع تحديد العلاقات والشروط الموضوعية والمناسبة لتحقيق الفعالية.

3 - الرقابة: أما بالنسبة للرقابة فقد عبر عنها فايول بالإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال المتتابعة.

وعموما فإن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الأهداف الخاصة و العامة⁽²⁾.

يجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن نظريات التكوين الإداري على العموم تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللزوم توفرها في العمال والمدراء والتي ترتبط بمتغيرين هما التكوين ودرجة الرضا والاستقرار باعتبارهما نتاج للظروف المادية والاجتماعية والمهنية للمؤسسة.

(1) صبرينة ميلاط ، مرجع سابق ، ص 41

(2) - نفس المرجع ، ص 41 .

وكذلك الحال بالنسبة لعمال اتصالات الجزائر فإدارة مؤسستها ترى بأهمية وضرورة وجود برامج تكوينية أو بعبارة أخرى ضرورة تكوين عمالها تكويناً مستمراً ومتواصلًا طوال فترة عملهم فكل عامل من عمال اتصالات الجزائر يتلقى تكويناً خاصاً به، وتختلف برامج التكوين هاته التي يتلقاها العمال المتكئون سواء من حيث موضوعها والتي تخضع لطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، فالعامل المتكون الذي يعمل مثلاً في القسم التجاري يتلقى تكويناً خاصاً بالجانب التجاري وكذلك الحال بالنسبة للعامل المتكون الذي يعمل في القسم التقني والذي يتلقى تكويناً خاصاً في المجال التقني وهكذا...، كما أنه هناك نوعاً من البرامج التكوينية التي يتلقاها معظم عمال اتصالات الجزائر مثل البرامج المتعلقة بالمعاملة والاستقبال وطريقة التعامل مع الزبائن إلا أن الاختلاف في هذا النوع من البرامج الذي يتلقاه معظم العمال يرجع إليهم أنفسهم وإلى خبراتهم وكفاءاتهم الفنية وإبداعاتهم وتجاربهم، فلا يتلقى العامل المتكون صاحب الخبرة الكبيرة والتجارب الطويلة والكفاءة في مجال التعامل مع الزبائن وطريقة استقبالهم نفس ما يتلقاه العامل المتكون الجديد هذا الأخير الذي يتلقى مجموعة من المبادئ الأولية في المعاملة وهكذا... وهذا ما ركز عليه فايول فكلما تكون العامل أكثر على أداء وظائفه واعتمد في ذلك على خبراته وكفاءاته وتجاربه وإبداعاته كلما ارتفعت الإنتاجية وانخفضت الخسائر وتمكنا أكثر من عملية إدارة الوقت بشكل أفضل أي إنجاز الكثير في وقت أقل، ولتحقيق هذا فعلى الإدارة (إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر) أن تستمر وتواصل في تكوين أفرادها وعمالها تكويناً فنياً وعلمياً أيضاً، وعليها أن تعي أيضاً بحاجة عمال المؤسسة ومدارها للتكوين بشكل دائم من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويؤكد فايول أيضاً على أن عملية وضع البرامج التكوينية أو إخضاع العاملين لها ليست عملية عشوائية فهي كغيرها من العمليات الإدارية الأخرى تمر بمجموعة من المراحل المهمة والأساسية لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتتمثل هذه المراحل في:

1_التخطيط: إذ أنه يجب أن يخطط جيداً لهذه البرامج قبل وضعها وذلك بتحديد الأهداف والنتائج

المرجوة منها بشكل دقيق بالإضافة إلى عملية اختيار العمال الذين يجب أن يتلقوا هذا النوع من التكوين بالذات عكس غيرهم وهذا يكون وفقاً للوظيفة أو المكانة التي يشغلونها في المؤسسة ووفقاً لخبراتهم ومهاراتهم أيضاً.

2_التنسيق: أي يجب أن يكون هناك تنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية للمؤسسة من أجل

معرفة جوانب القصور والضعف داخل المؤسسة وبين ما يحتاجه كل قسم من هذه الأقسام أو الفروع وهذا

حتى تقوم عليها برامج التكوين الموضوعة من أجل تفادي ذلك الموقف وتحقيق المزيد من الفعالية للعمال ورضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.

3_ التنظيم: ويقوم على شبكة من الاتصالات الواضحة بين أقسام المؤسسة وفروعها وذلك من أجل تحقيق الانسجام والترابط فيما بينهم، فكل عامل يشغل وظيفة ما هو يكمل عامل آخر يقوم بوظيفة أخرى داخل نفس الفرع وكل فرع من فروع المؤسسة يكمل الفرع الآخر منها داخل نفس القسم وكل قسم من أقسام المؤسسة يكمل قسم آخر منها وهكذا...ولهذا يجب أن يكون هناك اتصال دائم بينهم وهذا يسهل عملية وضع البرامج التكوينية واختيار العمال المتكويين فيها فقد يكون هناك من البرامج التكوينية التي لا تتطلب حضور جميع العاملين من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين عاديين إلى مراكز التكوين (وخاصة التكوين الخارجي) من أجل اكتساب تلك المهارة أو الخبرة الجديدة مثلا بل يكفي فقط أن يذهب رؤساء الأقسام أو المدير وحده وهو يقوم بالاتصال بالعمال الآخرين وتكوينهم .

4_ الرقابة: أما الرقابة فقد عبر عنها فايول بالإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال المتتابعة فالمدير مثلا داخل المؤسسة دائما يراقب أقسام مؤسسته ويعمل على تكوينهم وعلى اكتسابهم مهارات جديدة تخدم مصلحة مؤسسته وتحقق أهدافها ويراقبهم على ذلك ليتأكد بنفسه من نجاح العملية التكوينية وأن هذا البرنامج التكويني الذي خضعوا له قد حقق الأهداف المرجوة منه أم لا وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام الذين يقومون بدورهم بمراقبة العمال المتكويين من قبلهم والذين يعملون داخل قسمهم للتأكيد على مدى نجاح البرنامج التكويني ومدى فعاليته لتحقيقه للأهداف الخاصة أو العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني : نظرية تدرج الحاجات

تقوم هذه النظرية التي جاء بها "أبراهام ماسلو" على افتراضات (y) الإيجابية للنظرية الدافعية التي وضعها "دوجلاس ماكريجور" والتي ترى إلى جانب إيمانها بدافع العمل و حاجات العاملين أنهم وبطبيعتهم البشرية " لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها ، وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وإلزامهم بالعمل لتحقيق أهدافها بل أن كل ذلك مغروس أصلا في نفوس العاملين ، إضافة إلى كون الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا ، وأن الإنسان يعمل آملا في المكافأة لا خوفا من العقاب" (1) و يرى ماسلو "أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة و أهمها تحقيق الذات و يقترن اسم ماسلو بنظرية سلم

(1) - هاشم، حمدي رضا. تنمية و بناء نظم الموارد البشرية. عمان : دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2010، صص 54-55 .

الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد إذ ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها" (1). على اعتبار أن هذه الحاجات تعمل كمحرك و دافع لسلوكه لذلك فإن أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي ما يلي (2):

_ الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وإشباع هذه الحاجات أو عدم إشباعها يؤثر في سلوكه
_ تتدرج الحاجات في هرم ماسلوا بدءا بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان و عملية التدرج تتم وفقا لأهمية الحاجات بالنسبة للفرد

_ إشباع الفرد للحاجات يتم تدريجيا من الحاجات الأساسية حتى حاجة تحقيق الذات

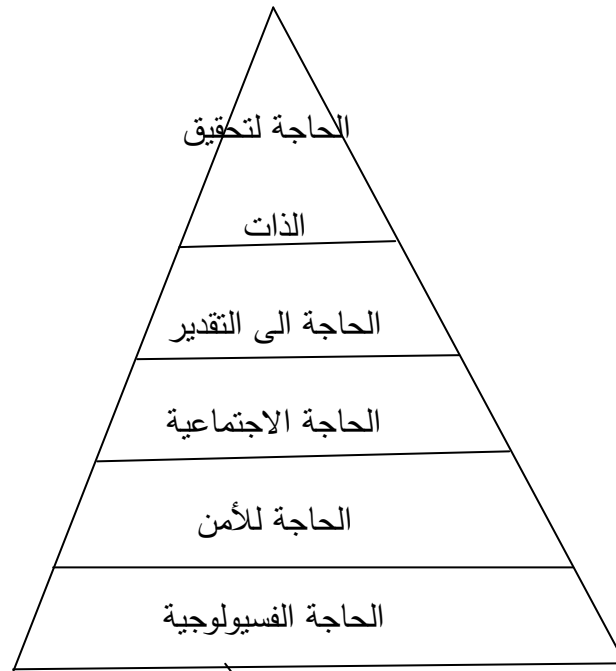
_ الحاجة التي لم تشبع لصعوبة معينة لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط حاد يسبب آلاما نفسية

هذا وقد قام ماسلوا بإدراج هذه الحاجات و تحديدها في هرم قاعدته تحمل أول حاجات الإنسان وقمته

تحمل آخرها، وينتقل الإنسان بالتدرج في إشباع حاجاته فلا يمكنه أن ينتقل إلى حاجة من حاجاته إلا إذا

أشبع عنده الحاجة التي قبلها وهذه الحاجات مرتبة من أسفل إلى أعلى حسب هذا الهرم التالي

الشكل رقم (1) : هرم الحاجات لإبراهام ماسلوا:



المصدر: نفس المرجع، ص 75 .

(1) - المرجع السابق، ص 55.

(2) - هشام، بوبكر و آخرون. سوسيولوجيا المنظمات . ط1. الجزائر : دار بهاء الدين ، 2012، ص75.

_ الحاجات الفسيولوجية : " وتشبع بالأجر الكافي، والامتيازات المعيشية المتنوعة " (1) أو مثل حاجة الإنسان للهواء و الماء و الطعام و الكساء و الجنس و النوم و غيرها

_ الحاجة للأمن : و تتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة و السكينة على بقائه في عمله وأن يكون آمناً بين الجماعة التي يعمل في وسطها ، بالإضافة إلى ضمان حياة خالية له من كل المخاطر ، وتتمثل أهم هذه الحاجات في : الضمانات الوظيفية و الاستقرار و الحاجة إلى القوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات

_ الحاجة الاجتماعية: حيث يرغب الإنسان في أن يكون عضواً في جماعة أصدقاء أو رفاق أو نادي أو بالإضافة إلى سعيه المتواصل والمستمر لإيجاد مكانه ضمن جماعة العمل .

_ الحاجة إلى التقدير : و يمكن إدراكها من جانبين(2) :

_ جانب داخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلالية والقدرة على الإنجاز والأهمية والمعرفة.

_ جانب خارجي: ويتعلق بالسمعة والحاجة للحصول على وضعية اجتماعية مقبولة والتقدير والاحترام من طرف الغير .

_ الحاجة لتحقيق الذات : وتتمثل في الحاجة للنجاح في تعبير الفرد عن ذاته وممارسته لقدراته ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع أو كما يقول ماسلوا : هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون .

وعليه : فإن تشخيص الاحتياجات الفعلية للأفراد المعنيين بالتكوين داخل كل مصلحة تعد من المسؤوليات التي تقع على المؤسسة أو القائمين على العمليات التكوينية (المكونين) وذلك حتى يتم تدارك جوانب القصور والنقص ومعالجتها في الوقت المناسب فكل عامل من عمال اتصالات الجزائر لديه حاجة يريد إشباعها ويجب على المؤسسة التي يعمل فيها مساعدته في ذلك وينتقل في حاجاته هذه حسب الهرم الذي وضعه ماسلوا ، إذ ينتقل من أول حاجاته وأهمها والموجودة في القاعدة أي الحاجات الفسيولوجية :

(1) - المرجع السابق، ص 75.

(2) . نفس المرجع ، ص 76.

فأول شيء يريد العامل الحصول عليه أثناء توظيفه في مؤسسة اتصالات الجزائر كمثل هو الحصول على مبلغ وأجر كاف له أي يكفيه لقضاء حوائجه واحتياجاته كلها من مأكّل ومشرب وملبس وغيرها ... وذلك من أجل العيش في حياة مريحة فيجب على المبلغ الذي يتقاضاه أن يكون كافيا له ولاحتياجاته ، ثم هناك الحاجة للأمن : فيحتاج العامل بعد حصوله على الأجر الكافي أن يشعر بالراحة وطمأنينة أثناء قيامه بعمله أي أنه بحاجة إلى التأمين على حياته وعمله وخاصة أثناء حوادث العمل التي قد يتعرض لها في يومياته العملية ، إلى جانب هذا فهو بحاجة ماسة لوجود قوانين خاصة بعمله وهذا حتى يعرف حقوقه وواجباته ويحدد مسؤولياته فلا يكلف العامل فوق طاقاته ، بالإضافة إلى حاجة العامل للاستقرار والضمان والارتياح بأن مكانه ووظيفته لن يأخذها منه أحد وأنه بعد تقاعده سيحصل على تأمينات خاصة .

وعندما يحقق العامل كل هذا يصبح بإمكانه الانتقال إلى التفكير في حاجة أخرى من احتياجاته وهي العمل براحة وسط أناس وعاملين آخرين له يسود بينهم الاحترام والتفاهم ويتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف واحد يسعون لأجله . ومن خلال جو العمل المريح يتكون للفرد العامل الرغبة في حصوله على الاستقلالية في إنجاز عمله وشعوره بالثقة بالنفس والقبول من طرف الآخرين والتقدير له ولمجوداته التي يقوم بها وعندما تتحقق له كل هذه الاحتياجات وتتوفر لديه الرغبة والحاجة إلى النجاح والتميز في عمله واستغلاله وتوظيفه لقدراته وإبداعاته العملية ويصبح بحاجة وبشكل كبير إلى مواصلة تطويره لشخصيته للقيام بالأعمال الموجهة إليه بأفضل حال وبأعلى كفاءة ممكنة فعلية تحديد الاحتياجات من الأفراد للتكوين عملية مستمرة ولا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة ولاسيما مؤسسة اتصالات الجزائر ، إنها عملية متواصلة ومتطورة بالشكل الذي يتوازى مع التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة ذات التأثير المباشر على فعالية المؤسسة وتطورها، ومن هنا تبرز أهمية التكوين بالنسبة للأفراد الذين يطمحون إلى تحسين أوضاعهم ومراكزهم (المتكويين) ، فكلما ارتقى الأفراد في السلم الإداري الأعلى كلما زادت احتياجاتهم إلى كفايات ومؤهلات عالية تختلف عن تلك التي تتطلبها الأعمال السابقة .

فالتكوين بإمكانه أيضا أن يكون حافزا فعالا للعمال ولاسيما إذا كان مبني على أساس سليم قوامه التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية والتصميم الجيد للبرامج والتقييد السليم بها والتقييم الموضوعي لنتائجها والأثر الذي يتركه على المتكويين .

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للعملية الاتصالية

المطلب الأول : نظرية التأثير المطلق

كانت البدايات الأولى لدراسات تأثير وسائل الإعلام ودورها في توجيه الرأي العام في الفترة الممتدة بين الحربين العالميتين ، حيث كان الاعتقاد السائد بأن الأفراد مخلوقات سلبية يمكن التأثير المباشر فيهم بمجرد حقنهم بالرسائل الاتصالية⁽¹⁾، وتقوم على افتراض مفاده أن لوسائل الاتصال تأثير مباشر وقوي مثل تأثير الحقنة تحت الجلد وهذا المصطلح نحتة " هارولد لاسويل " بحيث يفترض أن للمرسل قدرة على ضخ أي فكرة في ذهن أي شخص، وتصبح هذه الفكرة خطابا اجتماعيا يعبر عن محفز يؤدي مباشرة إلى استجابة المستقبل ، وبالتالي فإن أهم الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية كما يلي⁽²⁾:

_ أن وسائل الإعلام تقدم رسائلها إلى الأعضاء في المجتمع الجماهيري الذين يدركون تلك الرسائل بشكل متقارب.

_ أن هذه الرسائل تقدم مؤثرات أو منبهات تؤثر في مشاعر وعواطف الأفراد بقوة .

_ أن هذه المنبهات تقود الأفراد إلى الاستجابة بشكل متماثل إلى حد ما، وتخلق تغييرات في التفكير والأفعال بشكل متماثل عند كل الأفراد.

_ تأثيرات وسائل الإعلام قوية ومتماثلة ومباشرة، ويرجع ذلك إلى ضعف وسائل الضبط الاجتماعي مثل التقاليد والعادات المشتركة.

_ أن الفرد يتلقى معلومات بشكل فردي من وسائل الإعلام وبدون وسيط.

_ أن رد الفعل أيضا فردي ولا يعتمد على تأثير المتلقين على بعضهم.

وفي ظل هذه الإسهامات النظرية نستطيع القول بأن فلسفتها في العملية الاتصالية تقوم على المرسل في العملية الاتصالية كونه يتحكم بشكل كلي فيها ، إذ يضع الرسالة ويقوم بتصميمها وبنائها واختيار الوسيلة المناسبة والأكثر تأثيرا ، حينها يستقبلها المتلقي بشكل فردي ومستقل .

(1)- بسام عبد الرحمن ، المشاقبة . نظريات الاتصال . عمان : دار أسامة، 2011، ص109.

(2)- محمود، حسن إسماعيل. مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير . ط1. مصر : الدار العالمية، 2003، ص246-247.

فمؤسسة اتصالات الجزائر وكغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى لإحداث تأثير وتغيير في سلوك ، إتجاهات و مهارات العاملين المتكونين أو الجمهور الداخلي لها عن طريق برامج التكوين التي تضعها والتي تستخدم مجموعة من الوسائل والأساليب المختلفة ، بحيث يصبح بإمكان المكون ضخ أو بث أي هدف أو سلوك تسعى المؤسسة لتحقيقه مما يزيد من فئات المتكونين مثلا بتحسين أداء خدماتهم وبالتالي زيادة ثقتهم في مؤسستهم وإيمانهم الكبير بها ، وعندما تتحقق له هذه الثقة بداخله فيما يقدمه وما يعرضه للزبائن ساعتها يصبح قادرا وبشكل كبير ومباشر على إقناعهم بالتواصل الدائم والمستمر مع المؤسسة عن طريق تحفيزهم ، فبرامج التكوين للجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر أو عن طريق المكونين أو مختلف أساليبها المتنوعة تقدم مؤشرات ومنبهات مختلفة للمتكونين الذين يتلقونها بشكل فردي تؤثر في مشاعرهم وعواطفهم تؤدي مباشرة إلى استجاباتهم وبالتالي تحسين أدائهم و تطوير كفاءاتهم بالشكل الذي يجعلهم يتحولون بدورهم إلى قائمين بالاتصال أو مرسلين ويعملون جاهدين على التأثير في زبائنهم وخلق تغييرات في تفكيرهم وأفعالهم بشكل متماثل لدى كل الزبائن .

المطلب الثاني : نظرية الاستخدامات و الإشباعات

تهتم بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية ومنظمة خلال القرن 20 كان الوعي بعواقب الفروق الفردية والتباين الاجتماعي ، وفهم السلوك المرتبط بوسائل الاتصال قد أدى إلى بداية ظهور منظور جديد للعلاقة بين الجماهير ووسائل الإعلام ⁽¹⁾، حيث صار الاهتمام منصبا على طرح تساؤل جديد هو " ماذا يفعل الناس بوسائل الإعلام ؟" بدل من "ماذا تفعل وسائل الإعلام بجمهورها ؟" ، "الأفراد يوظفون - بفعالية - مضامين الرسائل الإعلامية بدلا من أن يتصرفوا سلبيا تجاهها ، ومن ثم فهذه النظرية لا تقترض وجود علاقة مباشرة بين الرسائل الإعلامية والتأثيرات ، وتقترض بدل من ذلك أن الجمهور يستخدمون الرسائل لأمر كثيرة ، وتلك الاستخدامات تلعب كعوامل وسيطة في عملية التأثير " ⁽²⁾ ، وبالتالي فهذه النظرية تسلط الضوء على أن محور العملية الاتصالية هو المتلقي الذي يعتبر نقطة البدء وليس الرسالة أو الوسيلة الإعلامية ، وفي ضوء هذا يتبين بأن الجمهور يستخدمون المواد

(1) . ميلفين ، دوفلير و سندرا بول روكش . نظريات وسائل الإعلام . ترجمة كمال عبد الرؤوف . القاهرة: الدار الدولية، 1993، ص 240 .

(2) . صالح خليل، أبو أصبع. الاتصال الجماهيري. عمان: دار الشروق، 1999، ص 217 .

الإعلامية من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم الكامنة والداخلية ، وتقوم على مجموعة من الافتراضات وهي (1) :

_ أن الجمهور نشط وفعال ويختار من الإعلام بما يتناسب مع رغباته الشخصية.

_ أن الجمهور المتلقي نفسه هو صاحب المبادرة في تقرير الأساليب التي يتلقى بها الإعلام بما يتفق مع حاجاته ورغباته.

_ جمهور نشط يتسم بالإيجابية والفاعلية واستخدامه لوسائل الاتصال موجه لتحقيق أهداف معينة خاصة به.

ويفيد هذا الطرح بأن العمال والزبائن يتبادلون المعلومات بدافع الإطلاع على المستجدات الجديدة لتسهيل العملية الاتصالية .

المطلب الثالث: نظرية القائم بالاتصال

القائم بالاتصال هو " أي فرد داخل فريق ينتمي إلى أحد المؤسسات ويضطلع بالمسؤوليات ما في صنع وإنتاج الرسالة الاتصالية بدءاً من وضع الفكرة أو السياسة العامة ومرحلة الصيانة المختلفة لها ، وانتهاء بإخراجها وتقديمها للجمهور المتلقي بهدف التأثير ، وبالتالي فهو أحد العناصر العملية الاتصالية سواء كان مديعاً أو شخص مماثل يسعى لتوجيه رسالة " (2) ، فهذه النظرية تركز على دور القائم بالاتصال في عملية الإقناع والتأثير في آراء واتجاهات المتلقين حسب المهارات الاتصالية التي يتمتع بها ، وقدرته على الإقناع (3) ، ولاشك أن المهارات المكتسبة يمكن زيادتها وصلها ، ومن الأمور التي تلعب دوراً هاماً في زيادة القدرة على الإقناع هو اقتناع القائم بالاتصال بما يقوله والدقة في عرض الأفكار والحماس في

(1) - عصام سليمان ، موسى . المدخل إلى الاتصال الجماهيري . ط 1 . عمان : دار إثراء ، 2012، ص 204 .

(2) - عاطف عدلي العبد ، عبيد . نظريات الإعلام والرأي العام (الأسس العلمية و التطبيقات العربية) . ط 1 . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002، ص 13 .

(3) . وريدة ، لجان . " أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة بومرداس . الجزائر ، 2014-2015 ، ص 71 .

التفاوض ، فمن المهم أن يكون على درجة عالية من الاقتناع بأن موقفه يسهل عليه نسبيا إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره (1)

فهذه النظرية تفيد بأن الجمهور الداخلي للمؤسسة هو القائم بالاتصال المقتنع ذاتيا بالخدمة المقدمة لكي يقنع الزبائن بها .

المبحث الثالث : النظريات المفسرة لبرامج التكوين و العملية الاتصالية

المطلب الأول : نظرية التعلم الاجتماعي

تعتبر من أهم النظريات في علم النفس الاجتماعي وقوامها المثير والاستجابة فالعلاقة بينهما يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التعليم والاتصال ، بحيث كانت بدايتها انطلاقا من تجارب بافلوف الذي ركز على التعليم الشرطي الكلاسيكي ، و هل ركز على الحوافز وعنصر المعرفة وسكينر ركز على عنصر التدعيم أو التعزيز ، وهي عموما " تهتم بدراسة كيفية اكتساب الناس لأشكال السلوك المختلفة والتي تحدث نتيجة التعلم في إطار البيئة الاجتماعية " (2)

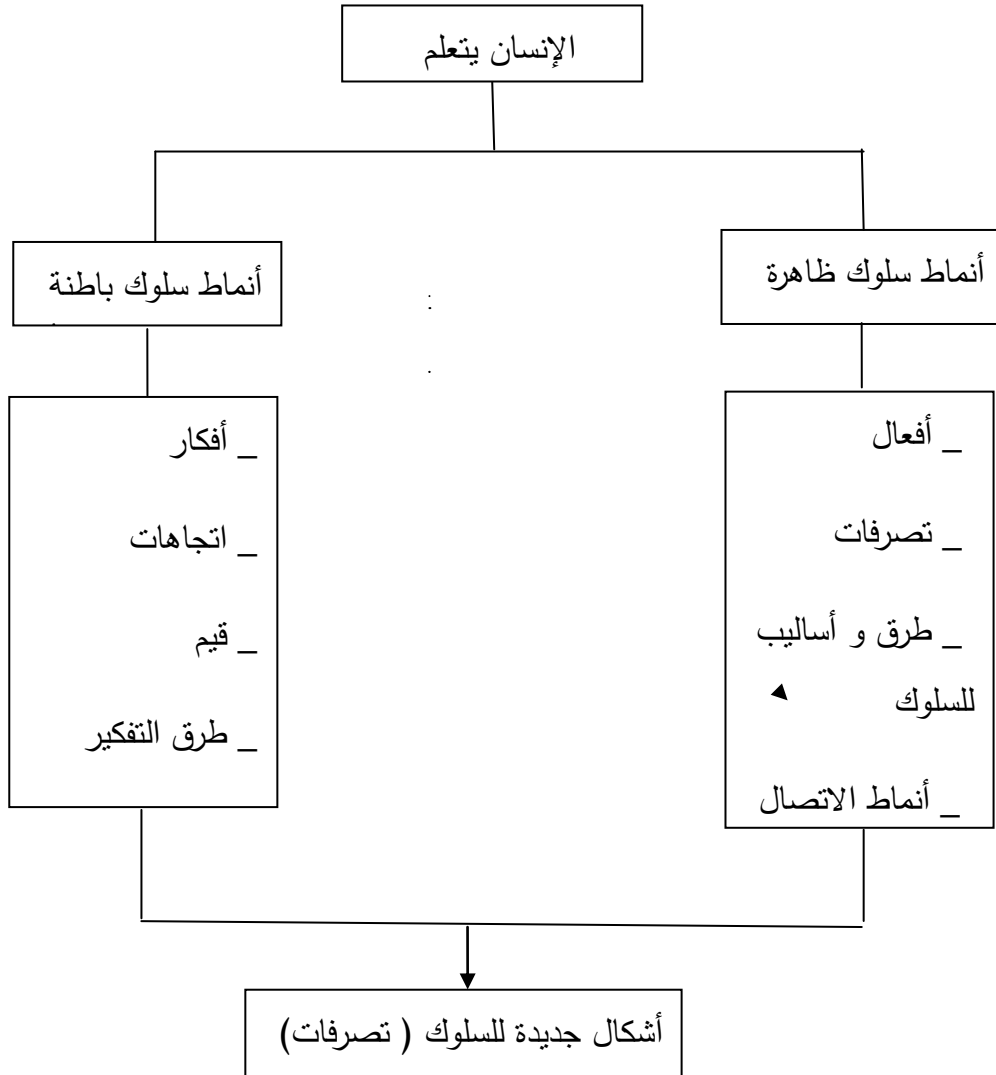
من منطلق بأن الناس يتعلمون من خلال تجاربهم الشخصية المباشرة بحيث يكتسبون الخبرات المختلفة ويتعلمون من خلال ملاحظتهم لما يجري للآخرين دون أن يتعرضوا لنفس الأخطاء ودون أن يتحملوا نفس النتائج التي يمكن أن يتعرضوا لها أو يتحملونها إذا خاضوا تجارب بأنفسهم ، وتضيف بأن " الإنسان فينتقى تجارب الآخرين إما عن طريق الاتصال اللغوي أو الخيالي أو من خلال رموز أخرى تستطيع الذاكرة تسجيلها واختزانها واسترجاعها حين الحاجة ، كما تؤكد على التفاعل بين الناس وبيئتهم السلوك يتأثر بمكونات البيئة ، ولكن هذه المكونات نفسها تكون جزئيا من إنتاج السلوك الإنساني نفسه " (3).

(1) - محمد ، الصيرفي . التفاوض . ط1 . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 122.

(2) - كامل خورشيد ، مراد . الاتصال الجماهيري و الإعلام (التطور - الخصائص - النظريات) . ط1 . عمان: دار المسيرة، 2011، ص 143 .

(3) - نايف، القيسي. المعجم التربوي و علم النفس . عمان: دار المسيرة و المشرق الثقافي، 2010، ص 167 .

الشكل رقم (2) : تعلم الناس لأنماط جديدة



المصدر : فتحي أحمد ، ذياب . السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة . ط 1. عمان : دار
الصفاء، 2013، ص 189 .

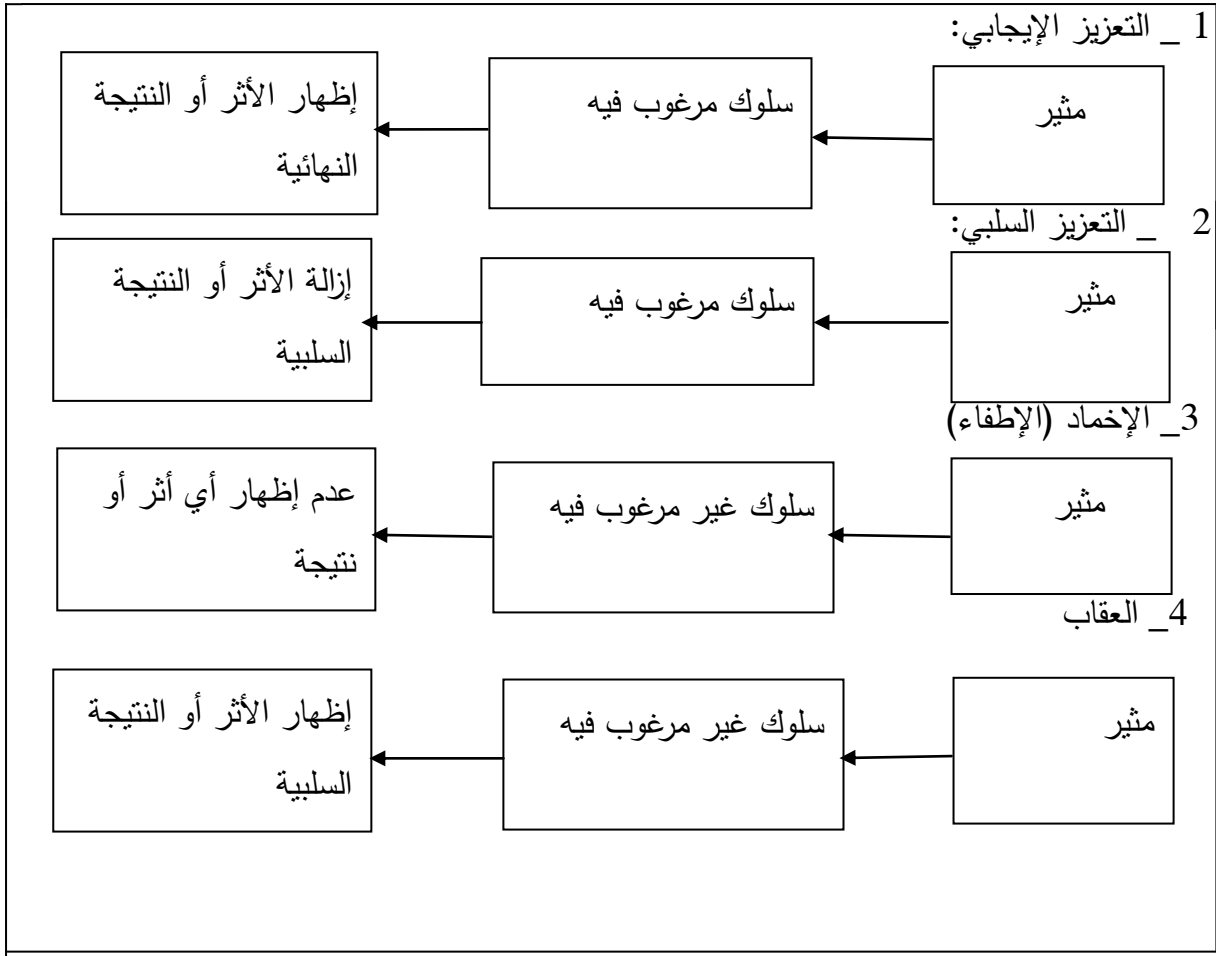
ومن هذا المنظور يؤكد باندورا على مفهوم الملاحظة معتمدا على ذلك بأن التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز والكفاءة وملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ، فالمؤسسة تلجأ إلى وضع برامج لتكوين عامل معين وإحاقه إلى عمال آخرين ذوي خبرة عالية لكي يكتسب صفاتهم ومهاراتهم من خلال مراقبة سلوكهم ، فإن التعليم عبر الملاحظة والتقليد يهدف إلى فهم وتطوير السلوك التنظيمي ويكون ذلك باتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:

- _ تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي .
- _ اختيار النموذج الأنسب للتكوين وأداة التعليم المناسبة .
- _ التأكد من أن الموظف قادر على الارتقاء إلى مستوى متطلبات المهارات التقنية للهدف السلوكي .
- _ توفير المناخ التعليمي الإيجابي بهدف زيادة دافعية الموظف للانتباه للنموذج المراد تعليمه .
- _ إيضاح الفوائد المترتبة على عملية الهدف السلوكي الجديد .
- _ تكرار تعلم السلوك عبر التكوين .
- _ المحافظة وتقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه بالتعزيز المستمر انطلاقا من أنواعه المختلفة² :
- _ التعزيز الإيجابي : هو تكرار الاستجابات المرغوب فيها ، فالموظف يستطيع تكرار سلوك معين من خلال مكافأة مادية أو معنوية .
- _ التعزيز السلبي : تقوية السلوك المرغوب فيه واضمحلال السلوك غير المرغوب فيه .
- _ الإخماد " الإطفاء" : عدم التدخل بغرض إنقاذ سلوك غير مرغوب فيه .
- _ العقاب: ينتج عنه إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد فالموظف الذي لا يحترم مواقيت العمل سيتعرض إلى عقاب من طرف المدير من أجل تعديل وتغيير سلوكه .

(1) - محمود سلمان ، العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان : دار وائل ، 2004، ص152 .

(2) - نفس المرجع ، ص 154 .

الشكل رقم (3): أساليب التعزيز



المصدر : المرجع السابق ، ص 154 .

ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسة أن تقوم بدور مهم في تعليم الجمهور الداخلي وذلك من خلال

وضعها لبرامج وتوفير الظروف الملائمة للتعليم وتقديم المثيرات المناسبة لدفع العاملين لذلك ، وكذلك توفير المعلومات الكافية والدقيقة للعاملين مما يسهل عليهم اكتساب المعلومات والمهارات والمواقف الجديدة ، كما تقوم بتعزيز السلوك المتعلم والمرغوب فيه ، ومن الأساليب الممكن اللجوء إليها من قبل المؤسسات لتعليم الأفراد السلوك التنظيمي الذي يناسب العمل وتزويد العاملين المهارات الفردية يكون عن طريق التكوين ، فهذا الأخير له دور كبير ومعتبر في تطوير المورد البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي الذي تقوم به أي مؤسسة ، لذا ارتأت المؤسسات إلى وضع برامج تكوينية لتأهيله وتطويره

تسهيلا لتأدية وظائفهم ومهمتهم على أحسن وجه ممكن، مما يكسبهم في المقابل مهارات مباشرة للاستفادة منها في مجال العمل وتلك المهارات التنظيمية تكمن في (1) :

_ المهارات الفنية: وهي تعبر عن مجموعة المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

_ المهارات السلوكية : تتعلق بالمستويات الوسطى والذي يطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم الآخرين .

_ المهارات الفكرية : وترتبط بمستوى الإدارة العليا وتتمثل في المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق من وتملك الحكمة .

وفي سياق آخر تجدر الإشارة بأن أولئك المنظرين المذكورين آنفا يشتركون في إطار عام للمفاهيم التي تعتبر إطارا لفهم كيفية عمل الاتصال ، لأن هذا الأخير هو تلك العملية التي تربط الأفراد بعضهم بعضا وبالبيئة التي يعيشون فيها ، وكل هذا فإن عملية الاتصال أساسا" عملية رد فعل حتى أن الأفعال الاتصالية التي تبدو بشكل واضح أنها تعبيرية يمكن النظر إليها أنها ردود أفعال" (2)، ويحاول علماء الاتصال الذين يركزون على ضرورة استخدام نظرية التعلم لفهم عملية الاتصال وشرح عناصرها الأساسية انطلاقا من المصدر " المنبه " ثم الوسيلة ثم " الاستجابة " وهو ما يتحدد من خلال الهدف " غاية الاتصال " وأيضا لفهم السلوك البشري كشرط أساسي لتحليل ودراسة العملية الاتصالية(3) ، ومن جهة أخرى يحدد علماء الاتصال طبيعة السلوك الفردي (الشخصي) أو الجماعي نتيجة لحدوث عملية الاتصال بين أطراف المنبه والاستجابة وذلك عن طريق تحديد أنواع مختلفة للاتصال ، والتي تعتبر بمثابة منبهات يتعرض لها الإنسان بصورة مستمرة ، ويحدث رد الفعل " الاستجابة " ، وهذا ما يتمثل على سبيل المثال القائمين بالاتصال باعتبارهم الفئة الرئيسية التي تلعب أدوارا هامة في عملية الاتصال ذاتها ، وهم بالفعل العنصر الأساسي الذي يشكل المنبه الاتصالي ذاته ، بحيث يكون لديهم أهداف محددة تتضمن بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتعليم الجمهور -الزبون -أو الفئة المحددة لتلقي الرسائل الاتصالية بحقيقة هذه الرسائل والهدف منه تغيير سلوكهم واستجاباتهم نحو هدف المنبه الموجود في الرسائل ، وإلى

(1)- اسماعيل ،حجازي وسعاد معالم .تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات.ط1.عمان:دار أسامة ،2013، ص94.

(2) - محمد سيد، فهمي.فن الاتصال في العلاقات الاجتماعية .ط1.الإسكندرية : دار الوفاء،2000،ص 50 .

(3) عبد الله محمد،عبد الرحمن . سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام.القاهرة : دار المعرفة الجامعية ،2005،ص 109 .

جانب ذلك يسعون إلى تحقيق أهدافها واستجابة الجمهور لها ⁽¹⁾ ، وأيضاً لا بد من القائم بالاتصال معرفة الكثير من العمليات والمتغيرات السيكولوجية والاجتماعية والثقافية التي ترتبط بسلوك الجمهور ومدى استجاباتهم للمنبهات الاتصالية ، وهل سيكون رد الفعل للمنبهات بصورة سريعة ؟ وهل سيكون طبيعة رد الفعل إيجابية أو سلبية ؟ ومن منطلق أن القائم بالاتصال يعد المنبه الاتصالي فإن عملياته الاتصالية يجب أن تتم في أربع عمليات لتفسير عملية التعلم الكاملة وهذا ما أكده باندورا وهي ⁽²⁾ :

_ العمليات الإنتباهية : تتمثل في الانتباه في الموقف الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر أو غير مباشر و يذكر باندورا أن موقف أو حدث يحدده عاملان هما : خصائص الحدث و خصائص المتلقي .

_ عمليات الاحتفاظ : تتمثل في عمليات الاحتفاظ طويل المدى بالأنشطة التي تصدر عن النموذج من وقت لآخر ، حيث لا يستطيع القائم بالاتصال - الجمهور الداخلي - أن يتأثر بملاحظة النموذج ما لم يتم إدخال سلوكيات النموذج و الاحتفاظ بها في الذاكرة بعيدة المدى و استيعابها و تمثيلها ، بحيث تحدث تغييراً في بنائه المعرفي يؤدي إلى تغيير سلوكه .

_ عملية الاسترجاع : و هي العملية التي يهتم بها القائم بالاتصال اهتماماً كافياً بسلوك النموذج و يحتفظ بصورة مناسبة بالمثيرات التي وضعت لها رموز ، وتتضمن هذه العملية الاستخراج الحركي صوراً عقلية و أفكاراً لترشيد الأداء الظاهر ، و يمكن لهذه الصور العقلية و الأفكار المكتسبة خلال التعلم بالملاحظة أن تعمل مثيرات شبيهة بالمثيرات الخارجية التي يقدمها النموذج .

_ عملية الدافعية : وهي توافر ظروف باعثة مناسبة تعين على أداء الاستجابات المكتسبة ، فالاستجابة يمكن اكتسابها و الاحتفاظ بها و أدائها ، ولكن لا تكون هذه الاستجابة ظاهرة ما لم يكن لها سبب أو تتوافر لها ظروف الأداء .

و من خلال العمليات السابقة يمكن استخلاص بأن الأولى و الثانية مرتبطة باكتساب المعرفة " برامج التكوين " و الثالثة و الرابعة مرتبطة بالاستخراج الحركي و الدافعية بأداء السلوك " العملية الاتصالية " ، ومن ثمة فإن دراسة فئة القائمين بالاتصال التي تقوم على المنبه و الاستجابة و مضمون العملية الاتصالية لشرح كيفية أشكال جديدة للسلوك ، هنا يبرز التكوين و الممارسة للعملية الاتصالية حيث

(1) - المرجع السابق ، ص 110 .

(2) - محمود حسن اسماعيل ، مرجع سابق ، ص 261 - 262 .

تستهدف إلى نقل المعلومات الضرورية للعمل و إكساب الدارس " المكون " مهارات لازمة لأداء العمل ، ويتطلب هذا معارف و معلومات نحو المشكلات و الأحداث في العملية الاتصالية و مهارة في تشخيص سلوك الآخرين وفي التعامل معهم عن فهم و بصيرة ، بالإضافة إلى قدرة الجمهور الداخلي - القائم بالاتصال - لفهم حقيقة دوافعه و إدراكا لحاجته إلى تغيير سلوكه و الاحتفاظ بالقدر المناسب من المرونة في مواجهة مختلف الاحتمالات ، لذا يتطلب على المتكون التعليم بالملاحظة و التجربة و أخذ دراسة الحالة كأسلوب من أساليب التكوين لتكوين و تطوير مهارات الاتصال ، حيث يقوم بدراسة موقف اتصالي معين و يوصف الموقف وصفا دقيقا مفصلا ، وكل هذا فإن مهارات الاتصال بما يتعلمه القائم بالاتصال و الخبرات التي يمر بها في المواقف المختلفة في اكتساب هذه المهارة .

المطلب الثاني : نظرية التقمص الوجداني

" هي عملية اتصالية تربط بين ذهن المرسل و ذهن المتلقي ، كذلك فهو فهم الحالة الذهنية لشخص آخر كأن نقول " أنني أفهم مشاعرك " ⁽¹⁾، يكتسب الفرد المقدرة على التقمص الوجداني بالتحرك المادي من مكان آخر أو عن طريق التعرض لوسائل الإعلام ، التي تجعل التحرك السيكولوجي يحل محل التحرك المادي أو الجغرافي ، وقيمة التقمص الوجداني للاتصال يمكن تلخيصها في أنه لكي نتصل يجب أن يتوافر على الأقل ثلاثة عناصر وهي ⁽²⁾ :

_ وسائل مادية للاتصال .

_ رجع الصدى .

_ مقدرة على التقمص الوجداني .

والمقدرة على التقمص الوجداني أي عمل استنتاجات عن الآخرين و تغيير تلك الاستنتاجات لتتفق مع الظروف الجديدة ، وهذه المقدرة معروفة منذ ألفي عام فقد أشار إليها أفلاطون و سان جون أوجستين و سان الإكويني و بعد ذلك سبينوزا في مؤلفهم، وقد اعتبرها آدم سميث و هربرت سبنسر عملية انعكاس بدائي ، وفي هذا القرن ناقش الباحثون ليبس و ريبورت و شيلر التقمص الوجداني للعطف و يرجع

(1) - علاء مناف ، هاشم. فلسفة الإعلام و الاتصال، ط1. عمان : دار الصفاء، 2011، ص ص 240-241.

(2) - محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال، مرجع سابق ، ص 282 .

الفضل في نحت كلمة الوجداني Empathy في اللغة الإنجليزية إلى "تيودور ليس" الذي سماها Feeling Into ، وقد طور الباحث " جورج ميد " نظرية التقمص الوجداني في كتابه Mind Self And Society ، فقد افترض أنه حينما نتوقع أو نستنتج مشاعر الآخرين و ما سيفعلونه ، و حينما نخرج بتنبؤات تتضمن السلوك الخاص للإنسان و استجاباته الخفية و حالاته الداخلية و معتقداته و معانيه ، حينما نطور توقعات و حينما نتنبأ نفترض أن لدينا مهارة يسميها علماء النفس بالتقمص الوجداني أي المقدرة على الإسقاط و تصور أنفسنا في ظروف الآخرين ، و يساعد على تطوير تلك القدرة ، التحرك المادي من مكان لآخر ، وهنا فإن القائم بالاتصال - الجمهور الداخلي - قادر على فهم الجوانب الإنسانية و السلوكية و يفهم ما يقصده الزبون .

و تنفرع عن هذه النظرية ما يلي :

_ نظرية الاستنتاج في التقمص الوجداني : يفترض بأن الإنسان لديه معلومات من الدرجة الأولى عن نفسه و من الدرجة الثانية عن الناس الآخرين ، ويقول أن الإنسان لديه القدرة على فهم نفسه عن طريق تحليل سلوكه الذاتي (1) ، وهنا فإن القائم بالاتصال - الجمهور الداخلي - من خلال فهم ذاته يدخل ضمنها معرفة قدراته و إمكانياته و أن يكون واعيا بذاته فاهما لإمكانياته حتى يتمكن من الاتصال بالآخرين ، ويكون قادرا على نقل رسالته بصورة سليمة ، ومن التحليل يستطيع الخروج باستنتاجات عن الآخرين تقوم على أساس أن هنالك تماثلا بين سلوكهم و سلوكه ، ومن هذا المنطلق فإن القائم بالاتصال يتطلب وضع نفسه مكان الآخرين و الاحتكاك بهم ، و يرتبط على فهم الحالة الذهنية للآخرين و الذي يتيح التعرف على توقعات الآخرين و التنبؤ برده فعلهم على ما يقدمه من رسائل .

_ نظرية أخذ الأدوار في التقمص الوجداني : تقترح أن مفهوم الذات لا يحدد التقمص الوجداني بدلا من ذلك ، الاتصال يؤدي إلى مفهوم الذات و الأخذ بالأدوار يسمح بالتقمص الوجداني ، وهذه تشمل على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها دور الرئيس و الآخر دور المرؤوس و يشكل بعض الأعضاء المتكونين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه ، ومن ثم يقيم الرئيس الأداء و يبدي ملاحظته و مقترحاته للنقد ، الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس و المرؤوس .

(1) -فواز منصور ، الحكيم . سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري . ط1. عمان : دار أسامة ، 2011، ص128 .

فكلتا النظريتين تعطيان أهمية كبيرة لطبيعة اللغة و الرموز المهمة في أخذ عملية التقمص الوجداني و تطوير مفهوم الذات .

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تكوين خلفية نظرية حول الموضوع المراد دراسته ، والتعرف بشكل أوسع حول أبعاده ومتغيرات الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة، مما يساعد البحث على تجاوز الكثير من الصعوبات المنهجية ، التي تعترضه أثناء إنجاز بحثه ولهذا الغرض نتطرق لعدد من الدراسات السابقة التي استفدنا منها نظريا و منهجيا عند إنجاز بحثنا، و قد تم عرضها على شكل تصاعدي بدءاً بأقدم البحوث:

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة ببرامج التكوين :

أولاً : الدراسات العربية

1 _ دراسة فهد بن محمد السعدون (2013)⁽¹⁾:

أجريت دراسة بعنوان " دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية في هيئة التحقيق و الإدعاء العام بمنطقة الرياض ، وفي ضوء هذا جاءت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام بمنطقة الرياض ؟ و يندرج تحته تساؤلات فرعية كالتالي :

_ ما مدى مواكبة البرامج التدريبية التخصصية الحالية في هيئة التحقيق و الإدعاء العام للجرائم

المعلوماتية الحديثة من وجهة نظر المبحوثين ؟

_ ما مدى إسهام البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام

من وجهة نظر المبحوثين ؟

(1)- فهد ،السعدون . " دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض " . رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة نايف للعلوم الأمنية . السعودية ، 2013 .

_ ما هي المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية في القيام بدورها في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين ؟

_ ما سبل الحد من المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية لضمان مواكبتها للجرائم المعلوماتية الحديثة وتحسين أداء العاملين بهيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين؟
_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الوظيفية و الشخصية ؟

استخدم المنهج الوصفي و اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و قام بتوزيعها على عينة عشوائية قوامها 217 استبانة ، و توصل إلى النتائج التالية :

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة :

_ أن 99 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 45.6% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة و هم الفئة الأكثر .

_ أن 162 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 74.7% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس و هم الفئة الأكثر .

_ أن 56 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52.8% من إجمالي عينة الدراسة رتبهم ملازم تحقيق و هم الفئة الأكثر .

_ أن 62 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28.6% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات و هم الفئة الأكثر .

_ أن 96 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33.2% من إجمالي عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية التخصصية في مجال التحقيق ثلاث دورات فأكثر و هم الفئة الأكثر .

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

_ إن عينة الدراسة غالبيتهم يرون مدى مواكبة البرامج التدريبية التخصصية الحالية في هيئة التحقيق و الإدعاء العام للجرائم المعلوماتية الحديثة حسب رأي المبحوثين متوسطة .

_ إن عينة الدراسة غالبيتهم يرون مدى المساهمة " متوسطة " حول مدى إسهام البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين .

_ إن غالبية عينة الدراسة موافقون حول المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية في القيام بدورها في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين .

_ إن عينة الدراسة موافقون بشدة حول سبل الحد من المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية لضمان مواكبتها للجرائم المعلوماتية الحديثة و تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين .

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة باختلاف متغير العمر .

2 _ دراسة شمسة بن الجهوري(2013-2014)⁽¹⁾:

أجرت دراسة بعنوان " الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية " دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان ، وفي ضوء هذا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي :

_ ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان ؟

_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقدير القيادات التربوية لاحتياجاتهم التدريبية في مديريات التربية و التعليم في سلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الآتية : (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية) ؟

(1) -شمسة ، الجهوري . " الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان " . رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة نزوى.سلطنة عمان، 2013-2014.

واستخدمت المنهج الوصفي و اعتمدت على الاستبانة كأداة جمع البيانات و قامت بتوزيعها على عينة قدرت ب 74 عاملا وتوصلت إلى النتائج التالية :

_ أن القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في المجالات التدريبية التالية : التخطيط الاستراتيجي ،التنظيم و التطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، إدارة الأزمات ، ضبط الجودة ، تقييم الأداء ، التطوير المهني للعاملين ، الاتصال .

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05 للمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة . احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى إي من المتغيرات : المسمى الوظيفي ، المحافظة التعليمية ، المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات و هي (التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الأزمات ، تقييم الأداء) .

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات (التنظيم و التطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، ضبط الجودة ، التطوير المهني للعاملين ، الاتصال لصالح حملة شهادة البكالوريوس)

تعقيب :

الدراسة الأولى : تركز على دور البرامج التدريبية لتحسين أداء العمال داخل المؤسسة وأهملت أداء العمال خارج المؤسسة و معاملته مع الجمهور الخارجي ، و بالتالي فهي تتفق مع دراستنا الحالية من ناحية الموضوع و المنهج المستخدم و تختلف معها من زاوية مكان

إجراء الدراسة و كذلك أدوات جمع البيانات و نوع العينة .

الدراسة الثانية : ركزت على الاحتياجات التدريبية ، تتفق مع هذه الدراسة الحالية من ناحية الموضوع و المنهج المستخدم ، و تختلف معها من ناحية مكان إجراء الدراسة بحيث ركزت على القطاع التربوي و دراستنا تركز على القطاع الاتصالي ، و أيضا نوع العينة و أدوات جمع البيانات .

ثانيا : الدراسات الجزائرية

1 _ دراسة فوزية شيباني (2009-2010)⁽¹⁾:

أجرت دراسة بعنوان " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي " دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي ، و في ضوء هذا جاءت الفرضية العامة كالتالي : للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن ، و تندرج ضمنها فرضيتين فرعيتين هما :

_ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل .

_ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن .

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و قامت بتوزيعها على عينة عشوائية قدرت ب عون ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

_ يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا بين للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي .

_ يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي جاء وفقا للنحو التالي :

_ إحداث تغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 3.84.

_ إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 3.36.

_ أن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت لتغييرات بشكل كبير بعد نهاية الدورة التكوينية لدى أعوان الأمن تتمثل فيما يلي :

_ تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية .

_ تعزز الشعور بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي .

(1) - فوزية شيباني، مرجع سابق.

- _ تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية .
 - _ تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل الأمني .
 - _ رفع مستوى الرضا الوظيفي .
 - _ زيادة السلوك في التعامل مع الرؤساء و الزملاء .
 - _ التحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه .
- _ إن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تغيير ملحوظا من خلال مشاركة الأعوان في البرامج التكوينية تتمثل فيما يلي :
- _ إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار .
 - _ تحسين فرصة الترقية بالمنظمة .
 - _ تطوير أساليب التنمية الذاتية .
 - _ إثارة حماس الأعوان لأداء .
- _ إن مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل فيها تغيير من خلال مشاركة الأعوان في الدورات التكوينية بشكل كبير فيما يلي :
- _ الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني .
 - _ تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل .
 - _ زيادة الشعور بحيوية العمل الأمني .
 - _ الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني .
- _ إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي لم تشهد تغيير بعد مشاركة الأعوان في الدورات التكوينية تتمثل فيما يلي :
- _ تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية .
 - _ تقبل المخاطر أثناء العمل الأمني .

_ فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل .

_ زيادة الارتباط النفسي بالعمل الأمني .

2 _ دراسة محمد بوقطف(2013_2014)⁽¹⁾:

أجرى دراسة بعنوان " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة ، و تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ و يندرج ضمنه تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

_ كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

_ كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

_ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

_ كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ استخدم المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستبيان ، و قدر مجتمع الدراسة ب 46 موظفا و استعان بالمسح الشامل للدراسة ، و توصل إلى النتائج التالية :

_ أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك 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 و المؤسسة .

_ عدم كفاية الدورات التكوينية و مدتها .

تعقيب :

الدراسة الأولى : ركزت على التغيير الذي تحته برامج التكوين على مستوى السلوك التنظيمي و أهملت التغيير الذي يطرأ على مستوى المعرفة و الاتجاه ، إلى جانب هذا لم تشر إلى الأهداف العلمية للدراسة ،

(1) - محمد،بوقطف،" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية".رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة بسكرة .الجزائر ، 2013-2014.

لذا فهي تتفق مع دراستنا الحالية من حيث الموضوع المتناول و أيضا المنهج المستخدم ، و تختلف معها من ناحية مكان إجراء الدراسة (القطاع الأمني) و نوع العينة و أدوات جمع البيانات .
الدراسة الثانية : ركزت على نوع خاص من التكوين و لم يشر إلى الأهداف العلمية المرتبطة بالجانب المعرفي للدراسة ، لذا فهي تتفق مع دراستنا الحالية من ناحية الموضوع و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات ، و تختلف معها من ناحية مكان إجراء الدراسة و العينة المستخدمة .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالعملية الاتصالية :

أولا : الدراسات الغربية

1_ دراسة بالش (1996) (1):

قام بدراسة التأثيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية على تكنولوجيا الاتصال و كفاءته و فاعليته (كأسلوب العمل ، التحصيل الأكاديمي ، درجة الرسمية ، و اللهجة المناسبة) و أثر التعريفات المختلفة لكفاءة الاتصال على فاعلية تدريب و تقييم المدراء ذوي الخبرة في المنظمات و اتبع في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبانة و قام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 419 استبانة ، وقد وجد إن الاختلافات في الشخصية و الخبرة لدى العاملين تؤثر في نظرهم تجاه كفاءة الاتصال فاتجاه المدراء و ذوي الخبرة ممن يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت إيجابية ، كذلك الحال بالنسبة للتحصيل الأكاديمي فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كانت نظرهم إلى كفاءة عملية الاتصال منها ضرورة الاستماع الجيد ، و تمرير المعلومات و تحفيز التغذية الراجعة ، و التدريب المبني على الأدوار الفعالة و التفاعل ، و السلوك الوظيفي الإيجابي و المعزز من قبل الإدارة العليا .

2 _ دراسة كاسيولاتو (1997) (2):

قام بدراسة عملية الاتصالات في المنظمات و كيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف ، اتبع في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و قام بتوزيعها على عينة

(1) -مصعب إسماعيل ،طيش."دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات".رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة غزة . فلسطين ،2008،ص 12.

(2) - نفس المرجع ، ص 12.

عشوائية بسيطة قوامها 215 استبانة على العاملين في المنظمة ، و توصل إلى نتائج أهمها أن الاتصالات هي روح و دم المنظمة و يلعب المشرف فيها دورا هاما لتفسير المعلومات و تقنياتها في الاتصالات الواردة من الآخرين ، وفي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب ، كذلك توضح المراحل الهامة في عملية الاتصال و الحواجز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات ، كما تقدم بعض النصائح للمشرفين لإيجاد تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري .

تعقيب :

الدراسة الأولى : ركزت على العملية الاتصالية التي تتم بالداخل بين العمال و التي يكتسبونها عن طريق التدريب و أهملت العملية الاتصالية الخارجية التي تتم مع الجمهور الخارجي ، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أن كلاهما يتناولان نوع الموضوع و أيضا المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات، وتختلف معها أن الدراسة الحالية تهتم بالعملية الاتصالية مع الجمهور الخارجي ونوع العينة .

الدراسة الثانية : ركزت على الاتصال الداخلي و بالأخص الاتصال النازل و أهملت الاتصال الخارجي ، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أن كلاهما يتناولان نفس الموضوع وأيضا المنهج المستخدم وأيضا أدوات جمع البيانات، وتختلف معها أن هذه الدراسة الحالية تركز على العملية الاتصالية التي تتم مع الجمهور الخارجي و أيضا في استخدام نوع العينة.

ثانيا : الدراسات العربية

1 _ دراسة النملة (1998)⁽¹⁾:

أجرى دراسة بعنوان " أثر الاتصالات على الأداء " في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة الجمارك وبيان أثر الاتصالات على الأداء في الجمارك ، وبيان الصعوبات التي تعوق فعالية الاتصال ، ودور الإدارة والعنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض ، اتبع في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و قام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 113 استبانة ، و توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

(1) - المرجع السابق، ص ص 9-10 .

_ أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسة الإدارية و الحكومية و الأمنية و أن وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك و في زيادة الإنتاجية و تسهيل أعمال الموظفين و تستخدم الخطابات و الأوامر الشفوية ، و الفاكس و الحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك ، و أن وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل و منع الازدواجية في اتخاذ القرارات و إحكام الرقابة و السرعة في تنفيذ المهام .

تعقيب : ركزت على الاتصال الداخلي و أهملت الاتصال الخارجي ، و تتفق مع الدراسة الحالية من ناحية الموضوع و المنهج المستخدم وأيضا أدوات جمع البيانات ، و تختلف معها من ناحية أن الدراسة الحالية تركز على العملية الاتصالية التي تتم بالخارج ونوع العينة .

ثالثا : الدراسات الجزائرية:

1 _ دراسة صبرينة رماش (2008-2009)⁽¹⁾ :

أجرت دراسة بعنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالجزائر ، و في ضوء هذا جاءت الفرضيات الآتي :

_ هنالك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة .

_ هنالك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة .

_ تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية .

_ هنالك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية : العوامل الشخصية ، الظروف الاجتماعية

للجمهور ، العادات والتقاليد ، النظام السياسي والاجتماعي ، العوامل الاقتصادية ، الأمنية (من وجهة

نظر الباحثين) ، و اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي و قدر مجتمع الدراسة ب 30 و التي

اعتمدت على المسح الشامل ، واستعانت بالأدوات المنهجية التالية : الملاحظة ، الاستمارة ، المقابلة ،

الوثائق والسجلات ، وتوصلت إلى نتائج التالية :

(1) - صبرينة، رماش. "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة الجزائر، 2008-2009.

_ تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية والمقدرة نسبتهم حوالي (30%) يرون بأن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء ، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة .

_ وقد أجمع المبحوثين و المقدرة نسبتهم حوالي (27%) أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية ، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام و الاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم لكسب المهارات التقنية و المعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه .

2 _ دراسة شهيرة بوهلة (2011. 2012) (1) :

أجرت دراسة بعنوان " استراتيجية الاتصال في الأداء التنافسي للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " موبليس " بالبويرة ، و إشكالية الدراسة تمحورت حول تساؤل رئيسي مفاده : كيف تساهم استراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبليس ؟ وما هي الأبعاد التي يمكن أن يحققها في ظل البيئة التنافسية ؟ و يندرج تحته تساؤلات فرعية :

_ ما هي أهمية استراتيجية الاتصال في المؤسسة " موبليس "؟

_ كيف تستطيع مؤسسة موبليس أن تنجح في إعداد استراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة ؟

_ ما هو دور استراتيجية الاتصال في رسم صورة مؤسسة موبليس في بيئة تنافسية ؟

_ هل تملك مؤسسة موبليس استراتيجية اتصالية تمكنها من مجابهة التنافس و السيطرة على سوق خدمات الهاتف النقال ؟

حيث اعتمدت الدراسة على العينة القصدية و المقدرة ب 30 عامل ، و استخدمت بذلك منهج دراسة الحالة و استعانن بالأدوات التالية : الملاحظة ، الاستبيان ،المقابلة ، الوثائق و السجلات الإدارية و الإحصائية الرسمية و التقارير ، و توصلت إلى نتائج نظرية و ميدانية و منها :

(1) - شهيرة،بوهلة . "استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي" . رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الجزائر،2011-2012.

_ إن اهتمام مؤسسة موبليس بالجانب الاتصالي أدى بها إلى التركيز في كفاءة مواردها البشرية ، حيث استعانت بالعديد من الأفراد التخصصيين في علوم الأعلام و الاتصال بهدف الاستفادة من معارفهم العلمية و تكويناتهم التي تعود على المؤسسة بالنتائج الإيجابية من خلال الاستراتيجيات الاتصالية .

_ المؤسسة تعمل على تحقيق العديد من الأهداف على رأسها تحفيز الزبون على الشراء و الرفع من مستوى الخدمات و تكوين صورة إيجابية و خلق سمعة طيبة ، وهذا يعكس توجه المؤسسة بالدرجة الأولى إلى إرضاء الزبون و محاولة المحافظة عليه خصوصا في ظل المنافسة الشديدة ، حيث أنه يتم الاعتماد على تحليل المعطيات الحالية و المستقبلية ، و ذلك باستخدام مختلف الأساليب العلمية اللازمة لذلك بهدف التخطيط للاتصال .

_ يتم التركيز في بناء علاقات مع زبائن المؤسسة بالاعتماد على استراتيجيات اتصالية رمزية لخلق الانتماء و الوطنية ، وذلك من خلال علاماتها و ألوانها الوطنية ، و كذلك الحرص على حضورها في مختلف المناسبات الدينية و الوطنية ، كما تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى زبائنهم ، إلا أنها تعاني نقصا في إدارة العلاقة مع الزبون و يظهر هذا في انعدام برنامج يخص وفاء الزبون بتكريمه و مكافئته على وفاءه مثلما هو الحال في المؤسسات المنافسة .

تعقيب :

الدراسة الأولى : ركزت على البناء التقني للرسائل و أهملت العامل النفسي الاجتماعي و الثقافي ، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم ، وتختلف معها من ناحية مكان إجراء هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الدراسة الثانية : ركزت على استراتيجية الاتصال خارج المؤسسة ، تتفق مع هذه الدراسة من ناحية مكان إجراء الدراسة ونوع العينة ، وتختلف معها من ناحية المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات .

المطلب الثالث : الدراسات السابقة ببرامج التكوين و العملية الاتصالية

أولاً : الدراسات العربية

1 _ دراسة علي الشهري (2005)⁽¹⁾:

أجرى دراسة تحت عنوان " الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض ، هدفت إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي ، استعان بالمنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 122 ضابطاً ، وتوصل إلى نتائج من أهمها :

_ تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية : الدقة في إنجاز المهام ، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية ، وتوفير الوقت والجهد ، وتؤدي تقنية الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال سرعة و دقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات ، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال المستخدمة وعدم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال .

2 _ دراسة المانع (2006)⁽²⁾:

أجرى دراسة بعنوان " تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء " دراسة ميدانية على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية والمعوقات التي تواجهها وتقدم التوصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات ، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة حجمها حوالي 40% من المجتمع الأصلي ، أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في :

_ إن واقع تقنية الاتصال الإداري في جهاز الأمن العام متأخراً .

(1) مصعب اسماعيل طيش ، مرجع سابق ، ص 7 .

(2) - نفس المرجع ، ص 7 .

_ أن استخدام تقنيات الاتصال يحقق فعالية كبيرة جدا في أداء المهام .

_ من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة و قدم المتوافر منها و انخفاض مستوى تدريب العاملين بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي إلى كثرة أعطالها .

تعقيب :

الدراسة الأولى : ركزت على الاتصال الداخلي مع العمال وأهملت الاتصال الخارجي مع الجمهور الخارجي ، تتفق هذه الدراسة من ناحية المنهج المستخدم ، وتختلف معها من ناحية مكان إجراء الدراسة. و نوع العينة و أدوات جمع البيانات .

الدراسة الثانية : ركزت على الاتصال الداخلي و استخدام التقنية و أهملت الاتصال الخارجي ، تتفق معها في المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و تختلف معها في نوع العينة .

ثانيا : الدراسات الجزائرية

1 _ دراسة بوزيد شهرة أنور السادات (2007-2008)⁽¹⁾:

أجرى دراسة بعنوان " أثر العلاقة الاتصالية مدرب -لاعب في تخفيض الضغط النفسي وانعكاساتها على الإنجاز الرياضي " دراسة مقارنة بين فرق الصدارة و فرق المؤخرة في القسم الرياضي الأول لكرة القدم .

وفي ضوء هذا جاءت الفرضية العامة كالاتي العلاقة الاتصالية بين المدرب والرياضي تخفض من الضغط النفسي لدى الرياضي حيث أن التحكم في الجانب الاتصالي عامل مؤهل لتخفيض الإجهاد ، كما يعتبر أيضا أحد العوامل المساهمة في الإنجاز الرياضي ، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية :

_ للاتصال تأثير إيجابي في تخفيض نسبة الضغط النفسي من وجهة نظر لاعبي كرة القدم - فرق النخبة - .

_ لاعبوا فرق الصدارة أكثر رضى عن العلاقة الاتصالية التي تربطهم بمدربهم من لاعبي فرق المؤخرة .

(1)- أنور السادات، بوزيد شهرة. " أثر العلاقة الاتصالية مدرب لاعب في تخفيض الضغط النفسي وانعكاساتها على الإنجاز الرياضي "رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عنابة . الجزائر ، 2007-2008.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة قدرها 71 لاعبا من الفرق ، هنالك فرق الصدارة وقدرت ب 36 لاعبا وفرق المؤخرة ب 35 لاعبا ، وتوصل إلى النتائج التالية :

_ للاتصال تأثير إيجابي في تخفيض نسبة الضغط النفسي لدى الرياضي و ذلك من لما يتمتع به المدرب من قدرة الإقناع والتأثير على لاعبيه دون تسلط أو قمع ، مما يترك ارتياحا وشعورا بالطمأنينة في التعامل بالإضافة إلى التغذية الرجعية التي تعزز إيجابيا عملية نقل حسن السلوك .

_ أن العلاقة الاتصالية تركت انطبعا حسنا لدى لاعبي فرق الصدارة ومن خلال النتائج تبين أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية و حقيقية في أن اتصال مدربي فرق الصدارة بلاعبهم أكثر إقناعا و تبليغا للرسالة .

تعقيب : ركزت على العملية الاتصالية الداخلية وأهملت العملية الاتصالية التي تتم بين الجمهور ، و لم يشر إلى نوع العينة . تتفق في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، وتختلف معها في مكان إجراء الدراسة ونوع الدراسة .

خلاصة الفصل :

وتأسيسا لما سبق فإن النظريات المفسرة لبرامج التكوين و العملية الاتصالية تتطلق من تراث معرفي وآخر امبريقي ، وهي نظريات كل منها يركز على جانب من جوانب الظاهرة ، كذلك الدراسات السابقة تعالج جانب من جوانب الموضوع ، فإن تزاوج الحقائق المتوصل إليها ، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث يمكن إثراء التراث النظري و تقديم حقائق إجرائية حول دور برامج التكوين للجمهور الداخل للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن .

الفصل الثالث : برامج التكوين

- **المبحث الأول :** مفهوم التكوين و الفرق بينه و بين التدريب.
- **المبحث الثاني :** أنواع التكوين .
- **المبحث الثالث :** مبادئ التكوين .
- **المبحث الرابع :** أهداف التكوين .
- **المبحث الخامس :** عناصر العملية التكوينية .
- **المبحث السادس :** مراحل إعداد البرنامج التكويني .

تمهيد:

يعتبر التكوين "عملية إحداث تغييرات مباشرة في الفرد وإكسابه المهارات والمعلومات التي يتطلبها العمل"⁽¹⁾، فمن البديهي إذا أن ينبع التكوين كمفهوم ونظام من فلسفة وإيديولوجية المجتمع وينمو ويتطور معه جنباً إلى جنب فكلما تطور المجتمع سواء من الناحية الاقتصادية والاجتماعية كلما ظهرت مفاهيم ونظم حديثة للتكوين تتلاءم مع احتياجات المجتمع ودرجة تطوره ولم يعد التكوين يمثل فترة منتهية في حياة الفرد المهنية بل أصبح مطلباً مستمراً موافقاً لحاجات البشر في عالم اليوم والتي تستوجب أن يمر الفرد بأكثر من مرحلة تكوينية طوال حياته العملية تلبية لمتطلبات التقدم العلمي والتكنولوجي وترقية على سلم المهارة والإنتاجية وينبغي لنا كباحثين في هذا المجال أن نتناول التكوين من منظور اقتصادي واجتماعي فهو من الناحية الاقتصادية أصبح في وقتنا الحاضر ينظر إليه على أنه أحد أنواع الاستثمار بل وأهمها على الإطلاق وأكثرها فائدة أكثر من العناصر المادية الأخرى وقد ترتب على ذلك اعتبار التعليم وإعداد الأفراد وتكوينهم ورفع مستواهم الفني عاملاً رابعاً من عوامل التنمية الاقتصادية بجانب عناصر العمل والطبيعة ورأس المال ومن الناحية الاجتماعية أصبح للتكوين ارتباطات بالاتجاهات المعاصرة للثقافة والعلوم وتجاوزه لأبعاده الاقتصادية والمهنية إلى أبعاد اجتماعية وثقافية خاصة مع التطور التكنولوجي والعلمي وتغير محتوى العمل مما نتج عنه تغيير في أهداف التدريب أيضاً فانقل من مجرد كونه عملية تلقين للمعارف وتعليم للمهارات إلى تربية المتكون على الأسلوب الصحيح في التفكير والابتكار والتجديد لكي يتمكن من فهم عمله جيداً ويتمكن من أدائه بكفاءة عالية مع استيعاب التطورات الحديثة فيه، ومن هنا تؤمن التربية الحديثة بضرورة التكامل بين التعليم والتدريب أي بأهمية التكوين وضرورته في حياتنا المعاصرة ولعل المهتم والمطلع على هذا الجانب من الموضوع يلاحظ تداخلاً كبيراً بين هذه المفاهيم ذلك أنها تدور في جانب وموضوع واحد إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في كون التعليم يشكل الأساس الضروري لبناء الإنسان ونمو شخصيته في حين نجد التدريب المهني يتناول جوانب أخرى مكتملة لهذا الأساس تدفع إلى تقدم الإنسان في مجال عمله وتطوير قدراته ومهاراته هذا إلى جانب وجود اختلافات وفروقات أخرى بين التكوين والتدريب (كمفهومين) سنلجأ لذكرها في فصلنا هذا والمعنون ببرامج التكوين، مروراً بمجموعة من النقاط والعناصر الأخرى المراد معرفتها عن هذا الموضوع بدءاً بتقديم مفهوم للتكوين حسب وجهات نظر مختلف العلماء والمفكرين في مجالات مختلفة .

(1). أحمد زكي، بدوي .علاقات العمل في الدول العربية . بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1985 ، ص 67 .

المبحث الأول: مفهوم التكوين والفرق بينه وبين التدريب

المطلب الأول : مفهوم التكوين

لقد تعددت وتنوعت تعريفات التكوين وذلك نظرا للإطار المنهجي المستخدم والخلفية الإيديولوجية التي انطلق منها كل باحث إذ:

_ يعرفه GUY LAJOINIE بأنه: "وسيلة لإحداث التغييرات اللازمة على مستوى البيانات والأشخاص" (1) وما يقصده الباحث هاهنا هو التغيير الذي يحدثه برنامج التكوين على مستوى المعرفة والاتجاه والسلوك.

_ يعرفه Gille Ferry بأنه: "فعل منظم يسعى لإثارة عملية إعادة بناء متفاوتة في وظائف الشخص، فالتكوين بهذا الصدد يكون وثيق الاتصال بأساليب التفكير والإدراك والشعور والسلوك" (2). ويقصد بالتكوين في هذا التعريف بأنه : فعل مخطط بهدف تحسين أداء الفرد ووظائفه من خلال التأثير في سلوكه مهارته واتجاهاته ومحاولة تغييرها نحو الأفضل .

_ يعرفه Michel Morineau بأنه: "فعلا بيداغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة، فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي، وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان" (3).

يتضح من خلال هذا التعريف بأن التكوين هو عملية تلقين الفرد المتكون مجموع المعلومات والسلوكات والعادات الإيجابية باستخدام طرق وأساليب علمية محددة وذلك بهدف تحسين أدائه وتطوير كفاءاته وإكسابه مهارات إيجابية ومنحه القدرة على استثمارها وتوظيفها فيما بعد.

_ يعرفه أحمد جمال برعي بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة

(1) . بديعة ، بوعلي . "تقويم تكوين أعوان الأمن للنظام العمومي" . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قسنطينة.الجزائر، 2007-

2008،ص64 .

(2) . نفس المرجع ،ص 64 .

(3) . نفس المرجع ، ص 64 .

وزيادة إنتاجه بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق " (1).

وهذا التعريف ينظر إلى التكوين على أنه: عملية تغيير الاتجاه والسلوك أو تعديله نحو الأفضل بهدف زيادة خبرات ومعارف المتكون وتنمية مهاراته وزيادة إنتاجه مع ربح الوقت والجهد والتكلفة. _ يعرفه Guy Laborterf بأنه: " المعارف والقدرات والسلوك بحيث تكون الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح و قابلة للتوظيف الفوري في إطار مهني " .

و في هذا التعريف ركز على نوع من أنواع برامج التكوين وهو التكوين بغرض زيادة المعرفة من أجل تطوير كفاءات الجمهور الداخلي المتكون.

_ يعرفه M Demonto بأنه: " إحداث تغيير إداري في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية " (2)

وركز هذا التعريف على أن التكوين يسعى لإحداث تغيير في سلوك العاملين

_ يعرفه Pierre Jardilier بأنه: " عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى، وهو نشاط يقوم عن طريق نقل الأفكار ومبادئ الحكم وأنماط عملية جديدة لتحول عميق للبناء السيكولوجي للأفراد " (3)

وهذا التعريف ركز على أن التكوين هو عبارة عن عملية نقل المعارف والمهارات والأفكار ومبادئ الحكم وأنماط عمل جديدة وذلك بهدف تغيير أداء الفرد المتكون نحو الأحسن بحيث يسمح له بالقيام بمهام ووظائف أخرى.

_ يعرفه Gaston Mialaret بأنه: " عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات " (4)

وركز هذا التعريف على أن التكوين هو مجموعة من العمليات المهنية و نتائجها والتي تساعد الفرد على القيام بوظيفته على أكمل وجه.

_ يعرفه Jean-Pierre Lorriaux بأنه: " تكييف الأفراد مع التقنيات الحديثة وتطوير وتنمية ظروف عملهم وتحسين مستوى المعارف والمهارات والنوعية " (5)

(1). المرجع السابق، ص 64 .

(2). نفس المرجع، ص 64 .

(3). نفس المرجع ، ص 65.

(4). نفس المرجع ، ص 65.

(5). نفس المرجع، ص 65.

يتضح من خلال هذا التعريف بأن التكوين يؤدي إلى تحسين المعارف والمهارات من أجل مسايرة التغيير التكنولوجي.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين عبارة عن عملية مخططة لتحسين أداء الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات و المعارف و إكساب مهارات .

المطلب الثاني : الفرق بين التكوين والتدريب

التكوين هو التدريب إلا أنه أوسع منه فكل منهما نفس الأساليب والمبادئ والأهداف والخطوات وحتى الأنواع و... غير أنهما يختلفان في نقطة جوهرية وهي أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافة عمالية وأفكار ومعلومات عامة بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية أي بمعنى آخر: أن التكوين هو: وسيلة للتطور مهنيًا للتكيف مع متطلبات المناصب ونجاح المشاريع المهنية الفردية وفي هذا الإطار فهو أداة لتسيير مشواره المهني.

وفي هذا السياق يرى ناصر الدين عدون أن: التكوين هو ذلك الكل المركب بين التعليم +التدريب . ولعل هذا ماجعل بعض العلماء والباحثين في هذا المجال عندما يريدون التحدث عن التكوين فإنهم يطلقون عليه اسم التدريب لهذا التشابه الكبير بينهم (بين المفهومين) ، إذ يرون أن التكوين هو نفسه التدريب وأن الفرق بينهم ا فقط يكمن في الترجمة اللغوية للمصطلحين : فمصطلح training باللغة الإنجليزية يعني تدريب و formation باللغة الفرنسية تعني تكوين ولعل هذا هو السبب الذي جعلنا في كثير من الأحيان عندما نريد الحديث عن التكوين فإننا ندرجه باسم التدريب .

المبحث الثاني: أنواع التكوين

إن لبرامج التكوين وبلا شك تعريفات عديدة أسلفنا ذكرها في ما مضى هته الأخيرة التي تشكلت وفق منظور أو اتجاه العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء المختصين في هذا المجال ولهذا كان لا بد أن تتفرع أو تتجم عنها عدة أنواع مختلفة للتكوين إلا أنه وعلى العموم يمكننا إجمال هذه الأنواع وحصرها في النقاط التالية :

المطلب الأول : التكوين من حيث الهدف

وينقسم حسب الأهداف التي يسعى التكوين لتحقيقها إلى:

أولا : التكوين بغرض تزويد المعلومات

أي بمعنى آخر هي " زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها"⁽¹⁾، فالتكوين المستمر والمتواصل للفرد يزيد من حجم القاعدة المعرفية والخبرة التي يملكها الفرد فكلما تكون الفرد أكثر كلما صار قادرا على مواجهة مختلف المشكلات والصعوبات والمخاطر العملية التي تواجهه ه في ميدان عمله بشكل أكبر ويسمح له بالتعامل معها بشكل أكثر مرونة وبساطة وسهولة.

ثانيا: التكوين بغرض التدريب على المهارات

" وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة"⁽²⁾ ويكون هذا التكوين أمرا ضروريا ولا سيما إذا ما أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ومتطورة وهذا من أجل الرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل الموكل إليهم فمثلا إذا تدخلت نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال المختلفة كأعمال المبيعات مثلا فإن العاملين في هذا المجال يكونون بحاجة ماسة إلى التكوين من أجل اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من تأدية عملهم على أكمل وجه باستخدام هذه الأنظمة الحديثة.

ثالثا :التكوين بغرض تكوين الاتجاهات

فالتكوين يهدف إلى تنمية ودعم اتجاهات الفرد ومعتقداته وخبراته واستعداداته العقلية المختلفة الإيجابية التي تؤهل الفرد لتقدير عمله وإعطائه قيمة وأهمية كبرى له وللاثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه، فمن خلال التكوين يكون الفرد لديه استجابة عاطفية وعقلية تتجسد في سلوكيات إيجابية نحو ذلك النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها ذلك الفرد العامل داخل مؤسسته وفي أصعب الظروف والمواقف المرتبطة به .

رابعا: التكوين بغرض الترقيّة أو النقل لوظيفة أخرى

" فالموظف حين التحاقه بالوظيفة العامة كان يحمل مؤهلا معينا، ومعلومات محددة في زمن معين، فلا بأس بل من المطلوب تنميتها وتطويرها بين الفترة والأخرى، فيكتسب الموظف بعملية التكوين

(1). حسن أحمد ، الطعاني . التدريب الإداري المعاصر. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص38.

(2). نفس المرجع ، ص38.

مهارات جديدة ومعلومات معمقة في شؤون لها علاقة وطيدة بوظيفته ومن هنا فالتكوين في مجال الإدارات العمومية يؤدي إلى ترقية القدرات العلمية والعملية للموظف⁽¹⁾، وبشكل أوضح وهو ذلك التكوين اللازم من أجل إعداد الفرد وتحضيره من أجل سد الفروقات والنقائص في المعارف والمهارات الموجودة بين المنصب الحالي والوظيفة التي سيرقى إليها فترقية العامل على سبيل المثال من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لا بد من تكوينه وتدريبه على المعارف والمهارات الإشرافية والإدارية وذلك من أجل سد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين

المطلب الثاني: التكوين من حيث المكان والموقع

أولا : التكوين الداخلي (التدريب في أثناء العمل)

ويقوم هذا التكوين على فكرة قديمة (فكرة التلميذة المهنية) والتي تعني أساسا: تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر كمدرسة معينة أو مركز للتدريب أي أن التكوين ها هنا يكون في بيئة العمل العادية سواء كانت ورشة أو عمل مستخدما في ذلك نفس الأدوات والمواد والآلات "التي يستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه ويستجيب لظروف مماثلة تماما كالتالي سيقابلها أثناء العمل وتكون المستويات المحددة لاستجابته مستويات حقيقية ومطابقة لواجبات الوظيفة أو العمل الأصلي" (2) هذا ومن الضروري أن يتلقى الموظف الجديد في هذا التكوين التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى (3) أي أن الرئيس المباشر له يكون هو المسؤول عن تكوينه، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.... إلخ وهذا بهدف تحسين كفاءات العامل، "ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي يستوجب أن يتلقى تكويننا مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها" (4) ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب ولا يترتب على التدريب نفقات

(1) . سعيد ،مقدم .الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة . ط 2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص ص112-113.

(2) . أحمد الطعاني ،مرجع سابق ، ص 39.

(3) - نفس المرجع ، ص 41 .

(4) - هشام بويكر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 148.

إضافية مثل نفقات واستئجار القاعات ، ومكافآت المدربين⁽¹⁾ (محدودية كلفته وتكوين العامل المباشر كل هذا يسمح ببروز عدة مزايا أخرى لهذا التكوين كتجنب المشكلات الناجمة عن اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل ما يجنبه الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتكون (العامل) واستئجار القاعات ومكافآت المدربين ،فمحدودية كلفته وتكوين العامل المباشر كل هذا يسمح ببروز عدة مزايا أخرى إلى جانب ضمان أن ما سيتعلمه الفرد المتكون من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلا لأنه أخذه عن رئيس المباشر وهذا ما يعرضه أيضا لمواقف فعلية "ففي كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن نعرف كيف تتم ولكن يجب التمرس عليها فلا يكفي أن أعرف كيف أتخذ القرار الإداري نظريا ولكن يجب أن يتعرض المتدرب بمواقف فعلية لنرى كيف سيستفيد مما تعلمه من رئيسه وكيف القرار حتى نتأكد من إتقان المتدرب للعمل بالإضافة إلى أن هذا النوع من التكوين يكون سريعا ويحقق نتائج أفضل هذا إذا أمكن تطبيق ما تكون عليه العامل في الواقع العملي ويكون التطبيق ممكنا إذا ما كان رئيس هو الذي كونه ودريه فعلا.

وكل موضوع آخر فالتكوين الداخلي أيضا لا يخلو من بعض السلبيات فنذكر على سبيل المثال لا الحصر منها ما هو متعلق بالمنظمة أو المؤسسة بحد ذاتها كانهيار التكوين مثلا في محيط عمل المنظمة و فقط وانحساره أيضا في حدود تجارب العاملين وخبراتهم مع احتمال استحالة التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة التي يتحمل جزء منها نوعية أو شخصية الرئيس المسئول المباشر والذي تتمثل الجوانب السلبية للتكوين المتعلقة به في كونه قد ترقى بالأقدمية وليس بالكفاءة وهو بهذا لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتكوين العاملين الجدد أو ما يعرف بعدم الكفاءة في التكوين ولن يتمتع بالمهارة في ذلك بالإضافة إلى عدم معرفته كيف يدرّب المرؤوسين ويكونهم وقد يكتون الرئيس المباشر ممتاز كعامل وقد يكون ممتازا كرئيس ولكنه قد يكون غير ملم بكيفية تدريب وتكوين المرؤوسين فالتكوين عملية تحتاج إلى قدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدرّج والمهارة في ذلك أيضا من سلبياته هي إتباع أسلوب غير فعالة في التكوين وعدم التزام العلاقة في العمل بين المرؤوس ورئيسه مما يجعل الجو دائما متواتر بين المكون والمتكون (بين المدرب والمتدرب) فانفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ لكي يتعلم وخاصة إذا كان الرئيس من النوع الذي اعتاد أن يلقي اللوم الدائم والمباشر على المخطئ من مرؤوسيه ونسي أن هذا الموظف مازال تحت التدريب، ومن السلبيات

(1) - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 42.

أيضا هي عدم توافر المعرفة الكافية للرئيس فقد يكون هناك من المعلومات ما لا يستطيع الرئيس نقله للمرؤوس لأنه هو نفسه لا يعرفها ولذلك يجب الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سوف يقوم بالإشراف على التكوين أثناء العمل.

ثانيا: التكوين الخارجي (التكوين خارج العمل)

يقصد بالتكوين الخارجي جميع أنواع البرامج التكوينية التي تتم خارج المؤسسة في مدارس تكوينية خاصة أو مراكز التكوين وقد تكون خارج البلد كله ، وفي هذا الصدد يرى البعض أن هذا النوع من التدريب يسمى بالتكوين أو التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعا "ويرى الطعاني أن التدريب الخارجي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب بذلك مكانا يتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلا عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية"⁽¹⁾ وعلى الجانب الآخر واستنادا إلى تلك السلبيات التي أسلفنا ذكرها من قبل عن التكوين الداخلي فإنه بإمكاننا استخلاص مجموعة أخرى من المميزات والإيجابيات التي يوفرها لنا التكوين الخارجي ومن تلك فإن التكوين الخارجي يتميز بأن المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التكوين ولديهم خلفية نظرية أو عملية أعمق بالإضافة إلى كونه يضيف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والإطلاع على الجديد هذا وقد يتوفر فيه أيضا وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها كما أن تلك الدورات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين والمتكويين الفرصة للنقاش والتحاور وتبادل الخبرات والإطلاع على تجارب مؤسسات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة ولا سيما إذا كانت هذه الدورات التكوينية في الخارج فإن قيمتها تكون أكبر حيث تتيح للمتكويين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات من دول مختلفة ومن مؤسسات عالمية بما يجعلهم يقارنون بين أسلوبهم في العمل وما يقوم به الآخرون وهو ما يشجع على التطوير وجلب أفكار جديدة، ذلك أنه بمجرد زيارة دولة متقدمة قد يجعل الإنسان يتعلم أشياء كثيرة تفيد في الحياة وفي العمل بالإضافة لذلك فقد نجد بالخارج إمكانات تدريبية غير متاحة محليا من حيث خبرة المدرب وأدوات التدريب من معامل أو أدوات محاكاة وخلافه.

(1) . المرجع السابق، ص43.

وللتدريب خارج العمل أيضا سلبيات متعددة نذكر منها: انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، صعوبة تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي أعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، أيضا تحمل المؤسسة لنفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر مما تتحمله من نفقات في التدريب الداخلي .

- من سلبياته أيضا أنه يركز على المبادئ العامة والنظريات من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الحقيقية، هذا إلى جانب أيضا الاختلاف في مستويات المتدربين وخلفياتهم مما يعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين دون أن نغفل على أنه " باهظ التكاليف وأنه يحتاج إلى مدربين على مستوى عال جدا من المهارة والكفاءة يتم إعدادهم إعدادا خاصا للقيام بهذا النوع من التدريب كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودا كبيرا وتكلفة باهضة لإعدادها⁽¹⁾

المطلب الثالث: التكوين من حيث التوقيت

وقسم التكوين من حيث التوقيت إلى القسمين التاليين:

أولا: التكوين قبل الالتحاق بالعمل

ويهدف هذا النوع من التكوين إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى هذا النوع أيضا بالتدريب أو التكوين الإعدادي والتوجيهي⁽²⁾ أو هو ما يعرف بتوجيه الموظف الجديد ذلك أن هذا الأخير يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله⁽³⁾ بالإضافة إلى أنه يزوده بالمفاهيم الأساسية والمهارات المتصلة والمتعلقة بميدان عمله ومجال تخصصه الذي يتم إعداده له كما أن هذا النوع من التكوين يسمح أو يهدف إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى هذا الموظف الجديد نحو الوظيفة الموكلة إليه بشكل عام ويعد التكوين قبل العمل أمرا ضروريا للغاية بالنسبة للموظف الجديد أي

(1)- المرجع السابق، ص 44.

(2)- نفس المرجع ، ص 44.

(3)- هشام بويكر و آخرون، مرجع سابق ، ص 187.

قبل بدء حياته العملية في العمل بحيث لا يمكن لأي متخرج جامعيًا على سبيل المثال أن يجابه الحياة العملية مباشرة بعد تخرجه وهذا يرجع إلى اختلاف طبيعة الحياة الدراسية عن الحياة العملية بحيث يستلزم على الفرد أو الموظف الجديد أن يقضي فترة تدريبية من ثلاثة شهور إلى سنة تقريبًا في بيئة العمل الذي سيلتحق به وهذا لتمهيد الطريق أمامه من أجل الدخول إلى العمل نفسه هذا و "يختلف مضمون التدريب المعطى للفرد خلال فترة تدريبية نظرا لأن لكل عمل متطلبات ولكل خريج نوعا خاصا من الأداء بحسب تخصصه حيث يقضي الفرد فترة إعداد يتعرف فيها على طبيعة عمله والأعمال الأخرى المتعلقة بهذا العمل والمنشأة التي سيعمل بها من حيث النظام الموجود بها وأساليب الأداء فيها ومعايير تقييم الأعمال بها حيث تخصص هذه الفترة لتهيئة استعدادات وأفكار الخريج لتقبل الأوضاع الوظيفية التي ستقابلة وهي فرصة لإكسابه أساسيات المهارات اللازمة لمواجهة متطلبات الوظيفة الموجه إليها"⁽¹⁾.

"كما تختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الضرورية إضافة إلى العديد من الطرق الأخرى"⁽²⁾

ثانيا: التكوين في أثناء الخدمة

وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، هته الخبرات المنظمة يتم استخدامها في تنمية المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات لدى العاملين وكذلك يتم استخدامها في تغيير سلوك واتجاهات الفرد العامل من النمط الذي سبق له أن اتبعه في العمل إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا بأهداف المشروع لذا فإن التدريب يعد عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية⁽³⁾ إذ يعتبر التكوين أثناء الخدمة "عملية شاملة متكاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير الضرورية التي تمكن المتدرب من الإطلاع بمسؤوليات وواجبات وظيفية ما، أو حتى تمكنه من متابعة العمل في مجال الإدارة ومن ثم يجب أن تكون عملية تتميز بالاستمرارية وضرورية طوال مدة خدمته " ⁽⁴⁾ ويرمي التكوين أثناء الخدمة إلى تنمية ثلاثة جوانب رئيسية في العاملين في المنظمة وهي الجوانب المعرفية والجوانب المهارية والجوانب السلوكية كما

(1). حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص45 .

(2) . هشام بويكر و آخرون، المرجع السابق، ص ص147-148.

(3). حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق ، ص ص 46-47.

(4) - نفس المرجع ، ص 46 .

أن هذا النوع من التكوين هو بمثابة إجراء منظمي من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف محدد أو مقرر من قبل وينظر إليه كذلك على أنه تلك العملية المنظمة التي تهدف في المقام الأول إلى تعديل سلوك الموظف المتدرب تجاه عمله ومن أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية، بالإضافة إلى مجموعة الأهداف الأخرى والمتمثلة في:

- السماح للعامل المتدرب القيام بعمله المطلوب منه بأعلى مستوى وجودة ممكنة إضافة إلى تعلم طرق جديدة تزيد من كفاءة العمل وكذلك التزود بمعلومات وأسس ترتبط بطرق الأداء الفني للعمل المطلوب القيام به والانتقال والتجول من حالة عدم القدرة على القيام بأداء عمل ما بفاعلية أو من حالة عدم فاعلية الأداء إلى حالة القدرة على أدائه بفاعلية وعلى العموم فإن هذا النوع من التكوين يركز على تحقيقي هدفين هما في غاية الأهمية ألا وهما:

_ تزويد الأفراد بالمعلومات الحديثة المرتبطة بطبيعة أعمالهم والأساليب المطورة لأداء تلك الأعمال.

_ وثانيا هو تمكين هؤلاء الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المطورة وإجادة تطبيقها في مرحلة التجريب قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ويعد التكوين في أثناء الخدمة نشاطا رئيسيا مستمرا كونه يشمل كافة المستويات الإدارية لذا فهو متكرر الحدوث على مدى الحياة الوظيفية للفرد الموظف المتدرب وفي عديدي من المناسبات ومن ثم فهو نشاط ملازم لتطوره الوظيفي حيث يعد أداة لتعديل سلوكه وإكسابه المهارات والقدرات التي يكون في حاجة إليها لتحسين أدائه في عمله الحالي أو لتهيئته للتقدي لوظيفة أخرى أعلى مستوى في المنظمة أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد للعمل به.

- وعلى الأرجح فإن هذه الأنواع السالفة الذكر لعملية التكوين هي التي يكون قد اتفق عليها أغلب المختصين والباحثين في هذا التخصص والمجال ومع ذلك فإنه لا يجب علينا أيضا إهمال صنف آخر من الأنواع حتى ولو ذكرناه فقط كإشارة وتلميح وهذا الصنف هو المتعلق ب:

المطلب الرابع: التكوين حسب نوع الوظائف

أولاً: التكوين المهني والفني

وهذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل النجارة واللحام والبناء وصيانة الأجهزة.... وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في: التلمذة

الصناعية وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد ويحصلون غالبا على شهادة فنية وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم⁽¹⁾ .

ثانيا: التكوين المتخصص (تخصيصي)

وهو تكوين معرفي يركز على تنمية مهارة بحثية دقيقة لدى الباحث تخوله ممارسة أكثر دقة وأحسن أداء ومن مواصفاته أنه يعتمد على منهج المرافقة والاستشارة ولا يقوم على التلقين المعلوماتي ويكون المكون موجها في هذا التكوين للعملية فقط، ويكون الهدف من التكوين المتخصص هو نقل خبرات الفرد المكون إلى المتكويين عنده من الأفراد مثل الأستاذ مثلا الذي ينقل خبراته إلى طلابه في مهارة دقيقة ومحددة ويعتمد الأستاذ في تحقيقي أهداف التكوين على أعمال الطلاب مقالات مباشرة ، أبحاث.... إلخ وهو يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة ويتعلق بالأفراد الذين يمارسون الأعمال المباشرة.

ثالثا : التكوين الإداري والقيادي

وهذا النوع من التكوين ينصب على الموظفين العاملين بالوظائف الإدارية وقد يتركز بشكل على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

رابعا: التكوين الإشرافي

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه ويشتمل هذا التكوين على معلومات التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كاف للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

خامسا : تكوين المكونين

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات للمكونين كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين .

(1) . هشام بوبكر و آخرون ، مرجع سابق، ص149.

المبحث الثالث: مبادئ التكوين وأساسه

حتى تكون برامج التكوين ناجحة وذات فاعلية كبرى في المجتمع والمؤسسة على حد سواء ومن أجل ممارسة أي نشاط تكويني لا بد من توفر مجموعة من المبادئ والأسس المختلفة والتي نذكر منها:

المطلب الأول: الواقعية

" إذ يجب أن يقوم التكوين بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التكوينية"⁽¹⁾ وذلك أن برامج التكوين تبنى على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وتتبع من المتدربين أنفسهم "ولذا فإن على القائمين بالتكوين تلبية الاحتياجات والمتطلبات الفعلية له وأن يتلائم مع المستويات المطلوبة والمحددة لعملية التكوين"⁽²⁾

المطلب الثاني : الاستمرارية

فحاجة المؤسسة الدائمة والضرورية للتكوين تجعل منه أمراً مستمراً ولا يقتصر على مدة معينة "فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي كما تعد البرامج التكوينية العاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد"⁽³⁾

- المطلب الثالث:التكامل

التكوين ليس نشاطاً عشوائياً أي أن هناك تكاملاً وترابطاً في العمل التكويني ويتجسد هذا التكامل في:

- التكامل في نتائج التكوين
- التكامل في الأنشطة التكوينية : من حيث تحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد وأيضاً تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية .

(1) .رداح ،الخطيب و أحمد الخطيب . التدريب الفعال . ط1.الأردن: عالم المكتبة الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص305.

(2) . هشام بوبكر و أخرون ، مرجع سابق ، ص ص 140-141 .

(3) . نفس المرجع ، ص ص 138-139 .

- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي: ونعني بهم الأفراد المطلوب تكوينهم والمعارف والمعلومات المراد إكسابها لهم وكذلك القائمين على التكوين والمشكلات التي تواجهها المنظمة.

المطلب الرابع: التدرج

"حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا"⁽¹⁾.

المطلب الخامس: التغيير والتجدد والتطور لبرامج التكوين

"أي أن التكوين يتعامل مع تغييرات عديدة في داخل وخارج المنظمات ولهذا فهو يتصف بالتغيير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ولذلك فإدارة التكوين مسئولة عن تجديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة"⁽²⁾، أي بمعنى أن "تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب وطريقته بما يكفل استخدام معينات التدريب الحديثة ومعطيات التكنولوجيا المعاصرة"⁽³⁾.

المطلب السادس: التكوين عملية إدارية وفنية

وذلك باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء منها:

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها : "بمعنى أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومفهومة من قبل كل من المدربين والمتدربين والمشرفين على التدريب وأن تكون مشتقة من الأهداف العامة لسياسة التعليم في الدولة ومعبرة عن غاياتها وطموحاتها التنموية للمجتمع"⁽⁴⁾

- توفر الموارد البشرية والمادية مع التوجيه والرقابة المستمرين.

- توازن الخطط والبرامج

وكما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وفي اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية من وسائل الإيضاح وغيرها.

الخبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

(1) السيد ، عليوة .تحديد الاحتياجات التدريبية . القاهرة مصر :الدار الجامعية ،2001 ، ص 13 .

(2) هشام بويكر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 140 .

(3) حسن أحمد الطعاني ، مرجع سابق ، ص 36 .

(4) نفس المرجع، ص 36 .

خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

_ ومن مبادئ التكوين أيضا:

المطلب السابع : التكرار والمران

التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل أما مقداره فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وشخصية المتكون والأساليب المستخدمة فالتكوين الناجح هو الذي يساهم في الحد من أخطاء التسيير مدة التحضير الطويلة جدا، المردود القليل، ويساهم أيضا في زيادة رضا الأفراد وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

المطلب الثامن : الإرشاد والتوجيه

ويساعد الإرشاد المتعلم على دقة التعلم وسرعته "فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه فأرشاد المتعلم إلى طرق 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"⁽¹⁾

المطلب التاسع : الدافع والحافز

فكلما كان الدافع لدى المتكون قويا كلما زادت سرعة تعلمه واكتسابه للمعارف والمهارات الجديدة والعكس صحيح وهذا الدافع لدى المتكون يكمن في إشباع حاجات فعلية لديه كحاجته إلى زيادة وتحسين مستوى دخله وأدائه وترقيته "كما تتوقف فعالية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية"⁽²⁾، ويرتبط هذا النظام بنظام الثواب والعقاب، المكافأة في حالة نجاح المتكون في البرنامج والعقاب المادي أو المعنوي في حالة تقصيره أو إخفاقه.

المطلب العاشر: مراعاة الفروق الفردية⁽³⁾

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

كما أن هناك مبادئ أخرى للتكوين أيضا منها:

(1) . سعيد ، بن يمينة . تنمية الموارد البشرية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 103.

(2) . نفس المرجع ، ص 104 .

(3) . نفس المرجع ، ص 104 .

- **مبدأ الهدف:** إذ أن الهدف المراد تحقيقه من وراء عملية التكوين يجب أن يكون محددا وواضحا ومطابقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون أيضا موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس.
- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** أي بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج التكوينية مناسبًا لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... وأن لا تأتي أيضا في أوقات الإجازات أو الأعياد الرسمية أو رمضان أو الحج أو أشهر الصيف.

كما أضاف كل من جيرالد جرينبرغ و روبرت بارون مبادئ أخرى هي: (1)

- **مبدأ المشاركة Participation:** فالمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيا.
- **مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي Transfer if training:** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية .

المبحث الرابع : أهداف التكوين

يهدف التكوين إلى تحقيق العديد من النقاط والعناصر المهمة ولعل هذا ما أدى إلى تنوع هذه الأهداف التي يحققها التكوين وتعددتها ولهذا ارتأينا إلى تشكيل هذه الأهداف وتصنيفها إلى ثلاث مستويات كما يلي:

المطلب الأول : أهداف التكوين بالنسبة للفرد

من الأهداف التي يحققها التكوين للموظفين أنه يمكنهم من "زيادة إنتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم مما يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة، وكذلك إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد

(1) . مدحت محمد، أبو النصر. إدارة العملية التدريبية : النظرية والتطبيق . ط1 . مصر القاهرة : دار الفجر ، 2008 ، ص ص 113-

على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له، وكذلك إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية وتنمية النواحي السلوكية للموظفين⁽¹⁾، ذلك أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لنمو وازدهار أي مجتمع من المجتمعات.... الخ من الأهداف الأخرى.

المطلب الثاني: أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة

ومن أهم أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي: (2)

- تحقق لها ربح في المردودية ما يضمن استمرار حياتها
- اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق
- يسمح للمسيرين بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين وفهم البيئة المعقدة والسريعة للتطور التكنولوجي في مختلف المجالات.
- الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي اليد العاملة والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

المطلب الثالث : أهداف التكوين بالنسبة للمجتمع

"إن التكوين يعد إحدى آليات التوظيف التي يمكن للدولة أن تحل عن طريقه العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية التي تمت الاستعانة بها نتيجة نقص الخبرات والمهارات لدى المواطنين في المراحل الأولى من عمرها واستقلالها ناهيك عن كون التكوين يوفر الفرص لتشغيل العاطلين عن العمل وتوجيههم للمشاركة في تنمية أقطارهم والنهوض بها"⁽³⁾.

- "بالإضافة إلى كون التكوين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والنظم التي تحرص على البقاء والنماء وإن المهارات والخبرات التي يحصل عليها المواطنون أيا كانت منظماتهم ستجني النظم والمجتمعات ثمارها عاجلا أم آجلا"⁽⁴⁾.

كما يمكن تقسيم أهداف التكوين أيضا إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

(1) . محمد منير ، حجاب .العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة . ط1. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 329 .

(2) . هشام بويكر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 146 .

(3) . نفس المرجع ، ص 146 .

(4) . نفس المرجع ، ص 147 .

أولاً : أهداف تقليدية (1)

وتتضمن أهدافاً معرفية مثل تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة فيها.

- كما تشمل أيضاً تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرق وفي القوانين والأنظمة والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة
ثانياً : أهداف حل المشكلات وتنتج نحو:

إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المؤسسة عن طريق إعداد وتكوين العاملين فيها ليتمكنوا من التعامل مع هذه المشكلات بالدرجة الأولى.

_ وعندما تكون المشكلات غير واضحة ومحددة كما هو الحال في الأهداف التقليدية فإن التكوين يهدف إلى استخدام أساليب علمية متطورة تحتاج إلى قدرة ومهارة فائقة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل هذه المشكلات.

ثالثاً: أهداف إبداعية (2)

و تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهارات التدريبية وترمي إلى:

_ تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء

_ يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع .

المطلب الرابع : الأهداف العامة للتكوين

أما بالنسبة للأهداف العامة للتكوين فتنقسم إلى:

أولاً: الأهداف الإدارية

أي بمعنى آخر الأهداف التي تعمل على خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى

ومن هذه الأهداف:

(1). حسن أحمد الطعاني ، مرجع سابق ، ص 32 .

(2). نفس المرجع ، ص 33 .

تخفيف العبء على المشرفين : "إذ أن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين"⁽¹⁾

تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم

مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها.

ثانيا : الأهداف الفنية

وتتعلق بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء تعلق الأمر بالآلات والمعدات التي

تستخدمها أو العاملين فيها أو المنتج وتتمثل في:

تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها

تخفيض حوادث العمل

التقليل من نسبة العالم أو التالف

ثالثا : الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

وتهدف إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة والنواحي الاجتماعية للعاملين مما يتيح لهم

الشعور بالأهمية والمكانة في المؤسسة ومن هذه الأهداف:

زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس مهارة الفرد المتكون على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف بمعنى زيادة الكفاية الإنتاجية.

ارتفاع الربح أي زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحها وارتفاع رقم أعمالها

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: "تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض

التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق

أهدافها، النمو والبقاء"⁽²⁾

رفع معنويات الأفراد

(1). سعيد بن يمينة ، مرجع سابق ، ص 100 .

(2). نفس المرجع ، ص 102 .

المبحث الخامس: عناصر العملية التكوينية

إن عملية التكوين هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة والمستمرة تنتظم في حلقة واحدة وتصمم خصيصاً من أجل مساعدة الجمهور الداخلي للمؤسسة (أي مؤسسة كانت) على اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة تساعدهم في تطوير أدائهم لواجباتهم الوظيفية، وتمكنهم من القيام بدورهم على أكمل وجه ممكن فللتكوين هدفان:

هدف خاص بالأفراد من أجل تزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الإيجابي كما سبق وذكرنا، وهدف خاص بالمؤسسة وهذا من أجل تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف ولنجاح هذه العملية التكوينية لا بد من توفر مجموعة العناصر المهمة التالية:

المطلب الأول : المتكون

وهو ذلك الفرد العامل المؤهل عملياً لدرجة تمكنه من أداء عمله، والذي يعمل المكونين على تغيير وتعديل اتجاهاته ومهاراته وتزويده بالمعلومات والمعارف عن الظروف المحيطة بعمله وذلك من أجل مساعدته على القيام بوظيفته على أكمل وجه وقد يتعرض هذا المتكون إلى أكثر من برنامج تكويني، وهذا يرجع إلى أن هذا البرنامج ولكي يحقق فعاليته لا بد من:⁽¹⁾

_ ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد الموظف

_ اقتناع الفرد بجدوى التدريب

- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية

هذا ويختلف تصميم برنامج التكوين باختلاف المتكونين الذين سيشاركون فيه، "وهؤلاء يمكن أن يكونوا عاملون جدد أو عاملون في الخدمة إداريون (بأي من المستويات الإدارية المختلفة)، أو متخصصون في وظائف فنية أو مهنية أو خدمية

_ أما العاملون الجدد فهم أشخاص معينون حديثاً وبحاجة إلى تأهيل وتدريب غالباً ما تكون حاجة هؤلاء هي: إما اكتساب معارف عن المنظمة والوظيفة أو التدريب على أداء الوظائف التي سينسبون إليها"⁽²⁾ أما العاملون في الخدمة فهم أكثر من يوجه إليهم برامج التكوين إذ كثيراً ما تحتاج المنظمة لتغيير سلوكهم الوظيفي ولا سيما في حالة عجزها عن توظيف عمال جدد لسد ذلك الفراغ أو النقص الذي تعترضه

(1) .صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص234.

(2) .سعاد، ناييف برنوطي. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد . ط3. الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص 451.

وتشده إحدى الوظائف فيها، هذا وقد يكون تكوينهم "إما لتحسين أدائهم الحالي أو لتغيير اتجاهاتهم نحو المنظمة أو لتهيئتهم لوظائف سيرتقون إليها أو لتهيئتهم لوظائف جديدة وهو ما يسمى بإعادة التأهيل أي تأهيلهم لوظيفة مغايرة للوظيفة الحالية وتتطلب معارف ومهارات مختلفة وتظهر الحاجة لإعادة التأهيل عندما تجري المنظمة تغييرات جذرية في التكنولوجيا أو التنظيم بحيث فجأة يصبح لديها عددا كبيرا من العاملين بمؤهلات لم تعد تحتاجها"⁽¹⁾ وفي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لا ثالث لهما فإما الاستغناء عنهم أو إعادة تأهيلهم ليشغلوا وظائف أخرى في الغالب تكون ذات شروط وامتنيازات أقل من ما كانوا فيه أما الإداريون فقد أصبحت الكثير من المنظمات اليوم تضع برامج تكوين خاصة بتأهيل الإداريين فيها وبذلك يتأثر مضمون هذه البرامج بالمستوى الإداري لهؤلاء المتكويين إذ تتطلب برامج تكوين المشرفين التركيز على مسؤولياتهم في تكوين وتوجيه العاملين لديهم فتركز على الجانب الفني للعمل، أما برامج الإدارة الوسطى فتركز على مسؤوليات هذه الإدارات في الاتصال والتنسيق وعلى اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون والتواصل في حين تركز برامج تكوين الإدارة العليا على مهارات التخطيط الاستراتيجي والعملياتي والرقابة إلى جانب التنظيم.

- فنيون وعاملون في وظائف متخصصة وقد يكون المتكويون هم عاملون (مدراء أو خبراء أو مسؤولين أو عاملين في دوائر وظيفية متخصصة كالحسابات والتسويق وغيرها) وفي هذه الحالة يركز برنامج التكوين على المعارف والخبرات الفنية التي يحتاجونها.

المطلب الثاني المكون:

"وهو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه الشروط الملائمة والتي تمكنه من القيام بدوره وطريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلائم مع التغييرات والتطورات الحديثة"⁽²⁾ فعندما يحدث طلب كبير على نشاط التكوين قد تجد المؤسسة نفسها بحاجة إلى تهيئة مكونين ليتولون تصميم وتنفيذ برامج التكوين التي تحتاجها فيعينون أشخاص وهم ما يعرفون بالمكونين أو المشرفين المتواجدين في الغالب داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى إشغال المكون أو المشرف عن أعمال أخرى كما أن هناك احتمال أن لا يتقن هذا الأخير متطلبات العمل أو مهارات التكوين لذلك فهو يحتاج إلى تأهيل وتكوين أيضا. وعلى العموم فإن الشروط الواجب توفرها في المكون حتى يتمكن من مزاوله مهنته ما يلي (مهنة التدريب):

(1). المرجع السابق ، ص 452 .

(2). هشام بويكر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 151 .

- توفير القدرة على الإقناع وإعطاء أمثلة من الواقع والتجارب العملية
- فن تنظيم المعلومات وإدارة الوقت وإشراك الأعضاء في المناقشات
- القدرة على التصرف في المواقف الصعبة والمفاجآت والأزمات
- معرفة المصطلحات الفنية باللغات المختلفة وباللغة العربية⁽¹⁾
- القدرة على تشغيل وسائل تكنولوجيا التكوين
- التعرف على فن إعداد المواد التكوينية المناسبة
- القدرة على تقييم برامج التكوين وتطوير الأدوات والمواد التكوينية
- الأمانة وتجنب استخدام مواد تكوينية تخص الغير بدون موافقة سابقة

المطلب الثالث المادة العلمية⁽²⁾:

وتحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التكوين وبعضها يؤديه المتكون لوحده وبعضها يؤدي بشكل جماعي ويقوم بإعداد المادة العلمية المكون الذي يتولى تنفيذ البرنامج التكويني.

المطلب الرابع : بيئة التكوين

وهي مكان التكوين وموقعه والقاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم هذا إلى جانب ما يتوفر فيه من وسائل وظروف صحية مناسبة للعمل وسنقوم بتوضيح هذا العنصر بشكل أدق في المراحل المقبلة من الخطة.

المطلب الخامس أساليب التكوين:

" إن أساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكتساب المهارات والمعارف تلعب دورا هادفا في تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ أن أساليب التدريب يجب أن لا تقتصر على أسلوب المحاضرات النظرية والفكرية بل يجب أن تعتمد على الأساليب العملية والتطبيقية من عصف ذهني وتمثيل أدوار وتطبيقات عملية لحالات من شأنها أن تحقق لدى الأفراد العاملين قدرة عالية في إكسابهم المهارات والمعارف الشخصية والعامة في مجالات عملهم"⁽³⁾ وعموما فإن الأساليب التي يمكن الإستعانة بها في تسيير

(1). فريد ، النجار . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ط1. مصر : الدار الجامعية ، 2007 ، ص 314 .

(2) . هشام بويكر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 151 .

(3) . خضير كاظم ، حمود وآخرون . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 134 .

العملية التكوينية (والتي سنقوم بالتطرق إليها بالتفصيل لاحقا) تتعدد وتتنوع ويرجع السبب في ذلك غالبا إلى مجموعة الإعتبارات التالية:

أولاً: التعدد والتنوع في موضوعات التكوين وأهدافه ومواده

فإذا كان من البديهي أن تتلاءم موضوعات برامج التكوين مع أساليب تأديته كان أمرا بديهيا أيضا أن تختلف وتتنوع هذه الأساليب طبقا لاختلاف الموضوعات.

ثانيا: الاختلاف والتنوع بين نوعيات ومستويات المتكويين ضمن الهرم الإداري

فقد يكون المطلوب هو تكوين بعض المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا أو بعض المسؤولين في الإدارة الوسطى أو العليا... الخ، أو قد يكون المطلوب هو تكوين بعض العمال أو المستخدمين على استعمال أداة معينة أو على التصرف بشكل معين أثناء مشاركتهم في مناسبة محددة ، ولا بد عندها من أن تختلف هذه الأساليب تبعا لهذا الاختلاف.

ثالثا: الاختلاف والتنوع بين المتكويين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهاري

"وذلك بحسب درجاتهم العلمية أو الفنية أو بحسب ما تعرضوا لهم من تدريب وتطوير سابق، أو بحسب سعة اطلاعهم وثقافتهم"⁽¹⁾ ولا بد إذا من أن يتم اختيار الأساليب التكوينية التي تراعي هذه المستويات وتتلائم معها.

رابعا- التفاوت في إعداد المتكويين في البرنامج الواحد: "حيث يؤدي صغر العدد إلى إمكانية تطبيق

بعض الأساليب قد يتعذر تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة وهكذا..."⁽²⁾

خامسا: الاختلاف بين المتكويين أنفسهم وتباين منظوماتهم الفكرية

واختلاف طرق أدائهم ومدى إلمامهم بالأساليب المختلفة فهناك من المتكويين من يفضل استخدام بعض الأساليب على الأخرى وهناك منهم من يجيد استخدام بعضها دون غيرها ، فمثلا هناك بعض المتكويين لا يملكون مهارة الاتصال الشفهي كأن يكون صوتهم ضعيفا مثلا فلا يستطيعون تكوين غيرهم باستخدام أسلوب المحاضرة مثلا ، فيلجأون إلى استخدام الحاسوب مثلا والتكوين عن طريق الكتابة ولا يوظف المكون مثلا أسلوب تقمص الأدوار الذي يعتمد على مجابهة الآخرين شخصيا بل يعتمد على أسلوب المحاكاة والمباريات مثلا أو المحاكاة حاسوبيا حيث ينعكس ذلك على اختلاف أساليبهم.

(1) . عبد المعطي ، عساف . التدريب وتنمية الموارد البشرية . ط 1 . الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 124_125.

(2) . نفس المرجع ، ص 125.

سادسا: اختلاف العوامل والظروف المتعلقة بالزمان أو المكان أو الأدوات المتعلقة بالعملية التكوينية

فهناك بعضا من الأساليب يستحيل ولا يمكن تطبيقها لعدم ملائمتها مع الزمن المطلوب والمخصص لإنجاز برنامج التكوين كأن يكون الأسلوب مثلا يتطلب وقتا طويلا لتطبيقه ، ويكون الوقت المخصص للتكوين قصيرا أو قد لا تتوافر بعض التجهيزات والإمكانيات المادية أو المالية اللازمة لبعض التطبيقات وهكذا.... ، ومن هنا وجد المكونين أنفسهم مجبرين على اختيار الأساليب الملائمة لهذه الظروف والإمكانيات .

وعموما فإن أساليب برامج التكوين يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين هما:

_ أساليب التكوين الداخلي أي ما يمكن تطبيقها داخل التنظيم أو المؤسسة المعنية .

_ أساليب التكوين الخارجي ونذكر منها على سبيل المثال:

- "المحاضرة .
- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث.
- دراسة الحالات.
- تمثيل الأدوار.
- تكوين الحساسية⁽¹⁾.

المبحث السادس : مراحل إعداد البرنامج التكويني (دورة حياة التكوين)

ويناقش هذا العنصر الأبعاد والأركان الجوهرية للتكوين حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما

بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التكوينية وتتضمن تلك الأركان الآتي:

المطلب الأول : تخطيط عملية التكوين

أولا: جمع وتحليل المعلومات

وتعني "جمع وتنظيم المعطيات والبيانات التي تسمح باتخاذ القرار بضرورة أو عدم جدوى

الدخول في سياق التكوين ونظرا لأهميتها يتكفل بهذه العملية موظفون مؤهلون يعرفون التنظيم معرفة جيدة

وحساسيين لفعاليته بحيث يمكنهم معرفة ما إذا كان هناك فعلا نقصا في الكفاءات أم أن الأمر يتعلق

بنقص في تنظيم العمل ، كما يجب أن يكون هؤلاء الموظفون قادرين على التعرف على التحديات التي

(1) . هشام بوبكر وآخرون ، مرجع سابق ، ص152.

تواجه التنظيم ومختلف التغييرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الاقتصادي الذي ينشط فيه التنظيم من مثل التطور التكنولوجي والقوانين والتغييرات الاجتماعية والديموغرافية واستراتيجيات التنظيم الجديد⁽¹⁾ أي بمعنى أدق جمع كافة المعلومات المتعلقة بعملية التكوين سواء كانت من داخل المؤسسة أو

خارجها وهذا لكي نتمكن من وضع خطة جيدة وملائمة لإمكانيات وظروف المؤسسة.

فمرحلة جمع المعلومات لا تأخذ بشكل متقطع أو غير منتظم أثناء الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ما وإنما ينبغي لها أن تكون جزءا متكاملًا من نظام شامل للمعلومات الإدارية، بحيث يوفر للإدارة كافة المعلومات عن مختلف الأنشطة بطريقة منتظمة وفي وقت مناسب مما يسمح بالاعتماد عليها في وضع خطة مناسبة واتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات تتم وفق ثلاث مستويات نوجزها فيما يلي:

1- جمع المعلومات عن التنظيم⁽²⁾: ومن أهم المعلومات التي نحصل عليها عن طريق تحليل الهيكل التنظيمي ما يلي:

- استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة

- تعديل واجبات ومسؤوليات الوظائف

- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف

- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى

2- جمع المعلومات عن الأفراد⁽³⁾: ومن أهم مؤشرات ما يلي:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف

- الاحتياج إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين

- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة

- تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل

- ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في بعض الوظائف

- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء الوظيفة.

هذا بالنسبة لعملية جمع المعلومات أما عملية تحليلها فهي الخطوة الثانية التي تأتي بعد جمع المعلومات مباشرة، وتهدف إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية.

(1) - عبد الكريم بوحفص ، مرجع سابق ، ص ص 146-147 .

(2) - هشام بويكر و آخرون ، مرجع سابق، ص 154.

(3) - نفس المرجع ، ص ص 154-155 .

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن كلمة الحاجة (NEED) تشير إلى هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة أما كلمة تكوين :فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تكوين منظمة ،هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة ،لذلك يمكن القول أن الحاجة التكوينية تظهر عندما يكون هناك تطبيق لتكوين منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء.

كما يمكننا أيضا أن نعرف الاحتياجات التكوينية بأنها :الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين أو التدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب، هذا "وتتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هما:
 _ جانب قوة: يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب
 _ جانب قصور أو ضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب
 _ وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل"⁽¹⁾ .

وعلى العموم فهذه الخطوة (تحديد الاحتياجات) تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التكوين مع تحديد المجالات المطلوب تكوينهم عليها . وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، وتتم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على ثلاث مستويات أساسية هي:

1- الفرد : وتتمثل في تحليل الفرد العامل " فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي"⁽²⁾

2- الوظيفة: " الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف،المهارات، والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما"⁽³⁾ وذلك بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

(1)- خالد عبد الكريم ، الهيتي . إدارة الموارد البشرية . ط2. عمان : دار وائل ،2005،ص 232.

(2) - عادل ، حرحوش صالح و آخرون . إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . ط2. الأردن : عالم الكتب الحديث ، 2006 ، ص

137.

(3) -نعيم إبراهيم ، الظاهر . تنمية الموارد البشرية . ط1. الأردن : جدار للكتاب العالمي ،2009، ص 177.

3- المنظمة: و "تتمثل حاجتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة : فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات (1) .

ويمكن للإدارة وهي بصدد تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة" الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير ودوران العمل، والحوادث والمناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين وهكذا... (2)، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين.

وتساهم المعلومات الهامة التي توفرها عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في (3) :

_ تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب .

_ الجدول الزمني للأنشطة التدريبية .

_ الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية،... إلخ).

المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

أولاً: تصميم البرنامج التكويني

1_ 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 توفيرها ومحتوياتها وكنا فيما سبق قد حددنا وبالتفصيل عن هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التكوين ببرامجه المختلفة وهذا حتى لا نعيد ذكرها.

2_ تحديد موضوعات البرنامج التكويني وتتابعها:

وعلى ضوء تحديد أهداف البرنامج التكويني يتم تحديد البرنامج التكويني وكذلك محتوياته أي الموضوعات التي سينتقل إليها الموظف تكويناً خاصاً مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتكون.

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 233.

(2) - عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 136 .

(3) - عثمان، فريد رشدي . التدريب المهني . ط1. عمان : دار الولاية، 2014، ص ص 28-29 .

وبمعنى آخر فإن "تحديد موضوع التكوين هو: الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية، ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحاليل السابقة (الأشخاص، الوظيفة، المنظمة) التي تمكن المخطط التكويني من التعرف على المشكلات وال ثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشكلات والأخطاء" (1) أي معرفة جوانب الضعف التي يعمل التكوين على سدها وتقويمها. هذا من جهة أما تحديد تتابع الموضوعات للبرنامج التكويني من جهة أخرى تعد من بين أهم العمليات في تصميمه وذلك على "اعتبار أن البرنامج التكويني وحده متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية أو ثانوية مترابطة منطقيا وبوضوح" (2).

3_ إعداد المادة التكوينية: "المادة التكوينية هي مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معين" (3) أو هي: "التمارين التدريبية والمواد الدراسية والحالات الدراسية والبحوث والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أو توزع على المشاركين في البرنامج التدريبي ومن الضروري أن يختار مصممو البرامج التدريبية المواد والحالات والتمارين التدريبية التي تتناسب مع أهداف البرنامج التدريبي" (4) ولأن إعداد وصياغة هذه المواد التكوينية تتطلب مهارات خاصة ودقيقة فمن الواجب إذا أن يتم وضعها وتصميمها من طرف خبراء ومختصين)

4_ اختيار المكونين: المكون هو الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المكونين بها وبالسلوكيات المرغوبة، إذ يتوقف إلى حد كبير عملية نجاح أو فشل البرامج التكوينية على اختيار المكونين، إذ كلما كان القرار المتخذ في اختيارهم سليما كلما كانت برامج التكوين أكثر نجاحا وفاعلية. والعكس صحيح، وهذا يرجع إلى الأهمية الكبرى التي يحظى بها أيضا للدور الذي يقوم به " فالمدرّب الناجح هو المدرّب الذي يستخدم وسائل وأساليب التدريب المتنوعة والمناسبة بما يتفق مع فئات المتدربين ومستوياتهم وخبراتهم السابقة وطبيعة البرنامج التدريبي وأهدافه" (5) ولذلك فمن المهم جدا اختيار المكون المناسب والناجح والذي تتوفر فيه جميع الشروط والصفات المطلوبة: كان يجمع مثلا بين المؤهل العلمي والخبرة العملية وخصوصا في نفس المجال الذي سيقوم بالتكوين فيه إذ أن لكل برنامج تكويني

(1)- هشام بويكر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 159.

(2) - نفس المرجع ، ص 161.

(3) - نفس المرجع ، ص 160.

(4) - عطا محمد تيسير ، الشريعة . إدارة العملية التدريبية : النظرية و التطبيق . ط1. عمان : دار الحامد ، 2014، ص 123.

(5) - نفس المرجع ، ص 123.

هدف وخصائص ومجال يختلف فيه عن الآخر ووجب علينا احترامها وتوفير ووضع المكون الناجح والملائم له.

5_ اختيار أسلوب التكوين:

أساليب التكوين: وهي الطرق التي نعرض من خلالها المحتوى أو موضوع برنامج التكوين على المتكويين بغية تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة تحقيقها عند إنجاز وإعداد أي برنامج تكويني .

وبما أن التكوين ينقسم إلى قسمين أساسيين هما التكوين الداخلي أي داخل المنظمة والمؤسسة والتكوين الخارجي أي خارجها فلا بد إذا لأساليبه أن تحدد حذوه وتنقسم هي الأخرى إلى هذين القسمين اللذان سنذكرهما في هذا العنصر، كما أن هناك أساليب أخرى وطرق حديثة أي ظهرت مؤخرا سنقوم بذكر بعض منها دون تخصيص مكان تطبيقها، وعلى العموم فإليك بعض هذه الأساليب التكوينية:

أ : أساليب التكوين الداخلي: وتتمثل في:

_المهارات الخاصة: وتتطلب وضع المتدربين في تشكيل بعض اللجان الخاصة أو تكليفهم ضمن فريق عمل لتنفيذ بعض المشاريع أو الأعمال الخاصة لفترات مؤقتة، وتهدف هذه المهمات إلى إكساب العامل طريقة حل المشاكل الخاصة المرتبطة بوظائفهم⁽¹⁾

_ التكوين الخاص أو المنفرد: يستخدم هذا الأسلوب في تكوين وتنمية الأفراد وخاصة المدراء. وبمقتضاه يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى أدائهم لتقديم الاقتراحات الخاصة في إعطاء هذا النوع من التدريب الخاص، فإن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد مباشرة على قابلية المدير في إعطاء التدريب المنفرد لمروسيه⁽²⁾ .

هذا وقد صنف عبد الغفار حنفي التكوين داخل المؤسسة والتي اعتبرها من أفضل الأساليب حيث تصمم البرامج بما يتفق مع متطلبات العمل إلى الأساليب الأربعة التالية:

1- التوجيه أثناء القيام بالعمل : حيث يتم تكوين المكون بواسطة رئيسه المباشر و"هو أسلوب ملائم لتنمية مهارات الفرد، حيث يتم تشكيل السلوك من خلال التعلم، وتقمص سلوك المدير وهو أفضل وسيلة لتعلم العادات الإدارية المثلى، فمراقبة المدير الضعيف تمكن الفرد من تعلم أشياء معينة يجب تجنبها

(1) . بسيوني محمد ، البرادعي . تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية . ط1 . مصر : إيتراك للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص51

(2) . يوسف ، حجيم الطائي و آخرون . إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل . ط1 . الأردن : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص290.

،ولكن ذلك لا يكفي لبيان ما يجب إتباعه أو ما هو المسلك المتزن ⁽¹⁾، وكلما تمكن المدير من غرس العادات الحسنة والسلوكات السوية في الفرد كلما كان التكوين ناجحاً.

2-التكوين عن طريق التغيير الدوري للوظيفة :

ويتم في هذا الأسلوب استبدال المراكز بين المديرين، الأمر الذي يمكنهم من اكتساب مهارات وخبرات من شغل مختلف المراكز بالمؤسسة.

3-التكوين من خلال الوظيفة:

ينتقل المتكون في هذا الأسلوب تكوينه لقيامه بوظيفته من المدير المباشر له، وغالباً ماتحمل هذه الوظيفة لقب مساعد المدير وبهذا الشكل يعطي له بعض الاختصاصات لممارستها لمساعدة المدير، أو يتصرف في حالة عدم وجوده، وبهذا الشكل يمكن التعرف على أعباء المركز عن قرب واكتساب المهارات من خلال الممارسة ⁽²⁾.

4-التكوين من خلال أنشطة مخططة:

وهذا الأسلوب يعنى بإسناد بعض المهام الأساسية للمتكون كمدخل لتنمية قدراته وخبراته، فقد يطلب منه مثلاً: رئاسة قوة العمل أو المشاركة في لجنة رئيسية، وهذا بغية تعرفه على التنظيم عن قرب وكيفية إدارته وتنمية مهاراته الخاصة بالعلاقات الإنسانية.

وهناك أنواع أخرى من أساليب التكوين الداخلي لم يسعنا الوقت لذكرها كلها أما الآن فسننتقل

لعرض مجموعة الأساليب التكوينية الخارجية.

ب : أساليب التكوين الخارجي

- **التكوين التليفوني:** ويستخدم عندما يتواجد المتدربون في أماكن جغرافية مختلفة، حيث تستخدم التسهيلات التليفونية والفضائيات والأقمار الصناعية في بث المادة التدريبية على المشاركين، مع إتاحة الفرصة للنقاش وتبادل الآراء، وطرح الأسئلة إذا لزم الأمر ⁽³⁾.
- **التكوين باستخدام الحاسبات الآلية :** لقد ساهم انتشار أجهزة الكمبيوتر في إعداد الكثير من البرامج التكوينية الإلكترونية التي يمكن للفرد أن يستخدمها بشكل مستقل للتكوين "والتدريب على اكتساب معارف أو مهارات محددة وغالباً ما يتم ذلك في شكل مباريات يتم لعبها بين الكمبيوتر والمتدرب بعد إعطائه كافة التعليمات والإرشادات اللازمة، وتتيح هذه البرامج إمكانية قياس مستوى التقدم في المهارة

(1) - عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط1. مصر : الدار الجامعية، 2007، ص ص 291-292.

(2) - نفس المرجع ، ص 292.

(3) - علي، عبد الهادي مسلم وآخرون. إدارة الموارد البشرية. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 225.

المطلوبة وإعطاء الفرد التوجيهات اللازمة لتحسينها حتى يصل إلى المستوى المطلوب ⁽¹⁾، وأصبح الآن من الشائع استخدام ما يسمى بالتكوين عن بعد كنتيجة لاستخدام تسهيلات الأنترنت ويوجد الكثير من مواقع الأنترنت التي تعرض مثل هذه البرامج باستمرار مقابل دفع مبالغ مالية معينة عن كل برنامج كما يمكن موافاة المشارك بشهادة تفيد إتمامه مثل هذه البرامج.

• **المحاضرة:** وهي الأسلوب الشائع في التدريس التقليدي وتصلح لإكساب معارف فإذا احتاجت المنظمة أن تنظم دورة لتعريف العاملين فيها على قانون جديد صدر، فأفضل طريقة لذلك هي محاضرة تعرف بالقانون ومتطلباته ⁽²⁾ كما تعرف أيضا بأنها: ذلك "الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة، تؤهله لعرض المعلومات

المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد، يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقونها" ⁽³⁾.

كما أنها تعد شكل من أشكال التدريب الجماعي أي الذي يقوم بتكوين وتدريب أكثر من موظف معا ومن غير أوقات العمل الرسمية، وتستخدم إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معيناً في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ⁽⁴⁾.

ومن مميزات ⁽⁵⁾:

_ السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.

_ مناسبة في توصيل معلومات كثيرة مع وقت قليل.

_ مناسبة إذا كان المتكويين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.

_ مناسبة للأعداد الكبيرة من المتكويين .

_ تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تكويني آخر لدى المكون.

(1) - المرجع السابق ، ص 255.

(2) - سعاد نايف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 456.

(3) - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 245.

(4) - بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص 226-227.

(5) - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 118.

ورغم هذا إلا أنها لا تخلوا من العيوب ومن تلك:

- _ الاتصال فيها يكون في اتجاه واحد في معظم الوقت.
- _ قلة الفرص المتاحة أمام المتكويين للنقاش والحوار والمناقشة.
- _ شعور بعض المتكويين بالملل ولا سيما إذا طالت المحاضرة .
- شرود معظم المتكويين و لا سيما إذا كان المكون غير متميز كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية بين المتكويين بعين الاعتبار

ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها

ما يلي (1) :

- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عام الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط الغير واضحة لهم.

4-دراسة الحالة:

"الحالة هي وصف لموقف معين تكتب على شكل قصة صغيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمنكررة لشاغل وظيفية معينة كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن المواقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه فالحالة إذا هي أكثر من رسالة أو مذكرة ترد بالبريد وإنما شرح لموقف كامل"⁽²⁾. أي بمعنى آخر أن دراسة الحالة هو الأسلوب الذي بموجبه يتم إشراك المتكويين في التكوين إشراكا فعالا" إذ تقدم لهم مشكلة أو فكرة ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حل لها وقد تضاف بعض المعلومات المفيدة والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو:زيادة القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير المنظم ، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها، ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب " ⁽³⁾ لذلك فهذا الأسلوب يستخدم في تدريب القيادات الإدارية على قضايا تتعلق بالعاملين أو بشؤون بيئية وغيرها كالتخطيط الإستراتيجي مثلا....

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ،ص245.

(2) سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق،ص 457 .

(3) . نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ، ص 247.

ويتم عرض الحالة باستخدام أشكال متعددة: فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص أو قد تكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة وكافة البيانات المتعلقة بها أو في صورة تقرير أو شريط سينمائي أو عرض مسرحي لمواقف معينة....

ولاستخدام دراسة الحالة بفاعلية فإن ذلك يتطلب حقيبة من الحالات الممثلة لمشاكل يتعرض لها شاغل الموقع مكتوبة بطريقة صالحة للدراسة أي تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة ومفهومة وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي وأن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز، كما يجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة كي لا تخرج عن الهدف المرجو منها ولذلك فمن الأفضل أن يكون حجم المتكولين صغيرا.

5-تكوين الحساسية: إن أسلوب تكوين الحساسية هو وسيلة للتطوير والتدريب يهدف إلى تعريف

الموظفين بردود فعل وآراء كل منهم تجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكهم وتفاذي الاحتكاك والتناصر وتوطيد العلاقات بينهم وبين المؤسسة أي بمعنى آخر فإن هذا الأسلوب يهدف إلى إحداث تغيير جذري في اتجاهات المتكولين ذات الصلة بالعمل، وهذه الطريقة تبنى على أساس عدة عناصر تتمثل في:

- الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم و إدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر اتجاه الآخرين⁽¹⁾.

- القدرة: أي قدرة المتكون على تمثيل المهارات وتشخيصها في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بشكل يساعد على العمل الفعال وذلك من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية

- مرونة التصرف: أي أن هذه الطريقة تعمل على إكساب المتكون القدرة على القيام وتبني السلوك الفعال وفقا للمواقف أي أنها تنبه حواسهم ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والعلاقات العامة وزيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تضمنها هذه العلاقات وبالتالي تعميق إدراكهم للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيراتها في التفكير والسلوك ، ومن الأهداف الرئيسية التي يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيقه مايلي⁽²⁾:

_ تهيئة الفرصة للمدراء لإدراك ومعرفة سلوكهم وسلوك الآخرين وكيف ينظر الآخرين لهم
_ زيادة التحسس لسلوك الآخرين.

(1)-يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 294.

(2) -نفس المرجع ، ص 295.

_ زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين.

_ تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين.

_ تحسين مهارات حل الصراع بين الأفراد...إلخ.

إذا فتكوين الحساسية هو من الابتكارات الحديثة التي يتم فيها تعريف المتكون على آراء الآخرين فيه بدون حساسية وبعيدا عن العلاقات الاجتماعية، وعلى المكون متابعة المناقشات والعمل على توجيهها دون أن يكون طرفا فيها أو يتدخل في النقاش ومن أبرز سلبياته: صعوبة احتمال المتكونين للنقد وعدم تقبله من مرؤوسيه واتخاذ مواقف سلبية خلال حلقات التكوين نتيجة تعصبهم لذاتهم وعدم تقبلهم للنقد.

6-تقمص الأدوار: "هو أسلوب تدريب ضروري لإكساب مهارات و استجابات سلوكية معقدة تتطلب

التصرف في مواقف معقدة خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة آخرين شخصيا وليس تشخيص

وتحليل مشكلة ما يمكن أن يتم إنفرادا ويختلف تقمص الأدوار عن أسلوب الحالة بأن المتدرب هنا يطالب بالتمثيل الفعلي لمجموعة من الأدوار وبحيث يتعلم كيف يتصرف وكأنه في الموقف.

وهو إذا ضروري للوظائف التي تعرض شاغلها هكذا موقف: محامي يقف أمام حاكم في قضية معينة،

مسؤول يمثل منظمته في ندوات رسمية عامة لي طرح وجهات نظرها، مسؤول مبيعات يتفاعل باستمرار مع باعة او زبائن مهمين،مدير علاقات يتعامل باستمرار مع مسؤولين حكوميين مختلفين،....إلخ⁽¹⁾.

7-المؤتمرات والندوات: تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة

الخلافية،أي التي تحتل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة وتكمن أهمية هذه

الطريقة في إحداث تغييرات في وجهات نظر المتكون واتجاهاته الفكرية لكنها لا تكسب الفرد أي مهارات"

(2)

• طرق وأساليب التكوين الحديثة

إلى جانب الأساليب السابقة للتكوين فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية

والمنافسة ومتطلبات الإيداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى طرق

تكوينية و أساليب معاصرة ومن أهمها:

(1). سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سابق،ص ص457-458.

(2) - هشام بوبكر وآخرون ،مرجع سابق،ص161.

- **تكوين الفريق:** "بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجيهات الإدارية الحديثة تتضمن إتاحة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس الأفراد بشكل فرادي وكان لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ أساس وهو مبدأ عمل الفريق الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية"⁽¹⁾.

وتكوين أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

_ تكوين أعضاء فريق العمل على مهارات الاتصال والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو من الأعضاء الآخرين في الفريق.

_ إكساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

_ إكساب أعضاء الفريق مهارة حل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح ورفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

_ تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

_ **أسلوب تكوين الأزمات:** إن تكوين الأزمات يركز على التنبؤ بالأزمة التي تواجه المنظمة كحوادث

العمل المختلفة والأعراض ومشاكل العنف التي هي جزء من الحياة والعمل على تجنبها ومنع

حصولها، ومواجهتها من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات وبناء الفريق، بالإضافة إلى برامج

الطوارئ التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أية أزمات طبيعية أو غير طبيعية"⁽²⁾

_ **أسلوب التكوين الإبداعي:**

العديد من المنظمات الكبيرة اليوم أصبحت تعتمد في تكوينها للأفراد على مبدأ افتراض تعلم وتعليم الإبداع

وذلك بهدف مساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق جد متطورة

ومبتكرة، ومن هذه الطرق التكوينية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني الذي يعطي

للمشاركين فرصة طرح أفكارهم بحرية وبدون خوف أو تردد من الانتقاد"⁽³⁾ وبلورتها بما يتناسب مع الواقع.

(1) سهيلة ، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . ط2 . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 195.

(2) . نفس المرجع ، ص 197.

(3) . نفس المرجع ، ص 353.

"إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، والتي تبدو خيالية، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع" (1) ويتطلب التكوين الإبداعي من قبل الإدارة المنظمة إيماناً بضرورة التغيير والتجديد، إلى جانب دعم وتعزيز الأفكار الجديدة والتي قد تبدو غريبة.

_ أسلوب تكوين خدمات الزبون: أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة إذ أن خدمة الزبون تعتبر أحد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل أو تعتبر "مدخل شمولي يعتمد على الجهود المتكاملة والموحدة لفرق العمل لتحسين النوعية في المنتجات أو الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن ويتوقف تطبيق هذا المدخل على عدة مبادئ من بينها: مبدأ رضا الزبون الداخلي (الأفراد العاملين) والخارجي " (2).

إن البرنامج التكويني الخاص بخدمات الزبائن ينطوي على: عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال (المقابلات) والاستفتاء عن آرائهم نحو المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم" (3).

6_ تحديد عدد أيام وعدد ساعات البرنامج التكويني:

من الواجب قبل مرحلة تصميم البرنامج التكويني تحديد عدد أيام البرنامج التكويني وعدد الساعات التكوينية في كل يوم، كذلك كان من الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد هذه الأيام وهذه الساعات الكلية للبرنامج الأمور التالية(4):

_ السياسات الإدارية والمالية المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة .

_ التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج.

_ اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة.

7 _ تحديد ميزانية البرنامج: "يقوم المشرفون على إعداد البرنامج التكويني بوضع ميزانية التكوين، ويؤثر

هذا في عملية اتخاذ القرار البدء في التكوين أم لا، كما يؤثر في محتوى البرنامج وتعديله بالشكل الذي

(1). المرجع السابق ، ص 196.

(2). نفس المرجع ، ص 340.

(3) - نفس المرجع ، ص 197.

(4) - عطا الله محمد تيسير الشريعة ، مرجع سابق ، ص 166.

يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ويؤثر كذلك في تحديد قيمة اشتراك المتكون إذا كان التكوين خارج المؤسسة حيث تتحصر التكلفة حسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التكوين وغيرها، ويضاف إليها مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن التكاليف التي أنفقتها غدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين والبحث عن البرامج التكوينية والاتصالات وغيرها من المصاريف الأخرى التي تحملها إدارة التكوين⁽¹⁾، وهذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التكوينية سيساعد على:

- الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب.
- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.
- تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقا وضمن الإمكانيات المتاحة⁽²⁾.

ثانيا : تنفيذ البرنامج التكويني:

"يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها فعلى مدير أو أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج⁽³⁾

1_الجدول الزمني للبرنامج : ويتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات حتى كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل ، والاختبارات، وحفل الختام، وسنعرض نموذجا توضيحيا للجدول الزمني لبرنامج التكوين كما يلي:

(1) - هشام بويكر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 166.

(2) - عطاالله محمد تيسير الشرعة ، مرجع سابق ، ص 124.

(3) . أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية . ط1. مصر: دار الثقافة، 2004، ص 350.

الشكل رقم (4) : نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب

عدد أيام البرنامج : 4 أيام
تبدأ السبت/.../....
وتنتهي الأربعاء/.../....
وقت الانعقاد :يومياً من الساعة 9 ص وحتى 2 بعد الظهر
جدول الجلسات :
_الجلسة الأولى : من 9 ص وحتى 10.30ص
راحة : من 10.30ص وحتى 11 ص
الجلسة الثانية : من 11 ص وحتى 12.30 ظهرا
راحة : من 12.30ظهرا وحتى 1 بعد الظهر
الجلسة الثالثة : من 1 بعد الظهر وحتى 2 بعد الظهر
أحداث هامة : التسجيل للبرنامج :
يتم يوم السبت الموافق/.../....
من الساعة 8ص وحتى 8.30 ص
اختبار نهائي :
يتم يوم الأربعاء الموافق/.../....
من الساعة 12.30ظهرا وحتى 1 بعد الظهر
حفل الختام :
يتم يوم الأربعاء الموافق/.../....
من الساعة 1.30بعد الظهر وحتى 2 بعد الظهر

المصدر : محمد قاسم، القريوتي. الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل، 2010، ص 351.

"كما يجدر بنا الإشارة إلى أنه من الواجب توفير وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة

(من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة" (1)

"ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تفقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضاً حسب مستوى المتدربين" (2)

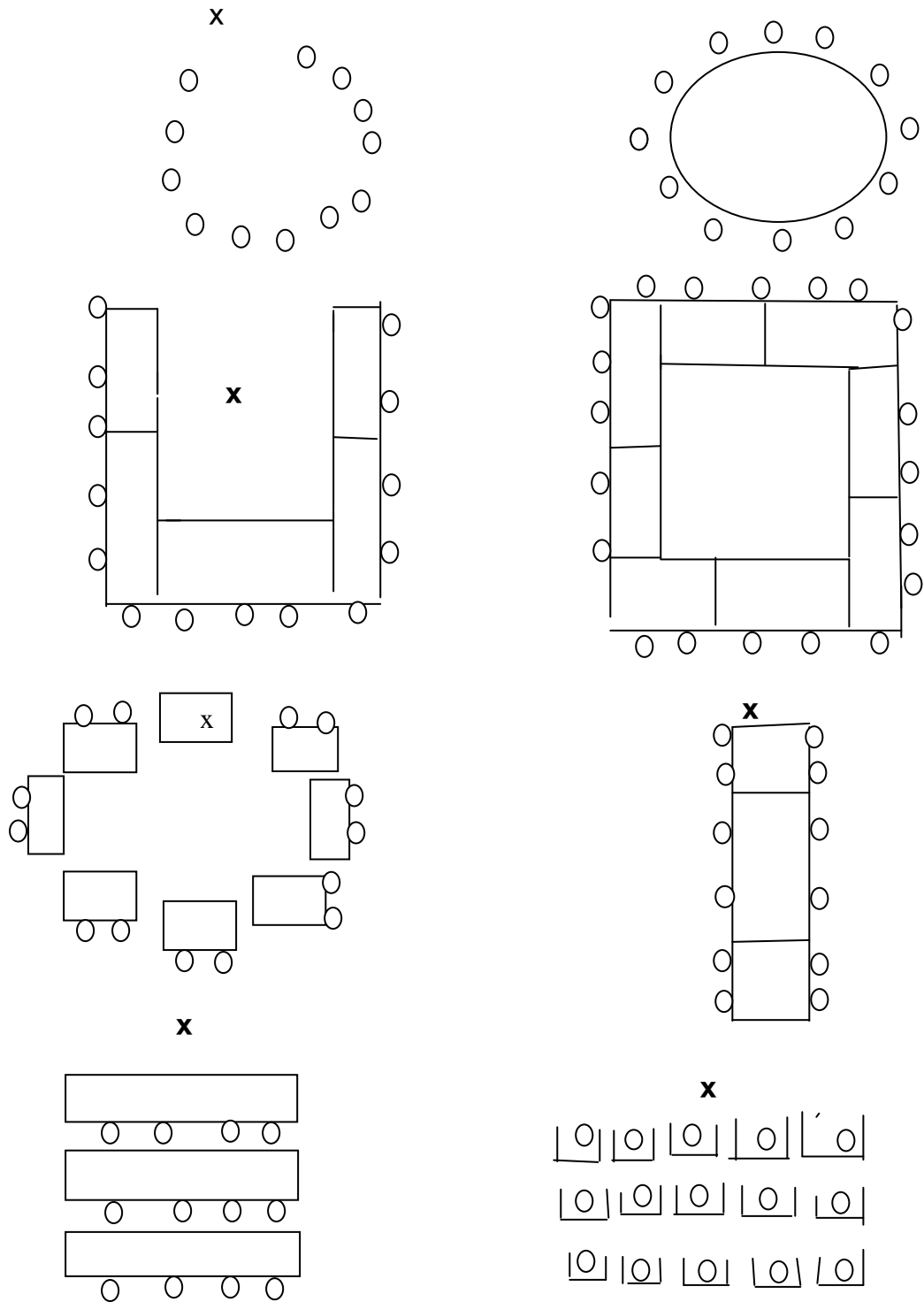
2_ قاعات التكوين: حيث أن الترتيب الداخلي لحجرة التكوين له تأثير على فاعلية هذا التكوين، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتكويين في المناقشة (3) وإليك الشكل الموالي الذي يوضح الأنواع المختلفة لقاعات التكوين و موقع المكون فيها .

(1) . عمار، بن عيشي. اتجاهات التدريب و تقييم أداء الفرد. ط1. عمان: دار أسامة، 2012، ص ص 126-127.

(2) . خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 240.

(3) . بوبكر هشام و آخرون ، مرجع سابق، ص 167.

الشكل رقم (5): أنواع قاعات التكوين وموقع المكون



المصدر ، محمد جاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 352.

3_ الاتصال بالمكونين والمتكونين:⁽¹⁾

ويتم ذلك عن طريق إرسال إستدعاءات يتم فيها تحديد تاريخ التكوين، كما يتم الاتصال بالمكون وإعلامه ببداية تنفيذ البرنامج التكويني "

4 _ تجهيز المطبوعات:⁽²⁾

حيث يتم استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا وإجراءات التوزيع على المتكونين وفقا للخطة العلمية المتبعة الخاصة بالبرنامج التكويني.

إضافة إلى الأنشطة المذكورة فهناك المساعدات التكوينية والتي تتمثل في مجموع الأدوات والوسائل التكنولوجية التي تخدم المكون في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وهي تلك المساعدات التي ذكرناها سلفا في مرحلة تصميم البرنامج التكويني.

المطلب الثالث : متابعة وتقييم برنامج التكوين:

أولا : متابعة برنامج التكوين:

1_ المتابعة اليومية للبرنامج: ويقوم بها كل من مدير التكوين وإدارة المؤسسة وتكون هذه المتابعة خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج ويقصد بها التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما يجب وكما خطط له من قبل وتتمثل الأنشطة الخاصة بهذه المرحلة في:

_ التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين ومدى اتساعها وملائمتها لأساليب التكوين المستخدمة.

_ التأكد من توفر مستلزمات التكوين العلمية وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين.

_ لتأكد من توفر الخدمات المساعدة.

_ الاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها .

_ تسجيل حضور وغياب المكونين، وكذلك توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج التكويني

2_ الهدف من متابعة برامج التكوين: وتهدف إلى التعرف على:

_ مدى توافر الشروط الضرورية للتنفيذ المناسب للبرامج من حيث المكان وراحة المتكونين، وسلامة

الأجهزة التي تساعد في عملية التكوين.

(1). هشام بوبكر وآخرون، مرجع سابق، ص167.

(2). نفس المرجع ، ص167.

- _ مدى تعلق المادة العلمية بالموضوع الذي يجرى عليه ومدى ملائمتها مع هدفه.
- _ مدى حسن استغلال الوقت المخصص لكل موضوع تكويني ومدى التسلسل المنطقي لموضوعاته.
- _ مدى نجاح وسائل التكوين في جذب إنتباه المتكويين وتفاعلهم معها ومدى استيعابهم للموضوع.
- _ مدى توافر صفات المكون الجيد ومدى توافر المراجع العلمية لموارد البرنامج وموضوعاته.

3- طرق جمع بيانات متابعة برامج التكوين:

- أ _ **الملاحظة:** وتظهر الملاحظة بعض نواحي القصور في الأداء والتصرفات لبعض المتكويين وهذا يتطلب تدخلا من قبل المشرف على البرنامج بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع هؤلاء المتكويين بغية إرشادهم وتوجيههم لتجنب القصور ورفع مستواهم فالملاحظة هي طريقة مباشرة في تقييم جودة نظام التكوين خلال مرحلة التنفيذ، فبالملاحظة يمكن تحديد السلوك الظاهر للأشخاص وذلك من خلال:⁽¹⁾
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل والممارسة والتطبيق.
 - القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة بناءة.
 - النواحي السلوكية والتصرفات الشخصية والانتظام.
 - مدى الاهتمام بالتكوين والإقبال عليه

ب _ الإستمارة:

حيث تقوم إدارة التكوين على توزيع نوعين من الاستمارات في هذه المرحلة أو في هذه العملية (عملية المتابعة) فالنوع الأول منها تقوم بإعدادها وتوزيعها خصيصا على المتكويين وذلك في محاولة منها لجمع والقيام بسبر آراء المتكويين حول البرنامج التكويني وأيهم في المكون وما مدى ملائمة محتوى البرنامج ومدى جودة وملائمة الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة فيه.

وتكمن أهمية هذا النوع من الاستمارة في مدى مساهمتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين البرنامج التكويني والتي ترجع بالأساس إلى أن المشاركين قادرين على إصدار أحكام دقيقة على ما تعلموه، إلا ان هذه الاستمارة في كثير من الأحيان تغيب عنها صفة المصادقية لعل السبب هذا يرجع إلى حالة التردد و الارتباك التي يعاني منها المتكويون أثناء إجابتهم على أسئلتها. أما النوع الثاني من هذه الاستمارة فهو المتعلق و الموجه إلى المكونين حيث تطرح عليهم أسئلة خاصة من اجل جمع ملاحظاتهم و توصياتهم بشكل يومي ومنتظم عن مجال تكوينهم والاستفادة من مؤهلاتهم وخبراتهم العالية والواسعة

(1) . المرجع السابق ،ص171.

وذلك من أجل اتخاذ قرار تعديل البرنامج بالشكل الذي يحقق أكبر فعالية ونجاح، كما تمكنهم (المكونين) الاستمارة من الاتصال ببعضهم البعض من أجل المناقشة والتحليل، "ومن أمثلة الأسئلة المفتوحة التي يمكن أن تتضمنها الاستمارة التي توزع على المكونين ما يلي:

- ماهي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد هذا اليوم؟

- ما هي أسباب هذا النجاح؟

- ماهي الأنشطة التي تتم بالشكل المطلوب؟ وماهي التغييرات المصاحبة لها؟

- ما هي التغييرات التي تعتبرها ايجابية وتلك التي تعتبرها سلبية؟

- ما نوع المشاكل التي عرفت التنفيذ المرغوب فيه؟⁽¹⁾

والعديد من الأسئلة الأخرى التي توزع على المكونين خلال هذه المرحلة من أجل متابعة التكوين من طرفهم.

ج : المقابلة: ولتوفر الاستمارة التي توزع على المكونين والمكونين والمستخدم في متابعة التكوين على

جوانب ضعف وعيوب ارتأت إدارة التكوين على سد ذلك النقص وتوفير إجابات عن أسئلة لا يمكن

الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة إلا من خلال وسيلة أخرى ألا وهي المقابلة أو ما

تسمى بالمقابلة الشخصية مع المكونين و مع المكونين أيضا، حيث تتيح المقابلة للمكونين ولمرونتها

الفرصة للحوار والتوضيح دون أي عراقيل وأي قيود، وبالشكل الذي يسهل لهم التعبير بحرية تامة عن

آرائهم و أفكارهم ، كما أن المقابلة تنقسم إلى صنفان مقابلة جماعية وهي التي تستغرق وقتا طويلا

لإعدادها وتنفيذها ومقابلة فردية وهي التي لا تتطلب الوقت الكبير و هي الأكثر ملائمة، وبالإضافة إلى

هذين الصنفين فهناك مقابلة أخرى وهي تلك التي تجرى مع المكونين وتكون بشكل دوري وعلى فترات

مقارنة أثناء تنفيذ البرنامج التكويني وهذا من أجل "تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التكوين

، ومدى تفاعل المكونين معهم ، كما أن الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة لا تنقص من مصداقيتها ،

بل إنها تزيد فعالية التقييم خصوصا إذا كان الشخص المكلف بالمقابلة يكون ذا تكوين عالي في هذا

المجال"⁽²⁾

(1). هشام بوبكر و آخرون، مرجع سابق ، ص172.

(2). نفس المرجع، ص173.

وعلى العموم "فإن المهمة الأساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات والمؤشرات الإحصائية التي تعتبر أساسا لعملية التقييم، ومن هذا لا وجود لتقييم بدون وجود متابعة"⁽³⁾

ثانيا: التقييم

ويمكن تعريفه بأنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة"⁽¹⁾ أي معرفة وتقدير ما إذا كان هذا البرنامج التكويني الموضوع قد لبي جميع الاحتياجات التكوينية التي صمم من أجلها، كما تقيس هذه العملية (تقييم البرنامج التكويني) كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.

وعليه فإن التقييم كآخر مرحلة من مراحل إعداد و تصميم برنامج التكوين هو عملية ثنائية النتيجة أي ألف عند الانتهاء من إعداد وتنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني تظهر لنا في الأخير إحدى النتيجتين فإما أن يكون البرنامج ذا فاعلية ويعطي القيمة المتوقعة والمرجوة منه أي انه يحقق الأهداف التي وضع لأجلها، أو أن لا يعطي البرنامج تلك القيمة. فما هو مطلوب منا إذا في هذه العملية هو قياس نتائج التكوين عن طريق تسجيلها بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين وممارستهم الفورية لعملهم، وأيضا عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين تلك السلوكيات والتصرفات للمتكويين، مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم، ويكون الهدف من وراء قياس نتائج التكوين هو: معرفة واستخلاص القاعدة الناتجة عن التكوين وأيضا اكتشاف مدى فاعلية التقنيات التكوينية المستخدمة فيه مقارنة بتقنيات متوفرة أخرى أي البحث عن أفضل وسيلة أو أسلوب يجمع لنا بين أكبر فاعلية مع أقل تكلفة.

وتتطلب عملية التقييم لقياس نتائج التكوين مجموعة من العناصر لعل أبرزها هي العد بأشكاله المختلفة (عدد الزبائن، عدد الدورات، عدد الساعات، عدد الاتصالات... الخ.

"إلا أن الهدف الأساسي من العد هو استخدام نتائجه كقاعدة إسترجاعية من قبل المدراء وخاصة في كشفهم للمتدربين النواقص والشوائب التي سبق لهم و أغفلوها لسبب أو لآخر"⁽²⁾.

لكن في البداية وكما أشار PIERRE علينا أولا "أن نحدد ماذا نريد تقيمه؟

(3). نفس المرجع، ص 173.

(1). هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 133.

(2). - حسن إبراهيم، بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 265.

هل يتعلق الأمر بالمتكون أو المكون، أو المحتوى أو طرق التكوين أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغيير المسجل في سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب"

- هذا وقد طور كوكبا تريك Kirkpatrick إطارا عمليا هاما لقياس فاعلية برامج التكوين وحدد فيه أربع مستويات يمكن استخدامها في قياس وتقييم برامج التكوين والجدير بالذكر أنه قد ركز في هذا الإطار على التكوين بجميع مستوياته فانطلق بداية بالقبول به في المستوى الأول ثم أشار إلى مؤثراته في كل من المستويين الثاني والثالث بينما المستوى الرابع والأخير فقد ركز فيه على النتائج التي خلفها التكوين. والتقييم الناجح للتكوين عادة ما يتم من خلال قياس نجاح التكوين في جميع هذه المستويات الأربع المذكورة آنفا وليس فقط في مستوى واحد أما مستويات التقييم الأربعة فهي كالآتي:

المستوى الأول: ردة الفعل: ويركز هذا المستوى على ردود فعل المتكونين

المشاركين وقياس شعورهم بأهمية البرنامج التكويني، "ويطلب منهم عادة تعبئة استمارات توزع عليهم أما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركين للبرنامج" (1).

المستوى الثاني: التعلم Learning: وفيه يتم قياس كمية تزويد البرنامج للمتكونين

بالمهارات و المعارف والقدرات التي يحتاجون إليها أي ان هذا المستوى يركز على مدى استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية المهاراتية التي قدمت لهم من طرق تكوينهم و قياس التعليم يتم في إحدى الحالتين إما خلال التكوين أو خلال وبعد الإنتهاء منه ويكون هذا من خلال تمارين و اختبارات معينة تقدم للمتكونين.

المستوى التقييمي الثالث: Behavio: يهتم بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم

وظائفهم والهدف منه قياس سلوكيات و تصرفات المتدربين أما التقييم فيتم عبر جمع معدلات عن سلوك المتدربين من رؤسائهم المباشرين أو رفاق العمل أو زملاء العمل أو ربما الزبائن" (2).

على اكتشاف تأثيره على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف "ومن بين المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، ما يتعلق بالأرباح والوفر الحاصل، ونوعية الإنتاج و الالتزام بالعمل والبقاء مع المؤسسة .

كما رأى انه من الأفضل وضع هذه المستويات جميعها في تسلسل هرمي بحيث يؤدي التكوين إلى التغيير التدريجي بدءا من أسفل الهرم (المستوى الأول ردة الفعل) إلى الأعلى (إلى غاية أعلى مستوى في القمة

(1) - المرجع السابق ، ص 267.

(2) - نفس المرجع ، ص 267.

وهي المستوى الرابع) ويستند كل مستوى تقييمي منهم على جملة من الأسئلة تساعد على تقييم فعالية البرنامج.

تجدر الإشارة إلى الأهداف التي تسعى مرحلة تقييم البرنامج التكويني إلى تحقيقها وهي كالاتي:

معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه، وبالتالي معرفة أسبابها من أجل العمل على تجنبها وتلغها مستقبلا.

تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب وإيصال المادة التدريبية.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام .

- ولتقييم التكوين فإننا نستخدم الطرق التالية:

_ استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.

_ الامتحانات.

_ التجربة.

_ نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

_ تقارير تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

وعليه يمكننا القول كخلاصة لهذا الفصل أن برامج التكوين ماهي إلا أداة بيد المؤسسة تستخدمها عند الحاجة إليها من أجل تحقيق أهدافها والتي عادة ما تتمثل في تحقيق الربح و الاستقرار لها أو مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ، أو هي مجموعة من الأنشطة أو البرامج التي تضعها المؤسسة لجمهورها الداخلي من أجل تغيير سلوكه واتجاهاته نحوها بشكل إيجابي و زيادة مهاراته و بالتالي تحسين أدائه وقدراته على العطاء أكثر ، مما يخلق لديه روح المبادرة ليدل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة وخبرة عالية لاسيما إذا ما لمس اهتمام المؤسسة به و حاجتها إليه لتحقيق المزيد من الأهداف التي تسعى لأجلها بشكل مدروس ، فهي تسعى من خلال هذه البرامج التكوينية لتحسين علاقتها مع زبائنهم الذين يمثلون مصدر ربحها و قوتها فتحرص بذلك على تكوين جمهورها الداخلي باعتبارهم الواجهة الأمامية لها ، لذا على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط الجيد قبل أثناء وبعد وضع هذه البرامج التكوينية و ذلك من خلال إجرائها لدراسة شاملة لكل من جمهورها الداخلي و الخارجي أيضا ، فلكل برنامج أو تكوين مبدأ و هدف يسعى لتحقيقه ، كما أن لكل تكوين أيضا نوع خاص تحدده المؤسسة أو إدارتها العليا حسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه ، بالإضافة إلى أن عملية تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية ووضع العناصر

التكوينية المناسبة ليس بالأمر السهل اليسير بل هو يتطلب مجموعة من الشروط الواجب توفرها في من يعد هذه البرامج كما أنها تتطلب دراسة شاملة و وافية سواء للمؤسسة و التنظيم أو الفرد العامل الراغب بتكوينه و حتى عن المجتمع أو الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة كما تتطلب أيضا وجود مجموعة من المهارات التي تسهل عليهم عملية وضع هذه البرامج ، و على المؤسسة أن تحرص على مراقبة و متابعة مدى نجاح هذه البرامج في مسعاها أيضا و أن المتكونون من العمال فعلا ينفذون و يطبقون ما تعلموه من هذه البرامج حتى تضمن نجاحها و مدى تحقيقها للغرض الذي وضعت لأجله ، إذا فعلمية وضع البرامج التكوينية هي عبارة عن مجموعة من الجهود المترابطة و المتتابعة و المتناسقة فيما بينها وهذا ما سبق لنا وذكرناه من قبل في فصلنا هذا .

الفصل الرابع : العملية الاتصالية

- المبحث الأول : مفهوم العملية الاتصالية .
- المبحث الثاني : أنواع العملية الاتصالية .
- المبحث الثالث : عناصر العملية الاتصالية .
- المبحث الرابع : مراحل العملية الاتصالية .
- المبحث الخامس : وظائف العملية الاتصالية .
- المبحث السادس : خصائص العملية الاتصالية .

تمهيد:

يعتبر الاتصال من المواضيع الجوهرية التي لاقت رواجاً واسعاً واهتماماً كبيراً من قبل العلماء والدارسين والمفكرين باختلاف تصوراتهم النظرية والخلفية الإيديولوجية التي إنطلق كل واحد منهم من جهة و الأهمية الكبرى بالغة الأثر التي يحظى بها من جهة ثانية ، وفي ضوء هذا يتبين بأن الاتصال يمر عبر عملية تربط المصدر بالمستقبل للتعرف على موضوعه لإبلاغ وإيصال فكرته عبر تقنيات مستخدما في ذلك آليات واستراتيجيات ، وكل هذا ينصب في إطار العملية الاتصالية بحيث تعتبر من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، وعليه فإن العملية الاتصالية تعد جزءاً من الحياة اليومية ، فهي من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة الاتصال الإنساني، لذا اهتم بها الباحثين من خلال إعطاء رؤى تفسيرية لها حسب منظورهم من منطلق كيف تتم العملية الاتصالية وذلك بدراسة مكوناتها أو عناصرها الأساسية بغض النظر عن المادة الاتصالية ، سيتم التطرق في هذا الفصل الثالث المتجسد في العملية الاتصالية وتناول أهم النقاط التي تدور من حولها وهي كالتالي : مفهومها وأنواعها وعناصرها ومراحلها، ووظائفها وخصائصها

المبحث الأول : مفهوم العملية الاتصالية

اختلفت رؤى العلماء في تعريف العملية الاتصالية وإعطاء تعريف شامل ملم بكل جوانبها هذا راجع إلى تعدد وتنوع الميادين العلمية وتداخل العملية الاتصالية في كل ميدان، كما هو موضحاً في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : تعريف عملية الاتصال حسب العلوم

الباحث	المفهوم
علماء الاجتماع	<p>_ أي عملية اجتماعية هي في الواقع هي عملية اتصالية .</p> <p>_ الممارسات الاجتماعية و الثقافية من عادات و تقاليد .</p> <p>_ عملية التبنّي أو التخلي عن قيمة.</p> <p>_ التركيز يكون على الاتصال الجماهيري الذي يتم بين مصدر أو مرسل</p>

<p>و جماهير غير متجانسة عبر وسيط تكنولوجي.</p>	
<p>_ العملية التي يؤثر الناس فيها الناس على بعضهم البعض . _ العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين. _ التركيز على الاتصال الشخصي الذي يتم بين فردين بصورة مباشرة ويمارسه الفرد في مجرى حياته اليومية مع الآخرين داخل الجماعات الأولية كالأُسرة وزملاء العمل. _ أيضا التركيز على الاتصال الذاتي .</p>	<p>علماء النفس</p>
<p>_ عملية تبادل المعاني والانطباعات والآراء والمعلومات من مصدر إلى مستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف معين. _ التركيز على الاتصال الجمعي الذي يتم بين شخص واحد وجماعة محدودة من الأفراد يجمعهم مكان واحد أو موضوع واحد أو هدف واحد.</p>	<p>علماء السلوك</p>
<p>_ منح أو الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد المدير في اتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.</p>	<p>علماء الإدارة</p>
<p>_ الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وتوفيرها وتخزينها وتحليلها واستبعادها وعرضها.</p>	<p>علماء نظم المعلومات</p>
<p>_ الأنشطة الخاصة بتقديم المعلومات التي تعكس الممارسات المختلفة خلال فترة زمنية معينة وموقف المنظمة في لحظة تقديم الرسالة ومن أهم الرسائل محور الاهتمام الختامية والميزانية العمومية والقوائم المالية المختلفة.</p>	<p>علماء المحاسبة</p>
<p>_ العملية الخاصة بتحديد الممارسات الناتجة والمؤدية إلى حدوث التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على الفرد والمجتمع .</p>	<p>علماء الاقتصاد</p>

المصدر : محمد إسماعيل، بلال. السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق .الإسكندرية : دار المعرفة

الجديدة ، 2005، ص ص 359 - 360 .

ومن خلال هذا الجدول يتضح :

- أن علماء الاجتماع ينظرون إليها من منطلق أنها ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دور في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- علماء النفس ركزوا أنها عملية نفسية تتم بين الفرد ذاته و بين الآخرين قوامها المثير والاستجابة.
- علماء السلوك ركزوا على أنها عملية تبادلية بين المصدر والمستقبل عبر وسيلة لتحقيق هدف معين.
- علماء الإدارة ركزوا على أنها البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.
- علماء نظم المعلومات ركزوا على أنها المعلومات التي تقوم على التخزين والتحليل والعرض.
- علماء المحاسبة ركزوا على أنها الأنشطة المتعلقة بتقديم المعلومات.
- علماء الاقتصاد ركزوا على أنها العلاقة بين المؤسسة وبين الفرد والمجتمع والتي تستهدف السلك الإنساني بالتغيير أو التعديل .
- حسب علماء الإعلام و الاتصال بأنها : " تبادل الأفكار والمعاني بين طرفين أو أكثر ، وفق منظومة من الكلمات والصور والرسومات والرموز والإشارات ، من خلال قنوات متعددة" (1).
- يركز على أنها عملية استقبال و استلام الأفكار و المعاني بين طرفين أو أكثر بالاعتماد على رسائل تنقل عبر وسائل مختلفة .
- يتضح من خلاله بأن العملية الاتصالية هي عملية مشاركة في الخبرة بين فردين أو أكثر
- ومن خلال تلك التعاريف يتضح بأن العملية الاتصالية عملية تربط المرسل بالمستقبل عن طريق وسيلة لتحقيق هدف .

(1) . عبده إبراهيم، الدقوسي، التلفزيون و التنمية . الاسكندرية: دار الوفاء، 2006، ص ص 38-39 .

المبحث الثاني : أنواع العملية الاتصالية

تتنفق أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على تقسيم العملية الاتصالية إلى أنواع و هي (1) :

المطلب الأول : الاتصال الذاتي

وهو " العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل الفرد نفسه ،فهي عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته"(2) من خلال تقويم الفرد لذاته في خطابه الذاتي، أو في مخاض عملية التفكير لحل مشكلة أو اتخاذ قرار ما أو التهيئة لأمر ما ،وبالتالي فهو ما يحدث داخل الفرد حين يتحدث مع نفسه ، فهو اتصال يحدث في عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته .

المطلب الثاني : الاتصال الشخصي (وجها لوجه)

وهو " تبادل المعلومات والأفكار والمهارات والاتجاهات ...، و التي يتم بين الأفراد بطريق مباشر دون استخدام وسائط بينهم يصبح أحدهم مرسلا والآخر مستقبلا فهو يعتمد على المقابلة المباشرة أو ما يسمى وجها لوجه"(3) لذا فهو الاتصال المباشر الذي يتم بين شخص وآخر أو بين شخصين ويمكن استخدام الحواس الخمس ، بحيث يتيح التفاعل فيما بينهم ، ويتخذ في ذلك أشكالا تبرز كالاتي(4) :

_ المحادثة : وهي الاشتراك في حديث ما بين شخصين .

_ المحاوره : وهي المراجعة في الكلام والمجاوبة في الخطاب .

_ المجادلة : وهي المغالبة في الكلام لإظهار الحق أو مقابلة الحجة بالحجة .

_ المناظرة : وهي " عبارة عن مناظرة كلامية بين طرفين يمثلان فكرتين متعارضتين وذلك أمام جمهور من المهتمين قد لا يسمح له بالاشتراك "(5)

(1)-سعاد ، جبر سعيد . سيكولوجية الاتصال الجماهيري .ط1. عمان : عالم الكتب الحديث ،2008،ص ص 14-17 .

(2) . صالح خليل،أبو أصعب.الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة.ط1.الأردن:دار مجدلاوى،2006 ،ص 17 .

(3) . محمد محمد عمر، الطنوبي . نظريات الاتصال . ط1. مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2001، ص 21 .

(4) . محمود حسن اسماعيل ،مرجع سابق، ص 78 .

(5) . فضيل، دليو . مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998، ص 33 .

المطلب الثالث: اتصال الجماعات الصغرى

لا يخرج عن نطاق الاتصال وجها لوجه لأنه هو الآخر يتم بشكل مباشر وعفوي ، ولكن الاختلاف يكمن أن يتعدى شخصين إلى عدد محدود ، بمعنى اتصال يكون بين عدة أشخاص ونجده في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية ، والاجتماعية سواء في العمل أو في الحياة الاجتماعية العادية، أين يكون استقبال وإرسال الرسائل كمصدر متلقي في أي وقت من الأوقات ويتميز هذا الاتصال بزيادة حجم التفاعل. وهذا النوع من الاتصال نجده أيضا في منابر النقاش المتواجدة عبر مواقع الأنترنت المختلفة، حيث يسمح فيها المتلقي المرتبط بالشبكة الدخول في مجموعات النقاش حول مواضيع معينة يتم فيها تبادل الآراء حول الموضوع المفتوح.

المطلب الرابع : الاتصال التنظيمي

"هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل بين مختلف المتعاملين " (1)

وهنا فإن الاتصال التنظيمي عبارة عن الاتصال داخل المؤسسة ، فهو يقوم على الاتصال المنطوق والمكتوب والذي يتم على المستوى الفردي والجماعي ، ومن أبرز وسائله(2):

الاتصال الشخصي والندوات والمحاضرات، اللجان الاستشارية، البريد، التقارير الميدانية ، الدراسة المسحية، تحليل ما تقوله وتشره وسائل الإعلام ، كما أن هنالك وسائل تستخدمها كمخرجات وهي الاتصال الوجيهي ، الهاتف ، البرقيات والفاكس ، الرسائل والبريد الإلكتروني ، وسائل الاتصال الجماهيري ، الإذاعات .

المطلب الخامس : الاتصال العام

المصدر يسعى لتوصيل أفكاره للجمهور ، حيث يصبح المصدر متلقيا في آن واحد أثناء أداءه لعملية الإرسال لردود فعل الجمهور من ألفاظ وحركات وإيماءات ، ونجد هذا النوع في :

(1) - فضيل دليو ،الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، مرجع سابق ، ص 16 .

(2) - محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 111-112 .

_الخطب : " فهي من أسرع القنوات لنقل المعلومات إلى جماهير المنظمة داخليا و خارجيا في حالة وجود متحدثين مؤثرين "(1) .

_ الندوات : " هي عبارة عن طائفة من الأحاديث والكلمات أو المحاضرات يعرضها أشخاص عديدون عن أفكار أو نواح أو زوايا مختلفة متعددة لموضوع مشكلة " (2) ، ومن ثم فهي تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والجمهور حول موضوع معين .

_ المحاضرات : " هي عرض للحقائق بالمبادئ والنظريات التي يرى المشرف أو الممارس أن يعرفها أعضاء الجماعة التي يتعامل معها وهي تعطي الفرصة لعرض كبير من وكمية من المعلومات والخبرات في وقت قصير" (3) وفي هذا السياق فهي عرض الموضوعات العملية التي تخاطب العقل أكثر من التي تخاطب الوجدان ، وتجدر الإشارة أن الفرق بينها وبين الندوة" كون المحاضرة لا تسمح بمشاركة الجمهور إلا إذا سمح بذلك المحاضر "(4) ، وفي هذا النوع يلعب المرسل فيه الدور المهم في العملية الاتصالية.

المطلب السادس :الاتصال الجماهيري

هو" تلك العمليات التي تقوم بها هيئات ومؤسسات كبيرة تستخدم الأجهزة والآلات التي يمكن بواسطتها إنتاج الرسائل العامة ونقلها إلى جماهير غفيرة ومتعددة " (5) هو أعقد هذه الأنواع باعتباره يتم بين المصدر وجمهور متباعد ومختلف في الجنس والوعي والمستوى الثقافي ، لذا فهو يهدف إلى التأثير في سلوك الجماهير أو دفعهم لتبني مواقف أو اتجاهات بعينها أو الترفيه أو تزويدهم بالمعلومات والأخبار ، ويلعب الاتصال الجماهيري دورا في صناعة الرأي العام المحلي والعالمى تجاه القضايا المعاصرة .

(1) . محمد صاحب،سلطان. العلاقات العامة و وسائل الاتصال.ط1. عمان : دار المسيرة ،2011، ص191 .

(2)- أحمد محمد ،عليق و آخرون. وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية . مصر:المكتب الجامعي الحديث،2004، ص78.

(3)-خيرى خليل ، الجميلي . الاتصال ووسائله فى المجتمع الحديث .مصر :المكتب الجامعي الحديث،1997،ص50 .

(4)- محمد منير ، حجاب و سحر محمد وهيب ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ،ص190 .

(5) صالح خليل ، أبو أصعب . الاتصال و العلاقات العامة .مصر : الشركة المتحدة للتسويق و التوريدات ،2003،ص31 .

المبحث الثالث : عناصر العملية الاتصالية

إن العملية الاتصالية كونها مستمرة ودائمة يستوجب عليها أن تستوفي على شروط، وتلك الشروط تعتمد على سلسلة من العناصر ، التي لا بد أن تتميز بدرجة عالية من الكفاءة حتى تصبح العملية الاتصالية هادفة وناجحة وتتجلى تلك العناصر فيما يلي⁽¹⁾ :

المطلب الأول : المرسل

هو "الطرف الذي لديه رسالة قد تتضمن بيانات أو مهارات أو مبادئ أو اتجاهات ...، ويريد أن يقوم بإبلاغها أو تعليمها أو توجيهها إلى من هم إليها وتهمهم في موقف معين وقد يكون فردا أو مجموعة من أفراد أو هيئة أو مؤسسة أو دولة"⁽²⁾ .

ويحمل مسميات عدة المصدر أو القائم بالاتصال ، ويعتبر أول أطراف العملية الاتصالية فهو إذن صاحب الفكرة ، بحيث يقوم بوضع أفكاره في رموز معينة تعبر عن معنى وتحول بذلك إلى رسالة وتوجه إلى مستقبل عبر وسيلة ، وكل هذا يتوقف على نجاح المرسل في توصيل رسالته على خصائص عدة أهمها⁽³⁾:

أولاً: مهاراته الاتصالية

هنالك خمس مهارات اثنان منها متعلقان بوضع الفكر في كود وهما الكتابة والتحدث ، واثنان متصلتان بفك الكود وهما القراءة والاستماع ، و المهارة الخامسة هي القدرة على التفكير ووزن الأمور ، وعلى المرسل أن ينمي دائما مهارات الاتصال لديه ، ومن هذه المهارات القابلة للتنمية⁽⁴⁾:

1_ فهم الذات :

والذي يمثل أساسا لفهم الآخرين ، يدخل ضمن فهم الذات معرفة قدرات المرسل وإمكانياته ، يرتبط فهم الذات في القدرة على تتميتها وإذا لم يكن الإنسان واعيا بذاته فاهما لإمكانياته فلن يتمكن من

(1)- سامي محمد، خناتة و أحمد أبو أسعد .علم النفس الإعلامي.ط1. عمان: دار المسيرة ،2010، ص ص86-89 .

(2)- أحمد محمد ، موسى . المدخل إلى الاتصال الجماهيري . المنصورة : دار بلال للطباعة،2009،ص57.

(3)- منى ، الحديدي و سلوى إمام علي. الإعلام والمجتمع .مصر: الدار المصرية اللبنانية،2004 ،ص ص75-78 .

(4)- محمود حسن إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ص98-100 .

الاتصال بالآخرين ، ولن يكون قادرا على نقل رسالته بصورة سليمة ، ويمكن فهم الذات وتنميتها عن طريق التأمل الذاتي والتفكير والبحث .

2 _ فهم الآخرين

يتطلب من المرسل وضع نفسه مكان الآخرين والاحتكاك بالمجتمع الذي يعيش فيه ، وتمثل قيمه وأفكاره ، ويرتبط بالمقدرة على فهم الحالة الذهنية للآخرين وهو يطلق عليه بالتقمص الوجداني والذي يتيح التعرف على توقعات الآخرين والتنبؤ برده فعلهم على ما يقدمه المرسل لهم من رسائل .

3_ تنمية القدرة على التعبير :

فالمرسل إذا فهم ذاته وفهم الآخرين أصبح من السهل عليه فهم واستيعاب الفكرة المراد توصيلها وعليه أن يكون قادرا على التعبير عنها .

4 _ تنمية القدرة على الاستيعاب والتلقي :

فالمرسل لا يقوم دائما بالإرسال وإنما يكون متلقيا في أحيان كثيرة، وعليه أن يستمع جيدا إلى الطرف الآخر وأن يتلقى وجهة نظر الآخرين حتى يضعها في الاعتبار.

ثانيا: اتجاهات المصدر

فاتجاهات المصدر تؤثر على اتصاله بشكل مباشر، بحيث أن اتجاهاته تحدد موقفه من الرسالة ويتحدد بذلك موضوعها ، ويسبق الموقف من الرسالة موقف المصدر من نفسه أي مدى ثقته بنفسه، والتي تؤثر على الرسالة وفاعلية توصيلها للجمهور وأيضا موقف المصدر من الجمهور الذي تتوجه إليه، والذي يؤثر على الكيفية التي توجه بها رسالته وطريقة صياغته للرسالة ، وبالتالي فاتجاهات المصدر تؤثر بشكل فعال على النحو التالي⁽¹⁾:

(1) - وهيبة،لكحل. "الاتصال البيداغوجي أستاذ- طالب". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عنابة . الجزائر ،2011-

1_ اتجاه المرسل نحو نفسه :

فالثقة بالنفس عند المرسل تولد عن المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله ، والاتجاه السلبي من المرسل نحو ذاته يحتمل أن يؤثر على ذات الرسالة أن تصنعها وعلى تأثيرها ، بينما إذا اتجأه إيجابيا نحو نفسه فقد يعطيه شعورا بالثقة .

2_ اتجاه المرسل نحو الموضوع :

فلا بد من أن يكون اتجاه المرسل نحو الموضوع إيجابيا ، فإذا لم يؤمن بصدق ما يقوله فإنه من الصعب عليه نقل رسالته .

3_ اتجاه المرسل نحو المستقبل :

فحينما يدرك المستقبل أن المصدر يحبه ويهتم به فإنه يصبح أقل انتقادا لرسائله ويزداد احتمال قبوله لما سينقله له، ويعبر عن ذلك أحيانا بأن هنالك شيئا ما في المرسل يجعل المستقبل يتقبل رسالته بغض النظر عن منطقية المضمون

ثالثا : مستوى معرفة المصدر

من المؤكد أن قدر معرفة المصدر عن الموضوع يؤثر على مستوى رسالته ، فإن المعرفة ليس بالعامل الوحيد المؤثر ، بل أيضا مستوى هذه المعرفة ، فلا يكفي أن يعرف المصدر موضوعه بل أن يكون قادرا على نقله في شكل مفهوم ومبسط للقطاعات المستهدفة ، بمعنى إذا كانت معرفة المصدر عالية المستوى أو منخفضة جدا ، قد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط واستخدام تعبيرات فنية لا يستطيع المتلقي فهمها .

رابعا: النظام الاجتماعي و الثقافي الذي يعمل فيه المصدر

يتأثر المصدر بمركزه في البيئة المحيطة إذ يعد المصدر جزء من المجتمع يتأثر بما يدور من حوله ولا يعمل من فراغ ، عموما فالنظم الاجتماعية والثقافية تحدد أنواع الكلمات التي يستخدمها الناس وأهدافهم من الاتصال والمعاني التي يربطونها بكلمات معينة والأمثلة التي يقدمونها للشرح ...، كما تحدد

اختيارهم للمتلقين والوسائل التي يستخدمونها لنقل هذه الرسالة أو تلك ردود أفعالهم ، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها⁽¹⁾ :

- _ الحاجة إلى المحافظة على قيم المجتمع وتقاليده .
- _ تحقيق الاجتماع والاتفاق على الأهداف السياسية .
- _ الاعتبارات الذاتية كطموح القائمين بالاتصال أو تحيزاتهم الشخصية وإطارهم الدلالي .
- _ الضغوط المهنية مثل الاعتبارات الميكانيكية و الزمنية أو المؤسسة الاتصالية .

_ الجمهور ، بحيث القائمين بالاتصال في حاجة شديدة لمعرفة جمهورهم وظروفهم وخبراتهم ، وهنا تأتي أهمية الخبرة المشتركة بين القائم بالاتصال والجمهور ، فكلما اتسع مجال تلك الخبرة كلما كانت العملية الاتصالية أكثر فاعلية .

خامسا : مصداقية المصدر

تشير نتائج البحوث إلى درجة الارتباط العالية والوثيقة بين صدق المصدر والثقة فيه من جانب الجمهور ، ودرجة الاستقبال والتصديق التي تلقاها الرسالة الاتصالية التي يقدمها هذا المصدر ، وترتبط تلك النتائج بمصداقية المصدر أو قابلية المصدر للتصديق ، وفي هذا الصدد حدد هوفلاند و جانيس الخصائص والمكونات التي تجعل المتلقي يصدق المصدر في عاملين هما :

_ الخبرة أو الكفاءة: فالمتلقي يدرك الخبرة أو الكفاءة من الطريقة التي تقدم بها الرسالة ومن معرفة المصدر بالموضوع.

_ قدر الثقة في المصدر: إن الثقة يتم إدراكها من نية القائم بالاتصال وهدفه في تقديم الحجج أو العبارات.

ومن جهة أخرى حدد برلو و لمبرت و مرتر ثلاث خصائص محددة كونها من المكونات التي تدخل في تحديد صدق المصدر و هي :

(1) - محمود حسن إسماعيل ، المرجع السابق ،ص102 .

_ الآمان والطمأنينة : إذا أحس الجمهور بأن المصدر إنسان أمين وصادق ونزيه فسوف يثقون فيه ويؤمنون بما يقوله وعليه نجد أن " فرانسيس برجين في مؤلفه " الإعلام التطبيقي " بأن القائم بالاتصال يجب عليه التحلي بسبع صفات وكلها تبدأ بحرف (C) ميبنا عليه أن يكون صريحا وواضحا وشاملا وموجزا وواقعا ومنضبطا ومهدبا "(1) ليس من الضروري أن يتمتع بكل السمات ، ولكن يجب أن يكون لديه ما يكفي للإيحاء بالثقة .

_ مؤهلات المصدر : يعكس عنصر المؤهلات والخبرة كفاءة أو خبرة المصدر بالنسبة للموضوع الذي يناقشه ، فإذا تم إدراك المصدر على أنه مدرب ومتمرس وماهر ومؤهل وعليم يزداد تصديقه والعكس صحيح .

_ عامل الديناميكية : إلى أن المصدر يظهر في الظرف الاتصالي إما طاقة ونشاط أو قد يبدو متعبا ، فإذا تم إدراكه على أنه قادر على التقمص الوجداني ومقدام نشط فيعتبر حينها على درجة عالية من التصديق والعكس صحيح .

المطلب الثاني : الرسالة

وهي " المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل وتكون هذه عبارة عن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المستقبل ليعرفها أو مهارات ينبغي أن يكتسبها أو اتجاهات سلوكية ينبغي اتباعها"(2) وبالتالي فهي المضمون والفكرة المراد توصيلها إلى المتلقي ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا ، لغرض التأثير في سلوك المتلقي أو تعديل سلوكه ، يجب أن تصاغ بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة ، ويتطلب ذلك دراسة الجمهور دراسة واعية للتعرف على خبراته واحتياجاته وكذلك دراسة الجوانب السيكولوجية للجمهور ، حيث هنالك اعتبارات تتعلق بفاعلية الرسالة وهي (3) :

(1) - اسماعيل سلمان أبو خلال . الإذاعة و دورها في الوعي الأمني. ط1. عمان: دار أسامة ، 2012، ص 177-178.

(2) - جمال محمد ، أبو شنب . الاتصال و الإعلام و المجتمع . مصر : دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 18.

(3) - عماد حسين، مكاوي و ليلي السيد . الاتصال و نظرياته المعاصرة . ط2. مصر : الدار المصرية اللبنانية ، 2001، ص 98-

أولاً : وضوح الأهداف مقابل استنتاجها ضمني

يمكن تحقيق الإقناع بسهولة حينما يكون أهداف الرسالة واضحة ومباشرة ، فقد وجد كل من هوفلاند وماندل أن نسبة الأفراد الذين غيَّروا اتجاهاتهم بما يتناسب مع أهداف الرسالة بلغت الضعف حينما قدم المتحدث نتائجه بشكل محدود بالمقارنة مع نسبة الذين غيَّروا اتجاهاتهم بعد أن تعرضوا لرسالة ترك المتحدث نتائجه ليستخلصها الجمهور ، ولهذا فالاعتبارات تتوقف على أسباب كثيرة منها:

1_ مستوى تعليم و ذكاء المتلقي .

2_ مدى أهمية الموضوع و ارتباطه بالمتلقي .

3_ نوع القائم بالاتصال و درجة مصداقيته .

وعليه كلما زاد ذكاء المتلقي وتعليمه كان من الأفضل ترك الهدف ضمني وإذا كان الموضوع مهما للمتلقي سوف يكون لديه معلومات كثيرة عنه ، بحيث يدقق و يتصفح حجج القائم بالاتصال ونتائجه ، وبالتالي ترك له المجال لاستخلاص النتائج بمعرفته أكثر فعالية .

ثانياً : تقديم الرسالة لأدلة و شواهد

يحاول أغلب القائمين بالاتصال تدعيم رسائلهم بتقديم أدلة وعبارات من خلال معلومات واقعية موثوقة أو آراء منسوبة إلى مصادر ذات مصداقية عالية لإضفاء شرعية القائم بالاتصال وإظهار أنه يتفق مع موقف الآخرين وتتوقف على :

_ يرتبط استخدام الأدلة والشواهد في الرسالة بإدراك المتلقي لمصداقية المصدر فكلما زادت مصداقية المصدر قلت الحاجة لمعلومات تؤيد ما يقوله .

_ تحتاج بعض المعلومات لأدلة أكثر من غيرها ولاسيما تلك الموضوعات غير المرتبطة بالخبرات السابقة للمتلقي .

_ يقلل التقديم الضعيف للرسالة من وقع أي دليل .

_ تقديم الأدلة يكون وقعه أكبر على الجماهير الأكثر ذكاء و تعليماً .

_ يتوقف تأثير الدليل على ما إذا كان المتلقون يعتبرونه صحيحاً .

ثالثاً: عرض جانب واحد من الموضوع مقابل عرض الجانب المؤيد و المعارض

فهذا يتوقف على حالتين :

الحالة الأولى و تتمثل في عرض جانب واحد يكون أكثر تأثير في

_ الأفراد الأقل تعليماً .

_ الأفراد الأقل ذكاءاً .

_ الأفراد الذين لم يكونوا رأياً واضحاً عن الموضوع .

_ الأفراد المؤيدين للموضوع .

وحسب وجهة نظر " جيهان رشتي " أن تقديم جانب واحد من الموضوع يكون أكثر فعال حين يحاط الجمهور علماً بنية القائم بالاتصال في إقناعه ، وحين يكون اتجاه الجمهور إيجابياً نحو المصدر ، وحين لا يكون مدركاً للحجج المضادة ، يكون الهدف مجرد إحداث تغيير مؤقت في الرأي (1) .

الحالة الثانية وتتمثل في عرض الجانبين المؤيد و المعارض يكون أكثر تأثيراً في :

_ الأفراد الأكثر تعليماً .

_ الأفراد الأكثر ذكاءاً .

_ الجمهور المتردد

_ تجنب تأثير الدعاية المضادة .

_ إذا كان الجمهور لا يبني وجهة نظر القائم بالاتصال .

وفي هذا السياق وجد الباحثون بأن تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة أكثر وأقدر على التعبير لدى الفرد المتعلم ، وحين يكون الجمهور متردداً فإن الجانبين يكون أقوى ، وهذا ما أكدته " جيهان رشتي " بأن تقديم جانبي الموضوع يكون أكثر فاعلية حينما لا يكون الجمهور مدركاً بأن القائم بالاتصال يرغب في التأثير فيه (2) ، وبالتالي فإن الرسالة التي تذكر جانبيين الموضوع - المؤيد والمعارض - يكون أكثر قدرة على تحصين المتلقي من الدعاية المضادة في حين أن الرسالة التي تعرض جانباً واحداً تكون غير قادرة على تحصين الجمهور .

(1) - المرجع السابق، ص 196.

(2) - نفس المرجع، ص 196.

رابعاً : ترتيب الحجج الإقناعية داخل الرسالة

إن ترتيب الحجج الإقناعية يلعب دور كبير داخل الرسالة ومدى تأثيرها على المتلقي ، وبالتالي فهي تأخذ أشكالاً عدة وهي :

- 1_ تأثير الحجج التي تقدم في البداية يكون أكبر من الحجج التي تقدم في نهاية الرسالة انطلاقاً من الترتيب التالي: تأثير البداية ، تأثير النهاية ، تأثير الوسط .
- 2 _ وضع الحجج في النهاية يكون أفضل عندما يكون الموضوع غير مألوف لدى الجمهور .
- 3 _ إذا كانت الحجج متعارضة أو مثيرة للجدل فإن الحجة التي تقدم أولاً يحتمل أن يكون تأثيرها أكبر على المتلقي .
- 4 _ يتوقف قبول الحجج على تقييم المتلقي للجمهور .

خامساً : استخدام الاتجاهات أو الاحتياجات الموجودة لدى الجمهور

فالأفراد يكونون أكثر استعداداً لتدعيم احتياجاتهم الموجودة عن تطويرهم لاحتياجاتهم جديدة عليهم تماماً ، كون الرسالة تصبح أكثر فعالية حينما تجعل الرأي أو السلوك الذي تعرضه يبدو للجمهور على أنه وسيلة لتحقيق احتياجاته الموجودة فعلاً ، أما خلق احتياجات جديدة وإجبار الجمهور على اتباع أسلوب لإشباعها فيعتبر مهمة أكثر صعوبة .

سادساً :تأثير رأي الأغلبية

يتأثر نجاح الاتصال بطبيعة الظروف التي يتلقى فيها الفرد المعلومات ، وبشكل عام فإن المعلومات التي تتفق مع الرأي السائد يزيد احتمال تأييد الآخرين لها ، في حين أن الرسائل التي تردد رأي الأقلية لا يحتمل أن يجذب رأي المؤيدين .

سابعاً : تأثير تراكم التعرض و التكرار

فهذا الأخير من "العوامل المساعدة على الإقناع والتذكر للمعلومات المتصلة بالتراكم"⁽¹⁾، وفي هذا السياق نجد أن "ابن خلدون يرى بأن التكرار أسلوب اتصالي ناجح لتحقيق الهدف التعليمي ، فهو يرى أننا

(1) -نعيمة ، واكد. مقدمة في علم الإعلام . الجزائر : دار طاكساج للدراسات ، 2011 ، ص 161.

نكتسب اللغة بالتكرار ، وأن الملكات تنمو لدى الإنسان بالتكرار "(1)، وبحيث تؤكد الدراسات التي أجراها بارثليت أن التكرار بتتويج يقوم بتذكير المتلقي باستمرار بالهدف من الرسالة، ويشير في نفس الوقت إلى احتياجاته ورغباته ، لذا فتكرار الرسالة يساعد على قبولها و الاقتناع بمحتواها .

وحتى تكون الرسالة مؤثرة وفعالة وأيضا حيوية ومقنعة تستلزم بذلك عوامل يمكن إيجازها فيما يلي (2):

_ تحديد الأهداف الرئيسية للرسالة الإقناعية بشكل يؤدي إلى تأثير فعال في الرأي العام .

_ تحديد طبيعة الجمهور المستهدف من قبل الرسالة والتعرف على مدى خصائصه الأولية .

_ الخصائص العامة لوسائل الاتصال من حيث ملائمتها للجمهور المستهدف وصلاحيتها لنقل الفكرة

الجديدة ودرجة انتشارها وقوة تأثيرها وإمكانية المتابعة والتوجيه القائمين عليها .

_ معرفة دقيقة للاتجاهات والآراء السائدة والدافع التي تقوم عليها الاتجاهات لأنه من الثابت علميا أي

التصدي المباشر للاتجاهات السائدة قلما يأتي بالنتيجة المرجوة .

_ طبيعة الأدوار المحددة لكل وسيلة من وسائل الاتصال الجماهيري والشخصي في ضوء معرفة الجمهور

المستهدف وخصائص الفكرة المراد نشرها والمدى الزمني الأمثل لتحقيق الهدف.

المطلب الثالث : الوسيلة

هي " الأداة أو القناة أو الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال"(3) وبالتالي فهي الطريقة

التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، إما تكون وسيلة مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة أو

غير لفظية على النحو التالي (4) :

_ الوسائل الشفهية : الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة عن

طريق الكلمة المنطوقة وتتخذ أشكالا مختلفة كالمقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ، الندوات ،

الاجتماعات ، المؤتمرات ، الجلسات التكوينية .

(1) -صالح خليل ، أبو أصعب . الاتصال الجماهيري . ط1 . الأردن : دار الشروق ، 1999، ص 83.

(2) -عامر مصباح ، مرجع سابق ، ص ص 24-25.

(3) -مدحت، أبو النصر .مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين . ط1 . مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2004، ص 24.

(4) - سامي محمد ختاتنة و أحمد أبو أسعد ، مرجع سابق ، ص ص 87-88 .

_ الوسائل الكتابية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المكتوبة كالأنظمة والمنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوي ، وبالتالي فإن للرسالة الكتابية خمس شروط بحيث تبدأ جميعها ب (C) وهي أن تكون كاملة ومختصرة وواضحة وصحيحة ولطيفة .

_ الوسائل غير اللفظية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوك كتعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ويطلق عليها " لغة الجسم " ، بالإضافة إلى هذه الوسائل أيضا الوسائل السمعية والبصرية والتفاعلية.

ومن خلال ذلك يحاول المرسل نشر ونقل فكرته للجمهور ، فباختيار الجمهور المستهدف الذي يعتبر هو الآخر عامل أساسي في اختيار الوسيلة ، بحيث أن الجمهور المستهدف يتماشى مع الوسيلة المناسبة ، فإذا كان الجمهور عاما فوسيلته التلفزيون أو الإذاعة وإذا كان متخصصا فوسيلته المجالات المتخصصة والنشرات والجرائد ، وبالتالي إقناعهم و التأثير⁽¹⁾ ، من العوامل المتحكمة في اختيار الوسيلة هي⁽²⁾ :

_ الوسائل المتاحة وتكاليف نقل الرسالة في كل وسيلة .

_ طبيعة الهدف أو الفكرة المطروحة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال رسالة معينة .

_ خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير .

_ أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال .

_ مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على جمهور من جماهير المؤسسة .

ولكي تستحوذ أي وسيلة اتصالية على الجمهور و تشد انتباهه تمر دورة وسائل الاتصال بست مراحل وهي⁽³⁾ :

(1) -مي، العبد الله .الدعاية و أساليب الإقناع .ط1.لبنان: دار النهضة العربية، 2006، ص67.

(2) -محمد، معوض و آخرون . التسويق و الاتصال . مصر : دار الكتاب الحديث ،2012، ص ص 245-246 .

(3) -محمود حسن اسماعيل ،مرجع سابق ، ص ص 114-116 .

- _ التهيؤ : بمعنى تحضير الجمهور ذهنيا وعاطفيا فنشرات الأخبار تقدم مواجيز للأنباء ، البرنامج التلفزيوني يبدأ بمقدمة ، و الكتاب يركز على الغلاف الجذاب ، والصحيفة تستخدم عناوين مثيرة .
- _ الانتباه : الأخذ بيد الجمهور إلى الفعل والمشاركة ، ولا يقصد بالانتباه مجرد الإثارة والانبهار ، وأفضل وسيلة لجذب الانتباه هي ملء الفراغات بحيث يترك يتخيل الإجابة .
- _ العاطفة: وهي إثارة العواطف والذي يساعد على التقمص الوجداني للفرد.
- _ المعلومات : بمعنى تجميع المعلومات عن الموضوع أو الحدث ، ويراعى في تقديم المعلومات أن تشبع بقدر الإمكان حاجات الجمهور .
- _ الاستنباط: فلا يتوقف الإنسان عند مجرد الحصول على المعلومات، بل يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يستنبط ويحلل ويستنتج ويكوّن الآراء.
- _ الفعل: استعداد الجمهور لأداء الفعل، حيث تتطلب الدوافع التي توقظها فينا وسائل الاتصال التعبير عنها بالفعل.

المطلب الرابع:المستقبل

- وهو " الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال " (1) ولاشك أن فهم الجمهور يتطلب فهم خصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية الجمهور، ولا يمكن أن نتوقع أن الجمهور يصدق وينصاع تلقائيا للرسالة الاتصالية ، فهو يرفضها أو يستجيب لها إذا كانت تتفق مع ميوله واتجاهاته ورغباته ، وقد يتخذ بعض الجمهور موقف اللامبالاة من الرسالة ولا يتفاعل معها ، وبالتالي هنالك عوامل ذاتية ونفسية واجتماعية وسياسية تؤثر في استلامه للمضمون الاتصالي وحن أهمها(2) :
- _ درجة التجانس بين المرسل والمستقبل .

(1) - بسام عبد الرحمن المشاقبة ، مرجع سابق، ص135 .

(2) - نفس المرجع ، ص ص135-136.

_ إن المستقبل كائن اجتماعي فهو يحمل تصوراتهِ وخبراته وتقاليدهِ الخاصة إذا أخذت هذه العوامل بعين الاعتبار فإن كل رسالة يستلمها المستقبل ستمر من خلال مصاف والمستقبل يتسلم الرسالة ويترجمها بانفعالاته الخاصة بما يتناسب مع تطوراتهِ ولا يخضع بالضرورة لما تحويه تلك الرسالة التي يسلمها، وهناك أربع احتمالات يمكن توقعها من المستقبل للرسالة⁽¹⁾ :

_ فهم الرسالة فهمًا كاملاً بمعنى مشاركة المستقبل للمرسل في الأفكار والإحساسات التي تنقلها .

_ فهم الرسالة فهمًا غير كامل كأن يفهم أجزاء منها دون الأخرى كالمستمع الذي يفهم بعض النقاط من محاضرة .

_ فهم الرسالة فهمًا خاطئًا بسبب تفسير المستقبل للرموز المستخدمة في ضوء خبراته غير المشابهة لخبرات المرسل .

_ عدم فهم الرسالة البتة بسبب استخدام المرسل لرموز غير مألوفة للمستقبل كأن يستخدم المرسل كلمات صعبة فوق المستوى اللغوي للمستقبل .

المطلب الخامس : التغذية العكسية (رجع الصدى)

" و يقصد بها الإجابة التي يجيب بها المستقبل عن الرسالة التي يتلقاها من المرسل"⁽²⁾، وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة وللإشارة فقط فإن سرعة التغذية تختلف باختلاف المواقف وأما الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة فيمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور الآتية⁽³⁾ :

_ فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك (عدم وجود تغذية راجعة) .

_ فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها (تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين وكسب تأييدهم أو إغنائهم بالأفكار والخبرات والمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة) .

_ عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهما) .

(1) - محمود حسن إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 122 .

(2) - علي اسماعيل ، علي . المهارات الأساسية في ممارسة الخدمة . مصر : دار المعرفة الجامعية ، 1998، ص 98 .

(3) - وهيبه لكحل ، مرجع سابق ، ص ص 62-63 .

_ فهم الرسالة والعمل ضدها أي عدم الاقتناع بها (وفق إرسال الرسالة أو إعادة إلى مستقبلين آخرين أكثر استعدادا بتقبل الرسالة).

أولا : تأثيرات رجع الصدى (التغذية العكسية) و هما (1)

1_ رجع الصدى الإيجابي :

والذي يؤكد للمصدر بأن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق .

2_ رجع الصدى السلبي :

الذي يحبط للمصدر بأن التأثير المقصود من الرسالة لم يحقق .

ثانيا : من حيث أسلوب ترفيته(2)

1_ رجع الصدى الفوري :

وهو الذي يتم كاستجابة فورية للاتصال .

2_ رجع الصدى الآجل:

وهو رجع الصدى الذي يتأخر وصوله إلى المتصل ، وهو من مميزات الاتصال الجماهيري لأنه بطيء في وصوله إلى المتصل .

3_ رجع الصدى المتقدم :

الخاص بالاتصال بالجماهير والذي يسعى فيه المتصل لمعرفة ردود أفعال الجمهور ، وذلك من خلال اختيار مسبق للبرنامج يجري على جماعة مختارة من الجمهور ، يسألون فيه عن التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذي يكون موضع الاختبار ، بحيث يشيرون إلى ما أعجبهم وما لم يعجبهم في البرنامج .

(1) - المرجع السابق ، ص63.

(2) - نفس المرجع ، ص63 .

ثالثا : من حيث أسلوب أدائه⁽¹⁾

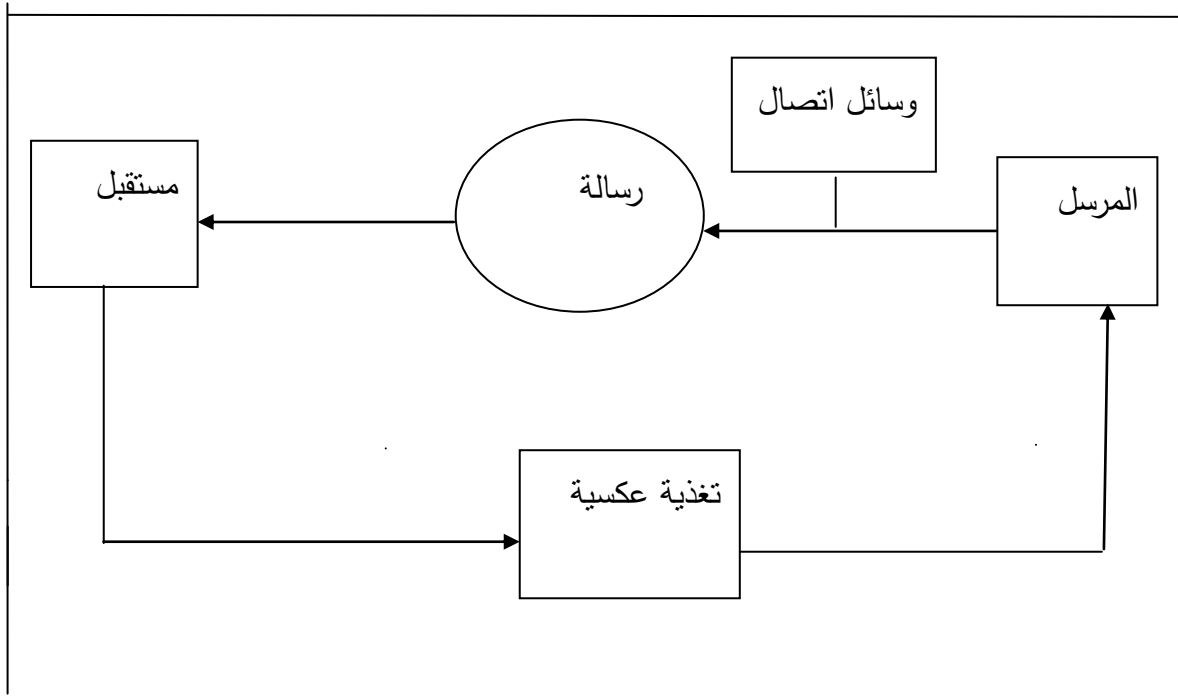
1_ رجع الصدى اللفظي :

وذلك من خلال الكتابات النقدية والمقترحات التي يقيّمها النقاد والقراء إلى الصحف والمجالات وبرامج الإذاعة .

2_ رجع الصدى غير اللفظي :

الذي يتم التعرف عليه من خلال أرقام المبيعات في حالة الصحف والمجالات ، وحجم المشاهدين بالنسبة لبرامج الإذاعة والتلفزيون.

الشكل رقم (6) : عناصر العملية الاتصالية



المصدر : نجلاء ، محمد صالح. مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس - النظرية و العلمية) عمان :دار الثقافة ، 2012 ، ص 42 .

تأسيساً مما سبق فإن كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية يعتبر هام و ضروري لبنائها ، نظراً للأهمية الكبرى التي يحملها كل واحد لتحقيق الهدف المنشود ألا وهو التأثير .

(1) - المرجع السابق، ص 63 .

المبحث الرابع: مراحل العملية الاتصالية

تمر العملية الاتصالية وفقا لسلسلة من المراحل المحددة و تتوزع تلك الخطوات بين المرسل و المتلقي و تبرز فيما يلي⁽¹⁾:

المطلب الأول : المراحل التي يقوم بها المرسل

أولا : تحديد هدف الاتصال

لا يتصل بأحد إلا لهدف أو حاجة و قد يكون للحصول على شيء أو التعبير عن رأي وشعور ...

ثانيا : اختيار الفكرة

يحتاج لتحديد الفكرة أو موضوع الاتصال التي سيطرحها للمستقبل.

ثالثا :اختيار وسيلة الاتصال:

لابد من اختيار الوسيلة انطلاقا بما يتناسب مع طبيعة الرسالة المنقولة من جهة و شخصية المستقبل من جهة أخرى .

رابعا : ترميز الرسالة و الإرسال

يكن في ترميز الرسالة أي تنظيم الأفكار في الرسالة وتلك الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو حركات ...، وبعد الترميز تأتي المرحلة الأخيرة وهي الإرسال وهو القيام بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى.

المطلب الثاني : المراحل التي يقوم بها المستقبل

أولا : الاستقبال

يتلقى بالحواس فإذا كانت مكتوبة استقبلها بالعين و إذا كانت منطوقة استقبلها بالأذن أو العين أو معا ، ثم ترسل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مركز الإدراك بالمخ .

(1) - لويزة، فرحاتي. "الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتن، الجزائر، 2007-

2008، صص 16-17.

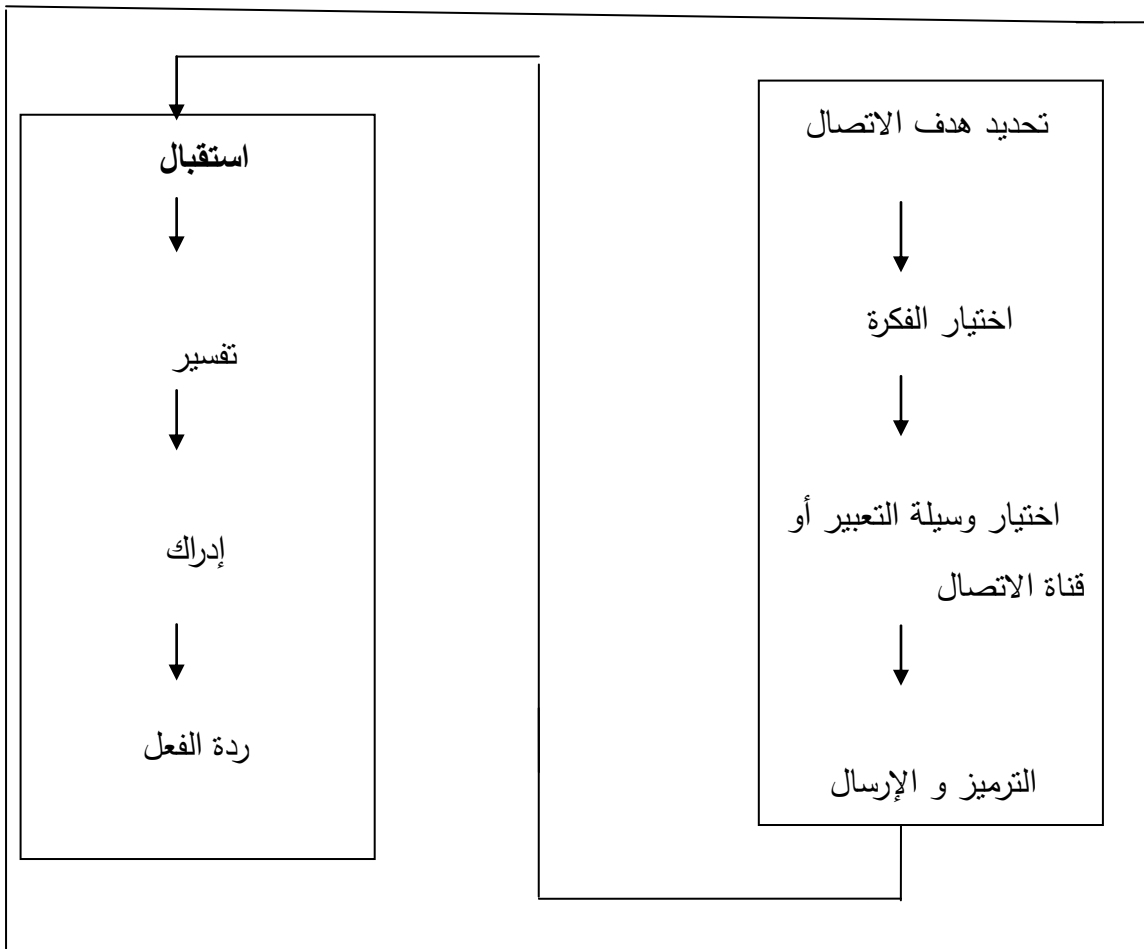
ثانياً _ التفسير أو فك الرموز :

هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة فهو يسعى إلى تحويلها و ترجمتها إلى معنى مفيد يدركه .

ثالثاً _ رد الفعل :

عندما يدرك المستقبل معنى الرسالة هنا يكمن رد الفعل الذي يكون على شكل معلومات أو معاني مرتدة للمرسل .

الشكل رقم (7) : مراحل الإرسال و الاستقبال في عملية الاتصال .



المصدر : المرجع السابق ، ص 16 .

و بالمختصر المفيد فإن مراحل العملية الاتصالية التي يقوم بها كل من المرسل و المستقبل يمكن إيجازها فيما يلي (1) :

_ تصور الرسالة من طرف المرسل الذي يقرر الاتصال بدافع مؤثر سواء كان فكرة أو مشاعر أو مؤثر خارجي .

_ الترميز بتحويل المعاني إلى رموز سواء كانت لفظية أو غير لفظية .

_ اختيار الوسيلة المناسبة .

_ استجابة أو الرد على الرسالة من خلال بثها للمصدر الذي يتحول إلى مستقبل .

_ استقبال الرسالة و فك رموزها بتحويلها إلى معاني .

وفي ضوء هذا يتبين بأن هذه المراحل لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و لا يمكن تقديم مرحلة على مرحلة أخرى ، و بالتالي فهي أساسية لبناء العملية الاتصالية بحيث تتم في إطار مركب .

المبحث الخامس: وظائف العملية الاتصالية

تحقق العملية الاتصالية مجموعة من الوظائف ولا يتم إلا إذا كان الاتصال فعالا ، لذا ارتأينا إلى تقسيم الوظائف حسب المرسل و المستقبل وهي ما يتحقق من إشباعات و حاجات مختلفة نتيجة اشتراكهما في العملية الاتصالية ، أما الرسالة فوظيفتها نقل الأفكار والمعلومات .

المطلب الأول : وظائف المرسل

وتتمثل فيما يلي (2) :

_ الإعلام والإقناع .

_ التعليم والتثقيف .

_ إكساب مهارات جديدة مما يزيد من خبراته في الحياة اليومية أو تنمية المهارات الموجودة بالفعل .

(1) - رضوان ، بلخيري .مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال نشأتها و تطورها. ط1. الجزائر : دار جسر، 2014، ص18 .

(2) - محمود حسن إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ص89-91 .

_ تعلم المهارة لابد أن يسبقه أساس معرفي وإكساب المهارة يتطلب التكوين .

_ إتقان المهارة يتطلب سرعة في الأداء مما يستلزم نوعا من التفاعل و حتى يتحقق كل ذلك لابد أن يتصل المرسل بالآخرين .

المطلب الثاني : وظائف الرسالة

كما حددها جاكوبسون وهي (1):

_ الوظيفة الإنفعالية : تركز الرسالة على ذات المرسل و تبين مباشرة مواقفه من القضايا و الأحداث و المواضيع التي يعرضها .

_ الوظيفة الندائية : تتوجه الرسالة إلى المتلقي لتنبهه و تطلب منه تنفيذ بعض الأمور .

_ الوظيفة المرجعية : تشير الرسالة إلى محتوى معين و هي ترك المجال للمتلقي لربط ما تلقاه بما سبقه و بما سوف يأتيه .

_ الوظيفة ما وراء اللغة : يجعل الرسالة للغة مضمونا فتضعها و تحللها و تفصلها و تركيبها و يعرف بأصولها .

_ الوظيفة الوصلية : تتضمن الرسائل تعبيرا يتيح فيه المرسل إقامة الاتصال أو قطعه .

_ الوظيفة الشعرية : تجعل الرسالة سواء كانت شعرية أم لا محور الوصف أو الدرس أو التحليل .

المطلب الثالث : وظائف المستقبل (2)

تتجلى فيما يلي :

_ الحصول على المعلومات الجديدة من خلال تشاركه في العملية الاتصالية بحيث يتطلب منه أن يكون واعيا معرفيا بكل مكوناتها أي الوعي بالمعرفة بكل مكوناتها .

(1)- مليكة ، هارون . " الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيا ت الحديثة للإعلام و الاتصال " . رسالة ماجستير . جامعة الجزائر ، 2004، ص ص 62-63 .

(2) - بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 150 .

_ فهم ما يحيط به من ظواهر و أحداث لكي يستطيع التعامل معها و بالتالي إضافة حقائق جديدة إلى حصيلته المعرفية .

_ المساعدة في إتخاذ القرارات بشكل صائب و معقول اجتماعيا .

وفي هذا الصدد يشير دافيتو و آخرون بأن " فكرة الاتصال تركز على تحويل المعنى ، و الرسالة تنقل من المرسل إلى المستقبل " (1) في الأخير فإن وظيفة العملية الاتصالية التي تعمل من أجلها عموما هي إحداث تأثيرات معرفية و تغييرات سلوكية .

المبحث السادس: خصائص العملية الاتصالية

إن للعملية الاتصالية خصائص تكمن فيمايلي (2) :

_ تلقائية : فأفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية للتمكن من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية ، لذا فالالاتصال هو من صنع الإنسان و المجتمع بحيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها .

_ ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار : لا يمكن للإنسان العيش بمعزل عن الآخرين ، فهو من الظواهر العامة و المنتشرة على مستوى الأفراد و الجماعات و المجتمعات .

_ موضوعية و واقعية : الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية بل حتى للعوامل الموضوعية ، فالإنسان لا يمكن إخفاء مشاعره السلبية حيث التعبير عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في زمان و مكان معين ، لذا فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين الأطراف .

_ تحقيق ترابط المجتمع : فالالاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و ال تماسك بين الأفراد في ظل مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المجتمع للشعور بالأمان الاجتماعي .

(1) Joseph, Devido Et Les Autre. La Communication Interpersonelle. Paris :Edition Revouveau

Pedagoquique ,2001 , P 4 .

(2) - أحمد ،بخوش .الاتصال و العولمة. ط1. القاهرة: دار الفجر ،2008، ص ص16-18 .

_ تحقيق الجاذبية : الاتصال عملية لها صفة الجاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم المعايير الاجتماعية ، فقد تكون صفة الجاذبية من خلال :

_ جاذبية شعورية حماسية .

_ جاذبية شعورية هادفة .

_ عملية مستمرة : أي أنها عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الجمهور ، كون هذا الأخير يتأثر بالرسائل الاتصالية و تحدث حينها تغيير في المعلومات والسلوكات والاتجاهات (1).

_ عملية لنقل معلومات ومهارات واتجاهات : الفرد المحور الأساسي الذي يدور من حوله و بواسطته كل ما يتم في المجتمع الإنساني من عمليات اتصالية ، كون هذه الأخيرة أساسية بين البشر فمن خلالها فهم البيئة التي تعيش فيها ، لذا فالفرد يكتسب معارف و يثري رصيده اللغوي انطلاقا من أن المعرف الإنسانية تنمو دائما و أن خبرات الأفراد تتعدل كلما مضى بهم العمر نتيجة لعمليات الاتصال (2).

_ عملية ذو أبعاد متعددة : فكل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني : معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة و معنى آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الرسالة كطريقة الحديث والتوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات و إشارات ، فالاتصال يؤدي وظائف متعددة و العمل من أجل تحقيقها (3).

خلاصة الفصل :

وتأسيسا لما سبق فالعملية الاتصالية لها دور كبير في حياة الإنسان حيث ليس لها بداية أو نهاية فهي عملية مستمرة و دائمة و تفاعلية لا يمكن الاستغناء عنها و حيوية و اجتماعية بين أفرادها،لذا فهي ضرورية لاسيما بين القائم بالاتصال " المرسل " و الجمهور بغرض إيصال الفكرة المراد إبلاغها مستخدما في ذلك وسائل وأنواع مختلفة لإبرازها هدفها إما التعديل أو التغيير سواء في المعرفة أو الاتجاه أو

(1) - بسام عبد الرحمن المشاقبة ، المرجع السابق ، ص 128 .

(2) - عبده إبراهيم ، الدقوسي . وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الحديثة . مصر : دار الوفاء ، 2004، ص 18.

(3) - شعبان ، فرج . الاتصالات الإدارية. ط1. عمان : دار أسامة ، 2009، ص 23.

السلوك ، ومن ثم فإنها تحاول إحداث جمة على الجمهور بمختلف نوعه ومستواه التعليمي والثقافي والمكانة الاجتماعية التي ينتمي إليها وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها .

الفصل الخامس : برامج التكوين و العملية الاتصالية

- المبحث الأول : تطوير الكفاءات

- المبحث الثاني : التغيير التكنولوجي .

- المبحث الثالث : خدمة الزبائن .

- المبحث الرابع : الميزة التنافسية .

- المبحث الخامس : إدارة الوقت

تمهيد :

إن لبرامج التكوين أهمية معتبرة لدى الجمهور الداخلي من منطلق أنها تستثمر قدراته بصفة مستمرة ، مما يسهم في تطوير الكفاءات و اكتساب المعارف و زيادة المهارات و القدرات ، وكل هذا يؤدي إلى رفع من كفاءته و إنتاجيته ، و لذا فإن برامج التكوين لم تعد تقتصر فقط على الكفاءة و المهارة بل أصبحت تعتمد بالدرجة الأولى على طريقة التعامل مع الزبون من خلال إقناعه بالخدمات المقدمة و كسبه بسهولة ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى برامج التكوين و العملية الاتصالية و الذي يندرج ضمنه تطوير الكفاءات والتغيير التكنولوجي وخدمة الزبائن والميزة التنافسية وإدارة الوقت .

المبحث الأول : تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري و بالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار .

المطلب الأول: مفهوم عملية تطوير الكفاءات

_ يقصد بها " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات ، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ،مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم " (1)

يتضح من خلاله أنه يركز على النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى تحسين الأداء و السلوك والهدف من ذلك زيادة المردودية الحالية و المستقبلية .

_ يرى البعض " أن تطوير الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على المؤهلات المفيدة ، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نمو محيطها ، وعلى هذا الأساس يمكن

(1) - أسيا ، رحيل . " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة بومرداس . الجزائر، 2010-

النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التكوين في تطوير الكفاءات ، والكفاءة التنظيمية " (1)

يركز هذا التعريف على البرامج والخطط التعليمية لزيادة الكفاءات التي تتمثل في الأجور ودور التكوين والكفاءة التنظيمية .

و من خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن تطوير الكفاءات هي نشاط أو جهد تعليمي يتضمن برامج وخطط تؤدي إلى الرفع من الأداء وتحسين السلوك .

المطلب الثاني: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة...، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة ، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) : العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية	
تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود	المهام
التوصيف	الرضا عن ظروف العمل	
الاستقطاب و التوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة	
تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها	
التدريب و التأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل	

(1) - المرجع السابق، ص 36 .

تعدد الشهادات	أساليب الحيازة أو التملك	
التعليم و التكوين و الخبرة المهنية	الاشتراك في النتائج	
تنوع القدرات و المهارات	المكافأة و الترقية	

المصدر : المرجع السابق ، ص 39.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي⁽¹⁾ :

المساهمة التنظيمية : تتمثل في فعالية أساليب تسيير و تطوير الكفاءات من طرف المؤسسة عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج ، أساليب المكافأة ، أساليب الحيازة وأساليب تطوير المسار الوظيفي وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات ، إذا المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات .

المساهمة الفردية : ترتبط بإدارة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا ، وهذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل الجهودات لتحقيق الأداء ، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم ، تكوين ، وخبرة مهنية عالية القيمة فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا تتحدد بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة ، بل تتحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية و عليه فإن تطوير الكفاءات يقوم على المساهمة التنظيمية التي تختص بها المؤسسة ، والمساهمة الفردية تختص الفرد العامل.

المطلب الثالث : بعض أساليب تطوير الكفاءات

إن تطوير الكفاءات تقوم على أساليب منها⁽²⁾:

(1) - المرجع السابق، ص ص 39-40 .

(2) - كمال، منصورى وسماح صويلح . " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " . مجلة بحوث ،1(2010) : ص

أولاً: التكوين على المرتكز على التدريب

هذا النوع يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد ، كما يستعمل هذا النوع أيضا من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة كقدرة القرار ، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة كمحاولة البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

ثانيا : التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ، يقدم الدروس والتعليمات و كذا المساعدة ، كما يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم ، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

المطلب الرابع : المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات

يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية (1):

- _ تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ، تركز على المعرفة والخبرة والمهارة ، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل ، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما حول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية .
- _ في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع بالاعتماد على الكفاءات والمعارف.
- _ في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

(1) - آسيا رحيل ، مرجع سابق ، ص 40.

_ تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، التعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة

برامج التكوين و العملية الاتصالية في تطوير الكفاءات

تتلخص كلها من خلال تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي :

أولاً: أهداف بيداغوجية

تتمثل في المعارف التي يكتسبها القائم بالاتصال - الجمهور الداخلي - وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد العاملين ، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي .

ثانياً: أهداف الكفاءات

تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد والتي اكتسبوها من التكوين وتتمثل في المعارف والمهارات ولاسيما مهارات اتصال العاملين حيث لكي ينجح أي صانع ماهر في حرفة فلا بد أن تتوفر لديه مجموعة من الأدوات والتجهيزات كذلك الحال بالنسبة للجمهور الداخلي يجب أن تكون لديهم الأدوات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وأهمها المقدرة على التعامل والاتصال مع الزبائن ، فقبل أن يؤدي الجمهور الداخلي - القائم بالاتصال - الخدمة يجب أن يهتم بمظهره وأناقته وأن يكون مصغي جيداً لزيائنه و أن يستخدم الألفاظ المناسبة وأن يكون ذكي و يفهم ما يقصده الزبون إذا تغيرت طريقة كلامه ونبرات صوته وملامح وجهه - ماهر في الاتصال باستخدام لغة الجسد - ، وبناء على ذلك فلا بد من الجمهور الداخلي أن يكون على دراية ومعرفة بأصول ومبادئ الاتصال مع الزبائن بالإضافة إلى المقدرة على التصرف الصحيح والسريع لمواجهة أي مشكلة والتفاوض معه ، وعليه أيضاً فهم تعبيرات وجه الزبون والإشارات والحركات التي تصدر منه ، وبالتالي الاستعداد الكامل لتقديم الخدمة ، وبعد الإلمام بالمبادئ السابقة ينبغي استخدامها في التعامل مع الزبائن حيث تهدف المؤسسة إلى اختيار العاملين وتكوينهم والمراجعة المستمرة لأدائهم وتطوير كفاءتهم فإن تطور الخدمات المقدمة للزبون

باستمرار يزيد من درجة قناعة ورضا الزبون ، ويحقق أهداف بصرف النظر عن المستوى الإداري للعاملين فإن هنالك ثلاث مهارات لابد من اكتسابها وهي (1):

_ المهارة الفنية : وهي مقدرة الفرد العامل على أداء الأنشطة التي لها علاقة بمهامه الوظيفية بكفاءة وكذلك المهارات المطلوبة لوظيفة خدمة الاستقبال وأيضا" المهارة غير الفنية كالقدرة على التخطيط والتنظيم ، الاتصال الشفهي ، الاتصال بين الأشخاص ، صناعة القرار ، القيادة(2)

_ المهارة الإنسانية : وهي التعامل الفعال مع الآخرين ، فالعامل يضمن نوعا من الاتصال في إعطاء الأوامر والتوجيه وإعطاء التعليمات و إدارة الاجتماعات والمقابلات وهي نوع من الاتصال ، وقد يتمتع بعدد من مهارات الاتصال كالقدرة على الاستماع للآخرين و القدرة على إدارة الاجتماعات و فهم الجوانب الإنسانية و السلوكية وكل ذلك يسمى " بمهارة تحليل علاقات الاتصال " ، إن تمتع بعض الجمهور الداخلي بهذه المهارات تمكن من تحقيق وظائف العملية الاتصالية و تنميتها تكون عن طريق التكوين ، حيث كثيرا ما تكون المؤسسات عاملها على حسن الاستفادة من الاتصالات بما يخدم سرعة الأداء وزيادة فعاليتها ومن ذلك مايلي (3) :

_ عدم السرعة في الاستجابة أعطي وقتا أكبر للاستماع حتى لا تقع في سوء الفهم .

_ حاول فهم ما يتحدث به الزبون خاصة فيما يتعلق بقيمه واتجاهاته السلوكية وعلاقاته وأهدافه ونظرتهم للأمر .

_ التأكد من تدفق المعلومات في جميع بين العاملين والإدارة و الزبائن ...

_ العناية الكافية بالعلاقات غير الرسمية كوسيلة لتبادل المعلومات .

_ الموضوعية في تقييم أقوال الزبائن .

_ على المدير تنمية قدراته على الاتصال وعلى الإشراف وعلى عملية الاتصال الداخلي والخارجي .

(1) - موفق عدنان عبد الجبار ، الحميري و أمين أحمد محبوب المومني . هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة و رؤية مستقبلية . ط1. عمان : دار إثراء ، 2011، صص 74-75 .

(2) - كیفن ، كلينفكس . توظيف المتميزين . ترجمة موسى يونس . عمان : بيت الأفكار الدولية ، د س، صص 26 .

(3) - نبيهة ، صالح السامراني . علم النفس الإعلامي (مفاهيم - نظريات - تطبيقات) . ط1. عمان : دار المناهج ، 2007، ص ص 232-233.

_ المهارة الفكرية : أن يكون الفرد العامل - القائم بالاتصال - قادرا على تطوير الخدمات والمنتجات باستمرار بما يتلاءم مع حاجة المجاميع المستقبلية بالإضافة إلى القدرة على إعداد وصياغة الأهداف والإستراتيجية طويلة الأجل ، و أيضا على مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات .

ثالثا: أهداف المؤسسة

تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات كمؤشر الجودة، مؤشر نجاح المشروع...، حيث أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة تمس الاحتياجات الأساسية خاصة بمجال الكفاءات يدير عوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...) وغير ملموسة (رضا الزبون ، ضمان الولاء ، العلاقات الجيدة مع الزبائن .

المبحث الثاني : التغيير التكنولوجي

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها ولاسيما التغييرات التكنولوجية ، والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج وذلك بهدف زيادة الإنتاجية مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي ، والذي أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في ظل بيئة العمل ، حيث يتطلب التغييرات في التكنولوجيا في الأجواء الأساسية للمؤسسة بالتالي هذا يفرض على الجمهور الداخلي معارف إضافية و نظور مهارات جديدة لكي ينجزوا أدوارهم وأعمالهم بالتكنولوجيا الجديدة .

المطلب الأول : مفهوم التغيير التكنولوجي

_ يعرف بأنه : "إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر - بشكل كبير - في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات ، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة ، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف ، فالحل الوحيد للمدراء هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة ، من أجل الحفاظ على

الصدارة أو البقاء في المنافسة ، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية⁽¹⁾ .

يتضح من خلاله بأنه عبارة عن ثورة المعلومات التكنولوجية الحديثة والتي تحمل معدات وطرائق ووسائل أعمال جديدة في أساليب الإدارة والخدمات والهدف من ذلك الحفاظ على المؤسسة وبقائها في المنافسة.

_ يعرفه جونز بأنه : " العملية التي تؤدي إلى انتقال المنظمة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية جديدة من أجل زيادة فاعليتها " (2) .

ركز هذا التعريف على التغيير التكنولوجي الذي يطرأ على مستوى المنظمة وأهم التغيير الذي يطرأ على الأفراد العاملين بها .

_ يعرفه البعض على أنه: " تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية " (3)

يركز على التجهيزات الفنية التي تستعمل في العمليات الإنتاجية وهدفه زيادة الإنتاجية .

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير التكنولوجي هو استخدام تقنيات جديدة بغرض زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج ، و يساعد المؤسسة على اكتساب مهام وأساليب جديدة.

المطلب الثاني : أسباب التغيير التكنولوجي

حدد الباحثون عدة أسباب لإحداث التغيير التكنولوجي وهي⁽⁴⁾:

_ زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب .

(1) - العربي ، نيقاوي . " دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة". ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة و تحليل تجارب دولية . 12-13 ماي 2010 ، الجزائر ، ص 15 .

(2) - عطية خلف ، الموسوي . " تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة " . مجلة الإدارة و الاقتصاد ، 78 (2009)، ص 60.

(3) - عوني فتحي خليل، عبيد . " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة غزة . فلسطين ، 2009، ص 33.

(4) - عطية خلف الموسوي ، المرجع السابق ، ص ص 60-61 .

_ تقليل الكلفة من خلال التكنولوجيا العالية أي صنع المنتجات بوقت تشغيل أقل.

_ تحسن جودة المنتج أو الخدمة ومن ثم حجم المبيعات .

_ تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة .

_ تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلا عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.

_ تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد ، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الفاقد⁽¹⁾.

_ تحسين الخدمات المقدّمة للزبائن وتقدير القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب⁽²⁾

وعليه فإن هذه الأسباب تعتبر الأهم التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي ، وبالتالي فهي تختلف من مؤسسة لأخرى .

المطلب الثالث : أهمية التغيير التكنولوجي

يمكن تلخيص أهمية التغيير التكنولوجي في النقاط التالية⁽³⁾ :

_ زيادة الإنتاجية بما يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني .

_ زيادة الكفاءة الإنتاجية و تقليل التكاليف في العملية الإنتاجية .

_ أنه خيار استراتيجي فعال في تحقيق الميزة التنافسية .

_ أنه نشاط مستمر و دائم من خلال تنمية الإبداع و الابتكار .

_ يسمح بتلبية احتياجات السوق من خلال التغيير في المنتجات و جودتها بما يؤدي إلى الوصول إلى

الأسواق العالمية ، ويؤدي إلى تحسين في تجهيزات وأدوات البحث العلمي بحيث تتطور دقة القياس .

(1) - عوني فتحي خليل عبيد ، مرجع سابق ، ص23.

(2) - نفس المرجع ، ص23 .

(3) - عبد اللطيف ، مصيطفي . " دور التغيير التكنولوجي في تنمية و تدعيم القدرة التنافسية للدولة " . مجلة الواحات للبحوث و

الدراسات ، 6(2009) : ص77 .

المطلب الرابع : مجالات التغيير التكنولوجي

يشمل التغيير التكنولوجي المجالات التالية (1):

أولا : التغيير في المعارف

وهذا يكون من خلال زيادة الاهتمام بالتعليم ويتمثل في توفير المعارف وحتى تكون فعالة لابد منها من التجديد باستمرار ، وأن تكون متماشية مع المعارف العلمية والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي الآتية من المصادر المختلفة ، حيث يستلزم توفير المعارف للأشخاص والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية ، و بالتالي يكتسب العامل أنماط جديدة من التصرف والسلوك .

ثانيا : التغيير في المهارات

وهذا يكون من خلال زيادة الاهتمام بتكوين العمال على التكنولوجيا المتطورة ، ويشمل التغيير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية و أساليب إنجازها و نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون و أنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات ، و بالتالي فإن التغيير في المهارات يتم في أمرين هما اكتساب مهارة جديدة أو تطوير مهارة جديدة .

ثالثا : التغيير في السلوك

وهذا يكون من خلال التربية و ملائمة هذه التكنولوجيا لهذه البيئة .

برامج التكوين و العملية الاتصالية في التغيير التكنولوجي :

يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها ، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة و لذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا و العمالة من خلال الجوانب التالية يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من العمال ، وبالتالي يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين

(1) - المرجع السابق ، ص ص 77-78.

من خلال عمليات التعليم و التكوين بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى " حينما تتقدم معارف و مهارات العمال على الأخص حينما يكون أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ، وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الجديدة" (1).

المبحث الثالث : خدمة الزبائن

إن خدمة الزبائن فن وعلم ، هي فن يحترفه الجمهور الداخلي ويمتاز به كل فرد دون آخر هي مهارات وسمات يكتسبها في ذاته من فصاحة اللسان و بشاشة الوجه و هيئة تشد الأنظار ، وعلم يكتسبه الفرد ويطور به ذاته أكثر من خلال البرامج التكوينية التي تخضع لها مؤسسته .

المطلب الأول : تعريف خدمة الزبائن

_ تعرف بأنها : " خلق نوع من الولاء والرضا للعميل تجاه الشركة التي تقوم بخدمة العميل وللوصول إلى هذا الرضا والولاء نحتاج بإتباع العديد من الإرشادات و النماذج لتقديم خدمة متميزة للعميل " (2) ركز هذا التعريف على أبرز مؤشرات الخدمة وهي الولاء والرضا من الزبون لما تقدمه المؤسسة التي يتعامل معها والتي تقدم له خدمات تلبى رغباته واحتياجاته لتجعله دائما حريصا على التعامل معها ، وهذا لا يكون من فراغ بل بإتباع مجموعة من الإرشادات والتوجيهات التي تجعل هذه الخدمات المقدمة متميزة جدا وذات جودة بالنسبة للزبون .

_ كما تعرف بأنها : " نشاطات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون " (3).

(1) - فوزية شيباني ، مرجع سابق ، ص 38 .

(2) - محمد السيد، البدوي. القواعد الذهبية لخدمة العملاء . ط 1. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب ، 2008، ص 18.

(3) - بشير، العلق . ثقافة الخدمة . ط 1. عمان : دار اليازوري العلمية ، 2009، ص 149 .

_ و أيضا تعرف : " نشاطات أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية " (1)

و هذان التعريفان يركزان على أن الخدمة عبارة عن نشاطات وجهود ومهارات غير ملموسة أي أنها محسوسة يقوم بها مجموعة من العاملين داخل المؤسسة والتي تتعامل مع زبائنهم لتحقيق النفع لهم ولا يمكن امتلاكها.

و من خلال تلك التعاريف يمكن القول بأن الخدمة عبارة عن جهود ونشاطات يتم من خلالها تلبية حاجيات وتوقعات الزبائن عن طريق تقديمه لخدمة ذات جودة ينتج عنها رضا الزبائن عنها .

المطلب الثاني : سمات و خصائص الخدمة

أولا : اللاملموسية

أي أنها على عكس السلعة فهي غير ملموسة أي ليس لها وجود مادي " أبعد من أنها تنتج تحضر أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد " (2) وهذا ما يؤدي إلى ظهور خاصية أخرى للخدمة وهي صعوبة تجربة أو معاينة الخدمة قبل شرائها بمعنى أن الزبون هنا عندما يريد إقتناء خدمة ما فإنه لن يتمكن من الاعتماد على حواسه في ذلك كالشم مثلا أو حواس البصر على عكس سلعة مادية مثلا ولهذا يكون قرار شراء سلعة أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة .

" وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل عدم اللاملموسية إلى ملموسية يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة : كالاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلال الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم ، أو إيلاء عناية بصالون التجميل مثلا) أو تقديم شوكولاتة أو باقات زهور لنزلاء الفندق ...وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم " (3)، وهذه الخاصية من اللاملموسية في الخدمات حسب درجات فمنها: الخدمات التي تتصف بعدم اللاملموسية بشكل كامل وأساسي مثل خدمات المنتج كأنظمة

(1) - المرجع السابق ، ص 149 .

(2) - محمد السيد البدوي ، مرجع سابق ، ص 45 .

(3) - نفس المرجع ، ص 46 .

الاتصالات والتمويل مثلا أو الأمن والحماية ، وخدمات المستهلك كأماكن الترفيه والتعليم ووكلاء التوظيف والمتاحف وغيرها ، وهناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة بالنسبة لخدمات المنتج مثل : عقود الصيانة والإعلانات وتصميم العبوات والأغلفة وفي خدمات المستهلك مثل : خدمات التنظيف والتصليح ، التأمين والعناية الشخصية ، بالإضافة إلى وجود الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة وتوجد في متاجر الجملة ووكلاء النقل والمستودعات و البنوك هذا بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف المنتج ، أما خدمات المستهلك الخدمات البريدية ، العقارات ، البيع الآلي والتبرعات الخيرية إلخ ...، ويرى باستون "أن اللاملموسية تشمل كل من الملموسية الواضحة (أي التي لا يمكن لمسها من قبل العميل أو الزبون) والملموسية الذهنية (أي التي من الصعب على المستهلك أسرها ذهنيا " (1) .

ثانيا : التلازمة

ونعني بها درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص أو الموظف الذي يقدمها ودرجة الترابط هذه ينبغي لها أن تكون بأعلى مستوى منها مقارنة بالسلع " وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة مثل الخدمات الطبية أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها (2) وقد يترتب على هذه الخاصية ما يلي :

_ وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب حضور الزبون بنفسه لاقتناء تلك الخدمة ، ولكن على العموم فإن شراء الخدمة أو الحصول عليها يتطلب حضور المشتري ووجود علاقة اتصالية بينه وبين مقدم الخدمة أي بمعنى آخر وجود علاقة مباشرة بين الزبون والشخص البائع الذي يقدم الخدمة مثل موظف الاستقبال في مؤسسة عمومية خدماتية ، وضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون المستفيد من الخدمة في إنتاجها ، وهذه خاصية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في أداء كثير من الخدمات ، وذلك من خلال تقديمه لمجموعة من المعلومات الدقيقة والإجابات عن الأسئلة المطروحة عليه ، لاسيما فيما يخص احتياجاته الداخلية وطلباته ذلك أن أي " مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تباع بالشكل المطلوب ما لم يساهم المستفيد

(1) - هاني حامد ، الضمور . تسويق الخدمات . ط 4 . عمان : دار وائل ، 2008 ، ص 23 .

(2) - بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 48 .

عن عملية إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة التي يريد الانتفاع بها وفي الوقت الذي يلائمه⁽¹⁾.

ومن نتائج التلازمية زيادة درجة الولاء عند الزبون إلى حد كبير أي إلى درجة إصراره على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين ، طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر ، كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات بشكل كبير .

ثالثا : عدم التجانس في المخرجات (الاختلاف و التنافر)

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات ، فكل نوع من أنواعها لها طرق خاصة ومختلفة في كيفية قياسها ، وعلى الرغم من محاولة العديد من مؤسسات الخدمات توجيه معايير مستوى مخرجاتها ، إلا أنه من الصعب عليها الاطمئنان والتأكد من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها، كما يصعب أيضا على المستهلك إصدار الحكم على جودة الخدمات قبل شرائها ، وقد تبين من قبل أن الزبون لم يعد فقط هدفا لمقدم الخدمة بل أصبح يقوم أيضا بدور المشارك في عملية إنتاج الخدمة ، بل ويعد الجزء الرئيسي فيها وهذا ما يجعل عملية توحيد المعايير أو مقاييس مخرجات الخدمة أمرا صعبا للغاية ، ولتوحيد هذه المعايير فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد طريقة المثلى لمراقبة العملاء والوقت فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة ، إلا إن فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة ستبقى عالية ، وستبقى المحاولات التي تقوم بها المؤسسات من أجل توحيد معايير عمليات تصنيع الخدمة وتدريب موظفيها وأتمتة عملياتها وتخفيض دور الأشخاص في هذه العمليات بشكل كامل مستحيل ، ذلك أنها لا تستطيع أن تقلل من تأثير البيئة والبشر على جودة الخدمة ، كما أنها لا تستطيع أيضا أن تتحكم أو تنتبأ بالرغبات الشخصية للزبائن ، فالزبون سوف يستخدم معايير شخصية وموضوعية لتقييم نوعية الخدمة وعملية إنتاجها ، التي هي جزء منها وهذا يجعل التقييم موضوعا معقدا ويصعب تحقيقه بالنسبة لمقدم الخدمة ففي بعض الفنادق مثلا: فإن " عملية قياس درجة حرارة القهوة ، فالمقياس النمطي هو أن القهوة يجب أن تقدم بدرجة حرارة معينة ، هذا المقياس موضوعي وبالتأكيد من السهل قياسه لكن بعض الأشخاص الزبائن يرغبونها ساخنة والبعض يفضلونها بدرجة حرارة أقل فالمعايير

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 49 .

الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة سواء كانت جيدة أم لا " (1) وبالتالي يحكمون على خدمة تقديم القهوة وهكذا ... وكل هذا يؤثر على مدى رغبة الزبائن و مشاركتهم في عملية إنتاج الخدمة وولائهم لمؤسسة معينة ، الأمر الذي يجعل مقدم الخدمة معقد تماما نتيجة " للتغيير الذي يحدث لأمزجة الناس من موقف لآخر ومن وقت لآخر ، وهذا يتطلب فهما وإدراكا جيدا لسلوك المستهلك للخدمات وكيفية إرضائه وهذا يوضح أيضا أن درجة عدم التجانس في نوعية الخدمة تتأثر بالعديد من المتغيرات ويعتمد على العديد من العوامل الظرفية " (2).

رابعا : الهلامية و الفناء

تتميز العديد من الخدمات بكونها ذات طابع هلامي أي غير قابل للتخزين ، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة صاحبها ذلك انخفاض في فرص التخزين ، بمعنى آخر فإن درجة اللاملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفناء كثيرا ، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدماتية ، ويعد هذا الأمر من النتائج لهذه الخاصية ، غير أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يزيد من تعقيد قضية تقديم الخدمات . إذ يجد مديرو المؤسسات الخدماتية هذه أنفسهم في مواجهة التقلب في الطلب أو القدرة الاستيعابية ، مما يشكل ضغطا كبيرا على مقدمي الخدمة في السعي الحثيث لتخفيض هذه القدرة الغير المستقلة في أوقات معينة ، وذلك إما عن طريق التغيير في الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج فمثلا بالنسبة لبعض مؤسسات الاتصالات فإنها تقوم على بعمل برامج تسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب على الهاتف ، وذلك من خلال عمل جدول أسعار خاصة بالمكالمات الليلية ومكالمات الأعياد والعطل وغيرها ... ، وهذا في محاولة مستمرة منها في إيجاد توافق بين العرض والطلب .

خامسا : الملكية

وتمتاز الخدمات عن السلع هنا بعدم إمكانية إنتقال ملكيتها ، وذلك لأن الزبون له الحق فقط في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثل أن يحجز مقعدا الاستنجاز للشيء و فقط عكس السلعة التي يحق للمستهلك التصرف فيها كما يشاء .

(1) - المرجع السابق ، ص 28.

(2) - نفس المرجع ، ص 29 .

المطلب الثالث: الصفات الواجب توافرها في مقدم الخدمة المتميز⁽¹⁾ :

- هنالك الكثير من الصفات التي تتطلب وجودها وحضورها لدى مقدم الخدمة أو الشخص الذي يقدم هذه الخدمة حتى يتلقاها الزبون بأعلى كفاءة ونذكر منها مايلي :
- _ أن يكون مقدم الخدمة حسن المظهر وتتناسق الألوان .
 - _ أن يكون حسن الخلق والسلوك .
 - _ أن يكون مهذباً ولبقاً .
 - _ أن يكون ناضجاً عاطفياً مثلاً : لا يتأثر بمعاملة النساء على الرجال .
 - _ أن يكون موضوعياً ولديه القدرة على الإقناع .
 - _ أن يكون ملماً إماماً كاملاً بالخدمة التي يقدمها .
 - _ أن يتم بالصبر والطموح .
 - _ أن يكون بشوش الوجه .
 - _ أن يعامل كل العملاء والزبائن بنفس القدر والاحترام .
 - _ أن يظهر احترامه لشركته وولائه لها .
 - _ أن يكون شخصاً واثقاً من نفسه .
 - _ أن يكون محددًا في الكلام ومسمعا جيدا .
 - _ أن يكون شخصاً أميناً وصادقاً .
 - _ أن يكون متحمساً في عمله .
 - _ أن يكون شخصاً بسيطاً غني متكاف .

(1) - محمد السيد البدوي ، مرجع سابق ، ص 31 .

_ أن يحافظ على أسرار العملاء " الزبائن " حتى يكتسب ثقتهم.

_ أن يكون شخصا ودودا في التعامل مع الآخرين .

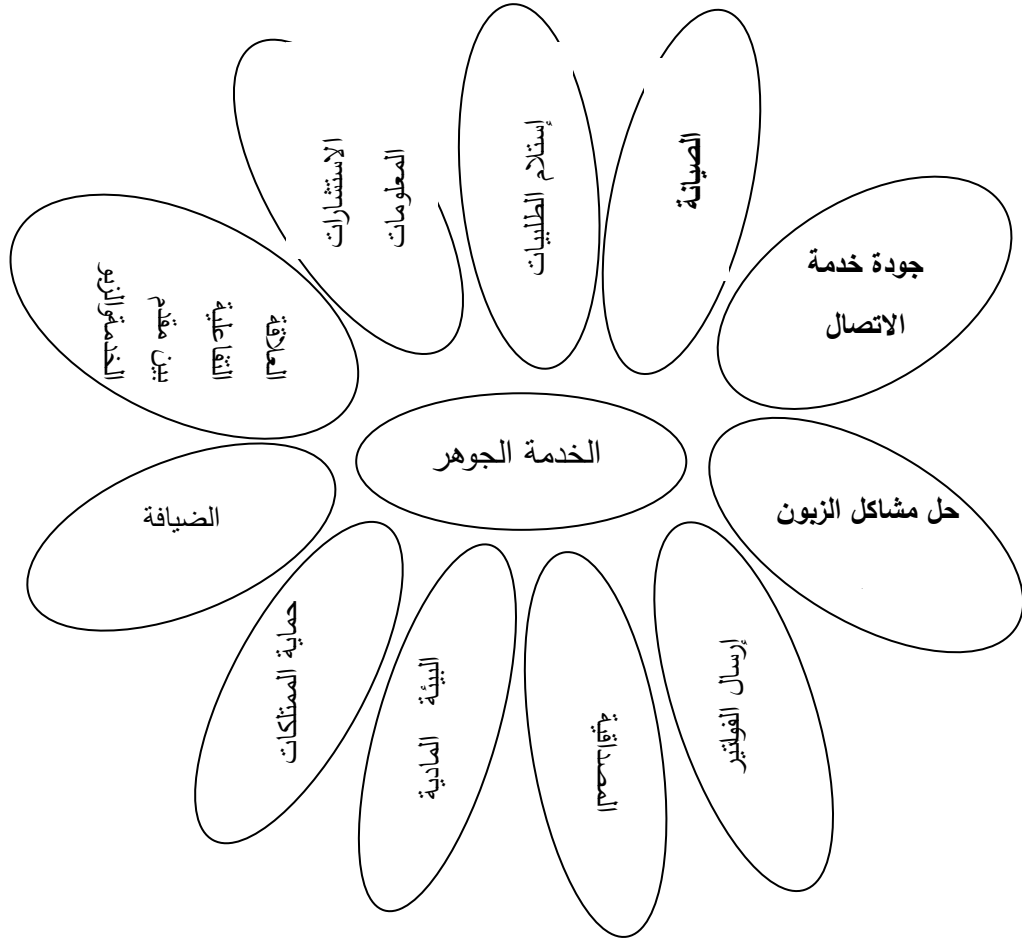
المطلب الرابع : مكونات عناصر الخدمة الحقيقية

_ **الجوهر** : ويمثل المهارات والموارد الأساسية المطلوبة لتقديم الخدمة في المقام الأول والجوهر في الغالب يكون معياري أو نمطي .

_ **الخدمة التكميلية** : الحد الأدنى لتوقعات الزبون وهو يشمل كافة الخدمات الإضافية على الجوهر والتي تقدمها مؤسسة ما .

_ **رضا الزبون** : ويتحقق هذا الرضا عندما تكون الزهرة مكتملة بجوهرها وأوراقها حيث تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نضرة ، بمعنى أن تستجيب الزهرة لتوقعات الزبون أو تتجاوز هذه التوقعات بأشواط أي أن رضا الزبون لا يتم إلا إذا استطاعت المؤسسة التي يتعامل معها الزبون أن تجمع بين توفير الخدمات الأساسية والجوهرية المطلوبة منها والخدمات الإضافية الأخرى التكميلية وتقدمها لزيائنها .

الشكل رقم (8) : زهرة الخدمة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة وجود كل من الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية وهذا لتحقيق أعلى درجات الجودة في الخدمات .

برامج التكوين والعملية الاتصالية في تحقيق خدمة ذات جودة عالية :

عند تقديم الخدمة يجب التركيز على :

_ تلبية احتياجات جميع الزبائن .

_ تقديم الخدمة لكل زبون يحتاجه أو يطلبها .

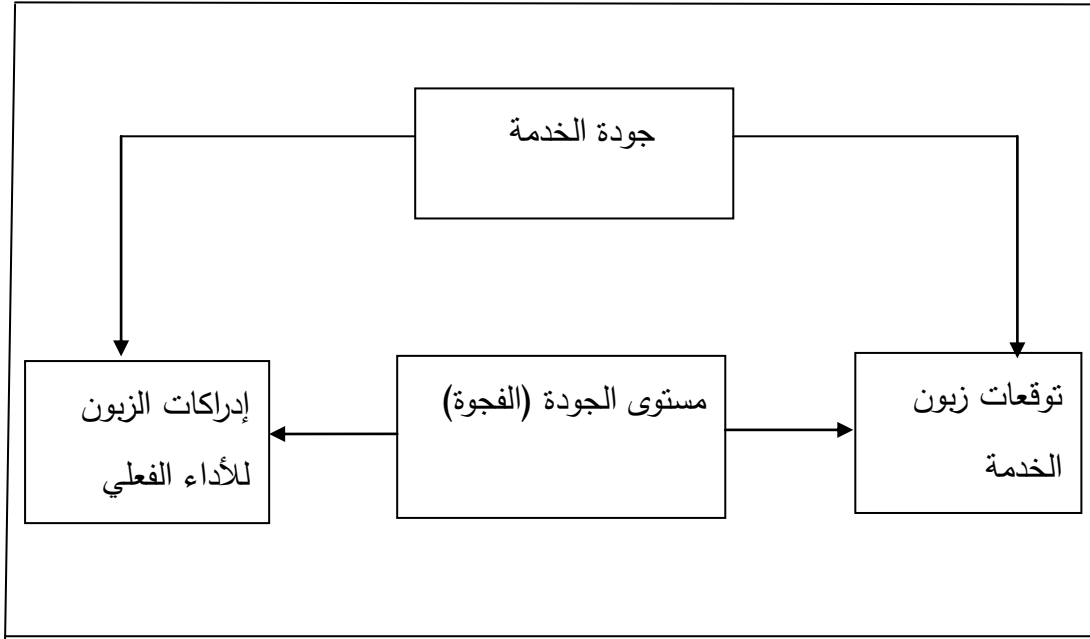
_ الانسجام والتوافق في تقديم الخدمة مع توقعات الزبون .

ولهذا حتى تتجح كل مؤسسة في الوصول إلى هدفها المنشود وهو زيادة ربحها وتطويرها ورفيها والحفاظ على استمرارها وهذا لا يتم إلا عن طريق تحقيق خدمة ذات جودة عالية لزبائنها .

وتعد الجودة من أهم القضايا التي تسعى أي مؤسسة للاهتمام بها ، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء ، الذي يعد هدفا يسعى الجميع لتحقيقه حيث تقوم مؤسسات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها ، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنها سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم و رغباتهم)

وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة ، فهي تهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا الزبون و محاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات ، ولقد كان واضحا منذ القدم اهتمام المؤسسات بجودة الخدمة وذلك يرجع لأهميتها بالنسبة للمؤسسة أو الزبون أو كليهما معا ، إذ تعتبر الأداة الفاعلة في تحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو المؤسسة أو المجتمع ككل ، وتعني الملائمة لاحتياجات الزبون و أن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبرر لها ، إلا أنها حديثا أصبحت تستخدم الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق النموذج الشامل للقياس ، ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة من خلال اعتماد فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون ، وقد أصبح في الآونة الأخيرة مقدمي الخدمة يتلقون تكويننا خاصا من أجل الوصول بالخدمة إلى أعلى جودة تقديمها ، وعلى العموم فإن جودة الخدمة تعني معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة و ذلك على النحو التالي :

الشكل رقم (9): جودة الخدمة



المصدر : عوض ، بدير. تسويق الخدمات المصرفية ط4. القاهرة : دار البيان ، 1999، ص337 .

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي :

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء ⁽¹⁾

وبناء على هذه المعادلة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة وهي :

_ الخدمة العادية : وتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها .

_ الخدمة الرديئة : وتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة له .

_ الخدمة المتميزة : وهي التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها .

وعلى كل فإن مفهوم جودة الخدمة يقصد بها : " نوعية الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة (التي يتوقعونها أو يدونها في الواقع الفعلي) وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها

⁽¹⁾ - قاسم نايف علوان، المحياوي. إدارة الجودة في الخدمات. ط1. عمان : دار الشروق ، 2006، ص90 .

ومن بين المفاهيم الشائعة لجودة الخدمة : إنخفاض نسبة العيوب ، انخفاض معدلات الفشل ، انخفاض شكاوي العملاء ، الإسراع في تقديم الخدمات للعملاء ، والجودة في تحسين الأداء " (1)، و فيما يلي الإشارة إلى أهم الخطوات و المهارات المطلوبة لتحقيق جودة الخدمة و التي يتلقى عليها العاملين داخل المؤسسات تكويننا خاصا لإتقانها .

أولا : خطوات تحقيق جودة الخدمة

يجب إتباع عدة خطوات من أجل الوصول إلى جودة الخدمة و هذه الخطوات تتمثل فيما يلي (2) :

- _ جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء .
- _ خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم .
- _ إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه .
- _ التأكد من استمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة .

ثانيا : المهارات الجوهرية لجودة الخدمة

ولجودة الخدمة أيضا عدة مهارات رئيسية ويمكن تلخيصها في :

- _ الأداء السليم من المرة الأولى .
- _ الاستماع إلى العملاء .
- _ التعامل البناء مع الشكاوي .
- _ سلوك مناسب و جازم عند الوقوع تحت ضغط .
- _ وجود وسائل اتصال شفوية وكتابية واضحة .
- _ دعم مفيد للزملاء .

(1) -نبيلة ، ميمون .البيع الشخصي و خدمة العملاء .ط.1.مصر : دار الجامعية الجديدة،2014، ص123.

(2) - نفس المرجع ،ص126.

لاشك أن خدمة الزبائن لا تأتي من فراغ ولكنها نتيجة لخطة متكاملة يتم تطبيقها بصورة شاملة

ومن خلال وضع منهج واضح حتى يستطيع كل موظف الحصول على التوجيه والإرشاد المطلوبين لإيصال المعلومة التالية إلى الزبون : " نحن نهتم بك و نسعى لأن يرضيك " ، أي أن مقدم الخدمة يتلقى تكويننا خاصا أثناء تفاعله وإتصاله مع الزبون وتقديمه وعرضه لخدماته له ، ولعل أن التواصل الفعال معه (الزبون) بعد من النقاط الأساسية التي لا بد من وجودها لتطبيق خدمة العملاء المتميزة ، ذلك أنه بدون تواصل لا يمكن لأي مؤسسة أو موظفيها من معرفة ما يريده زبائنهم و لطريقة الاهتمام بهم و إخبارهم بذلك .

ثالثا : وسائل الاتصال بالزبون كأحد المؤثرات الجوهرية في تقديم خدمة متميزة للزبون

هنالك ثلاث أساليب من وسائل الاتصال مع الزبون وهي :

_ وسائل مكتوبة بين الزبون ومقدم الخدمة وتتمثل في النشرات ، الكتالوجات ، البروشور ، الصحف والمجلات الدوريات .

_ وسائل شفوية وتتمثل في الإذاعة ، التلفزيون ، المؤتمرات ، اللقاءات .

_ وسائل تعبيرية : وضع الجسم ، حركة العين ، مستوى الصوت ، حركة اليد ، المظهر ، فهذه الوسائل التعبيرية تعد من أهم وسائل الاتصال بالزبائن ، فمقدم الخدمة للزبون هو في الحقيقة يقوم بدور تمثيلي الهدف منه تهيئة الزبون لتقبل هذه الخدمة باقتناع ورضا ، وهنالك بعض الأدوات التي يستخدمها الموظف للقيام بهذا الدور وتظهر براعة مقدم الخدمة من خلال مدى تمكنه وقدرته على استخدام هذه الأدوات بكفاءة ، وبالتالي فإن الوسائل التعبيرية تتمثل فيما يلي :

1_ وضع الجسم :

إن وضع الجسم له تأثير مهم في تحديد انطباع الزبون ،ولذا لا بد أن يكون جسم مقدم الخدمة في وضع معتدل ومستقيم حتى يوحي للزبون بالالتزام والجدية ، فعند وقوف مقدم الخدمة يجب أن يقف بشكل مستقيم وكذلك إذا كان جالسا فلا بد أن يجلس باعتدال .

2_ العين :

إن نظرة العين لها تأثير كبير في التعامل حتى على المستوى الشخصي وهناك بعض الإرشادات الواجب اتباعها عند التعامل مع العميل و منها مايلي :

_ التركيز في عين العميل لإعطائه نوع من الثقة التي يتمتع بها مقدم الخدمة وهذه الثقة نابعة أساسا في ثقة مقدم الخدمة في المنتج والمؤسسة التي يعمل بها .

_ يجب استخدام نظرات العين بحذر شديد أثناء التعامل مع الزبون لأنها تعطي الانطباع على مدى الالتزام الأخلاقي لمقدم الخدمة .

_ يمكن استخدام العين كأحد الأدوات المساعدة في إقناع الزبون .

3_ الصوت :

أن حوالي 30% من الرسالة الموجهة أي شخص آخر تصل معانيها عن طريق نبرة الصوت ، فيمكن أن تكون كلمة واحدة ولكن تتغير معناها بتغيير نبرة الصوت ، ولهذا يجب تنويع نبرة الصوت عند الحديث مع الزبون ، فمن الممكن التحدث بصوت قوي و مسموع عند الحديث عن خصائص المنتج ، وعند ذكر السعر يمكن ذكره للعميل بشكل عادي مسموع لتقليل واقع السعر على الزبون ، وعند الحديث عن الخصم أو الهدية للزبون يجب استخدام مستوى صوت قوي ، وعند الحديث عن مميزات المنتج كذا وكذا (صوت قوي) وهذا لإعطاء الزبون شعورا بأهمية وحجم الخصم أو الهدية .

4_ حركة اليد :

فلا بد من ترشيد حركة اليد بقدر الإمكان حيث أن حركة اليد الكثيرة تؤدي لتشتيت ذهن الزبون وتقلل من تركيزه ، إن حركة اليد أداة مهمة يجب استخدامها في شرح مزايا المنتج ، حركة اليد أداة مكملة لنظرة العين و مستوى الصوت .

5_ المظهر :

المظهر الجيد يعطي انطباعا للزبون عن مدى التزام مقدم الخدمة :

_ يجب ألا ترتدي ملابس غريبة أو تمسك بقلم غالي الثمن حتى لا تشتت تركيز العميل.

_ يجب أن تكون ألوان الملابس غير منفرة وغير شاذة.

_ يجب ألا تستخدم عطورا " نفادة فقد يكون العميل يعاني من حساسية مثلا ضد هذه العطور .

_ فالمظهر المهندم التناسق الألوان و النظيف له تأثير كبير في جودة الخدمة المقدمة للزبون .

وكل هذا وغيره من الأمور التي يتلقى عليها مقدمي الخدمة تكويننا خاصا من أجل الرقي بخدماتهم والصعود بها إلى أعلى مستوى ، الأمر الذي يجعلها تتال إعجاب ورضا زبائن المؤسسة بها وتدفعهم للحفاظ على ولائهم و رغبتهم في الحفاظ على العلاقة القوية الدائمة والمستمرة مع هذه المؤسسة .

وهذا يكون عن طريق التكوين الذي يتلقاه الموظفين من مقدمي الخدمات أيضا فإنهم يتلقون مجموعة من النقاط والمعارف عليهم إتباعها وتطبيقها من أجل خلق اتصال فعال مع زبائنهم وخدمتهم في أفضل صورة ممكنة ، وبالتالي تتحقق أهداف كل من المؤسسة والعمال والزبائن معا وهي ثلاثية لا يمكن الاستغناء عن واحد منهم ، فالمؤسسة من دون عمالها و زبائنها لا تحقق ربحها ولا تحافظ على تطورها وبقائها واستمرارها ، والعمال من دون زبائن ولا مؤسسة هم عبارة عن أشخاص عاطلين عن العمل ، بينها الزبائن من دون المؤسسة عبارة عن أشخاص عاجزين عن تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ، ولذلك فعلى مقدمي الخدمة الالتزام بما يلي أثناء اتصالهم مع زبائنهم :

_ كن واضحا وموجزا فيما تقول : تكلم مباشرة فيما يخص العميل أو الزبون ولا تحشر المعلومات من المعلومات ما لا يفيد هذا في الاتصال الشخصي وجها لوجه أما إذا كان الاتصال من خلال الكتابة فلا بأس في قليل من التوضيح أثناء كتابة الرسالة .

_ كن ودودا وتعرف على اسم الزبون وأعدده كثيرا خلال المحادثة فهذا يسعده .

_ كن لينا سهل التعامل لا تكن فظا لأنك قد تخسر الزبون المهذب الحيي .

_ كن منصتا وانتبه لما يقال .

_ دَوِّن النقاط الأساسية واسترجعها عند الضرورة .

_ إذا كان لديك ما يكفي من الوقت يمكنك أن تراجع ملفات العميل للتعرف على نمطه ورغباته كن مهذبا و بين للعميل اهتمامك و لا تقاطعه.

_ تخلص من المقاطعات غير الضرورية من طرفك مثل المكالمات الهاتفية أو محاولات الزملاء وركز على العميل .

_ تمرن على الإنصات فهو مهارة تحتاج للتمرين فمثلا عليك أن تبين من خلال النظر للعميل ومن خلال لغة الجسم أنك حقا مهتما .

_ كن مهتما بحق و عندها يسهل عليك كل ما سبق (1).

المبحث الرابع : الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا لشركات الأعمال العالمية والدولية والإقليمية والمحلية ، لذا تسعى المؤسسات الاقتصادية لامتلاك وتطويرها في ظل إفرزات العصر والتحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءات .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

_ يعرفها بورتر بأنها : " الطريقة التي تمكن من خلالها المؤسسة من اختيار و تنفيذ إستراتيجية قاعدة من أجل الحصول على ميزة ضد منافسيها ، ومن ثم المحافظة عليها " (2).

يتضح من خلاله بأن الميزة التنافسية عندما تحسن المؤسسات اختيار الاستراتيجيات القاعدية وتنفيذها بناء على تحليل البيئة التي تنشط فيها من أجل تحقيق هدف هو الحصول على ميزة ضد منافسيها من جهة ، ومن جهة أخرى الحفاظ على المؤسسة وتطويرها وتجديدها حينها تتحقق لمدة بعيدة ولا تزال بسرعة .

_ يعرفها آخر بأنها : " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهبية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها ، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم " (1) .

(1) - إياد شوكت منصور، مرجع سابق، ص196 .

(2) - وليد ، بن التركي . دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، ط1. الإسكندرية : دار الوفاء، 2016، ص 114 .

يتضح من خلاله بأن قدرة المؤسسة تعتمد على امتلاك موارد و بناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، و ايضا القدرة على إنتاج السلع و تقديم الخدمات ذات الجودة و النوعية لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن و هدفها الجذب و تحقيق السمعة الطيبة من خلال إعطاء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة .

_ يعرفها جيرالد جاريدلي بأنها : " هو كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة والتي يفوض عليها أن تكون تملك ميزتان :

_ حصة من العملاء و المستهلكين و الذين يحصلون على منفعة أكيدة من خلال تلك الفترة .
_حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة ⁽²⁾.

يتضح من خلاله بأنها كل نشاط أو جهد هدفه بقاء واستمرارية المؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم للحصول على المنفعة .

_ يعرفها السلمي بأنها : " مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون ، تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها ⁽³⁾ .

يتضح من خلاله إنها تعتمد على المورد البشري وما يمتلكه من قدرات ومهارات وتكنولوجيا يمكن تنسيقها واستثمارها لتحقيق هدفين هما القيمة المدركة للعميل وتمييز المنتج .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وتمييز المنتج وتحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة .

(1) - ثامر ، البكري . استراتيجيات التسويق . ط1. عمان : دار اليازوري العلمية ، 2008، ص192 .

(2) - حمدي ، أبو القاسم. "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر، 2003-2004، ص120.

(3) - وليد بن التركي ، المرجع السابق ، ص 117.

المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رئيسين هما⁽¹⁾:

أولا : القيمة المدركة لدى العميل .

" و تتمثل في مدى إدراك العملاء بما يحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها"⁽²⁾ ، حيث يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية ، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IMB التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها بليون دولار واضطرت في ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية ، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها ، حيث يتضمن مفهوم القيمة ليس السعر أو الجودة وإنما مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع ، فإن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على اعتماد CRM أي العلاقة الغير العادية مع العملاء لابد أن تستند على أربعة مبادئ وهي⁽³⁾:

_ زيادة ولاء العملاء .

_ مواجهة ضغط المنافسة .

_ الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء .

_ زيادة فعالية التسويق .

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعميم وتطبيق برامج إدارة الموارد

(1) -مصطفى محمود ، أبو بكر . الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008، صص 14-

15 .

(2) - أبو القاسم حمدي ، مرجع سابق ، ص 120 .

(3) - نفس المرجع، ص 121 .

البشرية التي يتم قياسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

ثانيا: التمييز

ويقصد به " اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها " (1)، و يقوم على مصادر و هي (2) :

_ الموارد المالية : يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين .

_ الموارد المادية : تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى .

_ الموارد البشرية : المؤسسة و ما تملكه من مهارات وقدرات إنسانية بشرية ، وعليه فالمورد البشري العنصر الجوهري التي تقوم عليه أي مؤسسة في ظل الميزة التنافسية وما يمتلكه من أساليب وقدرات ومهارات .

_ الموارد التنظيمية : قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة عملائها .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية و خصائصها

أولا : أنواع الميزة التنافسية

إن الإطلاع على الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية يوضح عدم وجود تقسيم واضح و موحد بين مختلف الباحثين فيما يخص أنواع الميزة التنافسية ، ومن بين هذه التقسيمات ما يلي :

(1) - المرجع السابق ، ص121 .

(2) - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص ص14-15 .

1_ تصنيف بورتر PORTER : فهي تنقسم إلى قسمين وهما (1):

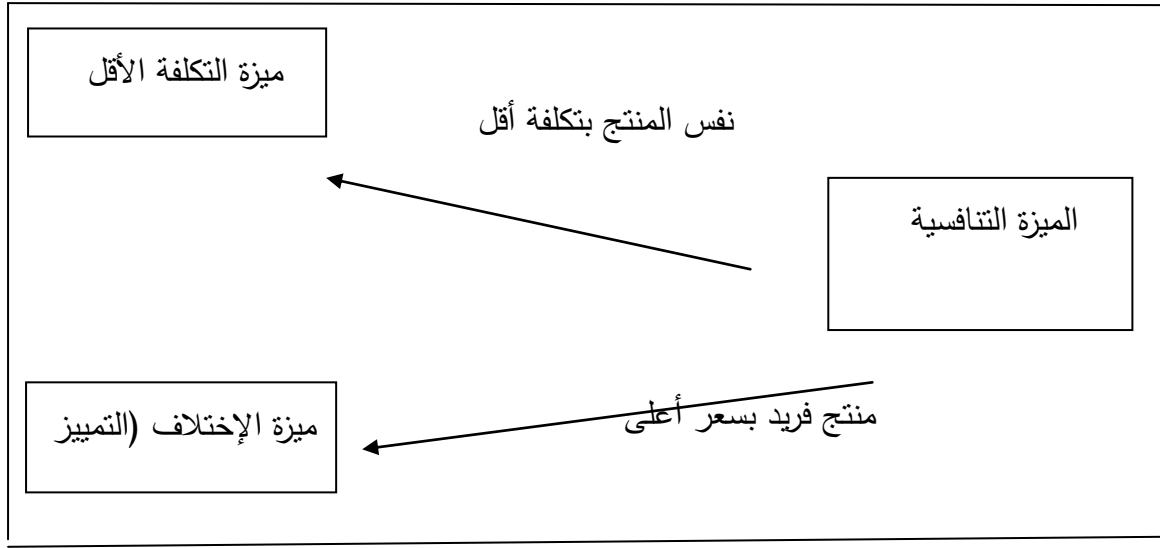
أ. **التكلفة الأقل** : معناه قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع و تسويق المنتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، و لتحقيق هذه الميزة فلا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية .

ب. **تمييز المنتج** : هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز .

وعليه فالمؤسسات تتميز بقدرتها على تقديم الخدمات أو إنتاج المنتجات بحيث تجعل الزبون يتعلق بها ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

(1) - فطيمة ، عبید الله و آخرون . " معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات " . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 13 (2015) : ص 222.

الشكل رقم (10) : تصنيف بورتر لأنواع الميزة التنافسية



المصدر : روبرت بيترس و ديفيد لي . الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية . ترجمة عبد الحكيم الخزامي . مصر : دار الفجر ، 2008 ، ص 326 .

2. التقسيم وفق الزمن : وهنالك نوعين وهما (1) :

أ. **التنافسية اللحظية** : تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، غير أنه يجب أن لا نتفاعل لهذه النتائج كونها قد ينجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

ب. **القدرة التنافسية** : تستند إلى مجموعة من المعايير ، حيث أنها تربطها علاقة متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ، فعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية بنظرة طويلة من خلال عدة دورات استغلال .

3. **التقسيم وفقا لمصادر الميزة** : تتمثل في ثلاثة أنواع و هي (2) :

(1) . نفس المرجع ، ص 332 .

(2) -وليد بن التركي ، مرجع سابق ، ص ص 125-126 .

أ _ **ميزة تنافسية ترتكز على التكلفة** : تعطي هذه الميزة التنافسية أفضل مردودية و قدرة أكبر على مواجهة انخفاض أسعار البيع المفروضة في السوق أو المنافسين .

ب _ **ميزة تنافسية ترتكز على الجودة** : تمنح هذه الميزة للمؤسسة عنصر التفرد و تحقق قبولاً من طرف السوق لسعر بيع أعلى من أسعار المنافسين الذين لا يقدمون نفس الجودة .

ج _ **ميزة تنافسية ترتكز على الموارد و المهارات الأساسية** : من خلال امتلاك المؤسسة لموارد متميزة و حسن استغلالها لهذه الموارد من خلال المهارات المتوفرة لديها ، تتمكن - المؤسسة - من تحقيق مركز قيادي انطلاقاً ما تقدمه من منتجات متوفرة و غير متوفرة لدى منافسيها .

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص تكمن فيما يلي (1) :

_ نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالطلق .

_ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .

_ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

_ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين .

_ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفصيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة .

_ تتحقق لمدة بعيدة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و من أهمها (2) :

(1) - محمد عبد حسين ، الطائي و نعيمة عباس خضير الخفاجي . نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية . ط1 . عمان : دار الثقافة ، 2009 ، ص 115 .

(2) - وليد بن التركي ، المرجع السابق ، ص 131-134 .

أولا: الابتكار

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والوطني والعالمي ، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه ، إذ هو ذلك " التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في إحدى المنظمات " (1) وأصبح الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية ، وفي هذا الصدد يشير الباحث وليد بن التركي أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار ، لذا يجب فرض هذا الأخير للاستجابة لتحديات هذا العصر ، خصوصا مع العلم أن الجزائر تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث ، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام ، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية .

ثانيا: المعرفة

هي " مجموعة الحقائق ، ووجهات النظر ، والآراء ، والأحكام ، وأساليب العمل ، والخبرات والتجارب ، المعلومات ، والبيانات والمفاهيم ، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة ، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة " (2) ، فالمعرفة أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظل التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين ، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتستجدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة .

ثالثا: الجودة

أصبحت هذه الأخيرة الاهتمام الأول له القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء أن تضع منتجات ذات جودة عالية ، ولهذا فقد حدد دافيد غابرين خمس نقاط يتعين على المؤسسة اتباعها ، إذا اعتمدت على الجودة كأداة تنافسية (3):

(1) - جيرالد ، جرينبرج و روبرت بارون . إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني . الرياض: دار المريخ ، 2004، ص 665.

(2) - ربحي مصطفى عليان . إدارة المعرفة . ط1 . عمان : دار الصفاء ، 2008، ص ص 65-66.

(3) - وليد بن التركي ، مرجع سابق ، ص 132 .

_ يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك .

_ لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق و التكلفة .

_ يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية .

_ يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

_ لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل .

رابعاً: التكلفة

وهي قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الدول الصناعية بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه.

خامساً: الزمن

يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وفي ضوء هذا يتبين أن تحديد الميزات التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي :

_ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق بذلك من خلال دورة حياة المنتج .

_ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

_ تخفيض زمن الدورة للزبون أي الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه

_ الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع .

المطلب الخامس : الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية

إن أي مؤسسة مهما كان نوعها تلجأ إلى وضع استراتيجيات وهي خطط المعتمدة للحصول على ميزة تنافسية ، وتعتبر هذه الأخيرة العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق

المؤسسة رحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، وفي ضوء هذا يتبين بأن الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية هي كالاتي⁽¹⁾ :

أولا :خفض التكاليف

أن الزبائن يفضلون دفع القليل مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة المطلوبة ، و الطريقة الوحيدة لزيادة مشاركة السوق هي تخفيض الأسعار و أن أفضل طريقة لذلك هو تقليل التكاليف

ثانيا :رفع الحواجز أمام دخول السوق

كلما قلت عدد الشركات أو المؤسسات المتنافسة كلما كان ذلك أفضل لكل شركة ، لذا فالمؤسسة وبما تحصل على ميزة تنافسية بشكل صعب أو مستحيل ، فإن ذلك يكون سهل بزيادة الإنتاج أو إنتاج سلع جديدة وباستخدام الخبرة والتكنولوجيا غير المتوفرة للمتنافسين أو استخدام الكلفة الباهضة هي طريقة للدخول الجديد للمنافسة .

ثالثا :إقامة تكاليف تحويل عالية

هذه الأخيرة تكون عالية فيتوقف الزبون على شراء المنتج أو الخدمة ، وحيث تكون واضحة وهي إضافة رسوم البيع على العميل ، أو تكون ضمنية وهي التكاليف غير المباشرة في الوقت والمال المخصص للمنتج الجديد .

رابعا :خلق منتجات أو خدمات جديدة

فمن الواضح أن إنشاء منتج أو خدمة جديدة وفريدة، والتي هي مطلب للعديد من المؤسسات أو الأشخاص والتي من شأنها أن تعطي ميزة تنافسية ، وأن الميزة ستفقد عندما تبدأ منظمات أخرى تقديم منتج أو خدمة مشابهة للمقارنة أو بسعر أقل .

خامسا :تميز المنتجات أو الخدمات

(1)- مزهر شعبان ، العاني . نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي . ط1 . عمان : دار وائل ، 2009، ص ص 44-46 .

فبي مقدور المؤسسة الاحتفاظ بميزة تنافسية من خلال إقناع المستهلكين بأن منتجهم أو خدمتهم هي أفضل بين المنافسين ، وأن هذه الميزة تأتي عادة عن طريق الإعلان وأن العلاقة التجارية خير مثال على ذلك .

سادسا: إثراء المنتجات أو الخدمات :

حيث أن المؤسسة تحمل إضافة فعالية للمنتج أو الخدمة لزيادة قيمتها عند الزبون ، وأن زيادة فترة ضمان المنتج مثال مباشر على زيادة قيمتها عند الزبون .

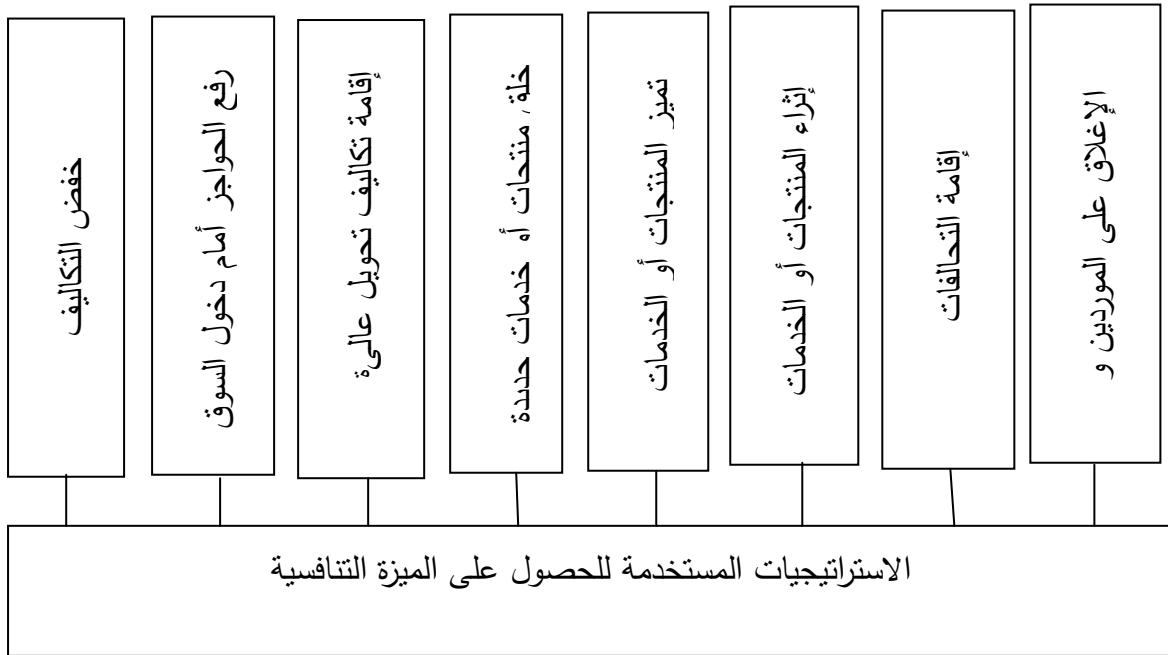
سابعا : إقامة تحالفات

حيث أن المؤسسة بمقدورها الحصول الحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج خدمات يجعلها أكثر جاذبية و بالتالي أقل سعرا من الخدمات المنفصلة ، فإن التحالفات توجه لجذب انتباه الزبون حيث يكون أقل سعرا وأكثر ملائمة .

ثامنا : الإغلاق على الموردين و المشترين

حيث أن المؤسسات بإمكانها الحصول على ميزة تنافسية إذا كانت لها القدرة والقوة الكافية إما على الموردين بأسلوب عملهم أو على المستثمرين على منتجاتهم .

الشكل رقم (11) : الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية



المصدر : المرجع السابق ، ص 46.

برامج التكوين و العملية الاتصالية في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة بحيث تركز على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل و بين مزايا التمييز بين منتجاتها وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج أو خدمة ذو جودة عالية بتكلفة أقل ، ولكي تحقق ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة ، أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات لابد عليها أن تعتمد على استراتيجية تنافس مبنية على الموارد الاستراتيجية بالاعتماد على الكفاءات وذلك يتم من خلال تكوين وتعليم كيفية التعامل مع الزبائن فور تعيينهم ، ومن هنا فالقواعد الأساسية للتعامل مع الزبائن هي (1):

- _ الموظف : المظهر العام ، مداخل الحديث ، الشخصية الجذابة ، المعرفة ، المهارة ، المرونة ، الخبرة ، الاستخدام و تقديم النصح ، الاستجابة لاحتياجات الزبون .
- _ المؤسسة : التطور التاريخي ، فلسفة الإدارة ، الخريطة التنظيمية ، نوعية العمليات ، الحصة السوقية ، المساهمات الاجتماعية .
- _ المنتج : المميزات و الخصائص ، المنافع و الإشباعات ، الابتكار والتطوير ، الأسعار ، التسهيلات ، شروط الضمان .

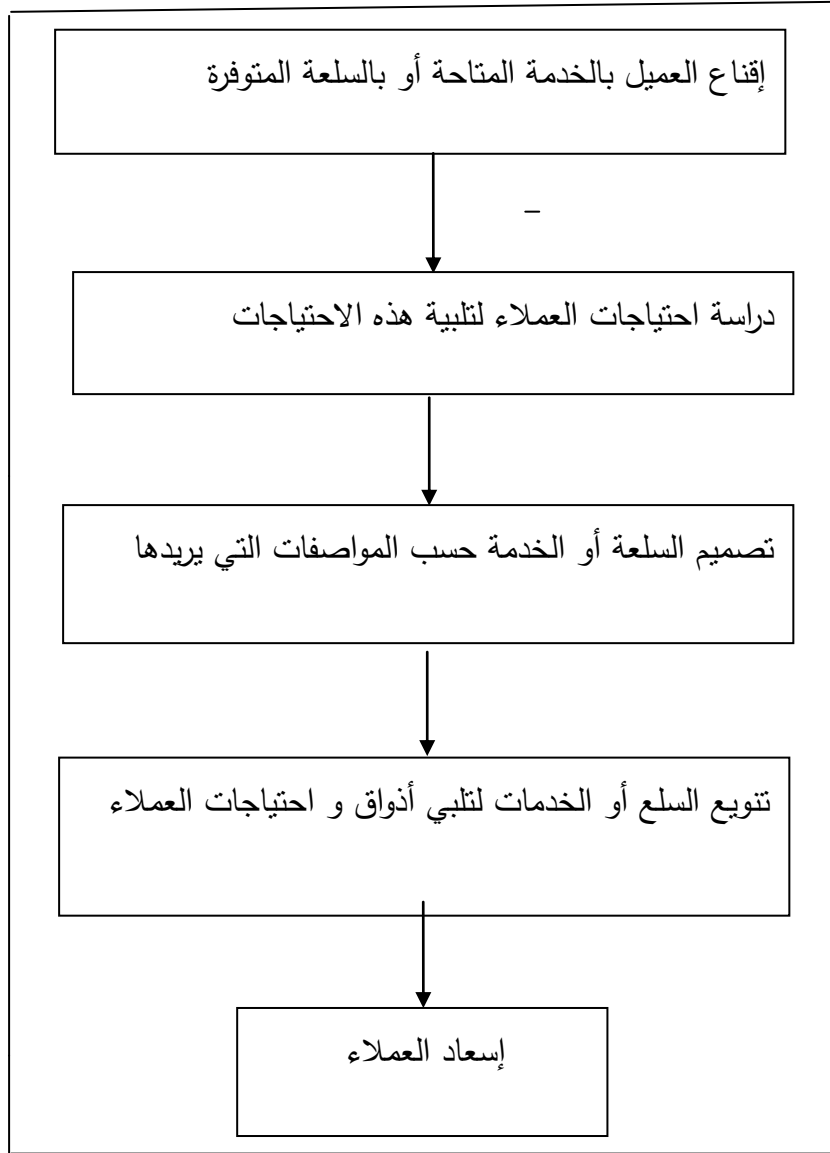
وهذا لا يتم إلا في إطار العملية الاتصالية وهذا ما قاله واتزلويك " إننا لا نستطيع ألا نتصل " (2)، فالإتصال مع الزبائن علم وفن ، علم لأنه يحتاج إلى الدراسة والمعرفة والفهم بخصائصهم وشخصياتهم ودوافعهم وسلوكهم ، وفن من منطلق أن التعامل معهم إكساب مجموعة من المهارات كمهارة الإتصال الفعال ، الحديث ، الإقناع ، الإنصات ، فهم لغة الجسم ، وهذه المعرفة لا تأتي من فراغ بل من التكوين ، وبهذا يحاول العامل كسب الزبون من خلال المعاملة الممتازة ، السعر المناسب ، السلعة أو الخدمة المتميزة ، وهذه تتم من خلال البحث الدائم والمستمر عن طريق إضافة قيمة مادية أو معنوية للمنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف أقل ، بالإضافة إلى الوفاء بالوعد والشفافية في التعامل وعدم تأخير

(1) - محمد أحمد ، هيكل . مهارات التعامل مع الناس . ط1. القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2006، ص 88 .

(2) - Daniel ,Gacoïn. Communiquer Dans Les Organisations Socials Et Medicosocial (En Jeux – Strategies- Method) .Paris : Edidion Dunod ,2004 , P47

مشكلات الزبائن ، وبالتالي من الممكن إقناعهم بأن المنتج أو الخدمة هي أفضل من المنافسين وتكون عن طريق وسائل الإعلام .

الشكل رقم (12) : مراحل الاهتمام بالزبائن



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، مرجع سابق،ص29 .

وبالتالي خلق الرؤية التي تحافظ على الزبون و يقصد بها الصورة الذهنية الإيجابية والتي تقوم

على وظائف هامة وهي (1) :

_ توفر الموظف الإلهام ...، فالعامل الذي لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أدائه عن الموظف الذي يبحث عن عائد نقدي أكبر كما يكون أكثر إيجابية للتعامل مع مشكلة العميل أو الزبون التي تواجهه، وفي تطوير عمله بشكل مستمر في ضوء الرؤية الشاملة العامة ، وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة للعملاء .

_ تتيح الرؤية إطارا استرشاديا ملائما ليتم في ضوءه اتخاذ القرارات فمثلا عندما مرت شركة جونسون بأزمة تسمم حبوب التيلينول كان من السهل على الإدارة اتخاذ قرارها بسحب المنتج من السوق في ضوء الرؤية العامة للشركة التي تضع مسؤوليتها تجاه العميل فوق الاعتبارات الأخرى ، وبهذا القرار الذي كانت نتيجته الحفاظ على ولاء العملاء للشركة لنتيجة لولاء الشركة لعملائها ، أما الشركات التي لا تملك مثل هذه الرؤية فتهتم الاعتبارات المالية قصيرة الأجل .

_ الالتزام : إذا ما كانت الرؤية متوفرة بشكل جيد فإنها عندئذ أداة لاستمرار التزام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة .

المبحث الخامس: إدارة الوقت

إدارة الوقت أصبح أحد المعايير الأساسية في قياس درجة فاعلية الإدارة وتقييمها ونجاح قيادتها في القدرة على التحكم والسيطرة على الوقت المتاح لأفراد العمل .وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد، ولقد لخص دركر هذا الاختلاف بقوله : " إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة "

(2)

(1) - محمد أحمد هيكل ، مرجع سابق ، ص ص 204-205 .

(2) - نادر أحمد ، أبو شيخة . مدخل إلى إدارة الوقت . ط2. عمان : دار المسيرة ، 2013، ص 28.

المطلب الأول: أهمية الوقت

الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء فهو أنفس ما يملكه الإنسان وهذا ما عبر عنه الحسن البصري بقوله: " ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فترددوا بي فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة " (1)، وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس ، إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته ، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع و 8766 ساعة في السنة إن ال 168 ساعة التي يملكها كل فرد ليست كافية إذا ما رغب في أن يقوم بكل ما يود أن يقوم لتحقيق الأهداف التي يرغب في أن يحققها ، ويمثل هذا الكم من الساعات قيذا من على كل واحد من بني البشر وهي تتوع بنسب مختلفة بين العمل الشخصي والعمل الوظيفي ، وإن إطالة ساعات العمل الوظيفي ستكون على حساب العمل الشخصي ، فالوقت إذا يختلف عن غيره من الموارد الرئيسية الأخرى كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه لا يمكن تخزينه ، لا يمكن إحلاله ، يتخلل كل جزء من أجهزة العملية الإدارية ، وهذا وقد ازداد الاهتمام الكبير في هذه الآونة الأخيرة من طرف الكثير من الناس إذا لم تكن هنالك في السابق كتب مرجعية حول هذا الموضوع وكل ما كان موجودا هو القليل من الدراسات والمقالات ، أما اليوم فقد تغير الوضع تماما وازداد الاهتمام الكبير به و لعل هذا الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى أسباب وهي (2) :

_ ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .

_ تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

_ ارتفاع معدلات التغير السنوية وقد تطرق إلى هذه الظاهرة ميلفين دوفلير في كتابه " صدمة المستقبل "

فقال : " إن كلامنا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين وتبرأ المشكلات حين يكون معدل التغير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه وهذا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات " (3).

(1) - المرجع السابق، ص 26 .

(2) - نفس المرجع ، ص ص 26-27.

(3) - نفس المرجع ، ص 27 .

_ النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد مما أذكر الرغبة فيهم (الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم وبمعنى آخر على أوقاتهم .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الوقت

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الوقت لا بد الإشارة إلى أنها كلمة مركبة كلمتين هما :

الإدارة : هي الإستخدام الأمثل للموارد بهدف رفع الكفاءة وتحقيق أهداف محددة ويتطلب ذلك القدرة على التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة والتقييم " (1)

_ الوقت يعرفه الفيروزبادي بأنه " المقدار من الدهر " (2)

فهو يشير إلى أن الوقت هو الكم المتقطع من الزمن سواء كان هذا الكم قصيرا أو طويلا .

_ تعرف بأنها " الإستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة ، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة " (3).

ركز على الطريقة المثلى في تنفيذ هذه الوظائف الإدارية والواجبات قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها في وقتها المناسب.

_ تعرف بأنها : " إدارة السلوك و الشخصية " (4).

يتضح من خلال هذا التعريف بأنها عملية تنظيم الجانب النفسي والشخصي للفرد والتحكم فيها.

_ يعرفها محمد الصيرفي : " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله ، والقيام بأعمال كثير في نفس الوقت " (5).

يتضح أن إدارة الوقت هي وظيفة إدارية تساعد المدير و العاملين على إنجاز الكثير من

الأعمال في وقت وجيز.

(1)- محمد حسين ، قطناني . مهارات و فن إدارة الوقت . ط1. عمان : دار جرير ، 2014، ص 38.

(2)- نفس المرجع ، ص 38.

(3)- نفس المرجع ، ص 38.

(4)- نفس المرجع ، ص 50 .

(5)- محمد ، الصيرفي . إدارة الوقت . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، 2007، ص 13 .

ومن خلال تلك التعاريف يمكن القول هي مجموع المهارات الفنية والإدارية (الموارد المتاحة) التي يقوم بها الجمهور الداخلي للمؤسسة أثناء عمله لتنظيم سير العملية الإدارية بكفاءة عالية والتحكم في مختلف العوامل التي من شأنها أن تعيق في أدائه ، وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ووضع الأهداف والأولويات و حل المشكلات التي تواجهه في فترة زمنية محددة ، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد لدى دوافعهم وحاجاتهم ومحنهم كما تختلف من ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر ،إن الطريقة التي يتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته من حيث قيمته التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل ،ولذلك قبل أن الوقت هو الحياة ولكي يستوي المدير على بداية طريق الفعالية لابد له أن يعتقد أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء ،وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه ، فعليه إذا أن يحدد بعض من أعماله الغير مهمة كثيرة ويعمل على توزيعها على بقية العاملين لديه ، فيسعى على الحرص على تكوينهم عليها لنجاحهم في قيامهم بهذه المهام على أفضل حال ، كما أنه لابد من أن يؤمن أو يعتقد بأنه يستطيع التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به ، وهذا لا يتأتى له عن طريق برامج التكوين وتكوين أفراد مؤسسته على نوع الأعمال والأساليب و حتى المهارات والسلوكيات والمعتقدات التي تساعدهم في عملهم وكما يجب عليه من خلال تلك البرامج التكوينية التي يخضعون بها أن يقدم لهم مجموعة من النصائح والإرشادات ، التي تمكنهم من تحقيق اتصال وتواصل جيد سواء والإرشادات ، التي تمكنهم من تحقيق اتصال وتواصل جيد سواء كان هذا في بينهم أو بينهم وبين زبائن مؤسستهم.

المطلب الثالث : متطلبات و خطوات إدارة الوقت

يرى فيرنر أن سعي المدير لتحسين إدارته للوقت يتطلب منه (1)

أولاً: الإلتزام

لابد من المدير الاقتناع بأن الإدارة السيئة للوقت تعتبر أحد العادات القبيحة التي ينبغي عليه التخلص منها ، وهذا ما يفرض عليه أن يكون ملتزماً كلياً بمتابعة الوقت وكيفية انقضائه داخل مؤسسته عن طريق تبني كافة الإجراءات والأساليب التي تتيح له ذلك .

(1) - محمد السعيد ، جوال . " نحو تفعيل المدير في إدارة الوقت " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة المدية . الجزائر ، 2009-

ثانيا :التخطيط

يعد المفتاح الأساسي لإدارة الوقت لذا يجب على المدير الاقتناع بضرورة التخطيط لكافة الأعمال داخل مؤسسته والإبتعاد عن العشوائية ، حيث يساعد التخطيط على التنفيذ الفعال .

ثالثا :التحليل

فالمدير غير مطالب بالالتزام فقط بمتابعة الوقت و إنما أيضا التحليل كيف ينقضي و ذلك من أجل تحديد ما هو فعال و يسعى للمحافظة عليه و تدعيمه .

رابعا :المتابعة و إعادة التحليل

مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يصاحبها متابعة مستمرة من قبل المدير تحدد كيفية تنفيذها و تقضي على المشكلات التي تصاحب ذلك .

المطلب الرابع : أساليب إدارة الوقت

تعتبر هذه الأخيرة الحلقة التي يستخدمونها الإداريون و هي كالتالي (1):

أولا : الإدارة بالتفويض

يعتمد على قيام المدير أو القائد بتفويض جزء من سلطانه إلى مرؤوسيه من المديرين ويحتفظ لنفسه بالجزء الهام لنفسه ، وتمثل مستويات التفويض فيما يلي :

أ_ المستوى الأول : التفويض على أساس ما يجب عمله مع منح المرؤوسين الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة .

ب_ المستوى الثاني : التفويض على أساس ما يجب عمله مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .

ج_ المستوى الثالث : التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله ، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .

(1)- عصام ، لعياضي . " بعض أساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية " . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف . الجزائر ،2014، ص ص 20-24.

ثانيا : الإدارة بالأهداف

يعتبر من الأساليب الحديثة المتطورة والذي يتم من خلالها تحديد الأهداف والفترة اللازمة لتحقيق النتائج المحددة ، وذلك بوضع البرامج و الخطط اللازمة بيم الرئيس والمرؤوس إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها .

ثالثا : الإدارة بالمشاركة

من الأساليب الإدارية الحديثة التي كثر من آثار إيجابية ، حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار و المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ ، وبالتالي فإن الإدارة بالمشاركة تقوم على إشراك العاملين في صنع القرار .

رابعا: الإدارة بالذاتية

أن هذه الأخيرة تعتمد على جملة من المهارات و القدرات التي يؤمن بها الإداري لتحقيق أهدافه وذلك بتخصيص جزء من وقته لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة بغية تطوير الأداء الفردي واستغلال الموارد المتاحة بالشكل الأفضل من أجل تحقيق من الأداء والإنتاجية ، ومن ثم فهي تقوم على قدرة الإداري على فهم الأهداف لتحقيقها ومن ثم معرفة الأنشطة التي يقوم بها والبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة من أجل تحقيق تلك الأهداف .

برامج التكوين و العملية الاتصالية في إدارة الوقت :

و تتمثل فيما يلي :

أولا : لصوص الوقت

تجنب لصوص الوقت التقليديين ولعل من بين الأمور المهمة التي يتلقاها عليها العاملين تكويننا خاصا في مجال إدارة الوقت هي كيفية تجنب المقاطعات والزيارات المفاجئة ذلك "أن أية مقاطعة للعمل تكلف وقتا ، وعندما ينحرف المتكون عن عمله لوقت قصير ، فإن ذلك يحتاج بكل تأكيد زمنا إضافيا للعودة إلى النقطة نفسها وهكذا يمكن ضياع 30 من الوقت على هذا النحو"⁽¹⁾، وكثيرا من هذه الإزعاجات

(1) - محمد حسين قطناني ، مرجع سابق ، ص 47.

والمقاطعات تحدث عموماً من خلال المكالمات الهاتفية غير المنتجة أو بسبب الضجيج بالإضافة إلى (1)
:

_ الزوار غير المعننين (غير المتوقعين) .

_ التسويف أو التأجيل بأعداد واهية .

_ الأهداف غير الواضحة .

_ المعلومات الضعيفة (النقص في المعلومات) .

_ عدم تحديد الأولويات .

_ عدم القدرة على قول "لا" .

_ عدم تخطيط الوقت .

_ انخفاض الروح المعنوية .

_ الإصغاء غير الجيد .

فالمتمكون وأثناء تكوينه يتلقى استراتيجيات هامة تساعده على مواجهة مصادر الإزعاج والمقاطعات ، هذه الأخيرة التي تؤدي به إلى ضياع وقته مما يؤثر عليه وعلى مؤسسته بالسلب أثناء قيامه بعمله واتصاله مع زبائنه ومن بين النصائح التي يتكون عليها المتمكون والتي تساعدهم على مواجهة لصوص عملهم ما يلي (2) :

_ تفادي الإزعاجات الهاتفية و يكون إما عن طريق تحويل الخط الهاتفي ، استخدام المجيب الآلي أو

تبادل المهام ضمن مجموعة العمل .

(1) - نفس المرجع ، ص 48 .

(2) - المرجع السابق ، ص 49 .

_ التعامل مع الضجيج أو الضوضاء وذلك عن طريق تغيير مكان العمل أو الانتقال إلى غرفة أخرى إذا كانت لدى المتكون العامل بعض من المعاملات المهمة و الطلب من الحضور عدم الحديث في الكلام الخارجي و تخصيص الأوقات المهمة للأوقات التي تخلو من الضجيج و الضوضاء .

_ التعامل مع الزوار غير المتوقعين ويكون عن طريق حوص أصحاب الخبرة بمهمة كتابة الإذن لمن تسمح له بالدخول إليك ،تجنب سياسة الباب المفتوح أثناء الضغط في العمل، إسأل عما يريد زائرك فيما إذا كان يحتاج إلى وقت طويل .

_ تجنب عمليات التخطيط غير الدقيقة وتتمثل في خطط بشكل خطي " أكتب " وفكر جيدا قبل تحديد طبيعة المهام ، مارس أسلوب الرفض ولا تقبل بكل شيء وتقيد بالأولويات .

_ احذر أخطاء التعامل مع الوقت كأن تريد فعل كل شيء دفعة واحدة أو أن لا تقوم بتحديد أو وضع أية هدف ، أو أن تشتغل فوق طاولة عمل بتراكمات الأكوام ، الانشغال باللهو ، والزوار غير المعلن عنهم ، عدم القدرة على قول لا وقلة التركيز وعدم تنظيم الذات ...، ومن هذا المنطلق فالموظف الذي يسيء استخدام الوقت لا يهدر ويضيع وقته وأيضا وقت الآخرين ، وفي هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات أن الموظف يقضي في المتوسط ساعتان في القراءة كما يقضي حوالي 40د للوصول من وإلى مكان العمل ، و45د في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل ، كما يقضي الموظف الذي يعمل في مكتب يتسم بالفوضى 90د في البحث عن أغراض مفقودة ، كما يتعرض الموظف العادي كل 10د لمقاطعة (محادثة عادية أو تلفزيونية) ، بالإضافة إلى أن الوصول إلى المتأخر لمكان العمل 15د ، يؤدي إلى إرتباك اليوم و ضياع ما لا يقل عن 90د أخرى و هكذا ...، و بالتالي فإن معوقات تنظيم الوقت كثيرة جدا و أهمها (1):

_ عدم وجود أهداف أو خطط ويتفرع منه التكاثر والتأجيل وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت فينتج عنه النسيان ، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .

_ عدم إكمال الأعمال أو عدم الإستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم .

(1) - المرجع السابق ،ص54.

ثانيا :سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى توفير الوقت

وعلى العموم فإن برامج التكوين التي يتلقاها الموظف داخل مؤسسته والتي تمكنه من تحقيق عمله بأفضل صورة ممكنة ، الأمر الذي يعود عليه بالإيجاب أثناء اتصاله بالزبائن مما يجعل هذا الأخير راض عنه وعن ما يقدمه له من خدمات ومن هذه السلوكيات أو المعتقدات التي يتكون عليها الموظف والتي يجب عليه القيام بها لتوفير وقته تتجلى فيما يلي⁽¹⁾:

- _ تحديد الهدف والتخطيط الجيد لما سيقوم به من عمل .
- _ ترتيب الأغراض.
- _ الاتصال الفعال (التأكد من وصول الرسالة بمعناها)
- _ عدم التأخر في الوصول إلى مكان العمل .
- _ التحضير للمهام المتكررة .
- _ مراقبة الوقت في أي مهمة تقوم بها .
- _ تاريخ المهام (حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للإنتهاء من أي مهمة) .
- _ المساومة في تحديد المواعيد .
- _ لا تمهل كلمة شكرا .
- _ لا تقدم خدمات لا تجيدها.
- _ التقليل من مقاطعات الآخرين عند أداء العمل .
- _ وضع فكرة صغيرة و قلما لتدوين الأفكار والملاحظات .
- _ التخطيط المسبق ووضع الأولويات حسب أهميتها .
- _ الإنصات الجيد لكل نقاش

(1) - المرجع السابق،ص ص 72-76 .

_ ترتيب النفس قبل كل شيء سواء الغرفة أو المنزل أو السيارة أو المكتب.

_ الاتصال المسبق لتأكد من أي موعد قبل وقت حلوله بوقت كافي.

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما سبق فالهدف من وضع برامج التكوين للجمهور الداخلي هو الوصول إلى تغيير إيجابي في سلوكه وإكسابهم المهارات الخاصة -مهارات الاتصال - وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم التصدي لمشكلات العمل والبيئة الخارجية ، وإلى جانب ذلك بناء علاقات العمل مع الآخرين والبرهنة على الاهتمام بالآخرين - الزبائن - والقدرة على اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة، مما يضمن في نشر الصورة الإيجابية وهنا يتجلى انعكاس برامج التكوين على مهارات ومعارف المستفيدين ثم أثرها على أداء الأفراد في وظائفهم .

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

- المبحث الأول : مجالات الدراسة .
- المبحث الثاني : منهج الدراسة .
- المبحث الثالث : مجتمع الدراسة .
- المبحث الرابع : عينة الدراسة و كيفية اختيارها .
- المبحث الخامس : أدوات جمع البيانات .
- المبحث السادس : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة للدراسة

تمهيد :

نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني " لبرامج التكوين و العملية الاتصالية " الذي يعتبر جانبا أساسيا لا بد منه لاختبار المعلومات الموجودة في الجانب النظري، كونه يساعد الباحث على جمع البيانات و المعلومات و تحليلها و تفسيرها بطريق منهجية بغية الوصول إلى نتائج موضوعية ، وسيتم التطرق إلى تبيان الإجراءات المنهجية للدراسة المتجسدة في مجالات الدراسة و منهج الدراسة و عينة الدراسة و كيفية اختيارها و أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة .

المبحث الأول : مجالات الدراسة

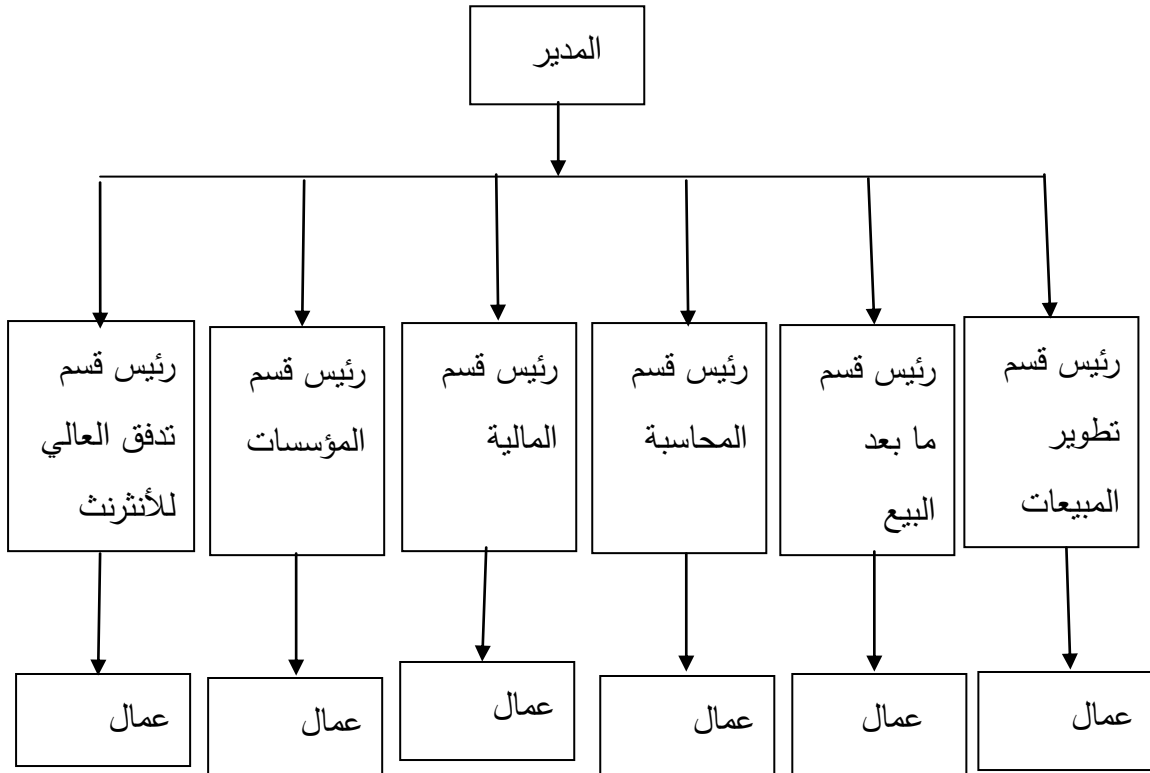
لكل دراسة ميدانية مجالات تستند إليها وهي تتمثل في كل من المجال المكاني والبشري و الزمني

المطلب الأول : المجال المكاني

و يقصد به المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة و في دراستنا هذه فإن المجال المكاني يمثّل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل و فرع الطاهير ، و يتكون الهيكل التنظيمي من قسمين هما :

القسم التجاري : و يضم المدير و رؤساء الأقسام و به عمال و يكون على النحو التالي :

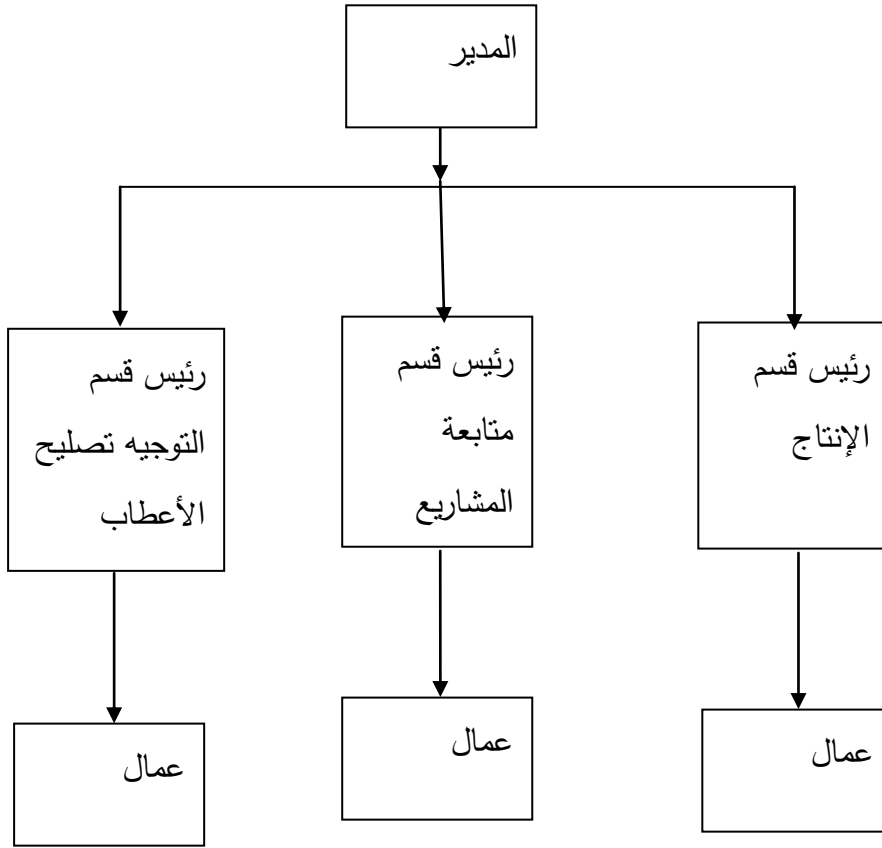
الشكل رقم (13): القسم التجاري



المصدر من إعداد الطالبتين .

القسم التقني : ويضم المدير و رؤساء الاقسام و عمال و يكون على النحو التالي :

الشكل رقم (14) : القسم التقني



من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: المجال البشري

ويقصد به مجموعة من الأفراد أو الجماعات المكونة لمجتمع الدراسة و المتمثل هنا في عمال اتصالات الجزائر - فرعي جيجل و فرع الطاهير - والذي يبلغ عددهم (54) عاملا .

المطلب الثالث : المجال الزمني

وهو الوقت الذي يستغرقه الباحث في إعداد الدراسة، حيث تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة من خلال ذلك انقسمت فترة الإنجاز إلى قسمين هما :

أولا : الجانب النظري

استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من أواخر شهر ديسمبر إلى بداية شهر أبريل لجمع المادة المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة .

ثانيا : الجانب الميداني

بدأ من شهر ديسمبر إلى شهر ماي ، وقد مر بمرحلتين هما :

1_ **مرحلة الزيارات الإستطلاعية** : إنطلقت من 14 ديسمبر إلى 7 أبريل ، وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة بإجراء المقابلات مع بعض الموظفين كالتعرف على نوع البرامج التكوينية و على طريقة التعامل مع الزبائن ...

2 _ **مرحلة جمع المعلومات** : و امتدت من 27 أبريل إلى غاية 3 ماي 2016 و التي تم فيها توزيع الاستبيان و تفرغته .

المبحث الثاني : منهج الدراسة

يعتبر المنهج العمود الفقري لأي دراسة مهما كان نوعها ، لأنه الخطة التي يسير عليها الباحث و يعد بمثابة الطريق الذي يسلكه للوصول إلى نتيجة معينة و يمكن تعريفه :

_ يعرفه عبد الهادي الجوهري بأنه : " تلك الطرق و الأساليب التي يستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات و اكتساب المعرفة"⁽¹⁾ .

و عليه فإن عملية اختيار المنهج المناسب يتوقف على طبيعة خصائص الظاهرة و موضوع الدراسة ، وعلى الأهداف التي يريد الباحث تحقيقها ، كون الباحث ليس حرا في اختيار المنهج و الدراسة المتبعة للوصول إلى تحديد الدور أو العلاقة ، وعلى هذا الأساس تبين لنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ، بالإضافة إلى أنه يسعى لتحليل و تفسير هذه الظاهرة و عليه فقد عرفه بعض الباحثين كما يلي :

_ يعرفه خالد حامد بأنه : " المنهج الذي يقوم على أساس تجميع الحقائق و المعلومات ومقارنتها و تفسيرها للوصول إلى تعميم مقبول "⁽²⁾ .

(1)- عبد الهادي ، الجوهري.معجم علم الاجتماع .القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ،1982، ص182.

(2) - خالد،حامد.منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية.الجزائر: دار جسر ،2008،ص 112.

_ يعرفه محمد عبيدات و آخرون بأنه " عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة ، أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية (1) .

لذا فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية و لاسيما في هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن.

المبحث الثالث : مجتمع الدراسة

_ يعرفه ربحي مصطفى عليان بأنه : " جميع عناصر و مفردات المشكلة أو المشكلة قيد الدراسة (2) .

_ يعرفه محمد عبيدات وآخرون بأنه : " كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (3) .

وعليه فإن مجتمع دراستنا هذه يقصد به جميع عمال اتصالات الجزائر في فرعي جيجل و فرع الطاهير

المبحث الرابع : عينة الدراسة و كيفية اختيارها

يعتبر اختيار عينة الدراسة من أهم مراحل إجراء الدراسة الميدانية و يقصد بالعينة " مجموعة الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة و ذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع (4) .

وفي تعريف آخر " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و التي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تأخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة (5) .

(1) - محمد، عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي . ط 2. عمان : دار وائل ، 1999، ص 46.

(2) - ربحي مطفي، عليان و عثمان محمد غنيم . مناهج و أساليب البحث العلمي . ط 1. عمان: دار صفاء، 2000، ص 137.

(3) - محمد عبيدات ، المرجع السابق ، ص 84 .

(4) - أحمد حسين، الرفاعي. مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و اقتصادية . ط 1. عمان: دار وائل، 2005، ص 124.

(5) - رشيد، زرواتي . تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008،

وكما هو معروف أن العينة أنواع، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية التي هي نوع من أنواع المعاينة المستعملة بكثرة في الدراسات الاجتماعية عندما يكون المجتمع الأصلي متجانسا وفي هذا الصدد اخترنا (54) عاملا من المجتمع الأصلي الذين خضعوا للتكوين أثناء هذه الدراسة .

أسباب اختيارها :

بناء على طبيعة موضوع الدراسة الذي يبحث عن دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية تم اختيار عينة قصدية يرجع ذلك إلى :

_ خضوعهم للتكوين .

_ اتصالهم و تعاملهم مع الزبائن

خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
%44.4	24	ذكر
%55.6	30	أنثى
%100	54	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث تقدر ب 55.6 % بينما تقدر نسبة الذكور ب 44.4% و قد يرجع هذا إلى طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و تماشيا مع إستراتيجياتها الخاصة ،بمعنى أن متغير الجنس من المتغيرات التي تؤثر على العملية الاتصالية خاصة إذا تعلق الأمر بإبراز صورة المؤسسة و كسب ثقة الزبون ،حيث نجد أن المرأة تقوم بهذا الدور بأكثر فعالية من الرجل .

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
1.9%	1	إبتدائي
9.3%	5	متوسط
20.4%	11	ثانوي
67.6%	37	جامعي
100%	54	المجموع

من خلال ما تقره لغة الأرقام في الجدول أعلاه فإن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي هي النسبة الغالبة حيث قدرت 68.5 % تليه نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 20.4 % ثم المتوسط بنسبة 9.3 % لتأتي في الأخير نسبة ذوي المستوى الابتدائي و التي قدرت ب 1.9 % ، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تطلب عند توظيف عمالها مؤهل علمي مرتفع لاسيما في القسم التجاري باعتباره الوجهة الأساسية للمؤسسة الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن في حين لا تطلب ذلك بالنسبة للعمال التقنيين ، وبالتالي فإن استثمار الجمهور الداخلي ذوي الشهادات الجامعية و تكوينهم سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و قدراتهم و سلوكهم و بالتالي تحسين أدائهم و خدمات المؤسسة .

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
	27	50%
	14	25.9%
	3	5.6%
	3	5.6%
	4	7.4%
	3	5.6%
المجموع	54	100%

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة العمال ذوي سنوات الخبرة [1 - 6] هي الغالبة حيث قدرت بـ 50 % بينما تأتي نسبة ذوي سنوات الخبرة من [7 - 12] بـ 25.9 % ثم نسبة 7.4 % أصحاب الخبرة [25 - 30] ، لتأتي في الأخير بالتساوي كل من عمال [13 - 18] و [19 - 24] و [31 - 36] بـ 5.6 %، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تسعى لتجديد نشاطها و المحافظة على شبابها و ازدهارها و اهتمامها بفئة الشباب تماشياً مع التطور التكنولوجي .

الجدول رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية الذي شاركوا فيها.

عدد الدورات التكوينية	التكرارات	النسب المئوية
دورة واحدة	11	20.4%
دورتين	10	18.5%
ثلاث دورات فأكثر	33	61.1%
المجموع	54	100%

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه بأن نسبة العمال الذين تلقوا ثلاث دورات تكوينية فأكثر بلغت 61.1% تليها نسبة العمال الذين تلقوا دورة واحدة بـ 20% بينما العمال الذين تلقوا دورتين فتبلغ نسبتهم 18.5% وهذا يرجع إلى تجديد المعارف و تطوير الكفاءات و تنمية مهاراتهم ، أي أن التكوين يهدف إلى إكساب الجمهور الداخلي معلومات ، خبرات ومهارات جديدة إلى جانب هذا تعلمه طرق عمل حديثة تكون أكثر فعالية و إنتاجية بالإضافة إلى تطوير سلوكه و العمل على تنمية جوانبه الإيجابية ، و إلى جانب اهتمام المؤسسة الكبير بتكوين أفرادها و تدريبهم على مختلف المهارات التي يحتاجونها في عملهم و ذلك لضمان استمرارها و لتحقيق أهدافها و حرصا منها على تقديم الأفضل دوما لزبائنها و لتحقيق نسبة أرباح مرتفعة ، و التي تتوقف على وجود ثلاث عناصر مهمة و هي التسويق و التكوين و الكثرة في عدد العمال و نظرا لقلّة العمال داخل المؤسسة و سعيا منها لتجاوز ذلك النقص فهي تلجأ إلى تكثيف الدورات التكوينية لعمالها الحاليين .

الجدول رقم (7) : يبين يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع البرامج التكوينية المشارك فيها.

نوع البرامج التكوينية	التكرارات	النسب المئوية
برامج التشغيل المستعملة من طرف الشركة	41	75.9%
المعاملة و الاستقبال و طريقة التعامل مع الزبائن	21	38.9%
برامج حول تقنيات البيع و ما بعد البيع	14	25.9%
برامج متخصصة في الجانب التجاري	24	44.4%
برامج متخصصة في الجانب التقني	12	22.2%
برامج متخصصة في تطوير مهارات الإعلام الآلي	17	31.5%
المجموع	54	100%

ملاحظة: عدد إجابات المبحوثين يفوق النسب المئوية و مجموع تكرارات المبحوثين و ذلك نظرا لاختيار أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين تلقوا تكوينا حول برامج التشغيل بلغت 75.9% تليها نسبة العمال الذين تلقوا تكوينا في الجانب التجاري قدرت بـ 44.4% ، ثم تليها نسبة

العمال الذين تلقوا تكويناً حول المعاملة و الإستقبال و طريقة التعامل مع الزبائن بلغت 38.9% ثم نسبة العمال الذين تلقوا تكويناً حول برامج في تطوير مهارات الإعلام الآلي ب 31.5% تليها نسبة العمال الذين تلقوا تكويناً حول تقنيات البيع و ما بعد البيع ب 25.9% ، لتأتي في الأخير نسبة العمال الذين تلقوا تكويناً في الجانب التقني ب 22.2% ، و هذا يرجع إلى الأهمية الكبرى التي تضعها المؤسسة لكل من برامج التشغيل و الجانب التجاري و المعاملة حيث تسعى أولاً لتكييف عمالها مع بيئة العمل ثم تهتم بالجانب الإتصالي و المعاملات مع الزبائن لتحسينها .

المبحث الخامس : أدوات جمع البيانات

يتوقف اختيار أدوات جمع البيانات على عوامل كثيرة منها ما هو متعلق بالباحث و منها ما هو متعلق بطبيعة المشكلة و نوع البيانات المراد جمعها ، و قد تم استخدام ثلاث أدوات في هذا البحث للإحاطة بجوانب المشكلة التي يطرحها الباحث و تمثلت فيما يلي :

المطلب الأول : الملاحظة

تعد أحد ركائز في البحوث العلمية حيث تعتبر بداية أية عملية علمية و التي تمهد لاختبار موضوع الدراسة .

_ يعرفها منذر الضامن بأنها: " عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن " (1).

_ يعرفها سماح سالم سالم بأنها: " الإنتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعته و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط ، أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه " (2).

لقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة داعمة لجمع البيانات من خلال الزيارات الاستطلاعية للتعرف على كيفية تعامل الجمهور الداخلي مع الزبائن و أيضاً طريقة تعامل الزبائن مع الجمهور الداخلي و طريقة تقديم الخدمة .

(1) - منذر، الضامن . أساليب البحث العلمي . ط1. عمان : دار المسيرة، 2007، ص94.

(2) - سماح ، سالم سالم . البحث الاجتماعي (الأساليب - المناهج - الإحصاء) . ط1. عمان : دار الثقافة ، 2012، ص163 .

المطلب الثاني : الإستبيان

_ يعرفها أحمد عياد بأنها : " عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها ، و تعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل و واضح و بسيط لا يحتاج إلى شرح إضافي "(1).

_ يعرفها رشيد زرواتي بأنها : " هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف "(2).

و قد استعملت الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و صياغتها تمت في ثلاث خطوات و هي :

أولا : بناء أداة الإستبيان

تم إعدادها على النحو التالي :

_ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات .

_ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات .

_ تعديل الاستبيان بشكل أولي ما يراه المشرف .

_ تم عرض الإستبيان على المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل ما يلزم .

_ إجراء استبيان تجريبي أولي و تعديل ما يلزم .

و بعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الإستبيان إلى الأجزاء التالية :

الجزء الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى 5 تدور مجملها حول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوث والمتمثلة في الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التكوينية ، نوع البرامج التكوينية .

الجزء الثاني : يتمثل في مقياس يتضمن 3 محاور تغطي الفرضيات الثلاثة للدراسة و هي كالاتي :

(1) - أحمد ، عياد. مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006، ص121.

(2) -رشيد زرواتي ، المرجع السابق ، ص 108.

المحور الأول : يتعلق بمساهمة برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن و عدد بنوده 8.

المحور الثاني : يتعلق بمساهمة برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن و عدد بنوده 10.

المحور الثالث : يتعلق بمساهمة برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن و عدد بنوده 8.

و كانت بدائل الإستجابة على بنود هذه المحاور هي : دائما أحيانا أبدا

ثانيا : صدق الظاهري للإستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لهم إطلاع كبير و خبرة في الجانب المنهجي ولهم علاقة بالإختصاص و بموضوع الدراسة ، حيث تم تعديل بعض العبارات كما يلي :

_ عبارة رقم (2) : تمكنك برامج التكوين التي تلقيتها من تعريف الزبائن بكيفية إستخدامهم للمنتج .

_ عبارة رقم (9) : بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت قادرا على معرفة مشاكل الزبون و حلها فورا .

_ عبارة رقم (11) : أكسبتك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة الصبر في التعامل مع احتياجات الزبائن.

_ عبارة رقم (12): بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تقي بعودك للزبائن في الوقت المناسب .

_ عبارة رقم (13): بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تقدم خدمات ذات جودة عالية ترضي الزبائن .

_ عبارة رقم (18): بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت قادرا على جلب عدد أكبر من الزبائن أثناء الخرجات الميدانية .

ثالثا : ثبات أداة الإستبيان

اعتمدنا على تطبيق معامل ألفا كرونباخ الذي هو رقم و مقياس واحد يقيس درجة ثبات و صدق أسئلة الاستبيان أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصور من قياسه .

الجدول رقم (8) : يبين معدلات الثبات لمحاور الإستبيان

المحاور	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل الثبات
المحور الأول	8	54	0.809
المحور الثاني	10	54	0.874
المحور الثالث	8	54	0.864
المجموع	26	54	0.940

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيم الثبات لمحاور الإستبيان هي 0.809 و 0.874 و 0.864 عالية وقد بلغ معامل الثبات العالم لجميع المحاور ب 0.940 هذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على نتائجها و الاستفادة منها في تحليل النتائج ومناقشتها .

المبحث السادس : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فبعد جمعها تم تحويلها وفقا للخطوات التالية تفريغ البيانات و المعلومات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية من خلال برنامج SPSS تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية وهي :

_ التكرارات و النسب المئوية.

_ معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الاستبيان .

_ اختبار معامل كا².

خلاصة الفصل

حاولنا في هذه الدراسة إتباع الإجراءات المنهجية للدراسة التي يقضيها البحث و بحسب الأهداف ، فدراستنا جعلتنا نحاول قدر الإمكان اختيار أنجع الطرق و التقنيات المنهجية المناسبة التي تساعدنا على الحصول على المعطيات النظرية و البيانات الميدانية للخروج بنتائج علمية دقيقة .

الفصل السابع: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة.

تمهيد :

بعد الاعتماد على مجموعة الإجراءات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على مجمل البيانات والمعلومات المحيطة بالموضوع، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها وأيضاً نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأخيراً النتائج العامة للدراسة .

المبحث الأول : عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة و مناقشتها

من أجل التحقق من الفرضيات الجزئية الثلاث عمدنا إلى تفريغ نتائج إجابات المبحوثين ثم حساب التكرارات والنسب المئوية التي سنعتمد عليها في مناقشة الفرضيات .

المطلب الأول : عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها**أولاً : المعالجة الإحصائية للفرضيات****1_ المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى :**

نص الفرضية : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن .

البنود المعبرة عنها في الاستبيان هي 1،2،3،4،5،6،7،8

_المعالجة الإحصائية للبند الأول

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في تعريف الزبائن بالخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة بصورة مفهومة .

الجدول رقم (9) : يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند الأول .

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² جدولية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	34	%63	26.77	5.99	0.05	دال
أحيانا	17	%31.5				
أبدا	3	%5.6				

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 26.77 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما، فأغلبية العمال (%63) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في تعريف الزبائن بالخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة بصورة مفهومة .

وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تهتم كثيرا بتزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات الضرورية عنها والخدمات التي تقدمها في نوع من أنواع برامج التكوين الذي يقوم بغرض زيادة قدرة الفرد المتكون (العامل) على التفكير المبدع الذي يساعده على التكيف مع ظروف عمله المختلفة وتمكنه من مواجهة مختلف المشكلات والصعوبات التي تعترض طريقه أثناء تأديته لوظيفته ، بالإضافة لكونها تقوم بالتخطيط الجيد أثناء وضعها لمثل هذه البرامج وهذا ما تؤكدته نظرية التكوين الإداري.

المعالجة الإحصائية للبند الثاني

نص البند : برامج التكوين التي تلقيتها تمكّنك من تعريف الزبائن بكيفية استخدامهم للمنتج .

الجدول رقم (10): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند الثاني

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	35.11	70.4%	38	دائما
				22.7%	12	أحيانا
				7.4%	4	أبدا

تغليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 35.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما، فأغلبية العمال (70.4%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : برامج التكوين التي تلقيتها يمكنك من تعريف الزبائن بكيفية استخدامهم للمنتج .

وقد يرجع هذا إلى اهتمام المؤسسة الكبير بزبائنها باعتبارهم رأس مالها الحقيقي فمؤسسة بلا زبائن لا معنى لها وخاصة المؤسسات الخدمائية ولذلك تسعى لوضع برامج تكوينية تعمل على تعريف الزبون بالمنتج وخصائصه وأسعاره ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن تواجده، وإقناعه بشرائه أو تكرار الشراء أي بمعنى آخر القيام بعملية ترويجية للمنتج ، وذلك لحاجة الزبون لمعرفة كل ما يتعلق به قبل إقتائه باعتبار أن هذه العملية الأخيرة تمر بعدة مراحل مهمة وليست عملية عشوائية ، ولعلم المؤسسة بهذا فهي كثيرا ما تحرص على التخطيط الجيد قبل وضع برامجها التكوينية وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها لهذا فهي تعرض جمهورها الداخلي على نوع من أنواع هذه البرامج والمتمثل في التكوين بغرض تزويد المعلومات وزيادة قدرته على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله، فالتكوين المستمر والمتواصل للجمهور الداخلي يزيد من حجم القاعدة المعرفية والخبرة التي يملكها الفرد وبالتالي قدرته على توصيل الأفكار والمعلومات عن المنتج لغيره من الزبائن .

_ المعالجة الإحصائية للبند الثالث

نص البند : برامج التكوين التي تلقيتها تساعدك على جعل الزبائن يفضلون نوعية الخدمات التي يقدمونها لهم .

الجدول رقم (11): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند الثالث

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	16.33	46.3 %	25	دائما
				46.3 %	25	أحيانا
				7.4 %	4	أبدا

تعلق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 16.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما وأحيانا، فأغلبية العمال (46.5%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : برامج التكوين التي تلقيتها تساعدك على جعل الزبائن يفضلون نوعية الخدمات التي يقدمونها لهم .

وهذا قد يرجع إلى التغيير والتجدد والتطور الذي يحدثه برنامج التكوين في المتكولين وفي المؤسسة عموما فالتحسين في الخدمات المقدمة للزبائن واهتمام المؤسسة ،بذلك تعد من بين أهم مبادئ برامج التكوين التي تسعى لتحقيقها وذلك من أجل كسب الزبائن وتحقيق المزيد من الأرباح، فالجمهور الداخلي للمؤسسة هدفه ليس الربح المادي فقط بقدر ما يهمله جذب الكثير من الزبائن وهذا ما لمستته المؤسسة من خلال تحسينها مثلا في نوعية الخيوط التي تستخدمها المؤسسة لخدمة زبائنها ووصلهم بالأنثرناث حيث غيرت خيوط الألياف النحاسية التي كانت تستخدمها قديما بخيوط الألياف البصرية التي لاقت استحسانا كبيرا من طرف الزبائن وهذا ما أكده لنا رئيس قسم المبيعات لفرع الطاهير من خلال زيارتنا الاستطلاعية ، بالإضافة إلى أن التكوين بغرض التدريب على المهارات يعد نوعا من أنواع برامج التكوين التي تهدف إلى رفع مستوى أداء العامل وذلك عن طريق إكسابه مهارات معرفية وعملية مستحدثة في ميدان عمله أو

تطويرها بصورة مستمرة، وكثيرا ما تركز المؤسسة على مثل هذا النوع من التكوين الذي يعتبر أمرا ضروريا جدا وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ومتطورة ، وهذا من أجل الرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل الموكل إليهم .

_ المعالجة الإحصائية للبند الرابع

نص البند: برامج التكوين التي تلقيتها مكنتك من جعل الزبائن يرغبون في التعامل معك.

الجدول رقم (12): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند الرابع .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	12.33	51.9%	28	دائما
				35.2%	19	أحيانا
				13%	7	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 12.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما، فأغلبية العمال (51.9%) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة:برامج التكوين التي تلقيتها مكنتك من جعل الزبائن يرغبون في التعامل معك.

وهذا قد يرجع إلى شخصية العامل ومدى ثقته بنفسه باعتبارها سمة من السمات التي يتحلى بها القائم بالاتصال أو المتكون، هذا إلى جانب مختلف السمات والمهارات الأخرى التي يتلقاها العامل من برامج التكوين والذي يهدف في نوع من أنواعه إلى تكوين اتجاهات العامل نحو مؤسسته، هذه السمات التي تجعله يفدر عمله أكثر ويعطيه قيمة وأهمية كبرى بحيث تكون لديه استجابة عاطفية وعقلية تتجسد في سلوكات إيجابية نحو ذلك النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها وفي أصعب الظروف والمواقف التي تعترضه مما يزيد من ولائه لمؤسسته ، فعندما يعتقد المتكون أنه فردا مهما وفعالا داخل المؤسسة التي يعمل بها إلى جانب مجموعة من زملاء العمل الذين يكونون عائلة واحدة يسودهم التفاهم والتعاون ويشبعونه بنوع

من التقديري والأمن والطمأنينة بالإضافة إلى إشباع مختلف حاجاته الفسيولوجية الأخرى فإنه يسعى جاهدا لتقديم أفضل ما لديه من أجل تحقيقه لذاته ولنجاحه فيسعى للتطوير من قدراته على الإبداع من خلال توفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي مما ينعكس إيجابا على طريقة تعامله مع الزبائن الذين يرغبون بدورهم ويفضلون فعلا التعامل معه وهذا ما تؤكدته نظرية ماسلو للحاجات .

_ المعالجة الإحصائية للبند الخامس

نص البند : تساعدك برامج التكوين على عرض خدمات المؤسسة بطريقة تغري الزبائن

الجدول رقم (13): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند الخامس .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدايل
دال	0.05	5.99	12.44	40.7%	22	دائما
				48.1%	26	أحيانا
				11.1%	6	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 12.44 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (48.1%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين على عرض خدمات المؤسسة بطريقة تغري الزبائن.

وذلك يرجع إلى أن برامج التكوين تكسب الجمهور الداخلي للمؤسسة المهارة في تقديم الخدمة حيث تعرفه بكيفية تقديم الخدمة والطريقة المثلى في ذلك بمعنى عرض الخدمة مع توضيح فوائدها أو المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها الزبون من خلال اقتنائه لهذه الخدمة ،بالإضافة إلى توضيح مواصفاتها أو شروط استخدامها والحصول عليها ، ولأن الخدمة تمتاز بكونها ذات طابع هلامي أي أنها غير قابلة للتخزين الأمر الذي يزيد من تعقيد قضية تقديم الخدمات ، إذ يجد مدراء المؤسسات الخدماتية أنفسهم في مواجهة التقلب في الطلب أو القدرة الاستيعابية مما يشكل ضغطا كبيرا على مقدمي الخدمات في سعيهم

لتخفيض هذه القدرة الغير مستقلة في أوقات معينة وذلك إما عن طريق التغيير في الأسعار وتخفيضها كتخفيض اشتراك الهاتف والأنترنات للصحافة والشرطة والدرك مثلا أو خدمة المكالمات المجانية 24/24 ساعة مجانا لعرض إيدوم للهاتف حيث يكفي الزبون فقط بدفع حقوق الاشتراك كل شهر ، المكالمات المجانية من الهاتف الثابت إلى الهاتف الثابت داخل وخارج الوطن ... ، أو باستخدام طرق جديدة في الترويج والإغراء كاستخدام المطويات اللافتات اللوحات الإعلانية الحائطية بالإضافة إلى استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية والإشهار وهذا في محاولة منها مستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب، لذلك فإن برامج التكوين كثيرا ما تحاول عرض خدمات المؤسسة بطريقة تغري الزبائن.

_ المعالجة الإحصائية للبند السادس

نص البند : تمكّنك برامج التكوين التي تلقيتها من تقديم ما يستجد من عروض بطريقة مغرية للزبائن .

الجدول رقم (14): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند السادس .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	17.33	40.7%	22	دائما
				51.9%	28	أحيانا
				7.4%	4	أبدا

تعليق:

بما أن كا² المحسوبة تساوي 17.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا ، فأغلبية العمال (51.9%) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة :تمكّنك برامج التكوين التي تلقيتها من تقديم ما يستجد من عروض بطريقة مغرية للزبائن .

وهذا يرجع إلى أن أي موظف داخل المؤسسة ولاسيما الموظف الجديد يتلقى مختلف التوجيهات والتعليمات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه المباشر في نوع من أنواع برامج التكوين وهو التكوين الداخلي (في أثناء العمل) ، فيبين له الأسلوب الأفضل لأداء عمله وآداب السلوك الوظيفي وغيرها قصد

تحسين كفاءاته (العامل) وهذا وفق تخطيط من الإدارة وتحت رقابتها، فيتلقي المتكون جميع المعلومات التي تخص عمله فيتعرف على جميع العروض التي تملكها مؤسسته وبالتالي فهو بذلك يتجنب جميع المشكلات الناجمة عن اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل ما يجنبه الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتكون العامل، إلى جانب ضمان أن ما سيتكون عليه العامل من أساليب ووسائل جديدة للإغراء سوف تطبق فعلا لأنه أخذ من رئيسه المباشر، وهذا ما يعرضه فعلا لمواقف فعلية ففي كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن يعرف المتكون كيف تتم ولكن يجب التمرس عليها ليرى كيف سيستفيد مما تعلمه من رئيسه، فلا يكفي مثلا أن يعرف جميع العروض المتوفرة داخل المؤسسة التي يعمل بها كعرض إيدوم وأنيس وأنيس+ و كيف يقدم ما يستجد منها للزبائن كعرض نون بوك المكتبة الرقمية باللغة العربية ، ولا كيف يغريهم بها فقط بل عليه أيضا أن يطبق ذلك على أرض الواقع، ولأن مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل لم يفتح فيها مركز تكوين خاص إلا مؤخرا فقط ،حيث كان تكوين العمال يجرى حسب ما كشفته لنا دراستنا الاستطلاعية في الطاهير على مستوى المديرية الجهوية للاتصالات بقسنطينة ولعل هذا ما يفسر إجابة أغلب الباحثين بأحيانا .

_ المعالجة الإحصائية للبند السابع

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في التعرف بمميزات منتجات مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى .

الجدول رقم (15): يبين نتائج كا² المحسوبة مقارنتها وبكا² الجدولية للبند السابع .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	14.77	53.7%	29	دائما
				35.2%	19	أحيانا
				11.1%	6	أبدا

تعليق:

بما أن K^2 المحسوبة تساوي 14.77 أكبر من K^2 الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائماً ، فأغلبية العمال (53.7) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في التعريف بمميزات منتجات مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى.

وقد يرجع هذا إلى أن برامج التكوين بمختلف أنواعها تسعى لتعريف المتكويين مختلف المعلومات الضرورية والتي يتطلبها عملهم ووظيفتهم فعلى سبيل المثال فهي تعرفه بمختلف المميزات والخصائص والمنافع والاشباع والابتكار والتطوير والأسعار والتسهيلات وشروط الضمان للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، إذ تعتبر الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة بمعنى وجود سمعة جيدة بشأن العلامة التجارية أو جهود بيعية مكثفة لتعريف الزبائن بمنتج المؤسسة ومميزاته ولا بد من الاعتماد في ذلك على إستراتيجية التنافس المبنية على الموارد الإستراتيجية وعليه أن يكتسب مجموعة من المهارات التي تساعده في ذلك ، هذه الأخيرة التي لا يكتسبها من فراغ بل عن طريق التكوين وبهذا يحاول العامل كسب الزبون وجذبه وتحقيق رضاه وبناء المكانة الذهبية للمؤسسة ولمنتجاتها وبالتالي ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها أمام المنافسة الشديدة للمؤسسات الأخرى لها، وهذا من خلال السعر المناسب والمعاملة الممتازة والسلعة أو الخدمة المتميزة ، وهذه تتم من خلال البحث الدائم والمستمر عن طريق إضافة قيمة مادية أو معنوية للمنتج حيث تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل وإطلاع الزبائن بذلك ، فالمنافسة الشديدة في جميع المجالات وبين مختلف المؤسسات تحتم على المؤسسة التي تريد الاستمرار والبقاء أن تسعى لتطوير نفسها وتأخذ من المؤسسات الأخرى المنافسة لها ما تحتاجه ويفيدها في تطوير نفسها ومنتجاتها وكيفية تسيير أمورها وطرقها في جذب الزبائن وهذا حتى تكون الأحسن والأفضل، فالبقاء للمتجدد والمتطور والأفضل الذي يقدم أفضل خدمة لزيائنه حتى يتمكن من المنافسة في ظل التغيير التكنولوجي الحاصل.

المعالجة الإحصائية للبند الثامن .

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على كسب ثقة الزبائن.

الجدول رقم (16): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثامن.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	20.11	59.3%	32	دائما
				31.5%	17	أحيانا
				9.3%	5	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 20.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما ، فأغلبية العمال (59.3%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على كسب ثقة الزبائن.

و هذا قد يرجع إلى أن الثقة بالنفس هي من بين أهم الأهداف التي تسعى برامج التكوين لتحقيقها لدى الفرد العامل، فعندما يتمكن الفرد المتكون من زيادة إنتاجيته نتيجة اهتمام المؤسسة بتنمية وتزويد معارفه ومهاراته اللازمة للقيام بواجباته وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائه فإن هذا يؤدي إلى إكسابه الثقة بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل فيها وكذا بنوعية الخدمات التي يقدمها، والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه وبالتالي احترام الزبائن له وهذا ما يزيد ثقتهم فيه، كما أن الثقة بالنفس تعتبر من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مقدم الخدمة الجيد وهذا حتى يتلقاها الزبون بأعلى كفاءة ممكنة ، إلى جانب هذا فعليه أيضا إذا ما أراد الحفاظ على ثقة الزبائن أن يحافظ على أسرارهم الخاصة.

2 _ المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية .

نص الفرضية : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن .

البنود المعبر عنها في الاستبيان هي 9،10،11،12،13،14،15،16،17،18،

المعالجة الإحصائية للبند التاسع

نص البند : بفضل برامج التكوين التي أصبحت قادرا على معرفة مشاكل الزبون و حلها فورا.

الجدول رقم (17) : يبين نتائج كا² المحسوبة ومقارنتها بكا² الجدولية للبند التاسع .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	20.11	53.9%	29	دائما
				40.7%	22	أحيانا
				5.6%	3	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 20.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما ، فأغلبية العمال (53.9%) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة :بفضل برامج التكوين التي أصبحت قادرا على معرفة مشاكل الزبون و حلها فورا.

وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة الكبير من خلال برامجها التكوينية بهذا الموضوع نتيجة إدراكها لحساسيته الكبيرة ، فمجرد التهاون أو التقصير في التعامل مع مشاكل الزبائن قد يكلف المؤسسة خسائر جمة ، لذلك فإن أول ما يتكون عليه العمال هو التعامل مع شكاوي الزبائن ومشاكلهم وهذا ما علمناه من دراستنا الاستطلاعية مع رئيس قسم المبيعات لفرع الطاهير حيث يؤكد أن أغلب الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن تتعلق بالأعطال المتكررة في أغلب الأحيان أو بنوعية الخدمات المقدمة لهم وليس من طريقة التعامل كما أن برامج التكوين تقوم بدراسة هذه المشاكل ومعرفتها ،بالإضافة إلى أنها تعمل على تكوين العمال وتلقينهم مختلف المهارات التي تمكنهم من حل هذه المشاكل فور حدوثها، فكل مصلحة من مصالح المؤسسة تعمل جاهدة من أجل حل هذه المشاكل الخاصة بها، فعملية وضع برامج التكوين الخاصة الهادفة لحل المشكلات كما يقول فايول في نظريته التكوين الإداري ، في هذا الصدد يبرز أن

تقمص الأدوار أسلوب من أساليب التكوين حيث يقوم الجمهور الداخلي من وضع نفسه مكان الزبائن ليتمكن من الاتصال بهم و الاحتكاك معهم ، وهذا ما تؤكدته نظرية التقمص الوجداني .

المعالجة الإحصائية للبند العاشر

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على معرفة احتياجات و رغبات زبائن مؤسستكم .

الجدول رقم (18): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها ب كا² الجدولية للبند العاشر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	17.33	53.9%	28	دائما
				40.7%	22	أحيانا
				7.4%	4	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 17.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما، فأغلبية العمال (51.9%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة :تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على معرفة احتياجات و رغبات زبائن مؤسستكم .

وقد يرجع ذلك إلى أن برامج التكوين تبنى على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة باعتبار أن الواقعية تعد من بين أسس و مبادئ ، ولأن المؤسسة تعتبر الزبون هو رأس مال الشركة وتهتم به كثيرا لذلك فهي تسعى لتكوين أفرادها على معرفة احتياجات و رغبات زبائنها المختلفين وقبل هذا معرفة أنماطهم و شخصياتهم وذلك حتى تتمكن من معرفة هذه الاحتياجات بشكل مفهوم لتسير العملية الاتصالية، بمعنى أن الجمهور بنوعيه يتبادلون المعلومات بدافع الاطلاع على المستجدات الجديدة و هذا ما تؤكدته نظرية الاستخدامات والإشباع، بالإضافة إلى أنه من أهداف برامج التكوين التقليدية هي تكوين العاملين الجدد وتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها، ولأن الزبون هو أهم ما في المؤسسة فبرامج التكوين كثيرا ما يسعى لتعريف جمهورها الداخلي باحتياجات و رغبات الزبائن، إلى جانب هذا وحسب المرحلة الاستطلاعية التي قمنا بها لكل من فرعي جيجل والطاهير فإن أهم البيانات والمعلومات التي يحتاجها الجمهور الداخلي

من الزبائن هي: بياناته الشخصية ومختلف العمليات المترتبة على الزبون، بالإضافة إلى مختلف التحويلات التي يجريها الزبون كأن يغير مكان سكناه مثلا ... وهكذا يعرف احتياجاته ورغباته .
المعالجة الإحصائية للبند الحادي عشر.

نص البند : أكسبتك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة الصبر في التعامل مع احتياجات الزبائن.

الجدول رقم (19): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الحادي عشر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	14.11	46.3%	25	دائما
				44.4%	24	أحيانا
				9.3%	5	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 14.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما، فأغلبية العمال (46.3%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : أكسبتك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة الصبر في التعامل مع احتياجات الزبائن .

و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تهتم كثيرا براحة زبائننا من خلال اهتمامها بجمهورها الداخلي وراحته النفسية لذلك تسعى كما يرى ماسلو في نظريته تدرج الحاجات لتلبية احتياجات العمال المختلفة، فالشخص الذي لا يكون في حالة نفسية متزنة يكون لديه مشاعر سلبية وبالتالي يتحول إلى شخص غير متزن شعوريا ويتعامل بأسلوب تهجمي مع الزبائن ويؤدي ذلك إلى خسارة المؤسسة لزبائننا الذين يمثلون رأس مال المؤسسة وبالتالي خسارته لعمله فيتحول بذلك إلى شخص عاطل عن العمل عاجز عن كسب قوت يومه ، ولذلك فإن المؤسسة كثيرا ما تسعى من خلال البرامج التكوينية التي تضعها إلى جعل مقدم الخدمة أو العامل المتكون يتحلى بمجموعة من الصفات و المهارات التي تمكنه من التعامل الجيد مع احتياجات الزبائن والصبر على الزبون وخاصة الزبون المنفعل المتعصب وأن يشعره بأنه على حق دائما

وأنة سيأخذ احتجاجة ذلك بعين الاعتبار، كما أن العامل أيضا يتكون على أن يكون قادرا على الفصل بين حياته الشخصية والعملية ، فبرامج التكوين التي يتلقاها العامل تجعله يدرك أن الانتقاد الذي يقدمه الزبائن أو احتجاجاتهم هذه لا تخصه شخصا ولا تنقص من كرامته كفرد ، بل هي موجهة للمؤسسة التي يعمل فيها أو الخدمة التي يقدمها فلا ينفعل أمام الزبائن بل عليه أن يطور ويحسن من عمله أكثر ويشعر الزبائن بأنه يسعى جاهدا لمساعدتهم وسماعهم ويصبر عليهم وهو بذلك يحسن من صورة مؤسسته ويعمل على جذب أكبر عدد من الزبائن.

المعالجة الإحصائية للبند الثاني عشر

نص البند : بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تفي بوعودك في الوقت المناسب للزبائن.

الجدول رقم(20) : يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثاني عشر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	20.33	31.5%	17	دائما
				59.3%	32	أحيانا
				9.3%	5	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 20.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا ، فأغلبية العمال (59.3%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة :بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تفي بوعودك في الوقت المناسب للزبائن.

وهذا قد يرجع بالنظر للمكانة التي توليها المؤسسة لزبائنها ومدى أهميتهم بالنسبة لها وتقديرها لهم حيث تعمل من البداية على اختيار عمال يتحلون بمجموعة من السمات أو الصفات في شخصيته ومبادئه واحترامه للوقت ومدى أمانته ووفائه بالوعد،التي تؤهله أن يكون قادرا على تقريب المؤسسة للزبائن وربحها لهم وليس العكس (أي خسارتهم ومن ثم فشل المؤسسة وانهارها) على اعتبار أن الجمهور

الداخلي هو صورة المؤسسة حيث تقوم جاهدة على تكوينهم وإخضاعهم لبرامج تكوينية خاصة ، هذه الأخيرة التي تكسبه مهارات إضافية تتيح له الفرصة للإبداع أكثر ولتقديم الأفضل وخدمة الزبائن على أكمل وجه وبضمير مرتاح ، فيتلقى المتكون تكوينا خاصا في مجال إدارة الوقت يمكنه من القدرة على الاستغلال الأمثل لوقته كأن يعطيه القدرة على تجنب لصوص الوقت التقليديين من مقاطعات مفاجئة أو زيارات غير متوقعة أو تسويق أو تأجيل بأغدار واهية أو عدم قدرته على تحديد الأولويات أو قوله لا لهذه الأمور التي تضيع وقته وغيرها كثيرا ...، فالمتكون وأثناء تكوينه يتلقى استراتيجيات هامة تساعده على مواجهة مصادر الإزعاج والمقاطعات التي تؤدي به إلى ضياع وقته مما يؤثر عليه وعلى مؤسسته بالسلب ويترك صورة سلبية عنهما للزبائن ، وفي الوقت ذاته فهو يتلقى مجموعة من النصائح تساعده على عملية تنظيم وقته والاستفادة منه إلى أقصى حد ولاسيما في ظل التقدم التكنولوجي السريع والتنافس الشديد بين مختلف المؤسسات ، فعليه أن يدرك جيدا أن العالم اليوم بات يسير وفق مفهومين هما السرعة والتطور ، وعليه أن يتقيد بهما إذا ما أراد الاستمرار والبقاء وتحقيق المزيد من الأرباح وتحسين علاقته مع زبائنه فمن أسباب التغيير التكنولوجي هو تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتقدير القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب ، فبرامج التكوين تمكنه من التخطيط الجيد لعمله وللوقت الذي يتطلبه في ذلك ، مما يجعله قادرا على وفائه بوعوده للزبائن وفي الوقت المناسب وبالتالي ترك بصمة إيجابية لديه .

المعالجة الإحصائية للبند الثالث عشر

نص البند : بفضل برامج التكوين التي أصبحت تقدم خدمات ذات جودة عالية ترضي الزبائن.

الجدول رقم (21): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثالث عشر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	23.11	55.6%	30	دائما
				40.7%	22	أحيانا
				3.7%	2	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 23.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائماً ، فأغلبية العمال (55.6%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : بفضل برامج التكوين التي أصبحت تقدم خدمات ذات جودة عالية ترضي الزبائن.

وقد يرجع هذا إلى أن العامل داخل مؤسسته يهدف إلى إرضاء الزبائن وبالتالي كسبهم إلى صفه ولا يتسنى له ذلك إلا من خلال المعاملة الممتازة لهم ، السعر المناسب ، بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة لهم ، هاته الأخيرة التي يتلقى عليها العامل تكويناً خاصاً، فخدمة الزبائن الممتازة لا تأتي من فراغ ولكنها نتيجة لخطة متكاملة يتم تطبيقها بصورة شاملة ومن خلال وضع منهج واضح و ذلك حتى يستطيع كل موظف الحصول على التوجيه والإرشاد المطلوبين لإيصال المعلومة التالية : " نحن نهتم بك و نسعى لأن نرضيك " ، فالعامل من خلال برامج التكوين التي يخضع لها يتلقى مجموعة من المهارات الجوهرية التي توصله إلى ما يسمى بجودة الخدمة ، فهي تكوّنه على الأداء السليم من المرة الأولى مثلاً وغيرها من المهارات ، كما أن برامج التكوين هذه تجعل من المؤسسة أو جمهورها الداخلي أن يكون حريصاً على أن يكون المنتج الذي تبيعه موجوداً على مدار السنة ومضموناً وتكلفته فعالة ، بالإضافة إلى أن جودة الخدمة اليوم باتت من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ما أوجب عليها إذا أرادت البقاء أن تضع منتجات ذات جودة عالية ، وفي هذا الصدد يحدد دافيد غابرين خمس نقاط يتطلب على المؤسسة أن تتبعها وتكوّن جمهورها الداخلي عليها ، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى الاهتمام بتكوين جمهورها الداخلي من أجل كسب رضا الزبائن ذلك لأنه لا بد على مقدم الخدمة أن يكون مدرباً وحرفياً ويعرف ماذا يفعل .

_ المعالجة الإحصائية للبند الرابع عشر

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على الحفاظ على ولاء الزبائن للمؤسسة .

الجدول رقم (22): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الرابع عشر.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² جدولية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	20	%37	28.77	5.99	0.05	دال
أحيانا	33	%61.1				
أبدا	1	%1.9				

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 28.77 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (%61.1) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على الحفاظ على ولاء الزبائن للمؤسسة .

وذلك قد يرجع إلى أن برامج التكوين التي يخضع لها الجمهور الداخلي تجعله يتمتع بمجموعة من المهارات التي تمكنه من المحافظة على زبائن مؤسستهم ، فالزبون عندما توفر له كل احتياجاته ومطالبه حينها يشعر بالرضا والراحة لما يقدمه له الجمهور الداخلي ويكون مصاحبا مع سعر منخفض ومعاملة حسنة ، فهو لا يستطيع أن يترك تلك المؤسسة أو تغييرها ذلك لأنه أصبح يعتبر نفسه جزء منها وليس فقط ، فأى خدمة متميزة تجعل الزبون يحب المنتج أكثر وأكثر وكذا المؤسسة ولا يترك المكان و يشتري أكثر ويخبر عنه غيره ، ولذلك تحرص المؤسسة دوما على تكوين جمهورها الداخلي من أجل أداء خدمات جيدة له والمحافظة على ولاءه ، وبالتالي تحقيق الربح ونقص التكاليف فعملية جذب زبون جديد تكلف المؤسسة 6 مرات فأكثر من القيام بالمحافظة على الزبون الذي تملكه .

المعالجة الإحصائية للبند الخامس عشر

نص البند : تعلمك برامج التكوين التي تلقيتها كيفية التعامل بشفافية مع جميع الزبائن .

الجدول رقم (23): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الخامس عشر.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² جدولية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	21	38.9%	18.11	5.99	0.05	دال
أحيانا	29	53.7%				
أبدا	4	7.4%				

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 18.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا ، فأغلبية العمال (53.7) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تعلمك برامج التكوين التي تلقيتها كيفية التعامل بشفافية مع جميع الزبائن .

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الزبون لأنها تعتبره شريان الحياة الرئيسي للعمل ، لذلك فهي تعمل على تكوين جمهورها الداخلي ليتحلى بمجموعة من الصفات والمهارات التي تؤهله للقيام بهذه العملية ، ومن هذه المهارات والصفات: الاستقبال الجيد والمعاملة الممتازة والعدالة مع الجميع بدون محسوبية ، وأن يعامل كل الزبائن بنفس القدر والاحترام، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون مقدم الخدمة - القائم بالاتصال - صريحا وواضحا وشاملا وموجزا وواقعا ومنضبطا ومهذبا ولبقا في تعامله مع الزبائن وهذا أشار إليه " فرانسيس برجين " وأيضا حسن الخلق والسلوك وناضج عاطفي أي لا يتأثر بمعاملة النساء على الرجال وأن يكون أمينا في عمله وأمام مؤسسته، ولا بد أن يدرك جيدا أن الزبون عندما يذهب إليه لتلبية احتياجاته فإنه يضع فيه كل ثقته، فعلى العامل إذا أن لا يخون هذه الثقة وهذه الأمانة التي وضعها الزبون على عاتقه ، ومن الأمور التي يتكون عليها الجمهور الداخلي هي مراعاة مشاعر الزبون وعدم إهماله أو تفضيل زبون على آخر أو إهمال الخدمة التي يطلبها منه ذلك لأن هذا قد يسبب الكثير من المشكلات، فالجمهور لا يعرف هذا الزبون الذي يتعامل معه فقد ينخدع لمظهره فيحسبه ذو مكانة مرموقة وذو نفوذ .

_ المعالجة الإحصائية للبند السادس عشر

نص البند: تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على الاستجابة وفقا لتوقعات الزبائن إزاء خدمات المؤسسة.

الجدول رقم(24) : يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند السادس عشر .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	26.77	31.5%	17	دائما
				63%	34	أحيانا
				5.6%	3	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 26.77 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (63%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة: تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على الاستجابة وفقا لتوقعات الزبائن إزاء خدمات المؤسسة.

و ذلك قد يرجع إلى أن برامج التكوين تجعل الجمهور الداخلي مطلعاً على كل ما يتوقعه الزبون منه ومن مؤسسته ويعمل على تطوير نفسه وفق هذه التوقعات ويسعى جاهداً من أجل تلبية مطالبه وتوقعاته وذلك حتى يترك صورة إيجابية عنه وعن مؤسسته، بالإضافة إلى أن برامج التكوين تكسب العامل مختلف المهارات التي تمكنه من تأدية عمله ومن بينها المهارات السلوكية التي تتمثل في القدرة على التواصل وفهم الزبائن، وفق هاته التوقعات التي يضعها الزبائن ، فالزبون يتوقع من المؤسسة أو من الجمهور الداخلي الذي هو صورتها أن يوفر كل سبل الراحة والخدمة الجيدة ، حيث أنه إذا كانت الخدمة سيئة فإن هذا يجعل المؤسسة تخسر زبائنها ، ومع وجود الخدمة الجيدة فإن الزبون يتوقع أيضا أن يجد الاهتمام الكبير به عن طريق العمال والاحترام إذ ليس هناك داع لسوء الأدب أو الإهمال أو استخدام أساليب غير محترمة في معاملة الزبون، السرعة واحترام الوقت إذ يتوقع الزبون من الجمهور الداخلي السرعة في قضاء خدمته أو إيصال طلبه الاطمئنان وحل مشاكل ، كما يتوقع أيضا من الجمهور الداخلي أن يتصل

به بطريقة صحيحة ، فالعامل إذا قام بكل ما سبق فإن ذلك يعتبر اتصالاً مع الزبون يوصله في النهاية إلى التوافق معه . ولهذا تسعى المؤسسة على تكوين العامل من أجل تحقيق هذه التوقعات للزبون لأنه إن لم يحقق العامل ما يتوقعه منه الزبون فإن هذا يؤدي إلى تعصب الزبون وخسارته وبالتالي خسارة المؤسسة لأن الزبون يكون توقعاته من المعاملات السابقة له مع المؤسسة ، إذ أنه -الزبون - إذا ما وجد ما يتوقعه من المؤسسة فإنه سيعيد الشراء وفي مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه أيضا يكون توقعاته عن آراء الآخرين حيث أنه من الممكن أن يسبب آراء الآخرين توقعات إيجابية أو سلبية للزبون إذا لم يكن قد تعامل مع المؤسسة من قبل ذلك فهي تؤثر تأثيراً كبيراً على توقعات الزبون ، لذلك فالمؤسسة تلجأ إلى وضع برامج لتكوين عامل معين وإلحاقه إلى عمال آخرين ذوي خبرة عالية لكي يكتسب صفاتهم ومهاراتهم من خلال مراقبة سلوكهم، فالتعليم عبر الملاحظة والتقليد يهدف إلى فهم وتطوير السلوك التنظيمي، ولهذا فالجمهور الداخلي - كونه القائم بالاتصال - يشكل المنبه الاتصالي ذاته بحيث تكون لديه أهداف محددة تتضمن بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتعليم الزبائن لتلقي الرسائل الاتصالية والهدف من ذلك تغيير السلوك والاستجابة نحو هدف معين ، ومن ثم فإن التكوين والعملية الاتصالية تستهدف نقل المعلومات الضرورية للعمل واكتساب العامل مهارات لازمة لأداء العمل ويتطلب هذا معارف ومعلومات نحو المشكلات والأحداث في العملية الاتصالية ومهارة في تشخيص سلوك الزبائن وفي التعامل معهم عن فهم وبصيرة، وهذا تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي.

المعالجة الإحصائية للبند السابع عشر

نص البند : تمكّنك برامج التكوين التي تلقيتها من القيام بأداء الخدمة بصورة تترك بصمة إيجابية لدى الزبون .

الجدول رقم (25): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند السابع عشر .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	24.11	55.6 %	30	دائماً
				40.7 %	22	أحياناً
				3.7 %	2	أبداً

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 24.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائماً، فأغلبية العمال (57.4%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة: يمكنك برامج التكوين التي تلقيتها من القيام بأداء الخدمة بصورة تترك بصمة إيجابية لدى الزبون .

وهذا قد يرجع إلى حرص المؤسسة الدائم على إكساب جمهورها الداخلي مهارات جديدة ومعلومات معمقة في شؤون لها علاقة وطيدة بوظيفته أو الوظيفة التي سيترقى إليها وذلك من أجل إعداد (العامل المتكون) وتحضيره من أجل سد الفروقات والنقائص في المعارف والمهارات الموجودة بين المنصب الذي يشغله في الحاضر والآخر الذي سيترقى إليه مستقبلاً وذلك من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن وترك بصمة إيجابية لديهم وانطباع حسن عن المؤسسة التي يعمل فيها وهذا في نوع من أنواع برامج التكوين والمتمثل في التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى .

_ المعالجة الإحصائية للبند الثامن عشر

نص البند : بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت قادراً جلب أكبر عدد من الزبائن أثناء الخرجات الميدانية.

الجدول رقم (26): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثامن عشر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	23.11	40.7%	22	دائماً
				55.6%	30	أحياناً
				3.7%	2	أبداً

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 23.11 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحياناً ، فأغلبية

العمال (55.6%) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة : بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت قادرا جلب أكبر عدد من الزبائن أثناء الخرجات الميدانية.

وهذا يرجع إلى سعي المؤسسة وحرصها الدائم على جلب أكبر عدد من الزبائن وخدمة العدد الأكبر منهم وذلك من أجل وقوفها أمام هذا التغيير التكنولوجي السريع والمنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات في نفس المجال، حيث أنه على أي مؤسسة حتى تحافظ على استقرارها واستمرارها وتحقيقها للمزيد من الأرباح أن تسعى جاهدة لتطوير نفسها وخدماتها وإعطاء الزبائن معلومات حول هذا التطوير وذلك من أجل أن يعرفوا كيف تدير المؤسسة وتتيسر لهم أمور تعاملاتهم معها ويعرفوا ما سيفيدهم به ذلك التطوير وما فائدته، بالإضافة إلى حرصها الشديد على راحة زبائننا لذلك فهي تعمل على تكوين جمهورها الداخلي وتحرص على تلقينهم مجموعة المهارات التي تمكنهم من اكتساب الزبون بكل الطرق بحيث تذهب بنفسها إليهم (المؤسسة) عن طريق الخرجات الميدانية التي تكلف عمالها بهم وتعرف بنفسها لهم، في محاولة منها لضمان الاتصال الدائم بهم ومتابعتهم ومعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم والتدريب على حلها سريعا ومحاولة بعث رسالة لهم مفادها: "نحن نشعر دائما بك ونسعى لمساعدتك" وبذلك تنشئ رابطة كبيرة بين الجمهور الداخلي للمؤسسة والزبائن بشكل يفوق توقعاتهم(الزبائن) حيث تضمن لهم ربح الوقت وتوفر لهم عناء التعب والحضور إلى المؤسسة مما يجعل جمهورها الداخلي قادرا على جلب أكبر عدد منهم ، ومن خلال زيارتنا الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الطاهير تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم ببعث مجموعة من جمهورها الداخلي وعمالها الذين أخضعتهم للتكوين إلى منازل بعض من الزبائن وخاصة الذين يسكنون في مناطق ريفية بعيدة و ذلك من أجل تعريفهم و شرح لهم مجموعة العروض المتوفرة بالمؤسسة في مبادرة منها لعرض خدمة الباب للباب وغيرها مما أدى إلى زيادة مبيعات المؤسسة ب 35 ونتيجة لقلة عدد الخرجات الميدانية التي تقوم بها المؤسسة وخاصة إلى المناطق الريفية .

3_ المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة :

نص الفرضية : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن .

البنود المعبر عنها في الاستبيان هي 24،23،22،21،20،19،26،25

المعالجة الإحصائية للبند التاسع عشر

نص البند : تساعدك برامج التكوين التي أصبحت تلقيتها على إقناع الزبون بنوعية خدمات المنتج.

الجدول رقم(27) : يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند التاسع عشر .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	27.44	27.8%	15	دائما
				64.8%	35	أحيانا
				7.4%	4	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 27.44 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا ، فأغلبية العمال (64.8%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تساعدك برامج التكوين التي أصبحت تلقيتها على إقناع الزبون بنوعية خدمات المنتج.

وقد يرجع هذا إلى أن برامج التكوين التي يتكون عليها الجمهور الداخلي تكسبه مهارات وخاصة الاتصالية منها والتي يمكن زيادتها أو صقلها من خلال هذه البرامج بحيث تجعل العامل المتكون مقتنعا بما يقدمه من خدمات ومنتجات لمؤسسته عن طريق استمالته عاطفيا عن طريق أسلوب المكافآت و الحوافز التشجيعية ، أو عقليا أو عن طريق الإستimalات التخويفية من خلال تهديده بالفصل أو معاقبته وغيرها ... ، وعندما يقتنع العامل فإنه يصبح قادرا على الإقناع والتأثير في آراء واتجاهات الزبائن ،فاقتناع الجمهور الداخلي للمؤسسة بما يقوله والدقة في عرض الأفكار والحماس في التفاوض تلعب دورا كبيرا وهاما في زيادة القدرة على الإقناع وهذا ما تؤكدته نظرية القائم بالاتصال، كما أن الجمهور الداخلي أيضا تكون له القدرة على ضخ أي فكرة في ذهن أي زبون إذا ما تكون على ذلك الأمر وتصبح هذه الفكرة خطابا اجتماعيا يعبر عن محفز يؤدي مباشرة إلى استجابة المستقبل ، فبرامج التكوين من خلال مختلف الوسائل و الأساليب المتوفرة بالمؤسسة تسمح لجمهورها الداخلي ببعث رسائل إلى الزبائن هذه الرسائل تقدم مؤثرات أو منبهات للزبائن تؤثر في مشاعرهم وعواطفهم بقوة و تقودهم إلى الاستجابة وتخلق لديهم

تغييرات في التفكير و الأفعال بشكل إيجابي بحيث تدفعهم إلى الإقناع بنوعية خدمات المنتج أي أن الجمهور الداخلي يعتبر الجوهر والركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية إقناع الزبائن و هذا ما تؤكدته نظرية التأثير المطلق.

المعالجة الإحصائية للبند العشرين

نص البند : برامج التكوين التي تلقيتها تفيدك في جعل زبائنك مرتاحين لك .

الجدول رقم (28): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند العشرين .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	25	33.3%	18	دائما
				61.1%	33	أحيانا
				5.6%	3	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 25 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (61.1%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : برامج التكوين التي تلقيتها تفيدك في جعل زبائنك مرتاحين لك.

وهذا يرجع إلى ما تكون عليه المكونين من مهارات سلوكية وذهنية تهيئهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة في نوع من أنواع هذه البرامج وهو تكوين المكونين ، حيث تعمل هذه المهارات على تسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكويين من العمال ويشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية ، وذلك بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين والذين بدورهم يقومون بنقل ما تكونوا عليه إلى الواقع العملي في مبادئ التكوين ، فالتكوين تكون له فاعليته حينما يستطيع المتكون الاستفادة مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل ويتجسد هذا النوع من التكوين من خلال ما يمكنه تحقيقه من أهداف إبداعية ترمي

إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء مما يجعل الزبائن بدورهم مرتاحين ومطمئنين لهم (الجمهور الداخلي) ونتيجة لوجود بعض القصور في الممارسة العملية من طرف المتكونين حيث أن هناك من يأخذ الدورات ولكنه لا يمارسها ولا يتدرب على ما أخذه أو لعدم التزام بعض المتكونين بما تعلموه أو لغياب المتابعة من جانب الإدارة .

المعالجة الإحصائية للبند الواحد والعشرين

نص البند : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة التواصل بلغة العيون التي تريح الزبائن.

الجدول رقم (29): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الواحد والعشرين.

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	19.44	24.1%	13	دائما
				61.1%	33	أحيانا
				14.8%	8	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 19.44 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا ، فأغلبية العمال (61.1%) تجاوبوا مع مضمون العبارة الفائلة : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة التواصل بلغة العيون التي تريح الزبائن.

و هذا يرجع إلى أن: علم المؤسسة بأهمية التواصل بلغة العيون ومدى تأثيرها الكبير في تغيير اتجاهات ومعتقدات الأفراد ومدى قدرتها على بعث رسائل خاصة إلى الطرف الآخر وبالتالي تغيير تعاملاتهم وردود أفعالهم اتجاه المواقف المختلفة ، لذلك ركزت واهتمت كثيرا بتلقين جمهورها الداخلي من خلال برامجها التكوينية وتعليمهم مختلف المهارات التي تجعلهم يحسنون تعاملاتهم مع زبائنهم وذلك لأهميتهم الكبيرة من أجل نجاح المؤسسة ومحافظةها على استمرارها وتطورها ، فوضحت لهم مختلف الإرشادات والتوجيهات التي يجب عليهم إتباعها من أجل التأثير في الزبائن وإقناعهم بالتعامل الدائم معها وجعلهم

مرتاحين ومطمئنين لذلك ، فعندما يركز مقدم الخدمة أو الجمهور الداخلي للمؤسسة في عين الزبون فإنه يشعره بنوع من الثقة النابعة بالأساس من ثقة مقدم الخدمة في المنتج والمؤسسة التي يعمل فيها ما يجعل الزبون يطمئن أن أمامه شخص قوي يمكنه أن يثق فيه وخاصة إذا ما حدثت له أي مشكلة وأنه قادر على أن يوصله إلى الحل ، ولكن يجب على الجمهور الداخلي أيضا أن يتعلم من برامج التكوين كيف يستخدم نظرات عيونه بحذر كبير لأنها قد تعطي للزبائن انطبعا سلبيا عن مدى الالتزام الأخلاقي للعمال وبذلك قد تخرج عن السيطرة وتحقق نتائج سلبية عكس ما كان يتوقع منها.

المعالجة الإحصائية للبند الثاني و العشرين .

نص البند : تجعلك برامج التكوين التي تلقيتها مستمعا جيدا لزيائنك .

الجدول رقم (31): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثاني و العشرين .

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² جدولية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	25	46.3 %	16.33	5.99	0.05	دال
أحيانا	25	46.3 %				
أبدا	4	7.4 %				

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 16.33 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائما وأحيانا فأغلبية العمال (46.4%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة :تجعلك برامج التكوين التي تلقيتها مستمعا جيدا لزيائنك .

وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة الكبير وحرصها على امتصاص غضب الزبون وبالتالي كسبه إلى صفها فالزبون كثيرا ما يحتاج إلى أن يجد من يسمعه وينصت إليه ويشعره باهتمامه الكبير به وخاصة إذا واجهته مشاكل تعيقه عن هدفه ،والسبب الذي دفعه للاتصال بالمؤسسة والتعامل معها حيث يبني الزبون في داخله توقعات عن الخدمات التي سيحصلها من مقدم الخدمة و عن المؤسسة عموما ،وعلى المؤسسة

إذا ما أرادت أن تحافظ عليه وتحسين صورتها لديه أن تعمل على تحقيق تلك التوقعات له ومنحه أكثر من ذلك وهذا عن طريق تكوين عمالها على الإنصات الجيد لهم ، وذلك من أجل معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيةها لهم وتحقيق الميزة التنافسية لها بذلك وأيضا من أجل فهم مشاكلهم والعمل على حلها وتقديم خدماتك له في المستقبل إن تعرض لمشاكل أخرى في المستقبل في إشارة من مقدم الخدمة الجيد لبعث رسالة إلى الزبائن مفادها : أنا أسمعك جيدا ، و بذلك يشجعه على أن يحكي له و يشكي له أكثر وبذلك يكسب ثقته الدائمة فيه .

_ المعالجة الإحصائية للبند الثالث و العشرين .

نص البند : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة التواصل بلغة حوار تؤثر في الزبون .

الجدول رقم (31): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الثالث و العشرين .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	21.77	33.3%	18	دائما
				59.3%	32	أحيانا
				7.4%	4	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 21.77 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (59.3) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة التواصل بلغة حوار تؤثر في الزبون .

وهذا قد يرجع إلى اهتمام المؤسسة بالتأثير في الزبون وإقناعه بالتعامل معها حيث تعمل على تكوين جمهورها الداخلي وإكسابهم مختلف المهارات التي تمكنهم من الكلام مع الزبون وتغيير نبرات الصوت بشكل يضمن الاتصال الفعال معه ، حيث أكدت بعض الدراسات أن الكلام يمثل 7% من وجه الاتصال مع الآخرين في حين يمثل نبرة الصوت وحدته 38% ، فلهجة الصوت وحدته وقوته تعطي للصوت

معنى وقوة ولهذا تحرص المؤسسة لتكوين عمالها على استخدام نبرات الصوت ولغة حوار تؤثر في الزبائن ،وتتغير نبرة الصوت التي يتعامل بها المكونين مع الزبائن حسب الهدف الذي يسعون لتحقيقه فعند الحديث مثلا عن خصائص المنتج ومميزاته يجب الحديث بصوت قوي ومسموع ، وعند ذكر السعر يمكن ذكره بشكل عادي مسموع لتقليل واقع السعر على الزبون ، وعند الحديث عن الخصم أو الهدية للزبون يجب استخدام مستوى صوت قوي و هكذا ...

_ المعالجة الإحصائية للبند الرابع و العشرين

نص البند : جعلتك برامج التكوين التي تلقيتها تنظم مكتبك بكيفية يستحسنها الزبائن.

الجدول رقم (32): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الرابع و العشرين .

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² جدولية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	20	37%	13.77	5.99	0.05	دال
أحيانا	28	51.9%				
أبدا	6	11.1%				

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 13.77 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحيانا، فأغلبية العمال (51.9) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة: جعلتك برامج التكوين التي تلقيتها تنظم مكتبك بكيفية يستحسنها الزبائن.

وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة بالرقى بخدماتها والصعود بها إلى أعلى مستوى وحرصها على تشكيل انطباع إيجابي وخلق صورة ذهنية جيدة عنها لدى الزبون ، الأمر الذي يجعلها تتال إعجاب ورضا الزبائن بها وتدفعهم للحفاظ على ولائهم وعلى العلاقة القوية الدائمة والمستمرة مع هذه المؤسسة ، فكثيرا ما يترك الموقف الأول أو الصورة الأولى انطباعا خاصا لدى الزبائن عن مدى جديتهم ومصداقيتهم في العمل مما يجعل الزبائن مرتاحين للتعامل معهم ، لهذا تحرص المؤسسة على تكوين جمهورها الداخلي

على تنظيم مكتبهم بطريقة تنال استحسان الزبائن بها وتقنعهم بمواصلة التعامل معهم واقتناء خدمات مؤسستهم وليس هذا فقط بل أن الزبائن أيضا كثيرا ما يحتفظون بأخر صورة أو موقف يشكلونه في أذهانهم عن المؤسسة لذلك فهي تحرص دائما على مراقبة ومتابعة جمهورها الداخلي لتلمس مدى حرصهم على تنظيم مكتبهم ولاسيما مكتب مصلحة البيع والاستقبال وتنظيم الناس دخول و الخروج يكون بشكل منتظم ،وهذا ما اطلعنا عليه من خلال زيارتنا الاستطلاعية إلى الطاهير إذ أن الزبائن في الغالب لا يتعدون مكتب مصلحة البيع و الاستقبال إلا في حالات نادرة ليدخلوا إلى مكتب المدير أو رؤساء الأقسام وهذا يكون في حالة عجز العمال المتكونين الآخرين على إقناعهم أو حل مشاكلهم مثلا ، بالإضافة إلى هذا فإن عملية تنظيم المكتب أيضا كثيرا ما تساعد على عملية إدارة الوقت لذلك تحرص المؤسسة على تكوين مقدمي الخدمات في المؤسسة عليه .

المعالجة الإحصائية للبند الخامس و العشرين

نص البند : برامج التكوين التي تلقيتها أكسبتك مهارة الظهور بهندام محترم يؤثر في الزبون.

الجدول رقم (33): يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند الخامس و العشرين .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	17.44	57.4%	31	دائما
				31.5%	17	أحيانا
				11.1%	6	أبدا

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 17.44 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار دائم ا، فأغلبية العمال (57.4%) تجاوبوا مع مضمون العبارة القائلة : برامج التكوين التي تلقيتها أكسبتك مهارة الظهور بهندام محترم يؤثر في الزبون.

وهذا يرجع إلى حرص المؤسسة على التأثير الكبير في الزبائن وإقناعهم بالتعامل معهم واقتناء منتجاتهم خاصة أثناء الخرجات الميدانية وخروج بعض عمال المؤسسة إلى منازل الزبائن من أجل التعريف بمؤسستهم والترويج لخدماتهم وعروضهم ،وكما قال رئيس قسم المبيعات بالطاهير خلال زيارتنا الاستطلاعية له فإن الزبائن لا ينظرون كثيرا لسيارات العمال الذين ينتقلون بها في عملهم خاصة إذا تركوها في الطريق وصعدوا إلى عماراتهم ولكنهم عندما ينظرون إلى ملابسهم و المعلقة على ملابسهم فإنهم يفتتعون فوراً بكلامهم ويقبلون التعامل معهم وليس هذا فقط بل يعملون في كثير من الأحيان على دفع مبالغ اشتراكهم واقتنائهم للعروض أو الخدمات المعروضة عليهم ،كما أن المظهر الجيد يعطي انطباعاً للزبون عن مدى إلتزام مقدم الخدمة.

المعالجة الإحصائية للبند السادس و العشرين

نص البند : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة استخدام يديك بطريقة تجعلك تحافظ على تركيز ذهن الزبون معك.

الجدول رقم(34) : يبين نتائج كا² المحسوبة و مقارنتها بكا² الجدولية للبند السادس و العشرين .

القرار	مستوى الدلالة	كا ² جدولية	كا ² محسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	5.99	11.44	37%	20	دائماً
				50%	27	أحياناً
				13%	7	أبداً

تعليق :

بما أن كا² المحسوبة تساوي 11.44 أكبر من كا² الجدولية التي تساوي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً، حيث مستوى الدلالة لصالح الاختيار أحياناً، فأغلبية العمال (50%) تجاوزوا مع مضمون العبارة القائلة : تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة استخدام يديك بطريقة تجعلك تحافظ على تركيز ذهن الزبون معك.

وقد يرجع هذا إلى أن مقدم الخدمة للزبون هو في الحقيقة يقوم بدور تمثيلي الهدف منه تهيئة الزبون لتقبل الخدمة باقتناع ورضا ويستخدم في ذلك وسائل تعبيرية من أهمها حركة اليدين، فالقيام بهذا الدور تظهر براعته من خلال تمكنه وقدرته على استخدامها في شرح مزايا المنتج ولفت انتباهه - الزبون - وجذبه بغض النظر عن حركة اليد الكثيرة التي تؤدي في بعض الأحيان إلى تشتيت ذهنه و تقلل من تركيزه ، لذا فحركة اليد أساسية و مهمة و مكملة لنظرة العين و مستوى الصوت .

ثانيا : مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات

1 _ نتائج الفرضية الجزئية الأولى

بعد حسابنا لكا² لمجموع بنود المحور تبين أنها دالة إحصائيا و بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى القائلة : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن .

ومن خلال إجابات المبحوثين على بنود المحور نستشف ما يلي :

_ أن برامج التكوين كثيرا ما تساعد الجمهور الداخلي للمؤسسة في القيام بعملهم وتطوير وتحسين أدائهم وطريقة تعاملهم مع الزبائن وذلك في جوانب عدة : فهي كثيرا ما تسهل لهم عملية التواصل والاحتكاك مع الزبائن وتقديم مختلف المعلومات الضرورية التي يحتاجونها كأن يعرفونهم بمختلف والمنتجات المتواجدة بمؤسستهم وكيفية استخدامهم لها كما يبرزون مختلف الميزات التي ينفردون بها عن باقي المؤسسات الأخرى .

_ أن المؤسسة من خلال برامج التكوين التي تضعها تعمل على جذب الزبائن نحوها وذلك عن طريق سعيها الدائم والمتواصل لتطوير خدماتها وعروضها تماشيا مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة وتقديمها بطريقة مغرية تشجع على اقتناء المنتجات بحيث تضمن بقاء الزبون .

_ أن الجمهور الداخلي هو الواجهة الأمامية للمؤسسة فهي تسعى إلى وضع برامج تكوينية لتأهيله وتطويره مما تعينه على تأدية وظائفه ومهمته على أكمل وجه ممكن وتكسيبهم مهارات تجعل الزبائن يفضلون نوعية الخدمات التي يقدمونها لهم ويرغبون في التعامل معهم نتيجة ما يجدونه الزبائن من الجمهور الداخلي من صدق وأمانة ووفاء بالخدمة تجعله يكسب ثقتهم فيه .

2_ نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

بعد حسابنا لكا² لمجموع بنود المحور تبين أنها دالة إحصائياً و بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية و مفادها : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في إكسابه فن خدمة الزبائن .
و من خلال إجابات المبحوثين على بنود المحور نستخلص مايلي :

_ أن برامج التكوين التي يتلقاها الجمهور الداخلي تسعى إلى حد كبير لكسب رضا الزبائن كونه مفتاح المؤسسة وذلك من خلال :

- _ معرفة احتياجاته ورغباته ومشاكله والعمل على حلها فوراً بالإضافة إلى تقديم خدمات عالية الجودة .
- _ إكساب الجمهور الداخلي مهارات تعينه على تقديم ما تعلمه من برامج التكوين بشكل أفضل كالصبر على احتياجات الزبائن والوفاء بالوعود واحترامه للوقت والتعامل مع الزبائن بالعدل .
- _ أن المؤسسة من خلال برامج التكوين تهتم بجلب عدد أكبر من الزبائن بشتى الطرق وتقديم الأفضل لهم والتي تعمل على تكثيف خرجاتها الميدانية و لاسيما في المناطق النائية والحفاظ على ولائهم وذلك بتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم بالإضافة إلى تقديم خدمات تفوق توقعاتهم بطريقة تترك بصمة إيجابية لديهم .

3_ نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

بعد حسابنا لكا² لمجموع بنود المحور تبين أنها دالة إحصائياً وبالتالي تحقق الفرضية الثالثة القائلة : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم من عملية إقناع الزبائن .
ومن خلال إجابات المبحوثين على بنود المحور نستشف مايلي :

- _ أن برامج التكوين تكسب الجمهور الداخلي للمؤسسة مهارات اتصال للتعامل مع الزبائن كمهارات استخدام لغة الجسد مثل العيون ، الاستماع ، الحوار اليبين إلى جانب هذا الاهتمام بالمظهر وذلك من أجل استمالة الزبائن والتأثير فيهم .
- _ أن برامج التكوين تساعد الجمهور الداخلي على إقناع الزبائن باقتناء منتوجات المؤسسة بكل راحة

وطمأنينة لنوعيتها و من جدية العامل الذي يستشفه من تنظيم لمكتبه .

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

قد تبين من خلال التحقق من الفرضيات الثلاث بأن برامج التكوين للجمهور الداخلي لها دور في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن من منظور تشكيل صورة ذهنية إيجابية مع الزبائن وإكساب فن خدمة الزبائن وتمكين من عملية إقناع الزبائن ، هذه أدت إلى إبراز دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية من خلال مايلي :

_ أن برامج التكوين تمكن المؤسسة من تطوير كفاءة جمهورها الداخلي وتحسين أدائه للوصول به إلى تقديم خدمات راقية إلى زبائننا ، وذلك من أجل نيل رضاهم - الزبائن - و كسب ثقتهم في المؤسسة و ضمان اتصالهم وتفاعلهم الدائم والمتواصل معها وإقناعهم بذلك.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

_ أن برامج التكوين لها دور في تحسين أداء الجمهور الداخلي والرفع من أدائهم ولاسيما المستوى العلمي وفي عدد الدورات التكوينية حيث بلغت ثلاث دورات فأكثر هي الفئة الأكثر وهذا ما تؤكدته دراسة السعدون التي أسفرت عن نتيجة مفادها بأن البرامج التدريبية التخصصية لها دور في تحسين أداء العاملين وأن عدد الدورات المشارك فيها بلغت ثلاث دورات فأكثر هي الفئة الأكثر ، وأيضاً ما تؤكدته دراسة بوقطف بأن و التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تطوير قدرات و سلوك الموظف . وأيضاً ما تؤكدته دراسة بالش التي توصلت إلى نتيجة مفادها بأن كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كانت كفاءة عملية الاتصال منها ضرورة الاستماع والتدريب المبني على الأدوار الفعالة والتفاعل ، و دراسة شيباني التي توصلت عن نتيجة مفادها بأن البرامج التكوينية لها دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

_ أن برامج التكوين لها دور في تفعيل العملية الاتصالية باعتبار أن التكوين أصبح هام و ضروري لأي مؤسسة و هذا ما تؤكدته الدراسات التالية : دراسة الجوهري الذي توصلت إلى نتيجة مفادها بأن التدريب ضروري في المجالات التدريبية لاسيما الاتصال، ودراسة رماش الذي تقرر بأن تحسين العملية الاتصالية لا بد من إعطاء أهمية كبرى للتكوين ، ودراسة الشهري التي أسفرت عن نتيجة مفادها أن الاتصالات

الإدارية لها دور في الأداء الوظيفي وأن أهم عائق لها هو عدم تدريب و تأهيل عمالها، و أيضا دراسة المانع التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو انخفاض مستوى تدريب العاملين .

_ أن برامج التكوين تهتم بالجانب الاتصالي الذي يعتمد على طريقة التعامل مع الزبائن حول الخدمة المقدمة مما تترك انطباع إيجابي ، وهذا ما تؤكدته دراسة النملة التي أسفرت عن نتيجة مفادها أن الاتصالات لها أثر على الأداء ، ودراسة بوهلة أسفرت عن نتيجة مفادها أن المؤسسة تهتم بالجانب الاتصال و إعطاء الأولوية للزبون ، ودراسة كاسيولاتو التي أسفرت عن نتيجة مفادها بأن العملية الاتصالية هي روح المؤسسة في تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب، و بوزيد شهرة أن العلاقة الاتصالية مدرب لاعب تترك انطباع إيجابي .

المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال التطرق إلى أهم جوانب الموضوع يمكن إبراز أهم النتائج التي تم الخروج بها من هذه الدراسة على النحو التالي:

_ إن برامج التكوين التي تضعها مؤسسة اتصالات الجزائر - فرعي جيجل و فرع الطاهير - تقوم بتزويد الجمهور الداخلي بالمعلومات الضرورية في عملهم مما يؤدي إلى تطوير كفاءاتهم و زيادة معارفهم وتحسين أدائهم تماشيا مع التغيير التكنولوجي مما يسهل عليهم العملية الاتصالية مع الزبائن لتزويدهم بمختلف المعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة والعروض المتوفرة للمنتجات .

_ إن الظروف التنافسية المحيطة بالمؤسسة تحتم عليها التخطيط لوضع برامج تكوينية لجمهورها الداخلي لتحسين صورتها الذهنية مع زبائنهم من أجل كسبهم لصفها وجعلهم يتمسكون بما تقدمه لهم و تفضيلهم لها عن المؤسسات الأخرى والإصرار على ذلك مهما كانت البدائل و المؤثرات .

_ إن برامج التكوين التي تضعها المؤسسة تعمل على تحسين طريقة تعامل الجمهور الداخلي مع الزبائن وذلك من خلال إكسابهم مجموعة المهارات وامتلاكهم لسمات تساعد على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنهم بشكل يفوق توقعاتهم من خلال تلبية احتياجاتهم ومن ثم استمالتهم وكسب وفائهم مما يعيد للزبائن ثقتهم في المؤسسة .

_ إن العملية الاتصالية والبرامج التكوينية لهما نفس الهدف والذي يكمن في التأثير على الجمهور الداخلي والخارجي - الزبائن - من خلال إحداث تغيير في المعرفة والاتجاه والسلوك ، حيث تزيد معارف للجمهور الداخلي نحو المؤسسة وطبيعة عمله وبالتالي ولائه لها .

_ إن برامج التكوين تساعد المؤسسة على ربح الوقت وزيادة المردودية وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح حيث تقوم بالكثير في وقت وجيز وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وخروجهم من الروتين واكسابهم لمهارات جديدة تساعد على تحسين عملهم واتجاهاتهم الإيجابية نحوه .

_ إن برامج التكوين تركز على الجانب الاتصالي بين الجمهور الداخلي والزبائن وذلك من خلال مجموعة المعاملات والتفاعلات بينهم إذ يعمل الجمهور الداخلي على إقناع الزبائن بنوعية الخدمات والمنتجات التي يقدمونها لهم ، بحيث يترك ذلك انطباع إيجابي لدى الزبائن عنها .

_ أن برامج التكوين للمؤسسة خلقت لدى العامل روح المبادرة لكسب الزبون وكسب امتصاص غضبه والتأثير على سلوكه مستعينة بذلك على مختلف وسائل الاتصال المتاحة للوصول إليه ، وفي مبادرة منها لجأت للخرجات الميدانية بهدف تسهيل عملية وصول الزبائن إليها مما زاد من مبيعاتها.

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة و أيضا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة من خلال الدراسة الميدانية لموضوع دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن ، ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية نستخلص بأن برامج التكوين للجمهور الداخلي لها دور في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن فهي ضرورية لجميع الفاعلين في المؤسسة .

الخاتمة

خاتمة :

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري والتطبيقي بأن برامج التكوين للجمهور الداخلي لها دور في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن ، ويظهر ذلك جليا بأن التكوين بمختلف برامجهم يعتبر ضروري لأي مؤسسة تماشيا مع استراتيجياتها وأهدافها المسطرة، بحيث يعد من المتطلبات الأساسية من أجل تطوير كفاءاتهم وزيادة قدراتهم وإكسابهم مهارات لاسيما مهارات اتصال العاملين ، حيث يساعدهم على الاحتكاك بالزبائن أثناء تقديم الخدمة و إقناعهم بها مما يؤدي إلى تشكيل صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة .

لذلك وجب الاستناد إلى التراث النظري أو ما يسمى بأدبيات الموضوع في علم الاجتماع الاتصالي وعلم الاجتماع التنظيم ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وإلى جانب هذا تم الاعتماد على الجانب الميداني تبعا للتحليلات الكمية والكيفية الذي استند إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صيغت على شكل استبيان ، وتبين من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا ، وقد اعتمد على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة بهدف التحقق من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي تجسدت في ثلاث فرضيات إجرائية توصلت من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

- 1_ البدوي ، محمد السيد . القواعد الذهبية لخدمة العملاء . ط1 . مصر : مركز الإسكندرية ، 2008.
- 2 _ البرادعي ، بسيوني محمد . تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية . ط1. مصر : إيتراك للنشر والتوزيع ، 2004.
- 3 _ البستاني ، إفرام فؤاد . منجد الطلاب . لبنان : دار الطلاب ، د س .
- 4 _ البكري ، ثامر . الاتصالات التسويقية و الترويج . ط 2. عمان : دار الحامد ، 2008.
- 5_ البكري ، ثامر . استراتيجيات التسويق . ط1 . عمان : دار اليازوري العلمية ، 2008.
- 6_ الحديدي ، منى و سلوى إمام علي . الإعلام و المجتمع . ط 1. مصر : دار المصرية اللبنانية، 2004.
- 7_ الحكيم، فواز منصور . سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري . ط1. عمان : دار المسيرة ، 2011 .
- 8_ الحميري ، موفق عدنان عبد الجبار و أمين أحمد محبوب المومني . هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية . ط1 عمان : دار إثراء ، 2011 .
- 9_ الخطيب ، رداح و أحمد الخطيب . التدريب الفعال . ط1 . الأردن : عالم الكتب الحديث . 2006،
- 10_ الجميلي ، خيرى خليل . الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث . مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 1997 .
- 11_ الدقوسي، عبده إبراهيم . التلفزيون و التنمية . الإسكندرية : دار وفاء ، 2006 .
- 12_ وسائل و أساليب الاتصال الجماهيري و الاتجاهات الاجتماعية . الإسكندرية: دار وفاء ، 2004 .

- 13_ الدليمي ، عبد الرزاق مجمد .العلاقات العامة في التطبيق . ط1 . الأردن : دار جرير، 2005 .
- 15_ _____ . المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال . ط1. عمّان: دار الثقافة، 2011 .
- 16_ السكارته ، بلال خلف . أخلاقيات العمل . ط1 . عمّان : دار المسيرة، 2009 .
- 17_ الشرعة ، عطا الله محمد تيسير .إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق . ط1. عمّان : دار الحامد، 2014.
- 18_ الصيرفي ، محمد . التفاوض . ط 1 . الإسكندرية : دار الفكر العربي، 2006 .
- 19_ _____ . إدارة الوقت . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية، 2007.
- 20_ الضامن ، منذر . أساليب البحث العلمي . ط 1 . عمّان : دار المسيرة، 2007 .
- 21_ الضمور ،هاني حامد . تسويق الخدمات . ط 4 . عمّان : دار وائل، 2008 .
- 22_ الطائي ، محمد عبد حسين و نعيمة عباس خضير الخفاجي . نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية . ط1 . عمّان : دار الثقافة، 2009 .
- 23_ الطائي ، يوسف حجيم و آخرون . إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل . ط1. الأردن : دار الوراق، 2006.
- 24_ الطنوبي ، محمد محمد عمر . نظريات الاتصال . ط1. مصر : مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2001 .
- 25_ الظاهر ، نعيم إبراهيم .تتمية الموارد البشرية . ط1. الأردن : جدار للكتاب العالمي، 2009.
- 26_ العاني ، مزهر شعبان . نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي . ط1. عمّان : دار وائل ، 2009،
- 27_ العبد الله ، مي . الدعاية و أساليب الإقناع . ط1 . لبنان : دار النهضة العربية، 2006.

- 28_ العدوي ، فهمي محمد. مفاهيم جديدة في العلاقات العامة . ط1 . عمّان : دار أسامة ، 2011 .
- 29_ العلاق ، بشير. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة . عمّان : دار اليازوري العلمية ، 2009 .
- 30_ _____ . ثقافة الخدمة . ط1 . عمّان : دار اليازوري العلمية ، 2009 .
- 31_ العميان ، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمّان: دار وائل ، 2004 .
- 32_ القريوتي ، محمد قاسم .الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمّان : دار وائل ، 2010 .
- 33_ المحياوي ، قاسم نايف علوان . إدارة الجودة في الخدمات . ط1 . عمّان : دار الشروق ، 2006 .
- 34_ المساعد ، زاكي خليل . تسويق الخدمات . ط1 . عمّان : دار المناهج ، 2006 .
- 35_ المشاقبة ، بسام عبد الرحمن . نظريات الاتصال. عمّان : دار أسامة ، 2011 .
- 36_ المنصور ، كاسر نصر . سلوك المستهلك مدخل للإعلان . ط1. عمّان : دار الحامد ، 2006 .
- 37_ الموسى ، عصام سليمان . المدخل إلى الاتصال الجماهيري . ط1. عمّان : دار إثراء ، 2012 .
- 38_ النجار، فريد . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . ط1. مصر: الدار الجامعية ، 2007 .
- 39_ الهيتي ، خالد عبد الرحيم . إدارة الموارد البشرية . ط2. عمّان : دار وائل ، 2005 .
- 40_ أبو النصر ، مدحت محمد . إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق . ط1 . القاهرة : دار الفجر ، 2008 .
- 41_ _____ . مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين . ط2. مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2009 .

- 42_ أبو أصبع ، صالح خليل. الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة. ط4. الأردن : دار مجدلاوى ، 2006.
- 43_ _____ . الاتصال الجماهيري . ط1 . عمّان : دار الشروق ، 1999 .
- 44_ _____ . الاتصال و العلاقات العامة . ط1. مصر : الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، 2003.
- 45_ أبو بكر ، مصطفى محمود . الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008.
- 46_ أبو جواد ، محمد صالح . سيكولوجية التنشئة الاجتماعية . ط1 . عمّان : دار المسيرة ، 1998 .
- 47_ أبو خلال ، إسماعيل سلمان . الإذاعة و دورها في الوعي الأمني . ط1. عمّان : دار أسامة ، 2012.
- 48_ أبو شنب ، جمال محمد . الاتصال و الإعلام و المجتمع (المفاهيم - القضايا - النظرية) . مصر : دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
- 49_ أبو شيخة ، نادر أحمد . مدخل إلى إدارة الوقت . ط1. عمّان : دار المسيرة ، 2013.
- 50_ أحمد ، ابراهيم أحمد. الإدارة التربوية و الإشراف الفني بين النظرية و التطبيق . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1991 .
- 51_ إسماعيل ، محمود حسن . مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير . ط1 . مصر : الدار العالمية ، 2003.
- 52_ بخوش ، أحمد . الاتصال و العولمة دراسة سوسيوثقافية. ط1 . القاهرة : دار الفجر ، 2008.
- 53_ بدوي ، أحمد زكي . علاقات العمل في الدول العربية. بيروت: دار النهضة العربية، 1985.

- 54_ بدوي حافظ، هنا.العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية . ط1. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 55_ بدير ،عوض.تسويق الخدمات المصرفية . ط4. القاهرة : دار البيان ،1990.
- 56_ بلخيري ، رضوان . مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال نشأتها و تطورها . ط1 . الجزائر: دار جسور ،2014.
- 57_ بلال ،محمد اسماعيل .السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،2005.
- 58_ بلوط ،حسن إبراهيم.إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . ط1. لبنان : دار النهضة العربية ،2002.
- 59_ بيتس ، روبرت و ديفيد لي . الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية . ترجمة عبد الحكيم الخزامي. الإسكندرية : الدار الجامعية ،2008.
- 60_ بوبكر ، هشام و آخرون . سوسيولوجيا المنظمة . ط1 . الجزائر: دار بهاء الدين ،2012.
- 61_ بوحفص ،عبد الكريم . التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2010.
- 62_ بن التركي ، وليد . دور نقل تكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية . ط1. الإسكندرية : دار وفاء ،2016.
- 63 _ بن عيشي،عمار .اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد.ط1.عمّان :دار أسامة ،2012.
- 64 _ بن يمينة ،سعيد.تنمية الموارد البشرية . ط1.الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2015.
- 65 _ حامد ،خالد . منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية.الجزائر : دار جسور ،2008 .

- 66_ حجاب ،محمد منير و سحر وهبي . المدخل الأساسية للعلاقات العامة .ط1. القاهرة : دار الفجر ،1995.
- 67_ _____ .الاتصال الفعال و العلاقات العامة .ط1. القاهرة : دار الفجر ،2007.
- 68_ _____ .العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة .ط1. القاهرة : دار الفجر ،2007.
- 69_ _____ .نظريات الاتصال .ط1 . القاهرة : دار الفجر ،2010 .
- 70_ حجازي ، إسماعيل و سعاد معالم . تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . ط 1. عمان : دار أسامة ،2013 .
- 71_ حرحوش صالح ، عادل و آخرون . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي .ط2. الأردن : عالم الكتب الحديث ،2006.
- 72_ حمود،خضير كاظم و آخرون. إدارة الموارد البشرية .ط1. عمان : دار المسيرة ،2007.
- 73_ حنفي ،عبد الغفار . السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية .ط1. مصر: الدار الجامعية ،2007.
- 74_ ختاتنة ،سامي محمد و أحمد أبو أسعد. علم النفس الإعلامي . ط1. عمان : دار المسيرة ، 2010
- 75_ جبر سعيد ، سعاد . سيكولوجية الاتصال الجماهيري .ط1. الأردن : عالم الكتب الحديث ،2008.
- 76_ جرينبرج ،جيرالد و روبرت بارون . إدارة السلوك في المنظمات .ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني . الرياض : دار المريخ ،2004.
- 77_ دليو، فضيل . الاتصال (مفاهيمه - نظرياته - وسائله) .ط1. القاهرة :دار الفجر ،2003.
- 78_ _____ . مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1998.

- 79_ دوفلير ، ميلفين و سندرا بول روكنتش . نظريات وسائل الإعلام . ترجمة كمال عبد الرؤوف
القاهرة : الدار الجامعية ، 1993 .
- 80_ نياب ، فتحي أحمد . السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة . ط1 . عمّان : دار صفاء
، 2013 .
- 81_ رشدي، عثمان فريد. التدريب المهني . ط1 . عمّان : دار الراية ، 2014 .
- 82_ رضا ، هاشم حمدي . تنمية و بناء نظم الموارد البشرية . ط1 . عمّان : دار الراية ، 2010 .
- 83_ رفاعي ، أحمد حسين . مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و اقتصادية . ط4 . عمّان : دار
وائل ، 2005 .
- 84_ زرواتي ، رشيد . تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية . الجزائر
: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008 .
- 85_ سالم سالم ، سماح . البحث الاجتماعي (الأساليب - المناهج - الإحصاء) . ط1 . عمّان : دار
الثقافة ، 2012 .
- 86_ سلطان ، محمد صاحب . العلاقات العامة و وسائل الاتصال . ط1 . عمّان : دار المسيرة ، 2011 .
- 87_ شيبية ، شدون علي . العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،
2007 .
- 88_ صالح السامرائي ، نبيهة . علم النفس الإعلامي (مفاهيم - نظريات - تطبيقات) . ط1 . عمّان
: دار المناهج ، 2007 .
- 89_ صالح محمد ، نجلاء . مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس - النظرية - العلمية) .
ط1 . عمّان : دار الثقافة ، 2012 .

- 90_ صبطي ، عبيدة و كلثوم مسعودي . مدخل إلى العلاقات العامة . ط1. الجزائر : دار الخلدونية ، 2011.
- 91_ طرطار ، أحمد . تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002.
- 92_ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد . إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية . مصر : دار الكتب الجامعية ، 2000.
- 93_ عبد الحميد ، محمد . نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير . ط3. القاهرة : دار عالم الكتب ، 2000.
- 94_ عبد الله ، محمد عبد الرحمن . سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام . القاهرة : دار المعرفة الجامعية ، 2005.
- 95_ عبد الهادي مسلم، علي و آخرون . إدارة الموارد البشرية . ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث ، 2008.
- 96_ عبيد ، عاطف عدلي العبد . نظريات الإعلام و الرأي العام (الأسس العلمية و التطبيقات العربية (ط1 . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2000 .
- 97_ عبيدات ، محمد و آخرون . منهجية البحث العلمي . ط2 . عمان : دار وائل ، 1999.
- 98_ عثمان ، حسن . الإدارة العامة . مصر: الدار الجامعة الجديدة ، 2003.
- 99_ عوجة ، علي . العلاقات العامة و الصورة الذهنية . مصر : عالم الكتب ، 2003.
- 100_ عدون ، ناصر دادي . اقتصاد المؤسسة . الجزائر : دار المحمدية العامة ، 1998.
- 101_ عساف ، عبد المعطي . التدريب و تنمية الموارد البشرية . ط1. الأردن: دار زهران ، 2008.

- 102_ عياد ، أحمد . مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008.
- 103_ عليق ، أحمد محمد و آخرون. وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية.مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2004.
- 104_ عليان ، ربحي مصطفى و عثمان محمد غنيم . مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق. ط 1. عمان : دار صفاء ، 2000.
- 105_ _____ . إدارة المعرفة . ط1. عمان : دار صفاء ، 2008.
- 106_ علي ، علي ، علي إسماعيل . المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد . القاهرة : دار المعرفة الجامعية ، 1996.
- 107_ عليوة ، السيد . الاحتياجات التدريبية . مصر : الدار الجامعية ، 2001.
- 108_ فهمي ، محمد سيد . فن الاتصال في العلاقات العامة . ط1. الإسكندرية : دار الوفاء ، 2000.
- 109_ فرج ، شعبان . الاتصالات الإدارية . ط1. عمان : دار أسامة ، 2009.
- 110_ قطناني ، محمد حسين . مهارات و فن إدارة الوقت . ط1. عمان : دار جرير ، 2014.
- 111_ كلينفكس ، روبرت . توظيف المتميزين . ترجمة موسى يونس . عمان : بيت الأفكار الدولية ، د . س .
- 112_ لعويسات ، جمال الدين . السلوك التنظيمي و التطوير الإداري . الجزائر : دار هومة ، 2002.
- 113_ ماهر ، أحمد . إدارة الموارد البشرية .مصر : الدار الجامعية ، 2000.
- 114_ _____ . كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال .مصر : الدار الجامعية ، 2000.
- 115_ _____ . إدارة الموارد البشرية . ط1. مصر : دار نشر الثقافة ، 2004.

- 116 _ محمد عباس، سهيلة . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط2. عمان : دار وائل، 2006.
- 117 _ مراد ، كامل خورشيد . الاتصال الجماهيري و الإعلام (التطور - الخصائص - النظريات) . ط1 . عمان : دار المسيرة، 2011.
- 118 _ مسعود ، جبران . رائد الطلاب المصور. ط2. لبنان : دار الملايين، 2008.
- 119 _ مصباح ، عامر. الإقناع الاجتماعي و خلفيته النظرية و آلياته العملية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 120 _ معلا ، ناجي و رائف توفيق . أصول التسويق . ط3. عمان : دار وائل، 2005.
- 121 _ معوض ، محمد وآخرون. التسويق و الاتصال . مصر : دار الكتاب الحديث، 2012.
- 122 _ مقدم ، سعيد . الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات العمل . ط2. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 123 _ مكايي ، عماد حسين و ليلى السيد . الاتصال و نظرياته المعاصرة. ط2 . مصر : الدار المصرية اللبنانية، 2004.
- 124 _ مناف ، علاء هاشم . فلسفة الإعلام و الاتصال . ط1. عمان : دار صفاء، 2011.
- 125 _ منصور ، إياد شوكت . إدارة خدمة العملاء . ط1. الأردن : دار كنوز، 2008.
- 126 _ موسى ، أحمد محمد . المدخل إلى الاتصال الجماهيري . المنصورة : دار بلال، 2009.
- 127 _ ميمون ، نبيلة . البيع الشخصي و خدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية . ط1. مصر : الدار الجامعية الجديدة، 2014.
- 128 _ نايف ، برنوطي . سعاد. إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد . عمان : دار وائل، 2007.
- 129 _ هيكل ، محمد أحمد . مهارات التعامل مع الآخرين . ط1. القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2006.

130_ واكد ، نعيمة . مقدمة في علم الإعلام . الجزائر : دار كانساج كوم للدراسات ، 2011.

ثانيا : المجالات العلمية

1 _ الموسوي، عطية خلف. " تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة " مجلة الإدارة و الاقتصاد، 78 (2009) : ص ص 53-83 .

2_ عبيد الله ، فطيمة و آخرون . " معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات " . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 13 (2015) : ص ص 220-231 .

3 _ مصيطفى ، عبد اللطيف . " دور التغيير التكنولوجي في تنمية و تدعيم القدرة التنافسية للدولة " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، 6 (2009) : ص ص 66-87 .

4_ منصوري ، كمال و سماح صويلح . " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، 7 (2010) : ص ص 48-69.

ثالثا : الرسائل العلمية

رسائل ماجستير :

1 _ الجوهري ، شمسة . " الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم التربية و الدراسات الإنسانية. جامعة نزوى . سلطنة عمان، 2013-2014 .

2 _ السعدون ، فهد . " دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2013 .

3_ بوقطف، محمد . " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء العاملين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم . جامعة بسكرة . الجزائر ، 2013-2014.

- 4 _ بوزيد شهرة، أنور السادات . " أثر العلاقة الاتصالية مدرب - لاعب في تخفيض الضغط النفسي و انعكاساتها على الإنجاز الرياضي ". رسالة ماجستير غير منشورة. معهد التربية البدنية و الرياضية . الجزائر، 2007-2008.
- 5 _ بوعلي ، بديعة . " تقويم تكوين أعوان الأمن للنظام العمومي " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا . جامعة قسنطينة . الجزائر، 2007-2008 .
- 6 _ بوهلة ، شهيرة . " استراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم الإعلام و الاتصال . الجزائر، 2011-2012.
- 7 _ جوال ، محمد السعيد . " نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت ". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم . جامعة المدية . الجزائر، 2009-2010 .
- 8 _ حميدي ، أبو القاسم . " تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم علوم التسيير . الجزائر، 2003-2004.
- 9 _ رحيل ، آسيا . " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير . جامعة بومرداس . الجزائر، 2010-2011.
- 10 _ شيباني ، فوزية . " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا . جامعة قسنطينة . الجزائر، 2009-2010.
- 11 _ طبش ، مصعب إسماعيل . " دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال . جامعة غزة . فلسطين، 2008.
- 12 _ فرحاتي ، لويذة . " الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير . جامعة باتنة . الجزائر، 2007-2008.

- 13_ عبيد ، " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال . جامعة غزة . فلسطين ،2008.
- 14 _ كواشي ، سامية . " العلاقة بين التكوين في الجامعة و المؤسسة الاقتصادية " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم الاجتماع . جامعة باتنة . الجزائر ،2004-2005.
- 15_ لجان ، وريدة . " أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم التجارية . جامعة بومرداس . الجزائر ،2014-2015.
- 16_ لعياضي ، عصام . " بعض أساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية" . رسالة ماجستير غير منشورة. معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية . جامعة سطيف. الجزائر ،2014.
- 17_ لقصير ، رزيقة . " دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " . رسالة غير منشورة ماجستير . قسم علوم الإعلام والاتصال . جامعة قسنطينة . الجزائر ،2006-2007.
- 18 _ لكحل ، وهيبية . " الاتصال البيداغوجي أستاذ طالب " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس . جامعة عنابة . الجزائر ،2011-2012.
- 19 _ ميلاط ، صبرينة . " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا . جامعة قسنطينة . الجزائر ،2006-2007.
- 20 _ هارون ، مليكة . " الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال " . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم علوم الإعلام و الاتصال . الجزائر ،2004.
- أطروحة دكتوراه :
- 21_ رماش ، صبرينة . " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية " . أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة . الجزائر ،2008-2009.

رابعاً : الأوراق المقدمة في الملتقيات .

- 1_ تيقاوي ، العربي . " دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة " . ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات :دراسة و تحليل تجارب دولية . 12-13 ماي 2010 ،البليدة .

خامساً :القواميس و المعاجم

_ القواميس :

- 1_ بن هادية ، علي . القاموس الجديد للطلاب . ط 1. الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1999 .
- 2_ عزت ، محمد فريد . القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية : إنجليزي - عربي . القاهرة : دار العربي ، د س .

المعاجم :

- 3_ الجوهرى ، عبد الهادي . معجم علم الاجتماع . القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، 1982 .
- 4_ الفار ، محمد جمال . المعجم الإعلامي . عمّان : دار أسامة و المشرق العربي ، 2010 .
- 5_ القيسي ، نايف . المعجم التربوي و علم النفس . عمّان : دار أسامة و المشرق العربي ، 2010 .
- 6_ فرحات ، يوسف شكري . معجم الطلاب عربي عربي . ط7. لبنان : دار الكتب العلمية ، 2005 .
- 7_ محمد عبد الحميد، هبة معجم مصطلحات التربية و علم النفس . ط1. عمّان: دار البداية ، 2003 .
- المراجع باللغة الأجنبية :

1 _ Demeure ، Claude. marking . 6 ed . Paris : Dunod, 2008.

2 _ Devito ، Joseph . a et les autre. la communication interpersonell.
renouveau pedagogique , 2001.

3_ Gacoin , Daniel. communiquer dans les organisations sociales et medico sociales (enjeux – strategies– methodes). 2 ed. Paris : Dunod , 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافية

دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل

العملية الاتصالية مع الزبائن

دراسة ميدانية : مؤسسة اتصالات الجزائر (فرعي جيجل، فرع

الطاهة /

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علاقات عامة

تحت اشراف الاستاذ:

بوبيش فريد

اعداد الطالبين:

بريهوم حليلة

لعبيدي بشرى

سيدي(ة) الكريم(ة) بين يديك استبيان يتضمن عدد من الاسئلة التي تهدف

الى معرفة هل لبرامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة دور في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن،
والمطلوب منك ان تسجل وجهة نظرك بأمانة و موضوعية علما ان ما تقدمه من معلومات ستكون في
غاية السرية و لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ارجو منك وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة لإجابتك، كما ارجو منك عدم ترك اي سؤال
دون الاجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من الاستمارة المقدمة لك و شكرا.

السنة الجامعية: 2015-2016

البيانات الشخصية

*الجنس : ذكر أنثى

*المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

*سنوات الخبرة : سنة.

* عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها:

- دورة واحدة
- دورتين
- ثلاث دورات فأكثر

*نوع البرامج التكوينية التي شاركت فيها :

برامج التكوين المستعملة من طرف الشركة
 المعاملة و الاستقبال وطريقة التعامل مع الزبائن
 برامج حول تقنيات البيع و ما بعد البيع
 برامج متخصصة في الجانب التجاري
 برامج متخصصة في الجانب التقني
 برامج متخصصة في تطوير مهارات الاعلام الالي (وورد، اكسال...)

المحور الأول: تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تشكيل صورة ذهنية ايجابية مع الزبائن :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
			1. تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في تعريف الزبائن بالخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة بصورة مفهومة.
			2. تساعدك برامج التكوين في تعريف الزبائن بكيفية استخدامهم للمنتوج.
			3. برامج التكوين التي تلقيتها تساعدك على جعل الزبائن يفضلون نوعية الخدمات التي تقدمونها لهم.
			4. برامج التكوين التي تلقيتها مكنتك من جعل الزبائن يرغبون في التعامل معك.
			5. تساعدك برامج التكوين على عرض خدمات المؤسسة بطريقة تغري الزبائن .
			6. تمكنتك برامج التكوين التي تلقيتها من تقديم ما يستجد من عروض بطريقة مغرية للزبائن.
			7. تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها في التعريف

			بمميزات منتوجات مؤسستكم عن مؤسسات اخرى
			8. تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على كسب ثقة زبائنكم.

المحور الثاني : تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في اكسابه فن خدمة الزبائن

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
			9. تساعدك برامج التكوين على معرفة مشاكل الزبون وحلها فورا.
			10. تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على معرفة احتياجات و رغبات زبائن مؤسستكم.
			11. أكسبتك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة الصبر في التعامل مع احتجاجات الزبائن.
			12. بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تفي بوعدك في الوقت المناسب للزبائن .
			13. بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت تقدم خدمات ذات جودة عالية ترضي الزبائن .
			14. تساعدك برامج التكوين على الحفاظ على ولاء الزبائن للمؤسسة.
			15. تعلمك برامج التكوين التي تلقيتها كيفية التعامل بشفافية مع جميع الزبائن.
			16. تساعدك برامج التكوين على الاستجابة وفقا لتوقعات الزبائن ايزاء خدمات المؤسسة.
			17. تمكنك برامج التكوين التي تلقيتها من القيام بأداء الخدمة بصورة تترك بصمة ايجابية لدى الزبون.
			18. بفضل برامج التكوين التي تلقيتها أصبحت قادرا على جلب أكبر عدد من الزبائن اثناء الخرجات الميدانية.

المحور الثالث: تساهم برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تمكينهم

من عملية اقناع الزبائن.

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
			19. تساعدك برامج التكوين التي تلقيتها على اقناع الزبون بنوعية خدمات المنتج
			20. برامج التكوين التي تلقيتها تفيدك في جعل زبائنك مطمئنين و مرتاحين لك
			21. تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة

			التواصل بلغة العيون التي تريح الزبائن.
			22. تجعلك برامج التكوين التي تلقيتها مستمعا جيدا لزبونك.
			23. تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة التواصل بلغة حوار تؤثر في الزبون.
			24. جعلتك برامج التكوين التي تلقيتها تنظم مكتبك بكيفية يستحسنها الزبائن.
			25. برامج التكوين التي تلقيتها اكسبتك مهارة الظهور بهندام محترم يؤثر في الزبون.
			26. تكسبك برامج التكوين التي تلقيتها مهارة استخدام يديك بطريقة تجعلك تحافظ على تركيز ذهن الزبون معك.

طلب تحكيم.....

الأستاذ ، الدكتور.....

تحية طيبة و بعد :

أرفق لكم استبيان سوف تساعد في إنجاز دراسة عنوانها :

دور برامج التكوين للجمهور الداخلي للمؤسسة في تفعيل العملية الاتصالية مع الزبائن

دراسة ميدانية لاتصالات المؤسسة -فرعي جيجل و فرع الطاهير - .

هذه الدراسة هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع علاقات عامة بكلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية بجامعة جيجل .

ويتشرف الباحث باختياركم لتحكيم هذه الاستبيان ، شاكرين ومقدرين لكم جهودكم وتعاونكم ودمتم

في خدمة البحث العلمي .

الباحث :

جيجل :... /... / 20016