



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع .

تكنولوجيا الاتصال وتفعيل وظيفة إدارة
الموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

– د. ناجح مخلوف.

من إعداد:

– بوراس مريم.

الموسم الجامعي:

2016.2015

فهرس المحتويات:

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

شكر وعران

إهداء

مقدمة.....أ، ب.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة:

1. الإشكالية.....2.
2. أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع.....3.
3. أهداف الدراسة.....4.
4. تحديد المفاهيم.....4.
7. فروض الدراسة.....9.
6. الدراسات السابقة.....9.

الفصل الثاني: اتصال المؤسسة.

- تمهيد.....14.
1. تعريف اتصال المؤسسة.....15.
2. أهمية الاتصال وأهدافه.....16.
1. أهمية اتصال المؤسسة.....16.
2. أهداف اتصال المؤسسة.....17.
3. أنواع الاتصال ووسائله.....18.
1. أنواع الاتصال.....18.
2. وسائل الاتصال.....28.
4. مهام الاتصال ومعوقاته.....31.
1. مهام الاتصال.....31.
2. معوقات الاتصال.....33.
7. هيكلية الاتصال في الاتصال.....35.
6. نظريات الاتصال.....41.

- VII. اتصال المؤسسة ودوره في عملية التغيير.....43.
- خلاصة.....44.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية:

- تمهيد.....47.
- I. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.....48.
1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
2. أهداف إدارة الموارد البشرية
- II. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.....50.
- III. مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....54.
1. مرحلة التنظيم العلمي للعمل OST.....54.
2. مرحلة إدارة الأفراد GP.....54.
3. مرحلة التسيير النسقي للموارد البشرية.....55.
- IV. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة.....56.
- V. تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية.....61.
- VI. نظريات إدارة الموارد البشرية.....67.
- VII. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا.....72.
- خلاصة.....74.

الفصل الرابع: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا الاتصال.

- تمهيد.....76.
- I. الإدارة الالكترونية مفهومها وعناصرها.....77.
1. مفهوم الإدارة الالكترونية.....77.
2. عناصر الإدارة الالكترونية.....78.
- II. أهداف وفوائد الإدارة الالكترونية.....79.
1. أهداف الإدارة الالكترونية.....79.
2. فوائد الإدارة الالكترونية.....80.
- III. مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية.....80.
- IV. معوقات الإدارة الالكترونية.....82.

83.....-خلاصة

الجانب الميداني:

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

85.....تمهيد

86..... I. التعريف بميدان الدراسة

86..... 1. المجال المكاني

86..... 2. المجال الزمني

86..... 3. المجال البشري

86..... II. مجتمع البحث والعينة

87..... III. منهج الدراسة

87..... IV. أدوات جمع البيانات

88..... 1. الملاحظة

88..... 2. المقابلة

88..... 3. الاستمارة

الفصل السادس: تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستمارة بالمقابلة:

90.....-تمهيد

91..... I. تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها

120..... II. نتائج الدراسة على ضوء الفروض

125..... نتيجة عامة للدراسة

126..... خاتمة واقتراحات

قائمة المراجع والمصادر.

الملاحق.

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
21	الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية	01
27	أنواع اتصال المؤسسة	02
36	شكل العجلة	03
36	شكل الدائرة	04
37	شكل السلسلة	05
37	الشكل الكامل المتشابك	06
39	شبكة الاتصالات الأولى الديمقراطية	07
40	شبكة الاتصالات الثانية أقل ديمقراطية	08
40	شبكة الاتصالات الأوتوقراطية	09
50	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	10
52	مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية	11
60	نموذج عبد الوهاب لتطوير إدارة الموارد البشرية	12
62	هيكل تنظيمي لإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز	13
62	هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب	14
63	هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والتسويق	15
64	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات	16
65	تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية	17
66	تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	18
67	تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية	19
78	عناصر الإدارة الالكترونية	20

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
41	أهم نتائج شبكات الاتصال.	01
56	مختلف جوانب تطور إدارة الموارد البشرية.	02
90	يوضح الأفراد العينة حسب الجنس	03
91	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	04
91	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
92	يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية في العمل	06
93	يبين توزيع المبحوثين بحسب كيفية الالتحاق بالوظيفة	07
93	يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات	08
94	يبين سرعة وصول المعلومات والقرارات	09
95	يبين وسائل نقل القرارات	10
95	يبين الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات	11
96	يبين وضوح المعلومة	12
97	يبين ما إذا كانت القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين	13
98	يبين ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية ومدى تطبيقها لنتائج الاجتماعات	14
99	يبين ما إذا كانت الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	15
100	يبين ما إذا كان المدير يقوم بالزيارات أثناء العمل	16
101	يبين اتصال المرؤوس بالرئيس	17
102	يبين الجهات التي يتصل بها المرؤوسين	18
103	يبين الطرق التي يستعملها العمال في اتصالاتهم بالمستويات العليا	19
104	يبين الوسائل المباحة والأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء	20
105	يبين الوقت الذي يتصل فيه المرؤوسين بالرئيس أثناء مواجهة	21

	مشكلة ما	
105	يوضح المكان الذي يتصل فيه العامل برئيسه	22
106	يبين تقديم الطلبات للرؤساء	23
107	يبين مقارنة أفضل أساليب الاتصال الشفوي والكتابي والاتصال المصور	24
108	يبين تقييم العلاقة بين العامل ورئيسه	25
108	يبين الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة	26
109	يبين محافظة الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات	27
110	يبين ما إذا كان العمال قد سبق لهم وأن اشتكوا للإدارة	28
110	يبين رضا العاملين عن أساليب الاتصال في المؤسسة	29
111	يبين رأي المبحوثين حول تكنولوجيا الاتصال في إحداث تجديد في شكل العمل في المؤسسة	30
112	يبين أنماط التغيير التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة	31
113	يبين رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال في المؤسسة:	32
114	يبين ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال قد فعلت الاتصال الخارجي	33
115	يبين مظاهر تحسين الإنتاجية التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال	34
116	يبين مظاهر تحسين محيط العمل التي أفرزتها تكنولوجيا الاتصال	35
117	يبين ما إذا كانت لتكنولوجيا الاتصال سلبيات	36
118	يبين رغبة المبحوثين أو عدما في إدخال تكنولوجيا اتصالية حديثة أخرى	37
119	يبين تقييم المبحوثين لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة مطاحن الرياض	38

شكر و عرفان: شكر و عرفان:

الحمد لله دائما وأبدا فهو الموفق وهو المستعان، ثم أتقدم بجزيل
الشكر والعرفان إلى كل من مد لنا يد العون من أجل إتمام هذه
الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، ونخص بالذكر:
*الأستاذ ناجح مخلوفه الذي أشرفه على دراستنا والذي لم يبخل
علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت أكبر سند لنا في درجتي إنجاز
هذا العمل.

*أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل المتواضع

*الأستاذ بداوي محمد سفيان لما قدمه لنا من نصائح ومساعدة

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخاص إلى كل أساتذة كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع -
إلى كل هؤلاء تحية وتقدير واحترام.

اهداء

إلى من كان لهما الفضل بعد الله فيما أنا عليه، نهر العطاء، ومصدر الحنان، إلى من أنجبا وريبا وأعطيا بسخاء من غير من ولا رجاء، أطال الله عمرهما على الطاعة والعمل الصالح والداي الأعزاء.

إلى إختوتي وزوجاتهم، أختاي وأزواجهن الذين شجعوني على المواصلة وقدموا لي كل عون سهل لي بعد توفيق الله، النجاح وإخراج هذا العمل للوجود.

إلى كل أحبائي أعلى الله شأنهم جميعا ورفع قدرهم، الذين كانوا خير معين لي على تحقيق النجاح، وتحقيق الظروف المعينة عليه.

إلى البراعم المشعة في المنزل الصغير:

يسرى، لؤي عبد الرحمن، ياسمين، آية الرحمن، كوثر، أمية هبة الرحمن، أميرة.
والى أصدقائي الأوفياء الذين قدموا لي الكثير من العون والمساندة: أمال، عقبه، زينب.

إلى كل من طلب العلم لا يتغني بذلك مفخرة ولا مباحاة بل يتغني النور.
إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع عرفانا مني لهم بالجميل والإحسان.

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المجتمعات والمؤسسات تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والعلوامة، واعتماد أسلوب التنمية، وهذه المتغيرات لو تحدثت نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المؤسسات فحسب، بل وبالدرجة الأولى ومن خلال القوى البشرية العاملة، ومن هنا يعد العنصر البشري ذو المؤهل والكفاءة من أهم عناصر الإنتاج.

والمؤسسة باعتبارها تمثل تكاملاً بين جهود الأعضاء، فمنها تحتاج إلى تفاعل مستمر بين هؤلاء الأعضاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال، فتواجه الفرد في جماعات عمل يفرض عليه التفاعل والتواصل مع أعضاء الفريق الواحد، الذين قد تكون لهم نفس الخصائص وقد يخالفونه.

لذلك يعد الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون والدارسون يصب اهتمامهم بها عند دراستهم للسلوك الإنساني في التنظيم، لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم بدون اتصال، كما أنه ولضمان استمرارية حياة المؤسسة يفرض عليها البحث دوماً عن أساليب جديدة لمواجهة المنافسة، مع الاهتمام أكثر بجودة المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة من خلال وضع مواصفات معينة وأبرزها تلك المتعلقة بالاتصال.

فالاتصالات تعتبر إحدى المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها جميع الرؤساء في المؤسسة بدءاً من المدير إلى رؤساء المصالح مروراً برؤساء الأقسام، من أجل التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح وتحقيق التكامل بين قدرات ومهارات متنوعة، بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة، حيث يمثل الاتصال أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم، فهو الذي يسمح بتحقيق وظيفة ظاهرة (إيصال المعلومات)، وأخرى كامنة (تحقيق التكامل الوظيفي وضمان بقاء التنظيم) على اعتبار المؤسسات الجزائرية تسعى إلى مسايرة التطور الاجتماعي والثقافي الموجود، وخصوصاً بعد دخولها اقتصاد السوق وظهور العولمة، التي أصبحت ظاهرة حتمية ولازمة لكل المؤسسات، فهي بحاجة إلى التطرق بالتحليل والدراسة لكل ما تتضمنه المؤسسة من متغيرات وأبعاد وأهمها عملياً الاتصال وإدارة الموارد البشرية، خاصة وأنها قد انتهجت عدة سياسات إصلاحية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولكنها كانت تتعرض لتناقضات ومشكلات عند تطبيق كل سياسة إصلاحية جديدة، مما أدى بها إلى الفضل.



لذلك فإن هذه البحث يستهدف محاولة الوقوف على دور تكنولوجيا الاتصال في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وسيكون تناول هذا البحث الموضوع من خلال اعتماد منهجية تشكل الإطار العام للدراسة، وهي تحوي جانبين رئيسيين وتضم ستة فصول.

الجانب النظري: ويحوي أربعة فصول نظرية.

الفصل الأول: فيخص موضوع الدراسة من طرح لاشكالياتها و تساؤلاتها ،مرورا بالتعريف بأهميتها و أسباب اختيارها، و أهدافها وتحديد أهم المفاهيم، لنصل إلى أهم الدراسات المشابهة المتعلقة بالاتصال وإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: وعنوانه "اتصال المؤسسة" تطرقنا فيه إلى التعريف بالاتصال، وأهميته وأهدافه وكذا أنواعه وأهم وسائله، مرورا بمهام ومعوقات الاتصال، وهيكلية الاتصال داخل المؤسسة، لنصل إلى أهم نظرياته الأساسية، وأخيرا اتصال المؤسسة ودوره في عملية التغيير.

الفصل الثالث: و تضمن "إدارة الموارد البشرية" من خلال توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومهامها ووظائفها، ومراحل تطورها، وكذا دورها في تطوير الإدارة ككل، وصولا إلى تنظيمها وموقعها في المؤسسة، وأهم نظريات إدارة الموارد البشرية، وأخيرا علاقة إدارة الموارد البشرية بالتكنولوجيا.

أما الجانب الميداني: فقد احتوى على فصلين موزعين كالتالي:

الفصل الخامس: عنوانه "المعالجة المنهجية للدراسة" وجاءت فيه التعريف بمجال الدراسة المتمثل في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن سيدي عيسى، مرورا بالتعريف بالعينة وتحديد المعايير التي تم على أساسها تم اختيار العينة لنعرض في الأخير إلى المنهج المتبع والأدوات المستعملة المتمثلة في الاستمارة بالمقابلة والملاحظة .

الفصل السادس: عنوانه "تحليل البيانات المجمعّة عن طريق الاستمارة بالمقابلة" عرضنا في النتائج الاستمارة بالمقابلة التي ضمت عينة من العمال في مؤسسة الرياض لمعرفة مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، وقد قمنا بتفريغ البيانات والتعليق عليها وتفسيرها لنستخلص منها في الأخير نتائج الدراسة.



الجانب النظري

فخري ومجدي

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

1. إشكالية البحث.
2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. تحديد المفاهيم.
5. فروض الدراسة.
6. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تعتبر الظاهرة الاتصالية ظاهرة قديمة، صاحبت الإنسان في جل مراحل تكوين المجتمع البشري، إذ يعتمد تفعيل العلاقات بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لان أي نشاط اجتماعي أو تقدم إنساني يستدعي حتما وجود هذا العنصر الهام. كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج للاتصال مهما كان نشاطها، وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ثم التحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره (الاتصال) العملية التي من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية، تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها، وكذا تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة، تعمل على ضمان السير الحسن للموارد المادية والبشرية للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب رضا الجمهور وولائه والاستحواذ على متعاملين جدد، وكذا دعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة المفتوحة في إطارها الخارجي، وهذا ما يضمن لها البقاء في ظل سوق العمل والمنافسة.

وقد تطور اتصال المؤسسة تبعا لعدة عوامل أهمها: المنافسة بين المؤسسات، إذا ازدادت حاجة بعضها للاتصال بسبب ممارسته من بعض المؤسسات المنافسة، مما حتم الاستعانة بهذه الوسيلة التي تضمن اتصالا أسرع وأقوى، ويعد تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال ثاني عوامل هذا التطور، إذ أصبح الجمهور يطلبه مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، وأخيرا تطور وسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي فتحت أفقا جديدة.

إذ يعيش العالم اليوم تقدما تكنولوجيا كبيرا، احتل فيه قطاع المعلومات والاتصالات الصدارة بين القطاعات التقليدية الأخرى، حيث أصبحت المعلومات مصدرا أساسيا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة (المؤسسات) تتوقف على امتلاكها لأكثر قدر من المعلومات ومعرفة كيفية التحكم فيها وتصنيفها وتنظيمها ثم إرسالها، ومن أجل ذلك تم استخدام تكنولوجيا الاتصال لقدرتها الهائلة على التخزين وسرعتها الفائقة في الاسترجاع، وقد أدت التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان المعلوماتية خصوصا إلى أنظمة اتصالية جديدة، تعمل على توفير الظروف الملائمة لتقل الرسائل وتداولها في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

وبذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال كمبتكر جديد، ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة التي تريد أن تواكب التطورات الجديدة، حيث لا يمكن اليوم إحداث تغييرات قصوى إلا إذا كانت تتحملها التغييرات في الاتصالات، إذ يساهم ظهور تكنولوجيا الاتصال إلى

ظهور الاقتصاد الشبكي الرقمي المفتوح، الذي نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة، تقدم منتجاتها وخدماتها إلى كل الأفراد في أي وقت وأي مكان.

ولم يتوقف اثر تكنولوجيا الاتصال على اتصال المؤسسة فقط، بل تجاوز ذلك إلى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة عن الأسلوب السابق، بل إن تكنولوجيا الاتصال أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق، واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات، ولا يقتصر تأثير تكنولوجيا الاتصال على هذا فقط، بل ساهمت في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليص التكاليف، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون العمل ورعايته وتنظيم أموره.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التطور، إذ لو نظرنا إليها للمسنا التأثير الواضح للاقتصاد الشبكي الرقمي عليها، حيث أن هذه الأخيرة مرت بمرحلة انتقالية، من فترة كانت تعتمد فيها على طرق التسيير والإنتاج الكلاسيكية، إلى مرحلة عصرية معتمدة على طرق التسيير العصري القائمة على منظومة الشبكات المعلوماتية من الانترنت والاكسترنات، وذلك خاصة بعد جهود الدولة الجزائرية عن طريق إستراتيجية نشر الحواسيب والبحث والتطوير في ميدان تكنولوجيا الاتصال، إلا أن هذا التطور لا يمكن تعميمه على اغلب المؤسسات الجزائرية التي لازالت تعتمد على الطرق التقليدية للاتصال.

ومن ضمن المؤسسات الجزائرية التي أدركت أهمية تكنولوجيا الاتصال وانعكاساتها على الاتصال والمؤسسة، الشركة الوطنية لمطاحن الرياض، لكن عملية تبني المؤسسة التكنولوجيات الاتصالية الحديثة لا تعكس بالضرورة تبني الأفراد لها، وهذا ما جعلنا نقف عند هذه المؤسسة لدراسة الإشكال الآتي:

- ما هو دور تكنولوجيا الاتصال في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية لدى مطاحن الرياض؟

تحت هذا الطرح يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في إدارة الموارد البشرية؟
- كيف تؤثر تكنولوجيا الاتصال على وظيفة إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع تكنولوجيا الاتصال في وحدة مطاحن الرياض بسيدي عيسى؟

II. أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع:

أ. أهمية البحث:

تعد دراسة تكنولوجيا الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية من الدراسات الهامة للاعتبارات التالية:

- هذا البحث من الدراسات التي اهتمت بالكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في المنظمات الاقتصادية.
- معظم مواضيع البحث عالجت تكنولوجيا الاتصال في المنظمات من خلال التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني والأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية، لكن قلة من المواضيع التي تناولت العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الاتصال من خلال مصطلح إدارة الموارد البشرية الكترونياً.
- كما يمكن مساهمة هذا البحث في تحسيس مسيري المنظمات بأهمية تكنولوجيا الاتصال لتفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق النفوق والتميز.

ب. أسباب اختيار الموضوع:

- الميل للمواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والرغبة في التخصص في هذا الاتجاه مستقبلاً.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف بالمنظمة.
- تحث إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بين وظائف المنظمة وتعتبر تكنولوجيا الاتصال مميزات العصر وزاد اعتماد المنظمات على هذه التكنولوجيا في أداء وظائفها، ومن هنا تولدت الرغبة في المزج بين وظيفة الموارد البشرية وتكنولوجيا الاتصال.

III. أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة مواردها البشرية.
 - إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة الموارد البشرية بالمطاحن.
 - التعريف بإدارة الموارد البشرية الكترونياً ومتطلباتها ومختلف تطبيقاتها.
 - اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي يسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا الاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية بمطاحن الرياض.

IV. تحديد المفاهيم:

1. التكنولوجيا:

التكنولوجيا عموماً كظاهرة قديمة قدم الإنسان والشئ الحديث فيها هو اللفظ فقط، وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وتقابلها كلمة "تقنية" والتي يمكننا أن نطلقها على كلمة "تكنولوجيا"، وكلمة تكنولوجيا مكونة من مقطعين هما: "تكنيك" والذي معناه "الطريق" أو "الوسيلة"، و"الوجي" التي تعني العلم، ويكون معنى الكلمة كلها "علم الوسيلة" والذي بها يستطيع الإنسان أن يبلغ

مراده¹. وقد عرفت الموسوعة الفلسفية السوفيتية التكنولوجية بأنها: "مجموع الآلات والآليات والأنظمة ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب²."

هذا التعريف حصر التكنولوجيا في مجرد آلات ووسائل، على عكس بعض التعاريف التي وسعت مفهوم التكنولوجيا إلى مجموع معارف وتطبيقات علمية، على غرار التعريفين الذين قدمهما "يعقوب فهد العبيد" في كتابه "التنمية التكنولوجية" حيث يقول أن: "التكنولوجيا تطبيق المعرفة، أي معرفة الوسيلة حيث أن العلم هو معرفة العلة والسبب". كما قال أنها: التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي³."

وقد اخذ مفهوم التكنولوجيا أبعادا أخرى، حيث عرفت أنها: "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام اجتماعي اقتصادي معين، من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة والخدمة⁴." حيث أعطى هذا التعريف مدلول سوسيولوجي للتكنولوجيا، من خلال ربطها بالنظام الاقتصادي والاجتماعي والرأسمالي.

كما أخذت التكنولوجيا بعدا أنثروبولوجيا، وهذا ما يظهر في التعريف الآتي: "التكنولوجيا مساق ثقافي رئيسي في حياة الناس كالفلسفة والدين والتنظيم الاجتماعي والنظم السياسية، وبالمعنى الواسع جميع هذه الأشياء هي نواح تكنولوجية⁵."

وعموما فإن التكنولوجيا كما يحددها "احمد زاهر" تتمثل في ثلاث مفاهيم أساسية⁶:

- **التكنولوجيا كعملية:** التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.
- **التكنولوجيا كمنتج:** محصلة تطبيق الأساليب العلمية، يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخدمات ويطلق على الآلات Hard Ware، والمواد الخام Soft Ware.
- **التكنولوجيا كمزيج لأسلوب والمنتج:** من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج، وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها.

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص82.

² محمد الزعبي: التغيير الاجتماعي، دار الطليعة، القاهرة، 1998، ص85.

³ يعقوب فهد العبيد: التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، القاهرة، 1989، ص19.

⁴ محمد الزعبي: مرجع سابق، ص85.

⁵ يعقوب فهد العبيد: مرجع سابق، ص20.

⁶ عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص82.

2. الاتصال:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول الآن تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال.

حيث يرجع أصل كلمة اتصال "Communication" إلى الكلمة اللاتينية "Communis"، ومعناه Common أي "مشترك" أو "علم"، وبالتالي فان: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما".¹

أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ويعني أيضا "المواصلات والبلاغ".²

ويعرف الاتصال اصطلاحاً على انه: "نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع والتفاوض.

كما يعرفه "كارل هوفلند" على انه: "العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية)، لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة). ويرى الباحث "جورج لندبرج" أن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.³ وتتفق كل هذه التعاريف على اعتبار الاتصال عملية ديناميكية تشتمل على التأثير والتأثر، والذي يظهر من خلال تفاعل مرسل ومستقبل للرسالة.

ويذهب "تشارلز موريس" إلى أن الاتصال: "يتناول أي ظروف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين"، ولكن "موريس" يقصر الاتصال على: استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى.⁴ وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه "سمير حسن"، حيث يقول أن الاتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشيوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".⁵

والملاحظ على كل هذه التعاريف أنها تقتصر الاتصال على البشر فقط، فيما يوسع بعض العلماء عملية الاتصال على الكائنات الأخرى وحتى الآلات، حيث يرون أن الاتصال: "أي نشاط فيه معلومات مشتركة".⁶

¹ يعقوب فهد العبيد: مرجع سابق، ص 20.

² عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 82.

³ جيهان احمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 50.

⁴ المرجع نفسه، ص 52.

⁵ حسن عماد مكاي، ليلي حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 24.

⁶ عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 22.

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية: "عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فان وقع شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وان وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور".¹

وهذا التعريف الأخير يركز على عدد المستقبلين للرسالة ويميز بين نوعين من الاتصال، اتصال شخصي ويكون مباشر بين مرسل ومستقبل واحد، واتصال جماهيري يتطلب وسائل جماهيرية كوسيط للاتصال (الصحف، الراديو، التلفزيون، الكمبيوتر) ويكون مع عدد كبير من المستقبلين.

3. الإدارة:

يعرف "هارسي وكينيت بلانكارد" الإدارة بأنها: "عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الإدارة والجماعات والموارد والآخرين لانجاز الأهداف التنظيمية".² وهذا التعريف كما نلاحظ يبتعد نوعاً ما عن التطرق إلى جوهر الإدارة ككيان مستقل له هدف واضح كما أشار إلى ذلك " فان فليت" في تعريفه للإدارة بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف".³ وفي هذا السياق أيضاً يمكن أن ندرج التعريف التالي للإدارة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة".⁴ وهذين التعريفين يركزان على جانب الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة بشكل كبير، وهذا ما يوحي بأن الإدارة هي مجرد عملية إشراف وتوجيه، لكن "دونالد كلو" في تعريفه للإدارة يعطي بعد آخر للإدارة حيث يعرفها بأنها: "فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".⁵ ويعرفها "صلاح الدين جوهر" بأنها: "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"، وكل من هذين التعريفين يؤكد على جانب القيادة واتخاذ القرارات والتي بقدر ما توحي بأن الإدارة هي قمة البناء الهيكلي للمنظمة فهي تشير لدينا التساؤل التقليدي عن طبيعة الإدارة هل هي علم أم فن؟ دون أن تلتزم بالإجابة طبعاً. وفي تعريف أخير يتضمن نوعاً من التفصيل والشمولية يعرف "لولين جونز" الإدارة بأنها: "عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للسير بالمؤسسات نحو تحقيق الموضوعية".⁶

¹ زهير احادان: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص9.

² محمد بهجت: الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص35.

³ أحمد مصطفى جابر، محمد بهجت: الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص35.

⁴ أسامة عبد الرحمن: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، سلسلة كتاب المعرفة، الكويت، 1982، ص20.

⁵ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص9.

⁶ جابر حوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص9.

إن كل هذه التعريفات كما يبدو تشترك في الإشارة إلى أن الإدارة تسعى إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام رغم الاختلاف الواضح حول تحديد الطرق والسبل التي تعتمدها الإدارة لتحقيق ذلك، هل يكون عل أساس التعاون وتنسيق الجهود وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو عن طريق القيادة والتوجيه واتخاذ القرار المناسبة.

4. الموارد البشرية:

الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثا، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائدا، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية وذلك ليتمشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية.¹

والموارد البشرية تدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.²

وتعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات." وتعرف أيضا بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.³

نجد من خلال هذين التعريفين أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها، زفي هذه الدراسة نقصد بالموارد البشرية كل الأفراد المتواجدين في إطار تنظيم معين مثل مؤسسة اقتصادية او حكومية، بحيث يقدمون قوة عملهم مقابل اجر معين وذلك وفق اتفاق مسبق.

5. الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management من المصطلحات المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية، والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

وتعني الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طرق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، وظهر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثروة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات

¹ علي غربي: مرجع سابق، ص14.

² المرجع نفسه: ص30.

³ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص25.

(نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات والتي لها علاقة مع الإدارة الالكترونية.¹

تعد الإدارة الالكترونية" احد أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"²، حيث تؤدي لاختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة وتقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.³ وبذلك إنشاء الأرشيف الالكتروني.

وتعرف أيضا على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد الكترونيا بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴ ويتم قياسها من خلال:⁵

المضامين التكنولوجية هي المضامين التي تواجه المنظمات والمرتبطة بالبنى التحتية التكنولوجية وأنظمة المعلومات المستخدمة في المنظمة ووسائل الاتصالات.

المضامين المالية وهي التي تتعلق بكفاية الأموال اللازمة لتفعيل الإدارة الالكترونية.

V. فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر تكنولوجيا الاتصال تأثيرا أساسيا وإيجابيا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- تكنولوجيا الاتصال حسنت مستوى أداء المؤسسة.
- تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.
- الكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

VI. الدراسات السابقة:

من المهم لأي باحث اجتماعي أن يضطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لان لاضطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار، ويمكنه من تقادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلا عن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره، لذلك حاولنا قدر الإمكان على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة.

¹السالمي ع: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص22.

² Mullenders .A : E-DRH, outil de gestion innovant : Bruscelles, 1edition, édition de book université,2009,p26.

³أحمد م: الإدارة الالكترونية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص37.

⁴نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض، 2004، ص127.

⁵ Stone Dianal,Eugene F,Stone-Romeo and Kinberly Lukas zewski :Human Resource Management Review,vol16,2006,p229.

• **الدراسة الأولى:** وهي دراسة بعنوان: " أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية"، دراسة

ميدانية بإدارات خدماتية عمومية بمدينة قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، للطالبة: طراد سميرة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2004-2005.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول الحاسوب كمبتكر تكنولوجي حديث، ودوره في ترقية العمل الإداري في المؤسسات، والوقوف على المساهمة الفعلية للحاسوب في تبسيط العمل والإجراءات الإدارية، وكذا إستراتيجية الجزائر في تبني هذا المبتكر، والاهتمام بتكوين الكفاءات البشرية في هذا الميدان.

وعلى ضوء ما ذكر صاغت الباحثة اشكالياتها في التساؤل الآتي:

- ما هي الآثار المترتبة عن الاعتماد المتزايد على المعلوماتية في تسيير شؤون الإدارات

الجزائرية؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يأتي:

- ما هي آثار المعلوماتية على أداء العمل الإداري؟

- ما هي العوائق التي تعترض الاستخدام الفعال للمعلوماتية باعتبارها أداة لتطوير الأداء الإداري؟

- ما هي سياسة الإدارة لتنمية كفاءاتها البشرية المستخدمة لأجهزة المعلوماتية؟

ولهذه الدراسة أهمية كبيرة حيث أنها جزء بسيط في محاولة فهم أبعاد تبني الأسلوب الآلي في العمل الإداري في المؤسسات، وخاصة منها الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بكل من مؤسسة سونلغاز، بريد الجزائر، التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى مساهمة المعلوماتية في ترقية العمل الإداري.

- الكشف عن العراقيل التي تحد من استغلالها.

- الوقوف على سياسة الإدارة المتبعة بهدف تنمية مواردها البشرية لضمان استخدام أفضل للتكنولوجيا.

وقد استعانة الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي والمنهج المقارن، الذي طبقته لمقارنة النتائج المتحصل عليها في الإدارات الثلاث المدروسة.

وقد غطت هذه الدراسة عينة من العاملين على الحاسوب في الإدارات الثلاث، وعينة عشوائية بسيطة للمتعاملين مع الإدارات.

ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة باستمارة استبيان تشتمل على أربعة وعشرين سؤالاً موزعة على أربعة محاور.

المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني أجاب على الأسئلة المطروحة حول علاقة الحاسوب بالعمل الإداري، أمل المحور الثالث فقد تناول معوقات استغلال المعلوماتية وتنظيم العمل الإداري، واشتمل المحور الرابع على موضوع سياسة الإدارة في رفع الكفاءات البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاسوب ساهم في تنظيم العمل الإداري بمختلف الإدارات محل الدراسة، قياسا بما شهدته قبل استخدام هذا الجهاز، ولكن تبقى مساهمته لا تعبر عن قدراته الحقيقية نتيجة لجملة من العراقيل.

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا، حيث تناولت هذه الدراسة أثر الحاسوب على العمل الإداري، بينما ندرس موضوعا اشمل وهو تكنولوجيا الاتصال والتي تعتبر الحاسوب تقنية من تقنياتها، كما تتناول هذه الدراسة أثر تكنولوجيا الاتصال والذي يعد الحاسوب من بينها، على المؤسسة ككل وليس على العمل الإداري فحسب.

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا، حيث يندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمت للوصول إلى النتائج استمارة استبيان بالإضافة إلى الوسائل الأخرى المساعدة كالمقابلة والملاحظة. وبغض النظر عن الاختلافات فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس، سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.

• **الدراسة الثانية:** وهي دراسة بعنوان: "استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة، للطالبة جورية بولعويدات، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة جامعة منتوي قسنطينة، سنة 2007-2008. وتمحورت الإشكالية حول الظاهرة الاتصالية التي صاحبت الإنسان في مختلف مراحل تكوين المجتمع البشري، وكذا بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج الاتصال مهما كان نشاطها، وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ودخول تكنولوجيا الاتصال كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسة.

وعلى ضوء ما ذكر صاغت الطالبة اشكالياتها في التساؤل الآتي:

ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بها؟

وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت، شبكة والاكسترانت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة؟

ما هو أثر هذا الاستخدام على مستوى أداء المؤسسة؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة التي تتطرق من أهمية اتصال المؤسسة، إذ يعد الأداة الرئيسية لسير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، ودوره في زيادة سيولة تلك المعلومات، وتحسين سيرورتها وتبادلها، حيث أصبحت كيفية وطرق اقتنائها، وكذا استخدامها وأخيرا أثارها المفترزة الشغل الشاغل للمسؤولين عن هذا المجال.

وقد غطت هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة تشمل 49 موظفا بسونلغاز، ومن أجل جمع البيانات استعانة الباحثة باستمارة استبيان، تشمل على تسعة وعشرين سؤالاً موزعا على ثلاث محاور، المحور

الأول متعلق بالبيانات الشخصية، ويجيب المحور الثاني عن مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة، بينما يشتمل المحور الثالث على آثار هذا الاستخدام على المؤسسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك استخداما متباينا لتكنولوجيا الاتصال الأربع المدروسة، كما أدى استخدام تكنولوجيا الاتصال إلى تحسين أداء المؤسسة المدروسة، حيث ساهمت في تفعيل الاتصال بسقيه الداخلي والخارجي وكذا تحسين الإنتاجية ومحيط العمل.

الفصل الثاني

الاتصال المؤسسي

تمهيد

1. تعريف اتصال المؤسسة.
2. أهمية الاتصال وأهدافه.
3. أنواع الاتصال ووسائله.
4. مهام الاتصال ومعوقاته.
5. هيكلية الاتصال في المؤسسة.
6. نظريات الاتصال.
7. اتصال المؤسسة ودوره في عملية التغيير.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر اتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال، حيث يتناول دراسة عملية الاتصال، ذلك أن أهم المهام الأساسية للتنظيم الإداري تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، أي أن الاتصال يعتبر بمثابة المصدر والمورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وفي هذا الإطار ركز الباحثون على دراسة اتجاه الاتصال إضافة إلى كيفية توزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بنمط التنظيم المختار، وفي هذا الصدد نحاول التطرق إلى مفهوم الاتصال، أهميته، أهدافه، وكذا أنواعه بالمؤسسة، ثم نخرج إلى إبراز هيكلية الاتصال في المؤسسة.

1. تعريف اتصال المؤسسة:

يمكن اعتبار اتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال¹. وهذا ما جعل الباحثين في مجال التنظيمات غالبا ما يخلطون بين الاتصال ومجموعة من الظواهر الأخرى كالقيادة والضبط.

وكان يدرس اتصال المؤسسة كمتغير من المتغيرات التنظيمية عند دراسة مواضيع مثل القيادة في المؤسسة، ولذا عادة ما توضع الصعوبات الموجودة في تعريف الاتصال والاتصال في المؤسسة كتصدير لتحليل نظرية التنظيم من المنظور الاتصالي، وعليه فان التعاريف الخاصة بالمفهومين تكاد تجمع على أنها تشير إلى فكرتين مشتركين، فالأولى تتعلق بفكرة تبادل المعلومات والثانية تتعلق بنقل المعنى، وفي هذا السياق يرتبط اتصال المؤسسة بشبكات الاتصال التي تظهر داخل المؤسسة، وهذا ما أجمعت عليه أغلب التعاريف كذلك التعريف الذي قدمه "جولد هاربر" "Gold Harber"، والذي ركز فيه أيضا على اعتبار اتصال المؤسسة عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية، وهذه الرسائل لا بد أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، وقد قدم "روجرز Rogers"، تعريف يؤكد فيه على اعتبار اتصال المؤسسة عملية مقصودة، يحدث فيها تبادل للوسائل ونتج بتحقيق تأثير على سلوك الأفراد بما يخدم الأهداف المتنوعة للمؤسسة، وبما يضمن التسيير الحسن وتقديم خدمات جيدة لمختلف الزبائن.

حيث يقول "روجرز" أن اتصال المؤسسة: عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات². ويقول أيضا: هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه³.

والملاحظ أن كل التعاريف السابقة شخّصت الاتصال في المجال الإداري أو الداخلي فقط، وبهذا فهناك اتجاه آخر يربط اتصال المؤسسة بالمحيط الخارجي، حيث يعرف اتصال المؤسسة بأنه: "دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"⁴.

ما يمكن قوله أن المؤسسة لا تستطيع أن تكون نظاما مغلقا مكتفية بالإمكانات الذاتية ومنعزلة عن المحيط الخارجي، بل عليها أن تكون نظاما مفتوحا يتضمن مجموع مدخلات ومخرجات وبالتالي فهي

¹مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص151.

²عبد الرحمن عزي وزملائه: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 1992، ص19.

³مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1992، ص19.

⁴ Ai mini de Narbonne, la communication d'entreprise..conception et pratique, Ayrolles,Paris,1993,p19.

تتبادل التأثير والتأثر، وهذا ما يحتم عليها القيام بالاتصال على مستويين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد التنظيم الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات التنظيم، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة أفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي، وبهذا يمكن القول أن اتصال المؤسسة هو: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"¹. كما يعرفه "كارل هوفلند" على أنه: "العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية)، لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة"². ويرى الباحث "جورج لندبرج" أن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز". وتتفق كل هذه التعاريف على اعتبار الاتصال عملية ديناميكية تشتمل على التأثير والتأثر، والذي يظهر من خلال تفاعل مرسل ومستقبل الرسالة.

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية "عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فان وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي، وهو اتصال بدائي، وان وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور"³. وهذا التعريف الأخير يركز على عدد المستقبلين للرسالة ويميز بين نوعين من الاتصال، اتصال شخصي ويكون مباشر بين مرسل ومستقبل واحد، واتصال جماهيري يتطلب وسائل جماهيرية كوسيط للاتصال (الصحف، الراديو، التلفزيون، الكمبيوتر)، ويكون مع عدد كبير من المستقبلين.

II. أهمية اتصال المؤسسة وأهدافه:

1. أهمية اتصال المؤسسة:

إن التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته، ذلك أن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري، حيث يرى "مورفي Morvie" أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح"⁴.

¹ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

² جيهان أحمد رشدي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص ص51،50.

³ زهير احدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص9.

⁴ هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص248.

وتتبع أهمية الاتصال في المجال المؤسسي من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلا عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها¹. ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية ثالثة².

فمن الناحية الأولى نجد أن أهمية الاتصال تكمن في تمكين القائمين على الإدارة من وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة، التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكل، ومرحلة البحث عم البدائل، ومرحلة التقييم لكل بديل وتنتهي مرحلة اختيار البديل الأمثل، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، ومن ناحية ثانية فإن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مستمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للاتصال، يجمع عن طريقها بين كافة أعضاء المؤسسة.

واتصال المؤسسة كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طرق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، وكذا زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم³.

كما يساهم الاتصال في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع آخر من أنواع الاتصال، وفيها يتم تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسمية، ومن أهم مميزات أنها سريعة التداول والانتشار⁴.

2. أهداف اتصال المؤسسة:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

2-1- الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذه الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من

¹ Alex Marchelli :Communication Interne et Management de Crise, Edition d'organisation,S,A, Paris, p72.

² محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص196.

³ محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص469.

⁴ صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلو العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 22، 12-2004، ص117.

خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة¹، كما أن اتصال المؤسسة بتعريفه العاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب"، وتتلخص خاصة في توكي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات، وكذا تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

2-2- أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية:

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

2-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى².
ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية من الأخذ بنظر الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

III. أنواع الاتصال ووسائله:

1. أنواع الاتصال:

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة وأفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي من أجل تبادل المنافع وسوف نفضل في هذا الموضوع فيما يأتي:

¹خيربي خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص35.

²مرجع نفسه، ص37.

1-1-الاتصال الداخلي:

ويوصف هذا النوع من اتصال المؤسسة بأنه أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار، وفي هذا السياق يصف "كاتز وكان Katz et Kan" المؤسسة بأنها: وحدة إعلامية لكونها تقوم أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها¹.

وقد عرف "رامون بازافانا" الاتصال الداخلي بأنه: "عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في السلوك أو اتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيده²، أي أن الاتصال الداخلي عملية تبادل للمعلومات لتحقيق هدف محدد هو التأثير على السلوك والاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية، فيتم ذلك بتخطيط واعداد مسبق ومحكم.

والاتصال الداخلي أيضا يعتبر همزة الوصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للتنظيم، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى، وهذا م يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، والذي يتولد داخله تنظيم لا رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

1-2-الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي³، إذن يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكات الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال هابط، اتصال صاعد، واتصال أفقي.

1-2-1-الاتصال الهابط(النازل):

يعرف الاتصال الهابط على أنه: "تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم، وهذا يعني أن الاتصالات الهابطة هي بصفة عامة للاتصالات التي تتم

¹مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 19.

² Ramon Basagana, élément de psychologie social, office des publication universitaires, Paris,1980,p50.

³هنا حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 151.

في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوس، وهي بذلك أكثر الأنماط شيوعاً في تنظيمات العمل، ويحدد "كاتز وكان" خمسة أنواع أساسية من الاتصالات الهابطة¹.

- **توجيهات العمل:** وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل وتعطي الأولوية لهذا النوع من الاتصالات في المؤسسات الصناعية والعسكرية والاستشفائية.
- **ترشيد العمل:** وتشتمل على المعلومات الموجهة نحو تفهم المهام وعلاقتها بالمهام التنظيمية الأخرى.

- **الإجراءات والممارسات التنظيمية.**
- **إرجاع الصدى حول أداء المرؤوسين.**
- **تشرب الأهداف:** وتتضمن المعلومات ذات الطابع الإيديولوجي لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين.

1-2-2-الاتصال الصاعد:

تتقل الرسالة في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويعتبر الاتصال الصاعد مكملًا للاتصال الهابط، فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذي اتجاهين بينها وبين موظفيها، وترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث في مجال البحوث التنظيمية، ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام بحيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من التقارب والتفاهم وزيادة التحريك الصاعد مما يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة، وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الاتصال الصاعد، وطبقاً لقول "كاتز وكان" قد يختار المرؤوسين نقل المعلومات بإتباع طريقة الاتصال الصاعد وذلك بالنسبة لكل من:²

- تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات.
 - الممارسات التنظيمية والسياسات.
 - المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.
- ومما لاشك فيه أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، ويمدنا الاتصال الصاعد الفعال بالعديد من العطاءات منها³:
- حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

¹يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص58.

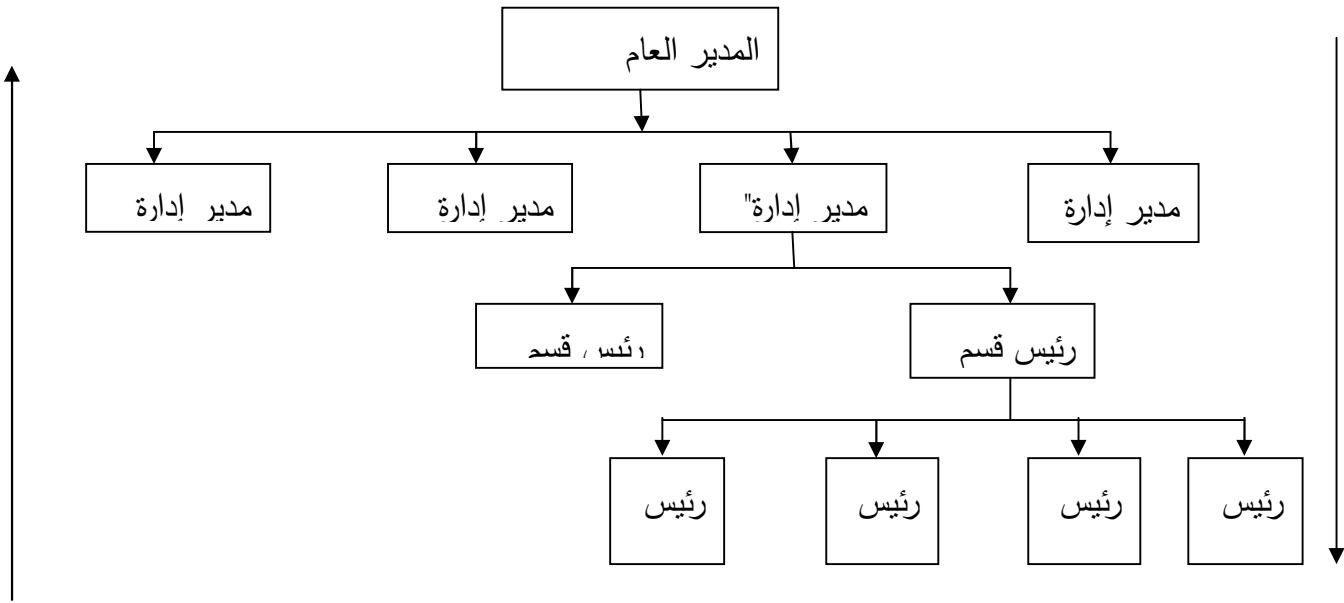
²إبراهيم شبيحا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص253.

³يس عامر: مرجع سابق، ص63.

- تمكن الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختبار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزاولة الاتصال الصاعد.
 - تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة، وذلك من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على مزاولته.
- 1-2-3- الاتصال الأفقي:**

يعتبر الاتصال الأفقي أساسي لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداومات والنقاشات أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة.¹

ولا يمكن تفضيل نوع من الاتصال الرسمي على آخر كما لا يمكن الاستغناء عن أي نوع من الأنواع المذكورة، ذلك أن لكل نوع مزاياه ودوره المنوط في المؤسسة، والشكل الآتي يوضح أنواع الاتصالات الرسمية في المؤسسة:²



شكل (1) الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.

¹مرجع نفسه، ص64.

²محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص470.

فعالية الاتصال الرسمي:

- وضع "سيتروس R,M, Strees" في كتابه "Organisationnel affectives Behavior view"، المنشور عام 1975 مخططا استراتيجيا لتطوير فعالية الاتصال الرسمي ويرتكز على مجموعة من التوصيات في كل اتجاه من اتجاهات الاتصال الرسمي، وفي الهابط يوصي ب¹:
- تقديم التعليمات الخاصة بكل وظيفة بطريقة واضحة، بحيث يفهم الموظف وبقة ماذا تنتظر المؤسسة منه.
 - ضرورة الاشتغال بتغيير الأسباب التي تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه.
 - توقع تغذية راجعة متكررة حول توعية الأداء المحقق للمحافظة والاهتمام بتحقيق الهدف.
 - تعدد قنوات الاتصال من أجل رفع احتمالات وصول وتبليغ الرسالة.
 - إعادة تكرار الرسائل المهمة حتى يسمح لها بالفهم والتبليغ.
 - وعلى مستوى الاتصال المساعد:
 - ضرورة توفير الجو الملائم الذي يسمح للمرؤوسين بإبلاغ رسائلهم ومواقفهم وآرائهم السلبية أكثر من الايجابية دون الخوف من العقاب.
 - يجب على المسؤول أن يعرف أن المعوقات الوظيفية يحس بها المرؤوسين أكثر وأسرع من المسؤولين.
 - كلما كانت الحوافز الاجتماعية والمهنية قليلة كلما اتسع المجال لحرية التعبير.
 - الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الصاعدة من المرؤوسين ومحاولة التحسيس بها أو تجسيدها يعزز من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
 - أما على مستوى الاتصال الأفقي:
 - يجب أن تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة الواحدة متينة حتى تسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم.
 - إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة وعدم اعتبار نجاح وحدة مالا يتأتى إلا بفشل وحدة أخرى.
 - ترقية وتطوير الاجتماعات يسمح بالتبادل المعلوماتي بين مختلف وحدات المؤسسة.
 - من الأفضل وكلما سمحت الظروف بذلك اتخاذ القرارات مشتركة بين مختلف الوحدات والفروع.

¹ فوزية بودريوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بثانوية ابن تيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، 2006، ص 31.

وما يمكن قوله في النهاية هو إيلاء الأهمية القصوى للاتصال الرسمي مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المذكورة سابقاً، وهذا حتى يكون ناجحاً وفعالاً وذو تأثير في التنظيم المؤسسي بأكمله.

1-3-الاتصال غير الرسمي:

ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقييد بمراكز المتواصلين ورتبتهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل والحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقييد بشبكات التواصل، ويعرفه "مصطفى حجازي" بكونه: "شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي"¹، ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمراكز، وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهداف للمؤسسة نفسها، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين، ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية، ويساعد أيضاً على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المؤسسة. ونم ناحية أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة، ويعمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة.² بعد التعرض للاتصال غير الرسمي يمكننا استخلاص بعض السمات لهذا النوع من الاتصال من أهمها: أن الاتصال غير الرسمي يكون بين جماعات عمل غير رسمية تتسم بعدم الانسجام مقارنة مع جماعات الاتصال الرسمي، وتتكون لتحقيق أهداف هذه الجماعات، كما يتسم بعدم الدقة في الحقائق في مضامين هذه الوسائل نظراً لعدم وجود الرقابة، ويصعب التحكم في هذا الاتصال وذلك لعدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية بصفة عامة.

ولتفادي الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي إتباع المبادئ أو النصائح التالية:³

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصالات.
- توفير الثقة للإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.

¹مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 88.

²جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 182.

³تاجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1996-1997، ص 191.

• تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب وتدفق للمعلومات في كل اتجاه بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.

• الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة.

وتعد هذه من أهم الجوانب التي يمكن لأي مؤسسة وإدارتها التغاضي عنها، وعن علاقة الاتصال الرسمي بغير الرسمي، ويقول "دميتري ويس": "أن نسق الاتصال غير الرسمي لا يفرز في العادة الاتصال الرسمي بل العكس، أنه في سباق معه ويعمل على إضعافه، صحيح أنه في بعض الأحيان يتم رصده واحتوائه من طرف المديرية التي تستخدمه في ظروف الأزمات لتمرير معلومات موجهة لتعزيز النظام الرسمي، لكن المديرية يمكنها أن تخلق نسقا غير رسمي خاصا بها، بحيث تمكنها من دعم النسق الرسمي باستمرار ويوجهه لتلبية حاجات للضرورة البنوية الوظيفية للمؤسسة.¹

وبهذا يمكن القول أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي متكاملان لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يتعين على القائمين على المؤسسة العمل على توسيع شبكة الاتصال الداخلي بنوعيه واستعماله بشكل ايجابي بما يحقق الأغراض المنوطة به.

1-4-الاتصال الخارجي:

لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، سواء كان ذلك في المؤسسة الكلاسيكية (التقليدية) أو مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة.² وبالتالي فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنه: "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة".³

وبتمثل هؤلاء الأفراد في الممولين، الزبائن، البنوك، الإدارات،... إذن فالالاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به: "مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر فيها وتحدد تواجدها ومتغيرات المحيط تشما أربعة جوانب وهي:⁴

¹ إدريس بولكعييات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرار، فعاليات الملقى الوطني الثاني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص107.

² أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص286.

³ Langlet Monique, communication, Nathan, Paris,1996,p143.

⁴ دليلة بركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص32.

- الجانب السياسي: كل العناصر ذات الطبيعة السياسية المؤثرة في المؤسسة من قانون الضرائب، قانون المالية، الأمن، النظام السياسي للبلد الذي يفرض نوع معين من السياسة على المؤسسات.
- الجانب الاقتصادي: كل المتغيرات ذات الطابع الاقتصادي: المنافسة، اليد العاملة، الموردون، والنظام المصرفي المالي.
- الجانب التكنولوجي: التكنولوجيا هي تطبيق العلوم، فمستوى تطور العلوم وتطبيقاتها المتوفرة في المجتمع تؤثر على المؤسسة.

والشيء الثابت أن المحيط متغير فهو سريع التقلبات، والمؤسسة قديما كانت ترد الفعل أما الآن فأصبحت تسرع برد الفعل إلى درجة البحث عن الفعل قبل حدوثه، وهي في حالة يقظة دائمة أو ما يسمى بالسهرة الاستراتيجية من أجل استغلال المخاطر وتحويلها إلى فرص لزيادة احترامها وتحسين سمعتها وكسب أكبر حصة من السوق.

ويمكن تقسيم الاتصال الخارجي إلى ثلاث أنواع: اتصال خارجي عملياتي، اتصال خارجي استراتيجي، اتصال خارجي حول السمعة.

1-4-1- اتصال خارجي عملياتي:

ينشط أعضاء المؤسسة في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة ومن منطلق إحساسهم بالانتماء وشعورهم بتقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه، من خلال مهامهم اليومية والوظائف المسندة إليهم، وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم الخارجيين (الزبائن، الموردين، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، كما يمكن أن ينشطوا اتصاليا أيضا مع المنافسين فهم أيضا يقومون بتمرير صور عن المؤسسة، ويتلقون بالمقابل ردود ومعلومات يدمجها المسؤولون ضمن شبكة المعلومات داخل المؤسسة، وبدونها لا يمكن التواجد ولا حتى التموضع البسيط في محيطها الخارجي.¹

1-4-2- اتصال خارجي استراتيجي:

وفي هذا النوع نميز بين نوعين من الاتصال:

- النوع الأول: له مهمة إنشاء وتكوين الشبكات، لأن المؤسسات تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وكذا تنمية علاقات جد ايجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي، مع ملاحظة أن ما تقوم به المؤسسة في هذا الصدد من اتصالات وتبادلات خارجية ليست بالضرورية ولا بالإجبارية، ولكن هذا يمنع المؤسسة من القيام بها حيث تعتبر وسيلة دفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل من أي نوع.

¹ عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 417.

• **النوع الثاني:** من هذا الاتصال فهو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها، فهي تسعى للتعرف على المنافسة في أقرب وقت ممكن وكذلك إشارات التطور التكنولوجي والتقنيات العصرية والإمكانيات المتاحة والقوانين الجديدة والحركات الاجتماعية التي من الممكن أن تحدث في المجتمع، هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل.¹

1-4-3- اتصال خارجي حول السمعة:

يرى بعض الدارسين في الاتصال أن هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته، لأنه منتشر بكثرة والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارتها الخارجية إلى الأهداف، فقط ما نشير إليه هنا هو أن أفراد التنظيم غير معنيون بالقيام بهذا الاتصال، لأن المؤسسة ذاتها في التي تنشط بقصد التعريف بمنتجاتها، خدماتها، وخلق صورة عنها وتحسينها، ويتخذ هذا النوع من الاتصال أشكالاً وصوراً مختلفة هي: الإشهار، الرعاية، التمويل، التسويق.²

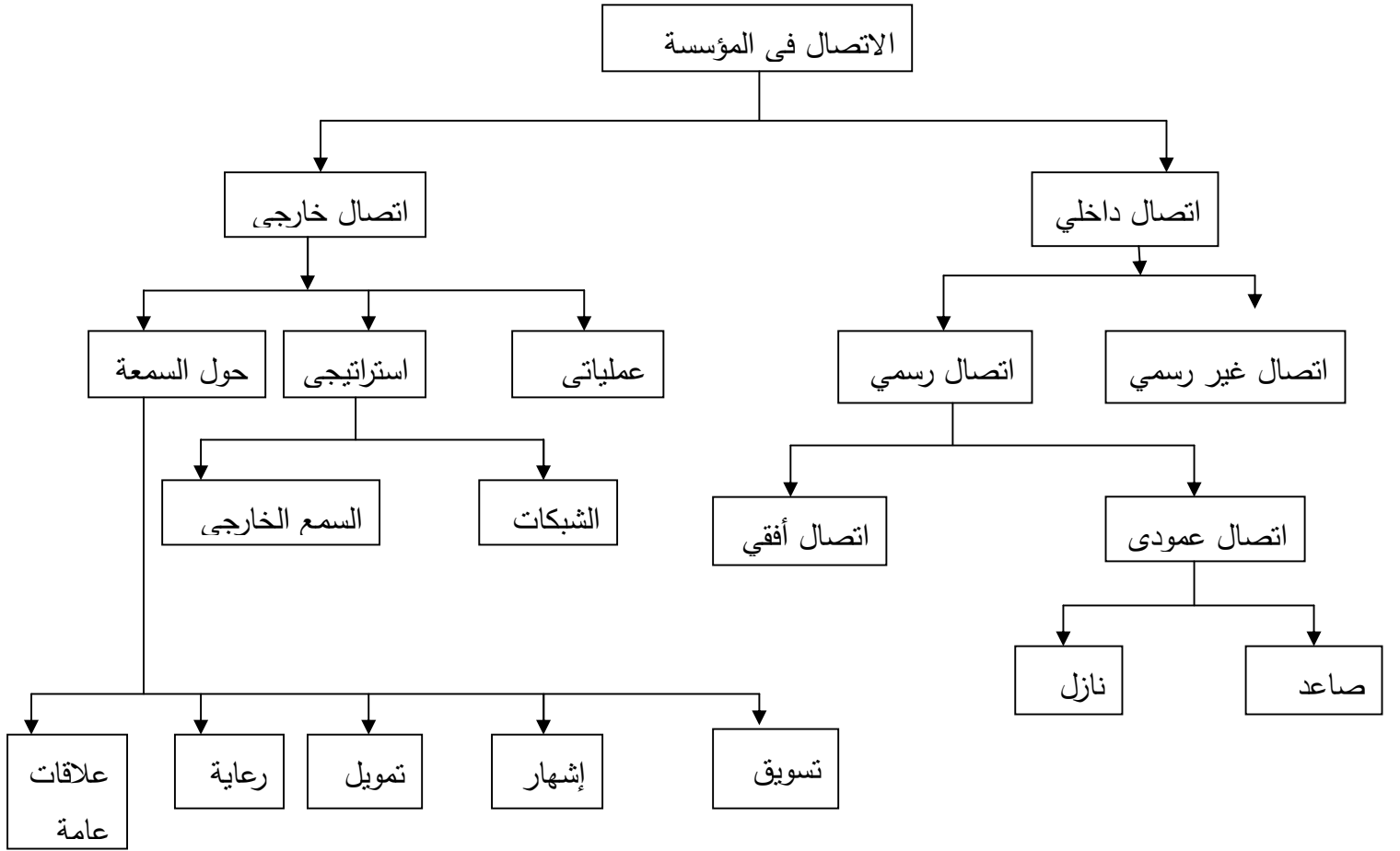
ويبين الاتصال الخارجي والداخلي يرى "أبو بكر جميلي" عند الحديث عنهما أن التفكير يتجه مباشرة نحو تفضيل الاتصال بالجمهور وتحسين سمعة المؤسسة لدى المحيط الخارجي، وكيفية مد جسور التواصل بين فئة الزبائن والمتعاملين، وتجد المؤسسة أمامها سند نظري مهم يتمثل في وجود قوالب جاهزة للاتصال الخارجي وفق وجهة النظر التسويقية، وفي المقابل يتم إهمال بشكل واضح في كثير من الحالات، الاتصال الخارجي مع أفراد المؤسسة أو تركه للتلقائية، مما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم.³ وعليه نرى أنه من واجب أي مؤسسة تريد النجاح أن تهتم بالنوعين الاتنين: ذلك أن كل نوع وظائفه وأدواره في المؤسسة بما يضمن لها التقدم والرقي مع التركيز على الاتصال الداخلي، ذلك أنه موجه الى الجمهور الداخلي الذي من شأنه أن يصير سندا قويا للمؤسسة فيما يخص الاتصال الخارجي، حيث أن الاتصال الداخلي الفعال ينشر الثقة ويحفز العمال مما يجعلهم يقدمون صورة حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها.

وفيما يأتي نوضح أهم أنواع الاتصالات فروعها السائدة في المؤسسة في شكل مخطط عام لتسهيل الفهم وترسيخ الأفكار.

¹ عبد الفتاح محمد سعيد: مرجع سابق، ص 419.

² Annie Bartoli : Communication et Organisation, édition d'organisation, Paris, 1991,p82 .

³ عبد الفتاح محمد سعيد: مرجع سابق، ص 420.



شكل (2) أنواع اتصال المؤسسة.

2. وسائل الاتصال:

تتعدد اليوم وسائل قنوات الاتصال المؤسساتي بشكل واسع وكبير، نظرا للتطور السريع في التكنولوجيا والتحديد المستمر لهذه الوسائل، والمؤسسات اليوم تسعى إلى امتلاك أكبر قدر من هذه الوسائل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية، وذلك حتى تستعين بها في تحسين وتفعيل العملية الاتصالية في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي والخارجي.

2-1- تعريف وسائل الاتصال:

هي ما تؤدي بها الرسالة الإعلامية سواء كانت هذه الوسيلة لغة، صحيفة، إذاعة، تلفاز، حاسوب، أو معرضاً¹، أي أن الوسائل تمثل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتجدر الإشارة إلى أن للوسائل الاتصالية أهمية قصوى، حتى أن "ماكلوهان" اعتبرها الرسالة في حد ذاتها حيث يقول أن: "الوسيلة هي الرسالة أي أن الوسيلة أهم من الرسالة، ومع ذلك فإنه يمكن الجمع بين المداولين إذا اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي جزء هام من الرسالة، ولكنها ليست هي كل الرسالة بمعنى أنه إذا كان للرسالة دور حاسم في ذلك وقد يصل الأمر إلى حد جعل لكل وسيلة رسالتها"².

2-2- أنواع الوسائل الاتصالية المؤسساتية:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال طبقاً لطريقة الاتصال إلى أربعة أنواع أساسية:³

2-2-1- وسائل الاتصال الشفوي:

ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر غير مباشر يتم على العكس من الأول.

- وسائل الاتصال الشفوي: ومن أهم وسائل الاتصال الشفوي المباشر:
- التعليمات والأوامر: تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين والتي تتأثر إلى حد كبير بالنمط القيادي المتبع.
- الاستشارة: ونقصد بها استعانة المؤسسة ببعض الأخصائيين في حل المشكلات التي قد تحدث، وقد تسند هذه المهمة إلى مستشارين من داخل وخارج المؤسسة وبالتالي الوسيلة هي تقديم الاستشارة.
- المقابلات: وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث أو نقاش أو تبادل الأفكار حول موضوع معين يخص أحد شؤون المؤسسة أو أفرادها لتحقيق غرض معين.
- الاجتماعات والمؤتمرات: نعبر عنها بالمواعيد الدورية التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتقييم المؤسسة بصفة عامة ووضع الإستراتيجيات المستقبلية.

¹فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص14.

²مرجع نفسه، ص24.

³يس عامر: مرجع سابق، ص67.

- **اللجان:** مجموعة من الأفراد تسند إليهم مهام استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، هذه المجموعة قد تكون دائمة أو مؤقتة يأتي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
 - **البرامج التدريبية:** تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية، وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال وتبادل الآراء.
 - وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر: وتتمثل أهم هذه الوسائل في ¹:
 - **الهاتف:** أداة اتصال غير مباشرة توفر عامل الزمن لكنها قد تفتقر إلى الفعالية التامة نظرا لغياب طرفي الاتصال فحضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.
 - **نظم الإذاعة الداخلية والخارجية العامة:** توجد في المؤسسات ذات الدعم المالي الكبير يتم من خلالها تبليغ التعليمات وانتقال المعلومات دون تشويه أو تحريف، لكنها تفتقر إلى عدم القدرة على نقل أكثر من رسالة في وقت واحد بسبب خضوع الجميع إلى شبكة إذاعية واحدة.
 - **الاتصال الهاتفي التسجيلي:** والمقصود به تسجيل الرسالة المراد نقلها على رقم هاتفي معين، ويمكن هذا الإجراء من استقبال الرسالة في أي مكان حتى خارج المؤسسة، ويعتبر هذا الإجراء وليدا للتكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال.
- 2-2-2- وسائل الاتصال الكتابي:** نشأت مزاولة الاتصال الكتابي في المؤسسة لعدة أسباب منها: عدم توفر إمكانية الاتصال الشفهي وضيق وقت المسؤولين وجها لوجه مع العاملين، صعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية بالإضافة إلى الأثر القانوني في حالة وجود نزاعات تستوجب وجود الدليل الكتابي وغيرها من الأسباب، ولذلك فالمكتوب يعتبر العنصر الأساسي للاتصال في المؤسسات حيث أن 90% من الرسائل الداخلية للمؤسسة تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة، وأهم وسائل الاتصال الكتابي:
- **التعليمات والأوامر:** بالإضافة إلى كونها من الصور الشفاهية إلا أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، وتتمثل في المذكرات، الخطابات الداخلية والخارجية، النشرات والكتب الدورية.²
 - **لوحة الإعلانات والنشرات:** تستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين، إلا أنه يعاب عليها كونها تفتقد لاهتمام العاملين في المؤسسة.
 - **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين ويتم هذا الإجراء عادة من مركز القرار إلى المستويات الأدنى والعكس.
 - **مطبوعات النقابات:** هدفها تقديم الخدمات لأعضاء النقابة والتعبير عن وجهة نظرهم أمام إدارة المؤسسة التي يعمل بها أعضاء النقابة.

¹مرجع نفسه: ص68.

²محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص 470.

- **صندوق الاقتراحات:** عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويعاب عليه كون الرسائل لا يتم فتحها أو الاضطلاع عليها في معظم الأحيان.
- **التقارير:** بالإضافة إلى كونها شفوية فقد تأخذ طابعا كتابيا وتقسّم إلى تقارير إعلامية تذكيرية، إدارية، تسويقية، تقارير المبيعات، وتخدم كلها أغراضا اتصالية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء.
- 2-2-3- **وسال الاتصال التصويري:** هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسبيا وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا صممت خصيصا لتقادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة وتتمثل أساسا في:¹
- **الملصقات:** عبارة عن لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم غير الملمين بالقراءة الجيدة.
- **الكاريكاتير:** تعبر عن الأفكار بصورة هزلية والتي يحبها جميع العمال، فهي تنقل المعاني بأسلوب هادف يكون القصد منه التوعية.
- **الأفلام:** من الوسائل التصويرية النادرة في المؤسسات نظرا لارتفاع تكاليف إعدادها، يتم فيها عرض الوثائق والملحقات والآليات التي تخدم نشاط المؤسسة وتساعد العمال على رفع المستوى.
- **الرسوم البيانية والخرائط:** تستخدم عادة في إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، وعلى سبيل المثال المؤسسة التي تستخدم الخرائط في المشروعات الجديدة وفيما يتعلق بانسياب خطوط الإنتاج و العمليات التشغيلية بقصد الإيضاح والسهولة.
- 2-2-4- **وسائل الاتصال غير اللفظي:** استعرضنا فيما سبق كيفية نقل المعاني والأفكار وتبادل المعلومات من خلال قنوات الاتصال الشفهي والمكتوب والتصويري، ولا تقف وسائل الاتصال عند هذا الجدل توجد وسائل أخرى غير لفظية تلعب دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي²، تتمثل أساسا في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعابير الوجه والإيماءات....، وقد تم تصنيف تعبيرات الوجه إلى الاهتمام والإثارة، الاستمتاع والبهجة، الصدمة، الرعب، الغضب، الانفعال، وتعد العين من أكثر مكونات الوجه تعبيرا أم الحركات الجسمانية فهي تعد أيضا من العناصر المعبرة بدرجة عالية، وتشمل الحركات الفعلية موقع الجسم أثناء الاتصال، فمثلا المباني ساحة المكاتب فهي تعبر كلها عن المؤسسة والشخصيات داخلها، فمثلا المكتب الفاخر يعبر عن شخصية المدير، وترتيب حجرات المكاتب توضح المركز والقوة ومكانة الفرد في المؤسسة.³

¹يس عامر: مرجع سابق، ص103.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص244.

³راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار المعارف، الإسكندرية، 2001، ص170.

ويمكن التذكير أن تقسيمات الوسائل تختلف من باحث إلى آخر فمنهم من قسمها إلى وسائل شفوية مكتوبة وسمعية بصرية، كما ورد في كتاب "Gestion au Personnel" لجون هيلين، ومنهم من قسمها إلى وسائل الاتصال المكتوبة، الشفوية، وغير اللفظية، كما ورد في كتاب "السلوك الإنساني في المنظمات" لصلاح الدين محمد عبد الباقي، ومنهم من قدمها جملة دون تفصيل كما ورد في كتاب "الاتصال بين النظرية والتطبيق" لهناء حافظ بدوي، لكننا تبيننا في هذا البحث التقسيم الذي قدمه يس عامر ذلك لأننا رأينا أنه يضم جميع أشكال التقسيم الممكنة ويلم بجميع وسائل الاتصال، ولو أننا استعنا بشروحات باحثين آخرين على سبيل التوضيح والتوسع في الأفكار.

2-3- معايير اختيار الوسيلة المناسبة:

ينحكم في اختيار المؤسسة لمجموع الوسائل الاتصالية مجموعة من الاعتبارات والمعايير ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.
- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.
- عدد الأشخاص المستهدفين بالرسالة الاتصالية.
- توفر هذه الوسائل في حد ذاتها في المؤسسة.

ومن الواضح جدا أن اختيار الوسيلة الموصلة يؤثر في الوسائل المنقولة حيث تزيد أو تقلل من فعاليتها، وتشير التجارب إلى أن كل فرد أو عامل لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى، كما أن استخدام وسيلتين أفضل بكثير من استخدام وسيلة واحدة وأن المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفاهية لمدة طويلة مثلما يستطيع بالمادة المرئية، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فاعلية حين يكون مرثيا عما لو كان شفاهيا.²

IV. مهام الاتصال ومعوقاته:

بعد التحليل الذي قدمناه حول أهمية وأهداف اتصال المؤسسة وكذا أنواعه وأنماطه، وكذا وسائله في المؤسسة كل هذا يدفعنا إلى معرفة مهام اتصال المؤسسة وكذا معوقات فعاليته في المؤسسة.

¹حسن عماد مكاوي، ليلي حسين: مرجع سابق، ص50.

²مرجع نفسه، ص51.

1. مهام اتصال المؤسسة:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها التحويلي أو الإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط، حيث تنتوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط. وبغض النظر عن الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما سواء كان القصد ربحي أو خيرى، نجد أن المؤسسة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في المؤسسة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال، ويلاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، واقناعية.¹

1-1- المهمة الإعلامية للاتصالات:

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال. وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، التغييرات المستمرة، ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.²

1-2- المهمة الانضباطية للاتصال:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية، والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه، ولا يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال، وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين:

- المنطلق الأول: يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.
- المنطلق الثاني: يأتي من كون اقتصار المعلومات والرسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة على

ما يتعلق بالعمل وظروفه.

1-3- المهمة الاقناعية للاتصالات:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الاقناعية في الاتصال ذو الطريقتين، حيث تعطي الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من

¹ ليس عامر: مرجع سابق، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 69.

الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين، وقد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

1-4- المهمة التكاملية للاتصالات:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي، ونساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة بالمؤسسة.¹ ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاوله لعملية الاتصال، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة.

وبالفعل فالاتصال المؤسسة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة، وذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية، تسهيل مزاوله كافة العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، متابعة وتوظيف...، وتذليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة سواء كانت فنية أو اجتماعية أو مادية.

2. معوقات الاتصال:

لكي يعطي الاتصال ثماره لا بد على المؤسسة أن تحقق جميع الظروف الملائمة لذلك، وذلك بالحد من العراقيل التي من شأنها تحريف أو تشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز في عملها.

والمعوقات الاتصالية من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الإدارات، ذلك أن من شأن هذه المعوقات إحداث تأثيرات سلبية وذلك ابتداء من إرسال الرسالة إلى غاية استقبالها.² ومن بين أهم معوقات الاتصال:

2-1- معوقات الاختلافات الفردية: لا شك أن العاملين كثيرا ما يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم اتجاهاتهم وعقائدهم ونقاليدهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم، ونتيجة لذلك يتفاوت إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتوكل وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن ثم يتوقف تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية والمعنوية وعلى توازنه الاجتماعي وهذا ما يعبر عنها بالمعوقات الإدراكية حيث تعتبر القدرات الإدارية للمرسل إليه للمعلومات من العوامل الأساسية لفعالية الاتصال، فالقصور والتحييزات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات واستيعابهم لها، وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات وفي درجة تأثير هذه

¹ المرجع نفسه، ص 71.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 245.

المعلومات عليهم¹، حيث أن فهم مضامين الاتصال يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد إلى آخر، متأثرين باختلافات الفردية والتنوع الثقافي والمعرفي، وهذا ما من شأنه إعاقة العملية الاتصالية، ولا يتوقف الأمر هنا فحسب بل يلاحظ أيضا فرصة الاتصال وتكون متيسرة وسريعة بين عاملي المستوى الإداري الواحد، وتقل فعاليتها بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بل ويلاحظ أيضا كمية المعلومات أن كمية المعلومات تتضاءل كلما انتقلنا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، وهذا ما يعيق العملية الاتصالية في سيرورتها العادية.

2-2- معوقات طبيعة التنظيم المؤسسي: تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الأهداف والخطط والسياسات وطبيعة العمل والأحجام والإمكانات المادية والبشرية، وكذا حالة العاملين ومن أهم الاختلافات ما يأتي:

أ. مركزية ولامركزية التنظيم المؤسسي:²

من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات على حصر حق اتخاذ القرار في فئة محدودة من الإداريين (مركزية)، بينما يعمل البعض الآخر الى توسيع قاعدة من يملكون الحق المذكور (اللامركزية)، أي توسيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ، على أنه لكل من المركزية واللامركزية أثر على عمليات الاتصال، ففي التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة، مما يعرقل سيرورة اتخاذ القرار ويحد من فعاليته، ومن ثم تتعسر عملية الاتصال.

بينما في التنظيم اللامركزي تيسر عملية الاتصال نظرا لحصول الشخص المسؤول على البيانات اللازمة من عمله المحدود ومن عدد محدود من مرؤوسيه كما تزيد فاعلية تلك العملية.

ب. عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة:³

فإذا زاد العدد فإن المعلومات سواء الصاعدة أو الهابطة تتعرض للعديد من عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة في مضمونها، مما يفقده الكثير من حقيقته معناه ويضعف من تأثيره ويحد من فاعلية الاتصال بوجه عام، أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة التي تمر بها المعلومات، فإن هذه المعلومات تتجو إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطر، علاوة على حصر عمليات الاتصال في عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التقاهم المتبادل ويرفع بالتالي من كفاءة وفاعلية الاتصال.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 198، ص 225.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 248.

³ المرجع نفسه، ص 249.

ج. تجانس جماعات العاملين:

إن فعالية الاتصالات في نقل المعلومات هبوطا وصعودا وأفقيا تزداد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل المؤسسة الذين يشكلون أطراف الاتصال، والمقصود هنا مدى التوافق في درجة الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لهؤلاء العاملين، وهو ما يجب أن يأخذه المنظمون والإداريون في اعتبارهم عند إنشاء جهاز الاتصال.

وإضافة إلى المعوقات المذكورة هناك جملة من المعوقات يمكن تلخيصها في:¹

2-3- محتوى وطريقة عرض المعلومات:

حيث يتوفر تأثير عملية الاتصال على متلقي المعلومات وتحقيقها للهدف على قدرات مرسل المعلومات على تقديمها بطريقة تيسر لمتلقي المعلومات استيعابها والتأثر بها، ومن بين هذه القدرات وضوح المضمون، تناسق محتوى المعلومات (عدم التناقض)، فإن كان عرض المعلومات لا يتماشى مع المتلقي فإن هذا يؤدي حتما إلى إعاقة عملية الاتصال.

2-4- الاختيار السليم للوسيلة الاتصالية:

حيث لا بد على المرسل اختيار الوسيلة التي تصل إلى كل العاملين بناء على مطابقة خصائص الوسيلة مع خصائص العاملين.

2-5- ظروف وبيئة الاتصال:

حيث أن البيئة قد تكون لها تأثير على فعالية تلقي الرسالة، فالظروف المادية مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها تؤثر على متلقي المعلومات، حيث تخلق ضيقا وتوترا مما يعيق انتباهه الى المعلومات، كما أن ظروف استقبال الرسالة كالضوضاء مثلا تعوق استقبال المعلومات المرسلة. وعموما فإنه يجب على كل إدارة أن تطمح إلى تحقيق أهدافها أن تأخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار من أجل تخطي السياسات الاتصالية لتفادي مثل هذه المعوقات التي من شأنها عرقلة سيرورة الاتصال ومهامه وبالمؤسسة.

V. هيكلية الاتصال في المؤسسة:

من الواضح أن كل مؤسسة تتبنى نمطا أو عدة أنماط من الأنماط الاتصالية المتاحة، هذه الأنماط هي التي تعكس عدد الأشخاص المشاركين في الاتصال وكذا الشخص أو الأشخاص الذين لهم صلاحية التحكم في العملية الاتصالية دون الآخرين، كما تتشكل في المؤسسة شبكة أو عدة شبكات اتصالية تحدد طبيعة الاتصال من ناحية ديمقراطية أو أوتوقراطية، وفيما يأتي سنتعرض إلى هيكلية الاتصال في المؤسسة، وذلك بعرض الأنماط الموجودة وكذا الشبكات الاتصالية.

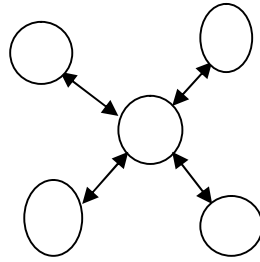
¹ المرجع نفسه، ص ص 269، 267.

3. أنماط الاتصال:

قام كل من "بافلز وباريت"، ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في وضع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية فيس حول المشكلات المعقدة¹، كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي:

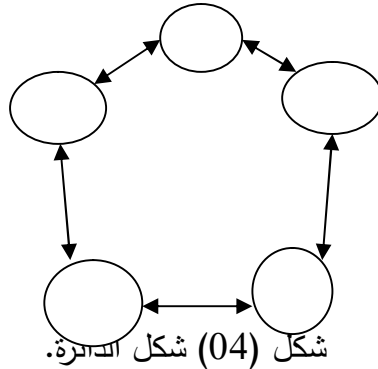
1-1- أنواع الأنماط الاتصالية:

أ. **شكل العجلة:** وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المؤسسة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيهما بينهم عن طريقه فقط، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس أو المدير².



شكل (3) شكل العجلة.

ب. **شكل الدائرة:** وهذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.



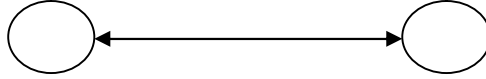
شكل (04) شكل الدائرة.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص233.

مركز التمييز للتنظيمات غير الحكومية، الاتصال التنظيمي، 2007-11-24

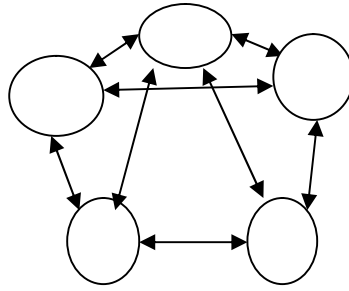
² www.ngoce.org/content/conno.doc

ج. شكل السلسلة: في النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي.¹



شكل (05) شكل السلسلة.

د. الشكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز)، الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى زيادة إمكانية التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



شكل (06) الشكل الكامل المتشابك.

1-2- العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال في المؤسسات:

يختلف نمط الاتصال المتبع من مؤسسة إلى أخرى، وذلك راجع لعدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:²

أ. **حجم المؤسسة:** يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم وكلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى إلى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاماً دقيقاً للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها، أما المؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم، تتميز عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيداً، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

¹الموقع نفسه.

²أحمد خاطر، محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 289.

ب. **درجة التعقيد التنظيمي:** إن نمط الاتصال يتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المؤسسة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيها بينها ضعيف إن لم يكن منعدماً.

ج. **عمر المؤسسة:** من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن الطلب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابه وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.¹

د. **طبيعة العمل:** تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات.

هـ. **نوعية الرؤساء واتجاهاتهم:** فالرؤساء الذين يمتلكهم النزعات التسلطية والاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النضج أو التعبير أو الاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون، وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.²

ويمكن القول كتعليق عما سبق أن اختيار نمط الاتصال المناسب في المؤسسة راجع لعدة عوامل تلخص في حجم المنظمة، عمرها وكذا درجة تعقيدها التنظيمي وإلى طبيعة العمل ونوعية الرؤساء وليس هناك مقياس لتفضيل نمط على آخر.

4. شبكات الاتصال:

ينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم والتنسيق بينهما وبين الأعمال ومهام الآخرين في المؤسسة، وبالتالي يصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً يتكون من شبكات الاتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة وعملية تدفق المعلومات من جهة ثانية.³

2-1- تعريف الشبكات الاتصالية:

¹ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 117.

² أحمد خاطر: مرجع سابق، ص 290.

³ راوية حسن: مرجع سابق، ص 235.

يقصد بالشبكات الاتصالية "الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة"¹، أي أن هيكلية الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم ويحدد العلاقات الموجودة والمتاحة في المؤسسة.

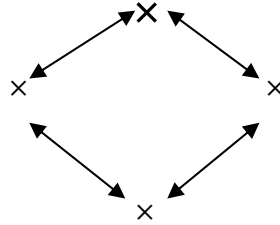
2-2- أنواع الشبكات الاتصالية:

قام كل من "بافيليا وبارين" 1961، في مجال شبكات الاتصال بدراسة حول الموضوع ووجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية هي:

- السرعة في انجاز العمل.
- الدقة في انجاز العمل.
- التنظيم الداخلي للجماعة.
- القيادة داخل الجماعة.
- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

وبناء على هذه المؤشرات حددت ثلاث شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي بحيث تندرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو التالي:

أ. **شبكة الاتصالات الأولى الديمقراطية:** حيث يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها.²

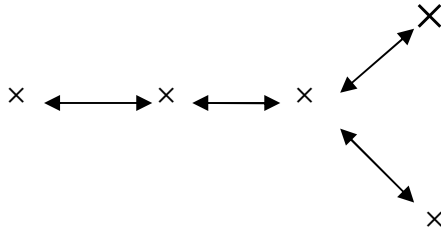


شكل (07) شبكة الاتصالات الأولى الديمقراطية.

ب. **شبكة الاتصالات الثانية أقل ديمقراطية:** حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة.

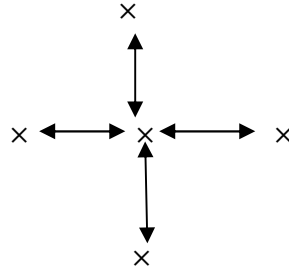
¹صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص235.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص238.



شكل (08) شبكة الاتصالات الثانية أقل ديمقراطية.

ج. شبكة الاتصالات الثالثة أوتوقراطية: وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة وفي نفس الوقت فان الجماعة منظمة في شكل مستويين يوضحان من هو الرئيس.¹



شكل (09) شبكة الاتصالات الأوتوقراطية.

وبإلقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث وعند أخذ الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلي والقيادة كمؤشر للعمل الذي يجب انجازه والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة يمكن إجمال هذه النتائج في:²

- إن شبكات الاتصال الأوتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء أما العمل فقد يكون مرضياً أو غير مرضي ويتوقف ذلك على القدرة الفنية لرئيس الجماعة.
- إن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، أما من حيث انجاز العمل فان الأداء عادة ما يكون متوسطا وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة. ويوضح الجدول التالي أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال:

¹المرجع نفسه، ص239.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص240.

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة الاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر وتبلور بطيء	يوجد شكل مستقر وتبلور سريع
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

جدول (01) أهم نتائج شبكات الاتصال.

ولكل شبكة ايجابيات وسلبيات ويتوقف اختيار شبكة الاتصال المناسبة وطبيعتها تبعاً لسياسة المؤسسة وأهدافها وكذا النتائج المرجوة من الاتصال.

VI. نظريات الاتصال¹:

هناك الكثير من النظريات التي تترجم عملية الاتصال لكننا سنكتفي بالخمس نظريات المعروفة و المشهورة حتى لا يسقط الطالب في الغموض.

أشهر نظريات الاتصال :

1. نظريات التأثير المباشر: هارولد لازويل قال بنظرية الرصاصة السحرية أو الحقنة تحت الجلد تفترض أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمع جماهيري من مجموعة من الأشخاص المنعماولين (تأثرت بفكر فرويد)، وسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، كل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي، ويستجيب بشكل فردي. لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد، وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة، أهميتها أنها كانت بداية بحوث تأثير الإعلام.

2. نظريات التأثير الانتقائي:

أ- نظرية الاختلافات الفردية:

تقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقاً لاتجاهاتهم، وبنيتهم النفسية، وصفاتهم لموروثة أو المكتسبة، ووسائل الإعلام تستقبل وتفسر بشكل انتقائي وذلك بسبب

¹سميحة زيدي: الاتصال ونماذجه الأساسية، منتدى الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، 17 فيفري 2010.

اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم الذي لدى كل شخص من المعتقدات، والقيم، والاتجاهات... ولأن الإدراك انتقائي فالتذكر والاستجابة انتقائيين وبالتالي فتأثير وسائل الإعلام ليس متماثل

ب- نظرية الفئات الاجتماعية :

الناس ينقسمون إلى فئات اجتماعية والسلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة موقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله. الفئة قد تتحدد بناء على: السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة، أنماط الاستجابة تتشابه في داخل كل فئة لذا فتأثير وسائل الإعلام ليس قوي، ولا متماثل، ولكنه يختلف بتأثير الفئات الاجتماعية.

ت- نظرية العلاقات الاجتماعية:

جمهور وسائل الإعلام ليسوا مجرد أفراد منعما والين، أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحادات، وعائلات، و نوادي... - دراسات على انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 أكدت أن المناقشات السياسية كان لها أكبر الأثر على قرارات الناس أعلى من التعرض للراديو والصحافة. - الذين يزيد تعرضهم لوسائل الإعلام يمكن أن يؤثروا في الأقل تعرضاً لها. - العلاقات يجب أن توضع في الاعتبار. - بدأت تلك النظرية تبعد جدا عن فكرة المجتمع الجماهيري والنظريات الأولى.

3. نظريات التأثير غير المباشر:

أ. نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج: تقول أن تعرض الفرد لنماذج السلوك التي تعرضها وسائل الإعلام تقدم للفرد مصدر من مصادر التعلم الاجتماعي، مما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي. (الحلم الأمريكي من خلال السينما- فتيات الإعلانات)

ب. نظرية المعنى: يمكن لوسائل الإعلام أن تقدم معانٍ جديدة لكلمات اللغة، وتضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة. وبما أن اللغة عامل حاسم في الإدراك والتفسير والقرارات فإن وسائل الإعلام يصبح لها دور حاسم في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر. (الثورة- النكسة- الفتح العربي) نموذج الحاجات والإشباع: وتقول تلك النظرية أن جزءاً هاماً من استخدام الناس لوسائل الإعلام موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم مثلما قال مارك ليفي هناك خمسة أهداف من استخدام الناس لوسائل الإعلام: مراقبة البيئة، التوجه المعرفي، عدم الرضا، التوجه العاطفي، التسلية.

4. نظريات الاتصال الإقناعي:

أ. النموذج النفسي: يعتمد على نظرية الاختلافات الفردية، الرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة. النموذج هو الرسالة

الافناعية تغير أو تنشط العمليات النفسية الكامنة تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية خطواتها:

- وصول الرسالة للشخص،
- قبوله لها ليفكر فيها،
- تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذها للسلوك،
- اختيار القيام بالسلوك.

ب. **النموذج الثقافي الاجتماعي:** يعتمد على نظرية الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوماً يتصرفون داخل سياق اجتماعي النموذج هو: الرسالة الافناعية تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية تشكل أو تغير معايير السلوك المنطق عليها داخل الجماعة تحقق تغير في اتجاه السلوك المعلن، لابد من مراعاة أن: هناك مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد استجاباتهم الخاصة نحو الأفكار الجديدة.

5. **التفسير الشامل لتأثير وسائل الإعلام** نظرية الاعتماد المتبادل بين الجمهور ووسائل الإعلام والمجتمع لابد من وضع ثلاثة علاقات في الاعتبار عند التحدث عن تأثير وسائل الإعلام:

- النظام الاجتماعي،
- دور وسائل الإعلام في هذا النظام،
- علاقة الجمهور بوسائل الإعلام. استخدام وسائل الإعلام لا يتم بمعاملات عن تأثيرات النظام الاجتماعي السائد، وطريقتنا في التعامل مع تلك الوسائل تتأثر بما نتعلمه من المجتمع في الماضي، وبما يحدث في اللحظة التي نستقبل فيها الرسالة. تحدث وسائل الإعلام في هذا السياق ثلاث أنواع من التأثيرات:

1- **التأثيرات المعرفية:** إزالة الغموض - وضع الأجندة - زيادة نظم المعتقدات القيم والسلوكيات

2- **التأثيرات الوجدانية:** الحساسية للعنف (حرب الخليج) - المخاوف (إعدام صدام على الهواء) - الاغتراب

3- **التأثيرات السلوكية:** الحركة والفعل أو فقدان الرغبة في الحركة والفعل وهما من نتاج التأثيرات المعرفية والوجدانية. مهم لاستيعاب دورنا. (الإعلان لا يهدف فقط إلى تقديم المعرفة بقدر ما يهدف لإثارة رد فعل أو سلوك)

VII. اتصال المؤسسة ودوره في عملية التغيير:

إن من شروط نجاح التغيير الذي يطرأ في المؤسسة، هو اندماج جميع الفاعلين داخل المؤسسة والتفاهم حول محتواه، وسيرورة تنفيذه، وعملهم على بلوغه أهدافه، وهذه أهم مهام الاتصال والتي تنحصر في

الإعلام فقط، بل تتعدى ذلك إلى وضع برامج تهدف إلى إقناع الأفراد بتبني سلوكيات وممارسات جديدة، مترتبة عن التفسير والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأكيد التغيير.¹

فالاتصال اليوم يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات، ويمكن تلخيص دور الاتصال في إنجاح عملية التغيير في النقاط الآتية:²

1. حركة المعلومات وتدفق الاتصالات:

إن حركة المعلومات (نازلة، صاعدة، أفقية) تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل مؤسستهم، مما يؤدي إلى القضاء على تمركز المعلومات والشكل الهرمي للمؤسسة، مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة عند الفاعلين خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتقون حول مشروع التغيير، ويحاولون إنجاحه ومن ثمة تحقيق الفعالية في المؤسسة.

2. الفهم:

إن فهم مشروع التغيير يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين المستويات وظهور روح المبادرة عند الجميع، كما يؤدي إلى إقامة علاقة حسنة بين المؤسسة وفعاليتها من جهة، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، إضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع المؤسسة يجعله يحس أن نجاحه مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها.

3. تقوية الانسجام:

إن فهم الفاعلين لمشروع التغيير، يجعلهم يسلكون نفس السلوكات تقريبا تجاه المؤسسة وأهدافها، فالاتصال المشترك بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد لمؤسسته، مما يجعل التغيير ممكنا إذا كان جميع الفاعلين يكونون قطب متجانسا.

إن الانسجام والتضامن بين الفاعلين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، من خلال استشارة الجميع هو الشيء الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد.

¹ مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 204.

² المرجع نفسه، ص 205.

خلاصة الفصل:

إن للاتصال أهمية كبيرة في المنظمات، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء أكان في ميدان علم النفس أو الاجتماع أو الاقتصاد أو الإعلام... ذلك لأن الاتصال يعتبر أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، ونجد أن هذا الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه. فعلى سبيل المثال نجد أن معظم مشكلات المديرين مع مرؤوسيهـم ناتجة عن فشل عملية الاتصال، وهذا يعود إلى عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة وإما بسبب عدم فهم المعلومات المتقولة بين الطرفين، فالاتصال إذن يهدف إلى التأثير والأخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهة النظر وقد يكون مباشرا أو غير مباشر رسميا أو غير رسميا، مسموعا أو مكتوبا أو يجمع أكثر من أسلوب من هذه الأساليب وبالتالي فإن دوره الرئيسي يتمثل في توصيل المعلومات والتوجيهات والقرارات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وفي الأخير لا يجب أن ننظر إلى الاتصال على أنه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة نقدية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وذلك لان عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال في غرابة إذا قلنا أن خبرة القائم بالاتصال وتكوينه وقدراته ومهاراته وفطنته وذكائه على التعامل مع أفراد التنظيم كلها أمور تعتبر حاسمة في نجاح أو فشل عملية الاتصال.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

- I. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
- II. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- III. مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- IV. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة.
- V. تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية.
- VI. نظريات إدارة الموارد البشرية.
- VII. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا.

خلاصة

تمهيد:

إن الدارس لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات والتجارب ليصبح على ما هو عليه حالياً، فابتداءً من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية والتي أفادت الجانب النظري لهذا الميدان، بأفكار رخيصة وضعت تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي، فبعد ما كان يعامل البشر في المؤسسة على أساس عقلائي استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني، حيث أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وله كيان، ويستطيع أن يؤثر في القرار ويساهم في التسيير.

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة، حيث كانت تجد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، وكان طابع عملها يتميز بالروتين ولا يتعدى تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية، والتي تحدث في حياة العاملين، لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي وتشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقي أهداف المؤسسة.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

ارتبط تطور إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة باكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمرارها.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث ينظر التقليديون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط روتيني يختص بأمور لا تؤثر على إنتاجية المنظمة، واعتبرتها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنظمة مثل إدارة المصانع أو الإدارات التجارية وغيرها.¹

أما أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم إدارة الأعمال فقد أعطوا لهذا المفهوم أهمية كبيرة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى نظراً للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين هذه التعاريف:

- إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.²

- يعرف "فرانش French" إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".³

- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.⁴

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تؤدي مجموعة من الأنشطة تخص العنصر البشري في المنظمة بدءاً من تحدي حاجتها ثم اقتنائها والإشراف عليها بالتوجيه والتدريب والتحفيز والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاث مجموعات أساسية وهي:⁵

¹ محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص3.

² سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص17.

³ French, W: The Personnel Management Process, Human Resource Administration, édition hongton miglin, Boston, 1974, P3.

⁴ الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد6، 2008، ص11.

⁵ صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص2.

2-1- أهداف المنظمة: تتمثل فيما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

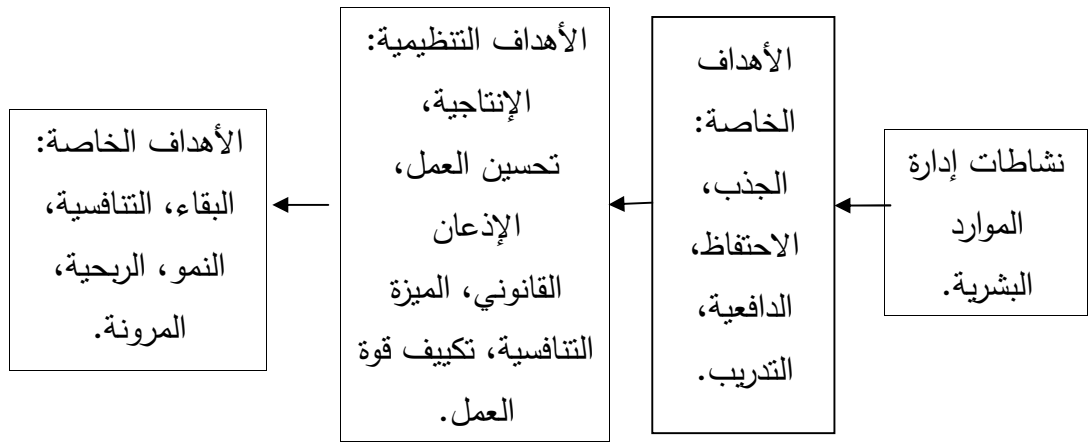
2-2- أهداف العاملين: تتمثل فيما يلي:

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفاذ المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- وضع نظام ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين بالمنظمة.

2-3- أهداف اجتماعية: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المنظمة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة لعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.
- وهناك من يرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم ودفعهم للعمل وهناك أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية.¹

¹ أحمد مخلوف: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه تخصص معايير محاسبة مالية، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص13.



شكل (10) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

II. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالإشراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج إنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء. وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، وتهتم بوظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:¹

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتنطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- تصميم أنظمة تقييم الأداء.

¹ حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص22.

- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
 - تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
 - تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمان الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
 - تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية:¹

¹ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص24.

شكل (11) مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.



نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فان وظائفها قد اختلفت فيها الرؤى، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يرتكز على مكونات هذه الأخيرة، بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية:¹

1. **التوظيف والتطوير:** ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:
 - التخطيط، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات.
2. **التخطيط للقوى العاملة:** ويتضمن النشاطات التالية:
 - دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.
3. **الأداء التنظيمي:** ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل:
 - المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.
4. **التقييم والتحليل:** ويدخل ضمن هذا النشاط:
 - دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية، فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر:²

 - معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
 - معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
 - معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام يهدف إلى:
 - تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
 - التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
 - التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.

¹ إبراهيم حمد العبود وآخرون: تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص 20، 21.
² أسامة الخولي وحسين مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، ط1، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1987، ص 71.

- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

III. مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة وتسيير الموارد البشرية ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان يستعمل كمرادف لإدارة الأفراد، وقد استعمل أول مرة سنة 1817، من طرف الأمريكي "سبرينجر" للتعبير عن تكلفة استعمال الأفراد وذلك في إطار المحاسبة طبعا، وبداية من سنة 1980 بدأ مصطلح الموارد البشرية يأخذ المعنى الذي يحمله الآن.

هذا التطور والتغير في التسميات والمعاني التي تحمله وظيفة إدارة وتسيير الأفراد والموارد البشرية يكشف في الحقيقة عن مراحل من التطور والتغيير في تركيبة وطبيعة هذه الوظيفة في حد ذاتها، والذي ارتكز على نظريات مختلفة ساهمت في خلق أو الدفع نحو ذلك التغيير الكبير الذي حدث وما يزال يحدث إلى حد الآن في هذه الوظيفة خاصة على مستوى موقعها في المنظمة وطبيعة مهامها وأدوارها، والأهم من كل ذلك إعادة تشكيل وتحسين النظرة التنظيمية للأفراد أو الموارد البشرية التي تتشكل وستشكل أهم محور من محاور هذا التطور.¹

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بأربعة مراحل كبرى في تطورها ترتبط بتغيرات مختلفة على مستوى تطور المنظمات ونظم فلسفات تسييرها وتطور محيطها الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي، وهذه المراحل يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كبرى وهي:²

1. مرحلة التنظيم العلمي للعمل OST:

والتي شهدت أول ممارسة منفصلة لتسيير الأفراد وذلك طبعا بشكل بسيط جدا لم يقم على أساس وظيفة خاصة، فقد كان الإشراف فيه يمارس من طرف رب العمل مباشرة الذي يركز على الحث والدفع نحو المزيد من العمل والإنتاج في إطاره الضيق، وهذا في ظل غياب أي استعمال لمظهر تكنولوجي في الإنتاج أو التسيير والاقتنار على استعمال آلات إنتاجية تقليدية بسيطة.

2. مرحلة إدارة الأفراد GP:

والتي كانت في بدايات القرن 20، عرفت أول ظهور لوظيفة مستقلة لتسيير الأفراد والتي كانت تشمل على مجموعة من النشاطات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى امتلاك وتطوير والمحافظة على العاملين ورغم التأثير الواضح للمرحلة السابقة خاصة في الجانب التقني، فقد كان هناك الاعتماد على العلوم السلوكية وتتجلى ذلك في دخول علماء النفس و المحامين كفاعلين أساسيين داخل المنظمة إلى جانب المهندسين طبعا، أما من ناحية استعمال التكنولوجيا في الإنتاج وفي تسيير الأفراد، فقد اقتصر ذلك على

¹ حمزة لمقابلة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص34.

² Michel Audet et autre : La Dimension Ressource Humaine Dans La Prestation électronique de service gouvernementaux, Rapport de recherche, CEFRIQ, Québec, Canada, 2004, pp22 ,23.

الجانب الإنتاجي فقط، وهذا مع دخول آلات متخصصة اعتبرت أهم من الأفراد الذين اعتبروا تكلفة مضافة في الإنتاج.

3. مرحلة التسيير النسقي للموارد البشرية:

وقد كانت بداية من 1960، وعرفت بداية تشكل وظهور وظيفة تسيير أفراد مشابهة نوعا ما لشكلها الذي هو قائم الآن، بحيث بدأت في التوسع إلى جانب باقي الوظائف الرئيسية في المنظمة، وبات يؤخذ في عين الاعتبار أثناء وضع برامج تسيير الموارد البشرية كل من المحيط الداخلي للمنظمة (البناء الهيكلي، الثقافة)، والمحيط الخارجي (سوق العمل، الاقتصاد، القانون)، وفي هذه المرحلة أيضا برزت نشاطات جديدة لإدارة الموارد البشرية كالتخطيط وتنظيم العمل، وهذا ما زاد من أهميتها وبات ينظر إليها كاستثمار وليس كتكلفة، أما من ناحية استعمال التكنولوجيا فقد زاد استعماله في الجانب الإنتاجي والأهم من ذلك هو استغلالها لأول مرة في تطبيقات تسيير الأفراد.

4. مرحلة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية GSRH:

والتي بدأت انطلاقا من 1980، حيث أصبح ينظر للموارد البشرية كعنصر استراتيجي وميزة تنافسية خاصة، ولم يعد ينظر إليها كمزيج من الموارد المقابلة للتغيير على المستوى العملي للمنظمة، كما أنها اعتبرت شريط استراتيجي في المنظمة، أما الجانب الأهم فهو على مستوى استعمال التكنولوجيا، فالمنظمة أصبحت تستعمل وسائل جد متطورة في الإنتاج وفي تطبيقات تسيير الموارد البشرية والتي شهدت استعمالا واسعا لوسائل الإعلام الآلي والبرمجيات ونظم الإعلام الخاصة بها مثل¹ SIRH، وكذلك الاستعمال الواسع للانترنت وظهور ما يعرف الآن بـ e-RH²، والتي تشكل صورة مصغرة لمستقبل إدارة وتسيير الموارد البشرية.

إن هذه المراحل الرئيسية أو الكبرى تعبر في الحقيقة عن أبرز وأهم التحولات التي أثرت بشكل كبير ومحسوس في تشكيل إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهذا يعني أن هناك تحولات وتغيرات أخرى أقل تأثيرا لكنها كانت النواة الأولى لتشكيل هذه المراحل الرئيسية، ومن المفيد هنا الإشارة إلى أن هذه المراحل كانت تباح لواقع اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي معين ميز كل فترة وكان له أثره الطبيعي والمنطقي على الفكر والممارسة التنظيمين وبالتالي على أشكال المنظمات والمؤسسات وطرق تسييرها، وبصفة عامة يمكن توضيح أهم محاور الاختلافات والتداخل مختلف جوانب التطور في إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي³:

¹ Systèmes d'Information en RH.

² La GRH électronique.

³ حمزة لمقابلة: مرجع سابق، ص 37.

التسمية	المقرب	التكنولوجيا المستعملة	النظرة إلى قوة العمل	أهم الفاعلين في تسيير الأفراد
التنظيم العلمي للعمل OST	وظيفة الأفراد من اختصاص المسيرين.	غير موجودة	الغزارة	مهندسين
تسيير الأفراد GP	ظهور متخصصين في تسيير الأفراد.	غير موجودة	تكلفة	مهندسين ومحامين وعلماء نفس.
التسيير النسقي للموارد البشرية	وحدة إدارية متخصصة.	قليلا	نشاط	مختصين في إدارة الموارد البشرية.
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية GSRH	تحول في الوظيفة ودور إدارتها.	استعمال برامج خاصة SIRH شبكة انترنيت .e-RH	شريك	فاعلين متعددين.

جدول (02) مختلف جوانب تطور إدارة الموارد البشرية.

يوضح هذا الجدول مختلف الجوانب التي ميزت مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، ويسمح لنا بملاحظة ذلك الترابط بين مختلف هذه الجوانب من حيث التأثير المتبادل، فالنظرة لقوة العمل التي تميز كل فترة تعكس نظرة أهم الفاعلين في المنظمة للأفراد عبر كل مرحلة من مهندسين إلى مختصين من الموارد البشرية، كما أن تطور التكنولوجيا واستعمالها في تسيير الأفراد أو في الإنتاج عامل أساسي في تطوير هذه الوظيفة، وهذا ما يؤكد التوجه الحديث للاعتماد أكثر عليها في تسيير الأفراد فهي ستشكل حتما جزء من مستقبل هذه الوظيفة.

IV. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة:¹

لإدارة الموارد البشرية إسهام كبير في تطوير الإدارة ويتكون هذا الإسهام من خمسة أجزاء مترابطة، وهي نشر ثقافة إدارية جديدة، وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتبني سياسات جديدة للتوظيف، وإجراء البحوث والقيام بمراجعة شاملة لأداء إدارة الموارد البشرية.

¹ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بيروت، 1-3 يوليو 2003، ص 12.

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات، وبيان لمزايا هذا النموذج، والمشكلات التي يمكن أن يواجهها عند التطبيق والاحتياطات اللازمة لنجاحه.

1. نشر ثقافة إدارية جديدة: ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمفاهيم والعادات والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها العاملون، ويقبلونها، ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم، ودور غدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى، نشر مجموعة من القيم من القيم الإيجابية التي تعايش الواقع الجديد، وتركز بصفة أساسية على:

- التوجه بالنتائج وليس بالأنشطة.
- شحذهم للعاملين وتأكيد المواطنة التنظيمية.
- تأكيد ثقافة الوقت.
- تنمية وعي العاملين.
- العمل بروح الفريق.
- المساهمة في تغيير فكرة الناس التقليدية عن العمل الحكومي.
- تشجيع المنافسة البناءة لتحقيق الأهداف.
- إشهار العمل الجيد ونشر الإنجازات الرفيعة.
- تأكيد ثقافة التغيير.

2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يجب أن تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك حتى تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية، فتقوم بما يلي:

- التخطيط للموارد البشرية المستقبلية.
- وضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد.
- اختيار المزيج المناسب.
- التدريب الملائم والمستمر.
- وضع نظم الحوافز.
- وضع المستويات الملائمة للأداء.

3. تبني سياسة جديدة للتوظيف: وتقوم على استخدام الأساليب الآتية:

- الاستغناء عن الأعمال الروتينية.
- التصميم المتطور للأعمال الذهنية.
- تبديد الخوف الوظيفي.
- التناوب الوظيفي.
- الإثراء الوظيفي.

• تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة.

• الترقية على أساس الجدارة والانجازات.

• تمكين العاملين.

4. إجراء بحوث الموارد البشرية: تولي المنظمات المتقدمة اهتماما بالغا بالبحوث والتطوير، وإذا

كانت البحوث الفنية والإنتاجية والتسويقية قد أخذت حظا أوفر في المنظمات الحديثة، إلا أن

بحوث الموارد البشرية لم يكن لها نصيب مماثل وتستطيع إدارة الموارد البشرية إما التنسيق مع

إدارة البحوث والتطوير إن وجدت، أو إنشاء قسم للبحوث داخل إدارة الموارد البشرية، لجمع

المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج.

5. إجراء مراجعة شاملة لأداء الموارد البشرية: لا بد لكل عمل من تقييم موضوعي وشامل، حتى

يمكن الحكم على درجة فاعليته، وقد صمم المؤلف قائمة مراجعة للتحقق من أداء إدارة الموارد

البشرية.

✓ مزايا النموذج المقترح:¹

– تكوين موارد بشرية عصرية تواكب التطورات الحديثة في العمل الحكومي، وعلى المستوى

المحلي.

– تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية، والافتتاح بالدور الهام الذي تلعبه في الإطار الكلي

للمؤسسة.

– تغيير الدور القيادي للمديرين في توجيه أعضاء فرق العمل التي يشرفون عليها.

– حفز العاملين للأداء المتميز، وإذكاء المنافسة بينهم، مع التعاون لرفي الأداء.

– زيادة إنتاجية الموظفين ورفي العمل الحكومي للمستويات العالمية.

– التطوير المستمر.

✓ مشكلات النموذج:

قد يصادف تطبيق النموذج بعض المشكلات منها:

– عدم تأييد الإدارة العليا أو قلة اقتنائها بالدور الهام الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية أو التقييم

الروتيني لمهامها.

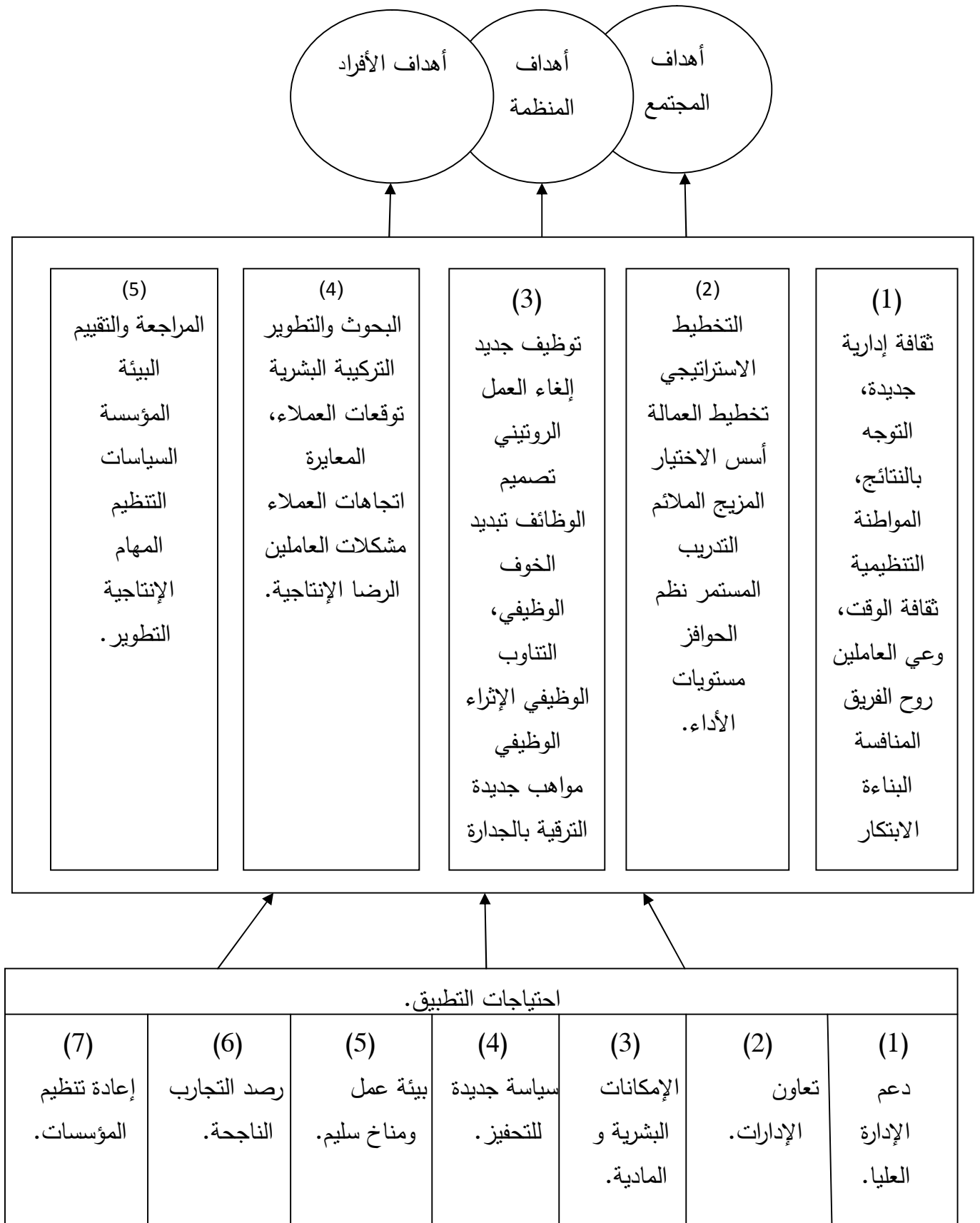
– تغلغل النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية، وهي امتداد للتاريخ المبكر لممارسات إدارة

المستخدمين.

– عدم اعتراف الإدارات الأخرى بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

¹المرجع نفسه، ص16.

- التضخم أو الترهل الإداري الذي يوجد في بعض المؤسسات، والذي يحد من طاقاتها ويقيّد إبداعاتها.
 - وجود بعض الظواهر السلبية في بعض المؤسسات كالصراعات والتباغض والأحقاد.
 - ✓ **احتياطات التطبيق:** ولكي يتم التغلب على هذه المشكلات، ويجري تطبيق ناجح للنموذج، هناك بعض الاحتياطات الهامة:
 - دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية.
 - ضرورة تعاون الإدارات والأقسام الأخرى.
 - إمداد إدارة الموارد البشرية بالموارد اللازمة.
 - اعتماد سياسة جديدة للتحفيز.
 - خلق بيئة عمل تتميز بوجود المناخ الملائم للعطاء والإبداع.
 - رصد التجارب الناجحة.
 - إعادة تنظيم المؤسسات.
- والنموذج التالي يوضح ذلك:



شكل (12) نموذج عبد الوهاب لتطوير إدارة الموارد البشرية.

٧. تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية:

يعتبر الهيكل التنظيمي بناءً أو إطاراً يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بانجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، والهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات وجميع الظروف، ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المؤسسة، وأهدافها وحجمها، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية وعلمية توظف متغيرات أخرى كالزبون، السلعة، المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات السوق¹،.... وتجد الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهدافه المنظمة وجب توفره على نقاط عدة، وهذا حسب نظرية التكوين الإداري نوجزها في:²

- التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى.
- تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.
- تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.
- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في الأقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

ونظراً للاختلافات الملاحظ في تركيبية الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة.

وعلى اعتبار أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية وهذا ما سنبرزه فيما يلي:

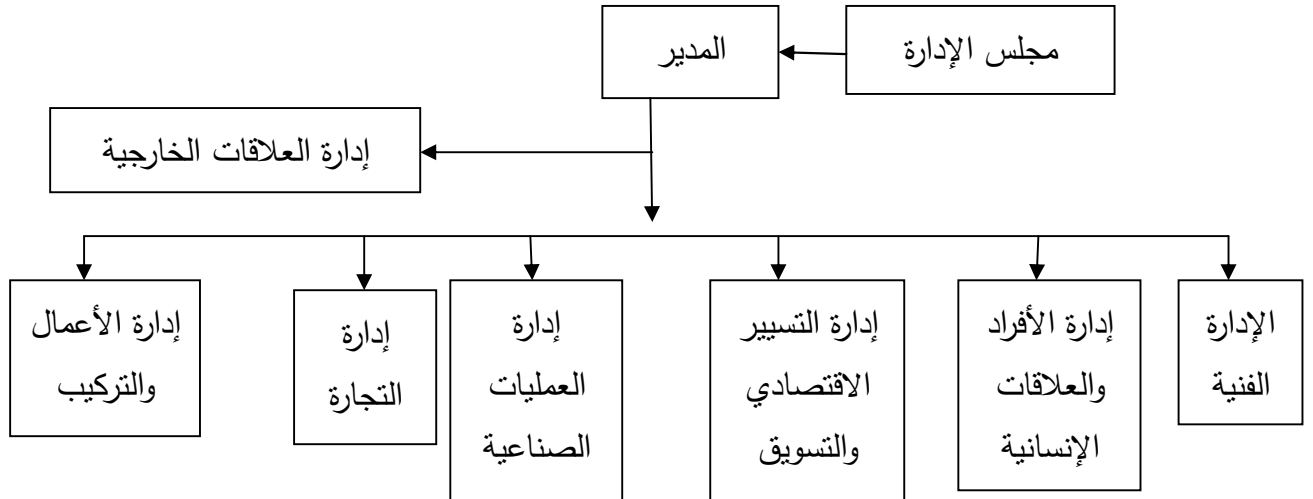
1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية، والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد يزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية، وهذا ما يمثله الشكل التالي والذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عناصر التجهيز.³

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص176.

² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص71.

³ Peretti J-m : Gestion Du Personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981, p477.

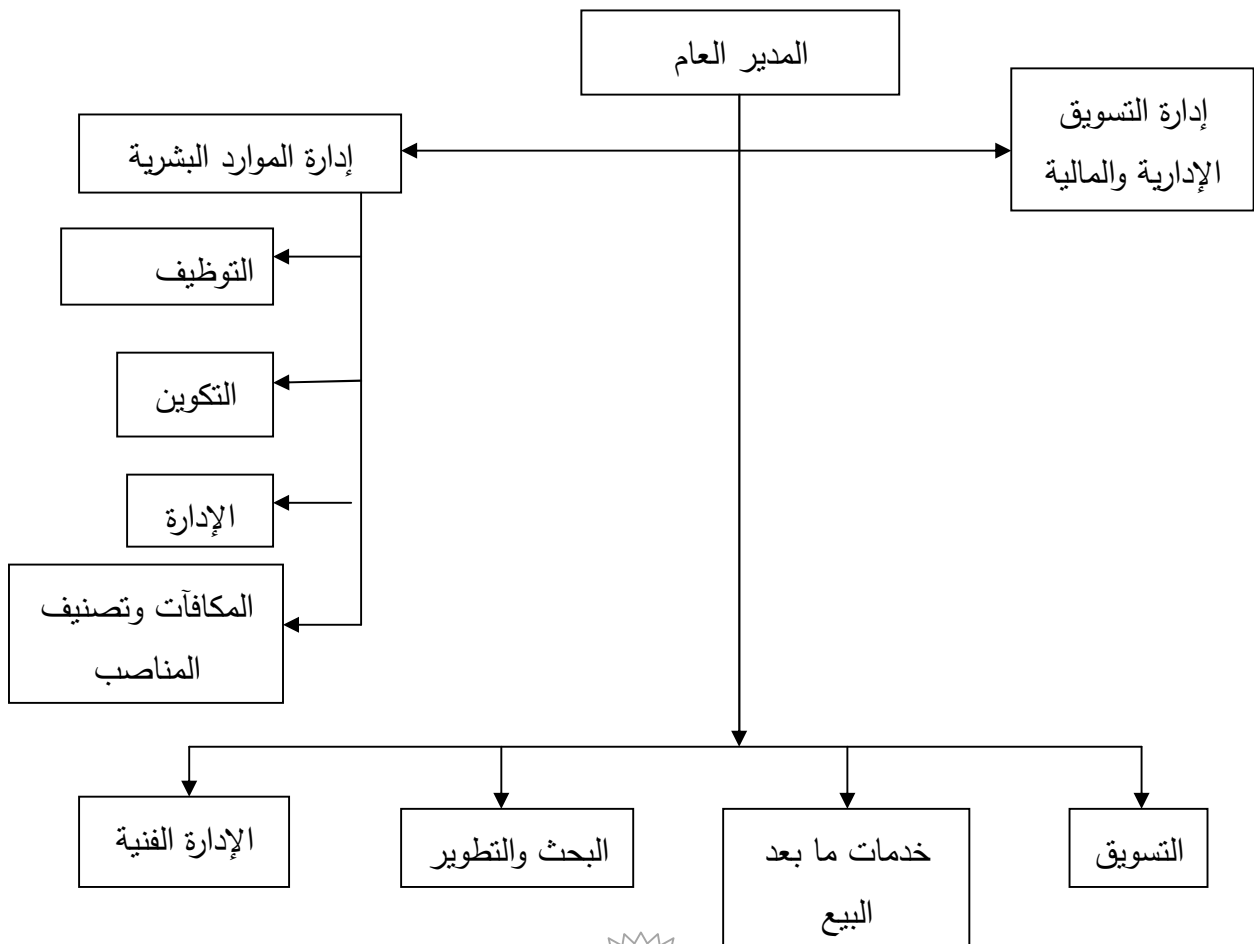


شكل (13) هيكل تنظيمي لإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.

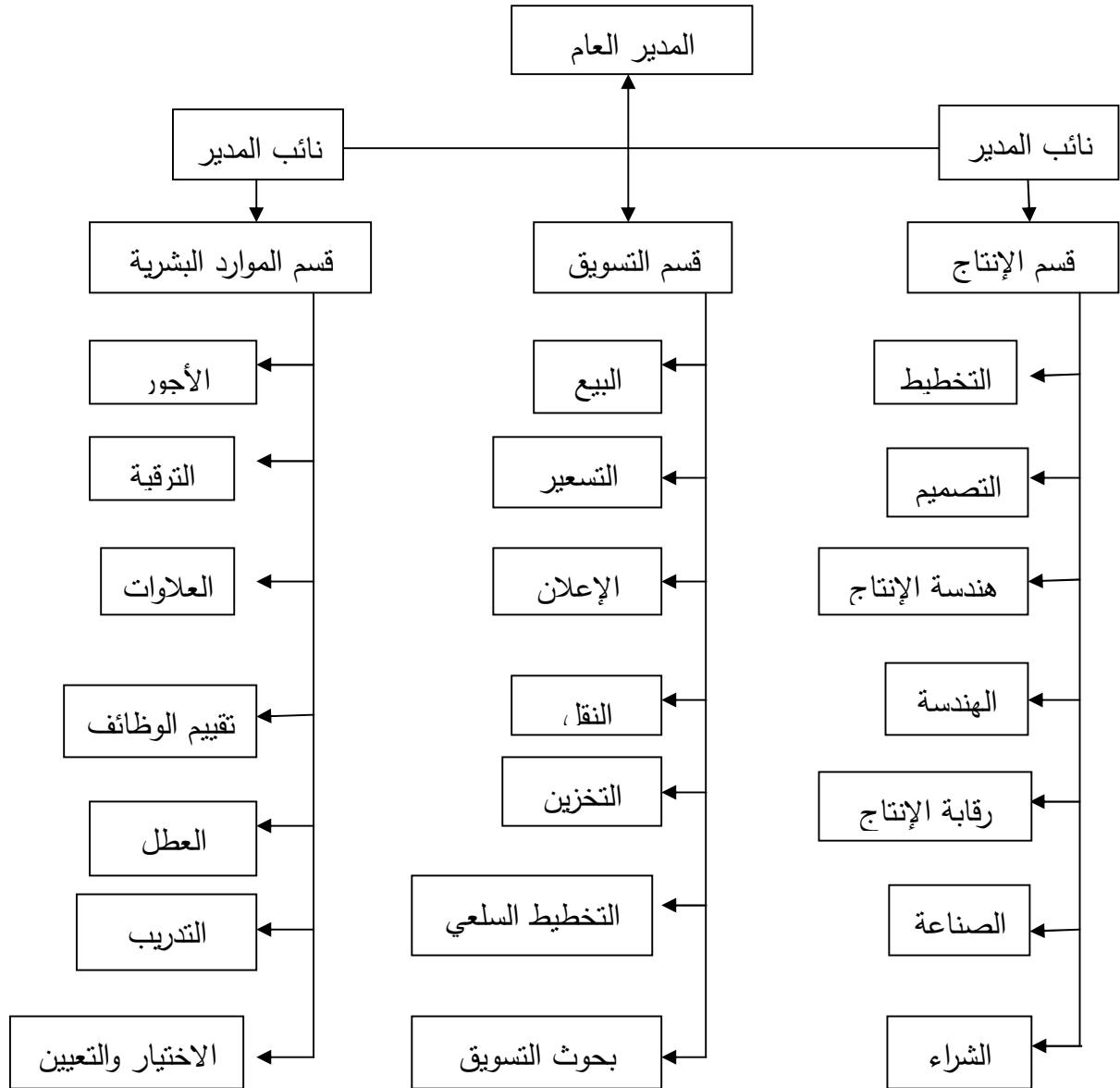
من خلال الهيكل التنظيمي السابق فان مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة، وهذا التنظيم

أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم وبالتالي فمدير الموارد البشرية يشارك في رسم السياسة العامة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة.

أما الهيكل التالي فهو خاص بشركة Hewlett Packard ، لإنتاج الحواسيب الالكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية شأنها شأن الإدارات الأخرى التي تعنى بالوظائف الأساسية في المنظمة.



شكل (14) هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب. ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون والتكوين والمكافآت وتصنيف الوظائف، وقد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹



شكل (15) هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والتسويق.

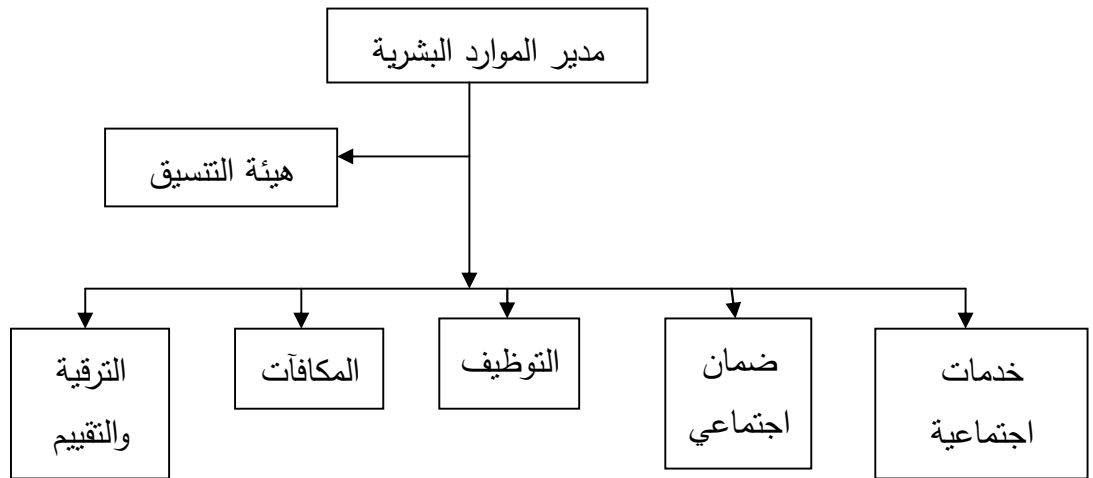
¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص178.

2. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

كما الذكر فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على صور وهذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة. وتكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة، وإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها، تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

أ. التنظيم تبعا لطبيعة العلاقات:¹

في ظل هذا النموذج التنظيمي فان الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فان كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل: التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم والترقية....، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (16) تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات.

وما تميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي:

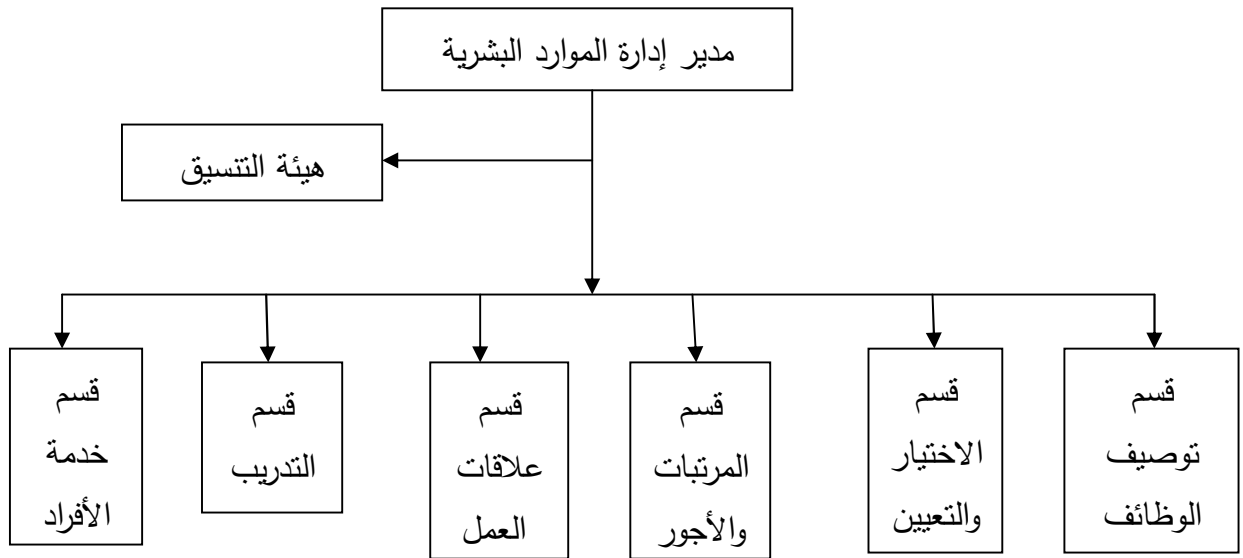
- هناك تركيز على التخصص للمسيرين ودرجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.

¹ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص20.

- كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد، وكل فرد يكون ممثل في كل منها، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات.
- تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية.
- للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة.
- وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد.

ب. التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:¹

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام، وهذا ما يظهره الشكل التالي:



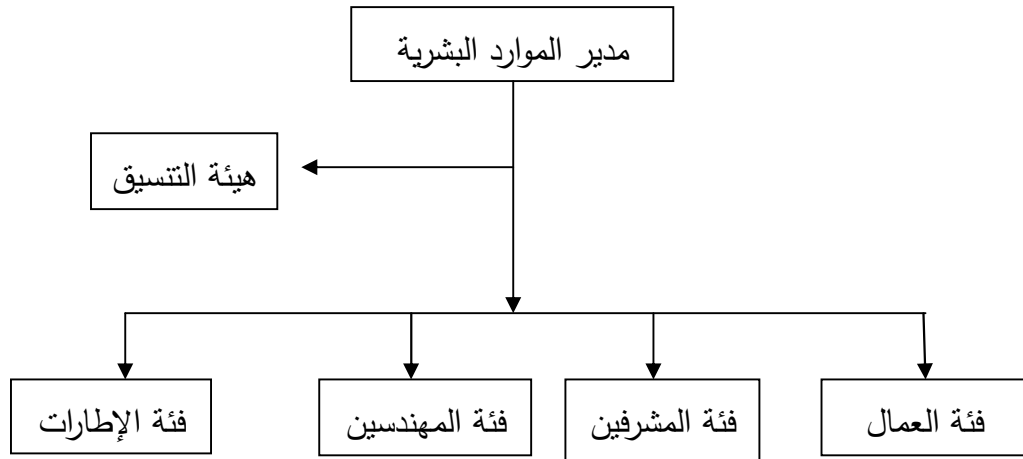
شكل (17) تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية.

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلاً بعمليات إعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك لتنفيذ هذه البرامج.

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص81.

ج. التنظيم تبعاً لفئات الأفراد:¹

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيراً تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى، وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:



شكل (18) تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال.

والملاحظ في كل من هذه الوحدات فإن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم، وهذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة، فالاتصالات نقل والوثائق الضرورية نقل هي الأخرى.

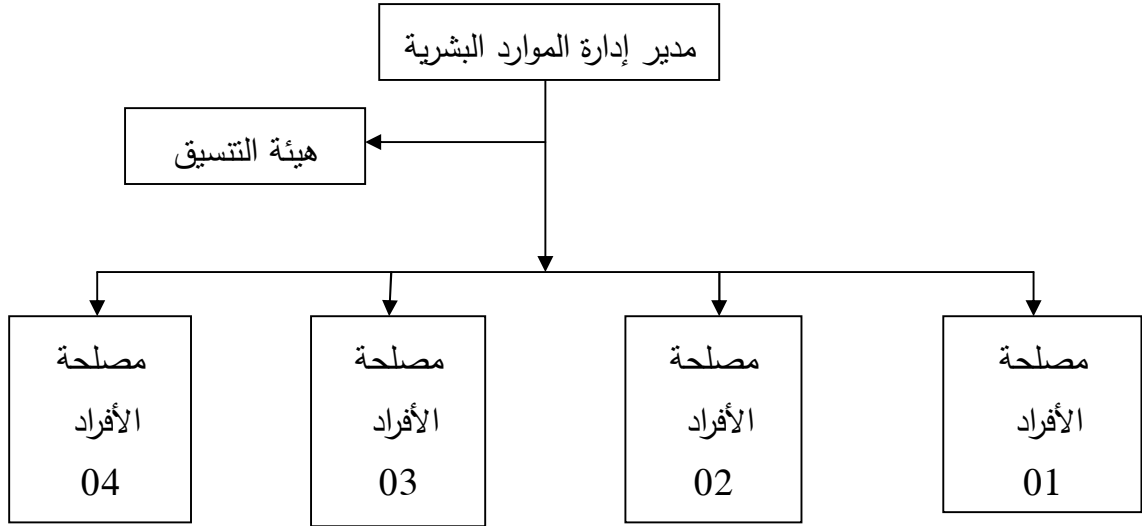
فكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد، وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي المحاسبي في إطار الاعتمادات المخصصة لها، لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي، لبعض الأنشطة مثل: توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح.

د. التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:²

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس من على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

¹ عيد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص21.

² المرجع نفسه، ص22.



شكل (19) تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية.

في ظل هذا التكامل فان مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة، فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

VI. نظريات إدارة الموارد البشرية:

إن أغلب نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية هي في الحقيقة جزء من نظريات التنظيم بصفة عامة، خاصة عند المنظرين الأوائل الذين لو يفصلوا بين نظرتهم الشاملة للمنظمة وبين تصوراته لطرق تسيير الأفراد أو اليد العاملة التي كانت جزء منها، ولم يتم الفصل النظري على الأقل بينهما إلا مع تزايد أهمية الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة واستغلالها كوحدة إدارية كاملة، كما يجب الإشارة هنا إلى أن أغلب نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية تعكس رؤية للواقع الذي تطورت فيه أفكار تنظيمية محددة على اعتبار أن مبادئها في التسيير هي استجابة لمتطلبات تلك الفترة، وهذا ما سنلاحظه بشكل واضح خلال تطرقنا إلى نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية، والذي سيكون عبر ربطنا لهذه النظريات بمختلف مراحل تطور هذه الوظيفة في المنظمات، لذا سنتطرق إلى تلك التي تعكس فعلا جانبا من جوانب التغيير والتطور فيها.

1. التصور الكلاسيكي:

ارتبط هذا التصور بصفة كبيرة بنظرية تايلور التنظيمية، لكن هناك بعض النظريات انطلقت من نفس مبادئه وتشكل إضافة هامة، وهي تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة.¹

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص16.

1-1- الإدارة العلمية "تاييلور":

ينطلق تاييلور من انتقاده لمنط العمل الذي كان سائدا آنذاك، والذي يعطي للفرد استقلالية في أدائه وانجازه للعمل، ويقول تاييلور عن ذلك "الفلسفة الأساسية لكل الأنظمة القديمة ترى أن كل عامل لديه مسؤولية انجاز عمله كما يفهمه هو دون أن يتلقى نصائح وإرشادات من أي فرد"، وحسب تاييلور فإن هذه الفلسفة تجعل من العاملين يبدون كالمسيرين الفعليين للورشات، والمحددين الأساسيين لكميات وأوقات تنفيذ الإنتاج، وهو أمر غير مقبول يجب أن يضبط عبر قواعد علمية للعمل تضمن التحكم التام في العامل وطرق أدائه للعمل، وبالتالي في كميات وأوقات تنفيذ العمل، وهو يؤكد أن هناك دائما طريقة واحدة وأداة واحدة التي تكون أكثر سرعة وأحسن من تلك التي عند الآخرين.¹

لقد أراد تاييلور أي يضع مسافة فاصلة بين واقع الورشة كمكان للعمل وبين الأفراد وواقعهم الإنساني والاجتماعي، فهو يرى أن كل العاملين يجب أن يتذكروا أن الورشات في أولا ودائما موجودة لهدف خلق أرباح وعوائد لمالكيها²، وهذا يعني أنه لا مجال فيها لاكتساب خبرة أو معارف بل هي فضاء لبيع قوة العمل، أما على المستوى التسييري فهو ينحصر في عمليات استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة والسهر على احترام تطبيق القانون والرقابة المباشرة³، والذي هو أيضا غير مهم وهامشي في نظر تاييلور فهو يقول "في التنظيم العلمي للعمل نظام الأجور المتبع ما هو إلا عنصر هامشي⁴ من الواضح جدا هنا التركيز الشديد والكلي على العملية الإنتاجية على حساب جوانب أخرى، وانعدام النظرة المستقبلية أو ما يعرف الآن بالتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، على اعتبار أنه لم تكن هناك قابلية واقعية لبناء نظرة إستراتيجية لتسيير الأفراد في تلك الفترة على الأقل، فهذا التصور في انعكاس للواقع الذي تبلور فيه، خاصة بدايات الصناعة والتصنيع المنظم وظهور الشركات الكبرى واتساع الأسواق، وعليه فمن المنطقي أن يكون هناك تركيز على الإنتاج الكبير على حساب الأفراد، كما أنه لا يعقل أن يكون هناك حديث عن نظرة مثالية لليد العاملة في ظل غياب قوانين عمل حقيقية وفعالة أو عمل نقابي ويضاف إلى كل هذا أن أهم رواد هذا التصور التنظيمي الذي كرس هذه النظرة لليد العاملة هم مهندسون أمثال "تاييلور" و"هنري فايول"، وكل جعل الكثيرين ينزعون عن هذا التوجه صفة "العلمي" ومنهم "جورج فريدمان" الذي يقول: "من الخطأ أن نطلق صفة علم على ما هو إلا نظام لتحسين الإمكانيات من أجل زيادة العائد السريع للوسائل واليد العاملة".⁵

وبصفة عامة فإن هذا التصور يحمل في مبادئه الخلفية النظرية لمرحلة التنظيم العلمي OST، التي تمثل المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية التي سبق وأن أشرنا إليها، ويظهر هذا في التوجه

¹ Peretti J-m : opcit,p 39.

² Pierre Rolle : opcit,p, p36 .

³ بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص56.

⁴ Pierre Rolle : opcit,p, p43.

⁵ المرجع نفسه، ص44.

الكلّي تقريبا للاهتمام بالكفاية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية، إضافة إلى غياب الإشارة إلى وظيفة خاصة ومستقلة، أو حتى متخصصين في تسيير الأفراد واقتصارها على المسيرين وأرباب العمل والمهندسين مما جعل منه تسيير بسيط للأفراد اقتصر لدى أعرق المؤسسات الاقتصادية في تلك الفترة على عمليات استقطاب العمالة والسهر على احترام القوانين التنظيمية والرقابة المباشرة على الأفراد.

1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

في سنة 1918، عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة وقد تكرر انعقاد هذا المؤتمر من حينها، وقد كان "وايتنغ وليمز" في كتابه "ماذا يدور في ذهن العامل" الذي نشره في عام 1920 من أوائل الذين عبروا نظريات عن هذا التوجه التنظيمي.¹

ومع زهور أعمال "ألتون مايو" المرتكزة على دراساته في مصانع "هاوثورن" عرف هذا التوجه انطلاقة قوية فقد توصلت فيما يخص الوضعية الصناعية إلى عدد من النظريات منها أن العمل ما هو إلا فرصة لالتقاء الجماعات، والظواهر البسيكولوجية التي يمكن أن نلاحظها في الجماعات التي تشكل المؤسسة تشابه في طبيعتها تلك التي تقابلها في أي تجمعات أخرى.²

وقد اهتم "ألتون مايو" بالمتغيرات السلوكية للأفراد داخل التنظيم فهو بقول: "أنا نحاول ببساطة أن نرسم حدودا تصويرية حول التنظيم لكي نتناول ضروب السلوك الواقعية التي تزهر داخله"،³ وبهذا يمكن القول أن المؤسسة اعتبرت لأول مرة كنظام اجتماعي.

إن "ألتون مايو" وفي سياق معارضته لمجمل التوجه العلمي لتنظيم العمل لا يرجع إلى تايلور إلا عبر جملة صغيرة والتي أوضح فيها الاستحالة التجريبية لاكتشاف الطريقة الوحيدة المناسبة للعمل لاكتشاف بسيط، الحل البسيط، الطريقة الوحيدة المناسبة لم تتحقق⁴، لذا يدعو للاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي لأفراد خلال بناء التصورات والخطط الإنتاجية والتسييرية للتنظيم وذلك من خلال تشجيع تكوين الجماعات المختلفة في التنظيم وبين هذه الجماعات في حد ذاتها.

إن هذه النظرية خلقت بعدا جديدا تماما في بناء النظرة التسييرية للأفراد داخل التنظيم، وفي ضوء الإطار التحليلي والأدوات التصويرية التي صاغتها، حاول الكثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، الروح المعنوية، تماسك الجماعة وعلاقة كل هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها⁵، ومؤشراتها⁵، وقد ظهرت نظريات عديدة تعبر عن هذا التوجه أهمها نظريات التحليل النفسي التي وضعها وضعها علماء النفس بالدرجة الأولى، عبر نظريات تحليل ببيكولوجي للأفراد داخل التنظيم تركز على

¹ محمد قاسم القبرواني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 81.

² Pierre Rolle : opcit, p 57.

³ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 156.

⁴ Pierre Rolle : opcit, p 47.

⁵ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 158.

تقدير ماهية المحفزات المعنوية الأكثر تأثيراً على الأفراد، وفي هذا السياق تبرز أعمال "ماسلو" التي تقوم على اعتبار أن الحاجات الضرورية في حياة الفرد لها أصل نفسي وبالتالي يمكن أن تكون مصدر تحفيز، وقد عبر "ماسلو" عن نظريته هذه عبر هرم الحاجات الشهير الذي يرتب حاجات الفرد الرئيسية حسب تأثيرها وأهميتها. وفي جانب آخر طرح "دوغلاس ماغريغور" عبر نظريته "X Y"، نوعاً جديداً من إدارة الأفراد تركز على نظرة بسلوكية تقسم الأفراد بين المحب للعمل وذلك والمجبر عليه، وتكون طبيعة الإدارة المتبعة متماشية مع هذه النظرية.

أما نظرية العاملين لـ "هارزبورغ" فهي تركز أيضاً على عوامل الإشباع والتحفيز المعنوية والنفسية لدى الأفراد، والتي يمكن أن توقع الأفراد إلى تقديم مجهودات أكثر في العمل. من جهته يطرح "فيكتور فروم" نظريته التي تقول بأن الرغبة القوية في العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع لدى الفرد بأن ذلك العمل سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في حد ذاته في الوصول إلى تلك النتائج.

إن هذه النظريات وبصفة خاصة مقرب مدرسة العلاقات الإنسانية تشكل بما تحمله من مبادئ وتصورات الخلفية النظرية للمرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فهي تعبر عن تحول حقيقي في النظرة للأفراد داخل التنظيم، بالانتقال من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم القوة العاملة بكل ما تحمله من معاني انعكست في طبيعة التعامل مع الأفراد داخل التنظيم، ودخول علماء النفس كأطراف فاعلين في المنظمة أمثال "ألتون مايو"، وكل هذا انعكس واقعياً في ظهور أول وظيفة مباشرة ومستقلة لتسيير الأفراد ولو بشكل محدود.

2. التصور النيوكلاسيكي والسوسيولوجي:

2-1- التصور النيوكلاسيكي:

لقد جاء هذا المقرب في ظل تحديات جديدة كلياً تمثلت في بروز الشركات الكبرى للخدمات والشركات المتعددة الجنسيات والشركات المتحدة، والتوجه إلى توظيف عاملين ذو كفاءات عالية، وهذا التصور هو في الحقيقة توليف بين مقرب التنظيم العلمي للعمل والتسيير فيها يرتبط بالمحيط وهو يقوم على اعتبار أن كل منظمة هي حالة خاصة والتنظيم والتسيير فيها يرتبط بالمحيط الخارجي والإستراتيجية المتبعة، ومن أهم رواده "رايموند شاندر" وبيتر دريكر" و"هنري منتريورغ" والذي طرح في كتابه الرجعي "بناء وحركات المنظمات" مقرب شامل للمنظمة والتي حللها من خلال العلاقة بين خمسة من مكوناتها وأهمية كل منها في البناء التنظيمي وهي: المركز العملي من إنتاج وتوزيع، القمة الإستراتيجية المتمثلة في الإداريين، الرابط الهيرارشي الذي يربط القمة الإستراتيجية مع المركز العملي إضافة إلى الوحدة التي تخطط وتنظم العمل والدعم اللوجيستي، وبالنسبة إلى "منتريورغ" فإن تسيير البناء الهيكلي الذي يشمل

تسيير الأفراد يعود إلى تقدير الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان الربط بين حركة المحيط الخارجي والإستراتيجية وأساليب إدارة الأفراد والأهداف.¹

2-2- المقترح السوسولوجي:

إن المقترح السوسولوجي في التنظير التنظيمي يقوم على اعتبار التنظيم كم كما لتجمع الأفراد مما يخلق عدة ظواهر سوسولوجية كالصراع والتحالف في سياق الدفاع عن المصالح، وهذا ما يجعل الفرد داخل التنظيم يعمل في واقع اجتماعي يناقض الطرح الذي يقول بالفرد الاقتصادي داخل التنظيم. ومن أهم المنظرين في هذا المقترح نذكر "جون واد وورد" و"لونس بيتر" و"ألان توارن" و"كروبرز"، الذي أسس في 1960، مركز علم الاجتماع المنظمات، وقد درس "كروبرز" ظاهرة السلطة والقوة داخل المنظمات في كتابه "ظاهرة البيروقراطية" ووضح أن علاقات القوة لا تقتصر فقط في العلاقات الهرشية بل تتعداها إلى الأفراد، على اعتبار أن كل فرد يسعى إلى ممارسة تأثير وتطوير إستراتيجية الخاصة²، فالعامل لا يتعامل بسلبية مع محيطه داخل التنظيم بل هو يتصرف كفاعل استراتيجي، لذا يجب مراعاة ذلك في بناء تصورات تسيير الأفراد في المنظمة بحيث تضمن عدم تناقض الإستراتيجية العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد وإستراتيجياتهم الخاصة.

وتعتبر نظريات كل من التصور السوسولوجي و النيوكلاسيكية، خلفية نظرية للمرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فقد عبرت عن بداية ظهور إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وتجلت ذلك في بروز وحدة إدارية متخصصة في هذه الوظيفة وربطها بالمتغيرات والأنساق الخارجية والداخلية، إضافة إلى أنها شكلت نهاية للنموذج الكلاسيكي في التنظير التنظيمي بصفة عامة، وأعطت دفعة قوية لمبادئ العلاقات الإنسانية خاصة في جانب النظرة للأفراد.³

3. المقاربة الإستراتيجية:

بدأ تشكل هذا المقترح مع بداية بروز اليابان كقوة اقتصادية وظهور الفكر التنظيمي الياباني في السبعينات من القرن الماضي، حيث أوليت أهمية كبيرة للعنصر البشري الذي كان الأساس في بناء عدة أنظمة لتسيير الإنتاج، مثل نظام الوقت المحدود وأنظمة الجودة التي من أهم مبادئها تعدد المهارات ومرونة قوة العمل ولا مركزية التنظيم، ومع نجاح الفكر التنظيمي الياباني بصفة عامة، بدأت الأساليب الأمريكية للتسيير في التغيير، سواء في نظم الإنتاج أو تسيير الموارد البشرية، وتم تبني مبدأ التفويض المهم للعنصر البشري والاحتيار الجيد للأفراد وتكوينهم وتحفيظهم وفتح المجال الواسع أمامهم للتصرف⁴، وفي بداية الثمانينات ظهرت مدرسة جديدة تدعو إلى تطوير فلسفة جديدة في تسيير الموارد البشرية وذلك

¹ Sans auteur, Management, Théorie des Organisations, Imprimé en compte d'auteur, Algérie, 2005, p59.

² المرجع نفسه، ص 64.

³ حمزة لمقابلة: مرجع سابق، ص 45.

⁴ مفيدة بحيوي: تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة وقلّة، 09-10 مارس 2004، ص 175.

بإعطائها بعدا استراتيجيا، وقد تعزز هذا الاتجاه بظهور نظرية الموارد الداخلية لـ"برهالاذا وهامل" والتي تربط نجاح المؤسسة بكفاءاتها البشرية ونمط تسييرها، على اعتبارهما عنصران أساسيان في إستراتيجية المؤسسة التي تميزها عن منافسيها.

إن هذا العرض لمختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والنظريات التي أسست لها، يكشف لنا عن توجهين مختلفين في النظرة إلى هذه الوظيفة، الأولى تقوم على اعتبارها وظيفة غير مستقلة وتابعة لمختلف الإدارات والنشاطات داخل المنظمة وهذا ما ينعكس في أساليب التسيير، أما التوجه الثاني فهو ينظر لها انطلاقا من أنها إدارة مستقلة لها مهامها ونشاطاتها الخاصة التي تعكس نظرة إستراتيجية للمورد البشري، ويوضح هذا الاختلاف مدى ارتباط التطور التنظيمي بوظيفة تسيير الأفراد وشكلها وبنائها بالنظرة العامة للأفراد داخل التنظيم، وهذه الأخيرة ترتبط بفاعلين آخرين على مستوى المنظمة، فابرز جوانب ومحاور التطور في إدارة الموارد البشرية كانت على مستوى الفاعلين والمهيمنين على مهام ونشاطات التسيير فيها، ذلك على اعتبار أنهم يمثلون أساس تشكيل وبناء النظرة التنظيمية للعاملين وكيفية استغلال قوة عملهم، وأحيانا طرح النظريات العلمية التي ترتبط بذلك كما هو الحال في المراحل الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية مع مهندسين أمثال "تايلور" و"فايول" أو علماء النفس أمثال "ألتون مايو" وغيره، والذين طبقوا نظرياتهم التنظيمية للأفراد، لكن مع بروز المختصين في إدارة وتسيير الأفراد كوحدة إدارية مختصة، تطورت مهام ونشاطات هذه الوظيفة بشكل كبير وكان من المنطقي أن ترتقي في الأخير إلى شريك إستراتيجي ورأس مال بشري كانعكاس لتعدد الفاعلين في إدارة الموارد البشرية من مختصين، رئيس وإدارة عامة، ومسيري مختلف النشاطات الفرعية والنقابات.

VII. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا:

التكنولوجيا الحديثة بمختلف مظاهرها هي الآن واقع وضرورة تنافسية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها، وإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من المنظمات الحديثة تواكب بشكل واسع مختلف التطورات التكنولوجية خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تصنف من أول وأكثر الإدارات استعمالا لهذه الوسائل، لكننا اليوم ومع الاندماج المتزايد لإدارة الموارد البشرية في بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة يزداد التوجه نحو دمج وسائل تكنولوجيا الاتصال بشكل أكبر في تطبيقات تسيير الموارد البشرية، وذلك عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:¹

- استعمال برامج خاصة لتسيير الموارد البشرية مثل SAP، إضافة إلى استحداث مواقع إدارة الموارد البشرية على شبكة الانترنت تدعمها برامج خاصة مثل: People Soft's version 8، وغيرها من البرامج الحاسوبية.

¹ حمزة لمقابلة: مرجع سابق، ص 83.

- جعل المضامين عبر المواقع الخاصة بإدارة الموارد البشرية أكثر شخصية وتفاعلية بين عدة أماكن ومع مستعملين مختلفين.
 - أخيرا استعمال المؤسسات لشبكة الانترنت لتنظيم العمل في إطار تحول العلاقات بين العاملين والمسيرين إلى صفة غير مباشرة عبر استعمال الانترنت ووسائل الاتصال الأخرى تجعل العمل يحصل باستمرار على مختلف المعلومات.
- إن هذه المراحل تؤكد مدى حدة التغيرات التي تعيشها إدارة الموارد البشرية، خاصة إذا عرفنا أن التطورات التي تحدث في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باتت سريعة ومستمرة، وفرص التطوير فيها واسعة ولا متناهية، وهذا ما يجعل من الصعب التنبؤ بشكل إدارة الموارد البشرية المستقبلي على اعتبار أنه يرتبط بهذا المجال، لكن المؤكد هنا أن هناك فرص كبيرة للتطوير والتحسين يمكن أن تستغلها إدارات الموارد البشرية في تطوير أساليبها وأنشطتها عبر استغلال هذه التطورات التكنولوجية، خاصة وأن الأدوار الجديدة لها تفرض عليها مثل هذه التوجهات الإستراتيجية.

خلاصة الفصل:

إن استعراضنا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، بما في ذلك مراحل التطور وتزايد الأهمية لها، إضافة إلى التغيرات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي ساهمت في ذلك، يجعلنا ندرك أن هذه الوظيفة باعتبارها جزء هاماً في المنظمة، ولها تصورات تنظيمية خاصة بها، ستعرف دون شك تغيرات جديدة أعمق وأوسع تشكل مرحلة جديدة من مراحل تطورها، فالأشكال والتصورات المختلفة لإدارة الموارد البشرية عبر هذه المراحل العديدة، كانت تمثل انعكاساً لتغيرات عميقة في الفكر التنظيمي والواقع الاجتماعي والاقتصادي المحيط بالمنظمة.

ورغم كل هذا يبقى واقع إدارة وتسيير الموارد البشرية في منظماتنا ومؤسساتنا يعكس جموداً في الفكر التنظيمي، ونظرة غير إستراتيجية للموارد البشرية فيها، وهذا يعني عدم قدرتها من الاستفادة الجيدة من ميزات التنافسية رغم الجهود التي تبذلها، ولا يمكن القول هنا أن بناء كل منظمة لنظرة إستراتيجية نحو أفرادها بشكل منفصل سيسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، بل يجب أن تكون هناك ممارسات واقعية وفق نظرة شاملة تتطلب وجود سياسة عامة تتبناها الدولة لتطوير وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، لكي تتماشى مع مختلف المتطلبات والتحديات، وهذا ما سينعكس حتماً على أداء المنظمات والمؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

الفصل الرابع

تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواكبة تكنولوجيا الاتصال

تمهيد

- I. الإدارة الالكترونية مفهومها وعناصرها.
- II. أهداف وفوائد الإدارة الالكترونية.
- III. مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية.
- IV. معوقات الإدارة الالكترونية.

خلاصة

تمهيد:

لقد تعاضم في الوقت الحالي اعتماد المنظمات على التكنولوجيا بكل أنواعها حتى أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية،... وكما زادت حاجة المنظمات للتكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحداثها وبالتالي تطورها، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستغلالها في أداء وظائف المنظمة زادت أهمية تكنولوجيا الاتصالات حتى صارت إلى ما هي عليه الآن، فتزايد بذلك تسابق المنظمات على اختلافها من أجل مسايرة واقتناء أحدث ما توصل إليه التقدم في هذا المجال، باعتبار حيازة تكنولوجيا الاتصال حاليا يمثل سرعة التكيف مع متطورات البيئة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء لطلبات الزبائن. استفادت المنظمات كثيرا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها وأنتجت أوضاعا وممارسات جديدة، وأحدث تغيرات في وظائفها حيث تشعب استخدام كلمة الكتروني في منظمات هذا العصر فجرى الحديث عن التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني...، إلى انتشار العدوى لوظيفة إدارة الموارد البشرية وأطلق عليها مصطلح إدارة الموارد البشرية الكترونيا (e-HRM) الذي يصور تطويع إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا الاتصال.

1. الإدارة الإلكترونية مفهومها وعناصرها:

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبحت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد القائم على المعرفة، وأدى تأخر استخدام تطبيقاتها في بعض المجتمعات إلى خسارة حقيقية في كفاءة وفعالية قطاعات الإنتاج المختلفة. تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز أكبر قدر من الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في أقل وقت. ويجب استغلال الفرص التي تتيحها المعلوماتية دون تردد أو تأخير. لأن عدم التجاوب معها ستؤدي بنا حتماً إلى تأخر تقدم الأعمال وتطويرها وبالتالي خسارة في الإنتاجية واختفاء الإبداع. أما الاستجابة السريعة لهذه التغييرات المتسارعة فسوف تقود إلى الابتكار والإبداع في الأعمال وظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة لإدارة الأعمال بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية المتبعة، وتطلب الاستجابة السريعة لتطورات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وجود قيادات إدارية واعية ذات نظرة شاملة وإستراتيجية قادرة على اخذ زمام المبادرة ومواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية و مواجهة تحدياتها.

ولا بد للقناعات الثابتة والعادات المتأصلة القديمة في إدارة الأعمال أن تسقط أمام هذا الزحف التقني. ولقد أصبحت أجهزة الحواسيب والشبكات الداخلية وشبكة الانترنت لا غنى عنها جميعاً في إدارة أعمال المؤسسات والشركات التي تبحث عن جودة الإنتاج و الأداء الجيد في الإدارة وتوفير النفقات. وهذه هي العناصر الايجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي بيئة عمل. خاصة مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة وعي المستهلك والمواطن بأهمية الجودة في الإنتاج والسرعة في الانجاز وكذلك وعي المؤسسات بقلّة الموارد المالية المتاحة وهذا ما يستدعي تغيير المفاهيم السائدة في إدارة أعمال المؤسسات.¹

• الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

• كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منظمة². كما وان سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملة تبقى في مكان

¹فتحي محمد عبد الغني: إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية، ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص8.

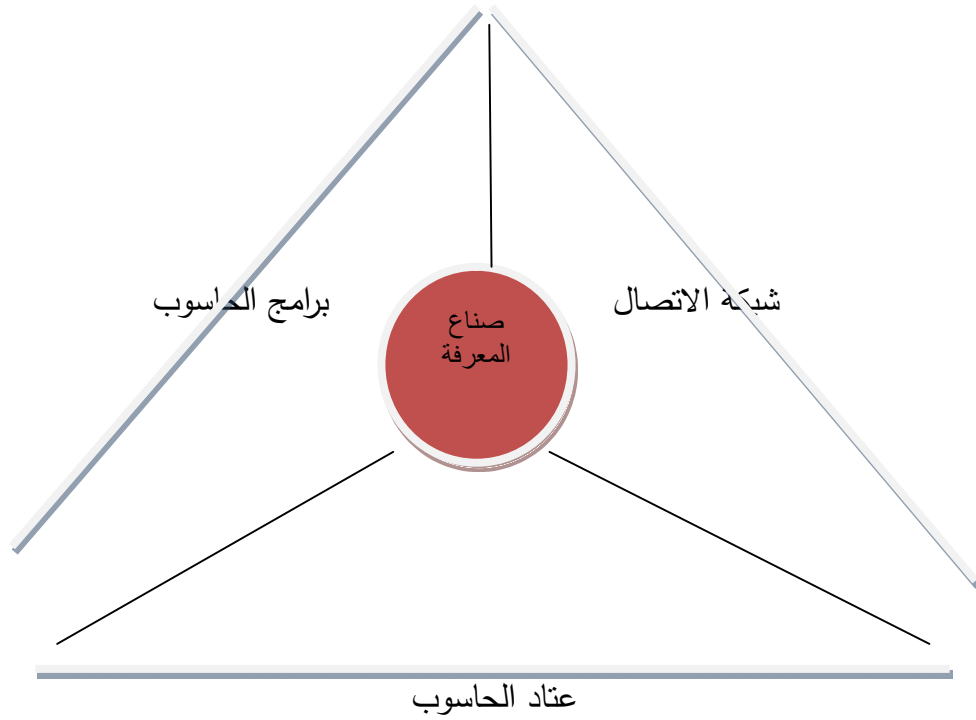
²محمد بن هلال الكسار: نجاح تطبيق التعاملات الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية. 2007، ص24.

إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين المسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع أي واحد منهم أن يخفي المعاملة. كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء. وهذا يقودنا إلى تجاوز كل سلبات الإدارة التقليدية. ومن أنماط الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، والنشر والإلكتروني.

• وتعرف كذلك على أنها: "التطبيق العلمي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف".¹

2. عناصر الإدارة الإلكترونية:

فيمكن توضيح عناصر الإدارة الإلكترونية بشكل مختصر وفق الشكل التالي:²



شكل (20) عناصر الإدارة الإلكترونية

¹النجار فريد: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص242.

²سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص24.

.II أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية:

1. أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منظمة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنظمة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية .
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة .
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية .
- الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.
- ✓ كما يمكن تحديد الأهداف كآآتي:
- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الكفاء.
- القضاء على البيروقراطية و تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- توفير التقنيات المتطورة في المؤسسات ذات العلاقة التي من شأنها تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء

¹ Ho, Alfred T.-K.. Reinventing Local Governments and the e-Government Initiative. Public Administration Review62,2002,p434.

2. فوائد الإدارة الإلكترونية:

من فوائد الإدارة الإلكترونية فهي¹:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود يمكن أن يكون من البيت ، الشارع ، المطار وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد
- لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن و المراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة .

III. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يلي:²

1.قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

¹فتحي محمد عبد الغني: مرجع سابق، ص8.

² Ho, Alfred T.-K :opcit,p 325.

3. تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل .

4. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية .

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

.IV معوقات الإدارة الإلكترونية:¹

من المسلمات أن أي مشروع يُقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط أو في عشوائية التنفيذ. ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها .
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها .
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية .
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري .
- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أبعدياتها .

¹المرجع نفسه: ص 13.

خلاصة الفصل:

يكمن أساس الإدارة الإلكترونية في المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها وأحجامها، في الحصول على أنظمة ذكية لإعداد التقارير الدورية حول دورة العمل داخل المنظمة، وتنظيم دورة العمل نفسها أيضا. وجرت العادة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات أن يتم الحصول على التقارير الحيوية ذات العلاقة بأداء المنظمة وإمكاناتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها وما إلى ذلك، بشكل دوري شهري في الغالب، أو أسبوعي في أفضل الأحوال. هذا الأمر لا ينفج في الواقع في بيئة الأعمال شديدة التنافسية التي تعيشها منظمات اليوم، إذ أن المنظمة العصرية بحاجة للمعلومات لا شهريا ولا أسبوعيا ولا يوميا. بل تحتاجها في الواقع «لحظيا» في هذا العصر المعلوماتي الجديد. من هنا، كان لزاما على المنظمات أن تعتمد على أنظمة معلوماتية غاية في التطور تتيح لها الحصول على التقارير الشاملة والمفصلة لمختلف عمليات المنظمة، من حسابات، ومبيعات، وجرد موجودات، وموظفين، وعملاء، ومنافسين، وأسواق، وغيرها من المعلومات، في الزمن الفعلي (Real Time). وهذا تماما ما تقوم به برمجيات إدارة الأعمال الإلكترونية.

3. إن الإدارة الإلكترونية في واقع الأمر تختلف عن الإدارة التقليدية في قدرتها على تسريع وتبسيط أسلوب تقديم الخدمات، والعمل على ضمان مستويات عالية لجودة الخدمات، فضلا عن تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن. وعلى المستوى المحلي مازالت معظم المنظمات الحكومية تولي الأصول الورقية في التعاملات الإدارية أهمية كبيرة، إذ إن الأنماط التقليدية في العمل الإداري هي السائدة، بالرغم من توفر أعداد كبيرة من الحواسيب الشخصية في هذه المنظمات فضلا عن وجود ملكيات إدارية وفنية مؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات.

الجانب المبدئي

فحينئذ يفرحون

الفصل الخامس

المعالجة المنهجية للدراسة

تمهيد.

١. التعريف بمجال الدراسة.
٢. عينة البحث.
٣. منهج الدراسة.
٤. أدوات جمع البيانات.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضنا للإجراءات المنهجية بدءا بتحديد الفروض التي توجه خطوات العمل، ثم تعريفا موجزا لميدان الدراسة، فشرحا للعينة وكيفية اختيارها، لنتطرق في الأخير للمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات من الميدان.

1. التعريف بمجال الدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية في مدينة سيدي عيسى وبالضبط في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن سيدي عيسى، لأن هذه الأخيرة تعتبر من المؤسسات العمومية، أو القطاعات الإنتاجية التي أولتها السلطات للبلاد الكثير ممن الاهتمام، وذلك لدورها المتميز والفعال في عملية إنتاج وتحويل الحبوب وإنتاج السميد والدقيق، رأس مالها يقدر ب 71126000 دج، بدأ مشروعها سنة 1976 وانطلق الإنتاج الحقيقي في ماي 1980، مرت بثلاث مراحل تنظيمية أول مرحلة هي التسيير الاشتراكي للمؤسسات بعدها مرحلة الاستقلالية وصولا إلى مرحلة التباعة "شركة تابعة ذات أسهم".

1. التعريف بالمجال المكاني:

تقع مؤسسة الرياض سطيف مطاحن سيدي عيسى بالضبط في منطقة نشاط التخزين طريق ونوغة، يحدها شمالا التعاونية الفلاحية لتنمية السهوب والمواشي، شرقا المنطقة الصناعية، غربا وحدة النجارة العامة، جنوبا الطريق المؤدية إلى ونوغة، تقدر قدرتها الإنتاجية ب 1000 قنطار من القمح اللين و 1000 قنطار من القمح الصلب. أما مساحتها الكلية تقدر ب 5 هكتارات بما فيها المبنية وغير المبنية.

2. المجال الزمني:

كان المجال الزمني الذي قمنا من خلاله بزيارة مطاحن الرياض، متقطعا حيث تم القيام في بادئ الأمر بزيارة استطلاعية، بهدف الإطلاع أكثر على معالم الموضوع، وكان ذلك في 16 مارس 2016. أما في المرحلة الثانية من الزيارة الميدانية فأجريت انطلاقا من 08 أبريل 2016 إلى 10 أبريل 2016، خلال هذه المدة تم الاتصال بالمؤسسة، وخلالها تم شرح موضوع الدراسة وأهميته، ثم التعرف على المركب بأقسامه، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني. أما المرحلة الثالثة: وبعد كل هذه الإجراءات السالفة الذكر، أستؤنفت الزيارة الميدانية الفعلية، والتي دامت 5 أيام من 10 أبريل إلى 14 أبريل 2016، والمتمثلة في تطبيق الاستمارة على المبحوثين.

3. المجال البشري:

عرف عدد العمال بالمطاحن منذ بدأ الإنتاج عام 1976 ب 170 عامل، وفي نهاية 1997 تقلص عدد العمال إلى 153 عامل، و ازداد تقلص العمال إلى أن وصل 110 عامل حاليا، إذن المجتمع المدروس يقدر ب 110 عامل.

II. عينة البحث:

يذكر عثمان حسن عثمان أسباب اللجوء إلى العينة كما يلي:

- ضخامة المفردات المكونة لمجتمع البحث .
- صعوبة الحصول على المعلومات أو زيادة تكلفة الحصول على معرفة بالنتائج الموجودة.

- عدم الاهتمام لكل البيانات في البحث .

وتعتبر العينة الحقل الذي يجري عيه الباحث اختباره أو هي مصدر البيانات المطلوب جمعها للدراسة فيحاول تحديد نطاق هذه العينة ونذكر أن حجم المجتمع الأصلي للدراسة غير محدد لأن الدراسة تشمل كل الفئات العمالية للمؤسسة، وقد تم اختيار عدد أفراد العينة عشوائيا حسب متوسط عدد المشتركين في اليوم والذي حدد بـ40 فردا وهو عدد أفراد العينة للدراسة. بالتالي فإن نوع هذه العينة هو العشوائية غير المنظمة.

III. المنهج:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لها والذي نهدف من خلاله معرفة وقياس اتجاهات الشباب نحو استغلال شبكة الانترنت ويفيد المسح الاجتماعي في قياس اتجاهات الرأي العام نحو مختلف المواضيع وإعادة النظر في أساليب العمل حيث يمكن تدارك الأخطاء . وإدخال التحسينات اللازمة التي يطالب بها الجمهور".¹

وتم اختيار منهج المسح بالعينة لتمثيل المجتمع الذي نحن بصدد دراسته معرفة اتجاهاته نحو استغلال شبكة الانترنت.

ويقوم المنهج الوصفي بوصف وتحليل المعلومات والبيانات للوصول إلى نتائج تجيب عن أسئلة الإشكالية ويعرف المنهج الوصفي بأنه :

"يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثيرا العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة يهدف استخلاص نتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا تتبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل".²

لذلك فاستخدام المنهج الوصفي في موضوع الدراسة يتلخص في الخطوات التالية:

- تحديد الفرض من الوصف لتحديد المشكلة والاعتبارات التي تتبني عليها
- رسم خط سير البحث وتشمل تحديد العينة والمجال المكاني و الزماني.
- جمع المعلومات والبيانات عن طرق الاستمارة.
- تحليل البيانات وتفسيرها عن طريق القياس المنطقي.
- الحصول على النتائج قد تكون أكثر موضوعية وواقعية في تفسيرها للظاهرة المدروسة.

IV. أدوات جمع البيانات:

تقاس القيمة العلمية الأداة لأي بحث بالنتائج التي يتم التوصل إليها ، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم ، وبالأدوات التي استعان بها الباحث في عملية جمع البيانات.

و في دراستنا هذه استخدمنا الأدوات التالية :

¹ أعمار بوحوشة: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص29.

² عثمان حسن عثمان : المنهجية في قياس البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص30.

• الملاحظة:

و هي من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و تعتمد أساسا على حواس الباحث، وقدرته الفائقة على ترجمة ملاحظاته و تلمسه إلى عبارات ذات معان، كما تستخدم هذه الأدوات في البحوث السوسولوجية أثناء إجراءات الدراسات الاستطلاعية.

اعتمدت الملاحظة في وضع فروض مبدئية يمكن التحقق منها من خلال البحث العلمي المنجز، كما استخدمت في مراقبة موظفي المصالح الإدارية وبالخصوص على مستوى مصلحة الموارد البشرية، وأدائهم ومدى استفادتهم من تكنولوجيا الاتصال في أداء وظائفهم

• المقابلة:

استخدمت هذه الأداة للتقرب من الإداريين بحيث تم عرض الموضوع وتشجيع المستجوبين على الإفصاح بأفكارهم وآرائهم بحرية كاملة دون التخوف من المقاطعة أو الاعتراض، وتوجيه المقابلة لعناصر محددة تهم معالجة البحث.

• الاستمارة:

تعتبر الاستمارة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، و لقد تمت صياغتها انطلاقا من مشكلة البحث و الأسئلة التي أثارها و أهداف البحث ، و من ثانياة انطلاقا من فروض الدراسة. احتوت الاستمارة على 37 سؤال، 6 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية و 31 سؤال كانت تحتوي أسئلة مغلقة يكون الجواب عليها بنعم أو لا ، وأسئلة مفتوحة تترك فيها الحرية للمجيب للتعبير عن موقفه ، و الأسئلة ذات الاختيار المتعدد.

الفصل السادس

تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستمارة بالمقابلة

تمهيد.

1. تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها.
2. نتائج الدراسة على ضوء الفروض.

نتيجة عامة للدراسة.

خاتمة واقتراحات.

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصول الأولى إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة ومنها الجزائرية بصفة عامة، ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، وما تعلق بهذا الاستخدام من أثر، وذلك حسب ما توفر لنا حوله من مادة علمية، سنحاول في هذا الفصل تقصي استخدامات تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة ميدان الدراسة مطاحن الرياض، وكذا أثر الاستخدام على مستوى أداء هذه المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.

1. تفريغ البيانات وتحليلها:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلقياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليلات فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمبحوثين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ ينذر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له.

ونم هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضم 6 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية وكيفية الالتحاق بالمؤسسة.

جدول رقم 03: يوضح الأفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45%	18	ذكر
55%	22	أنثى
100%	40	مجموع

يربط المختصون في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية الجنس بمختلف المتغيرات المتعلقة بدراسة أي موضوع أو مشكلة، وذلك نظرا لما للجنس انعكاسات و تأثيرات خاصة في الدراسات المتعلقة بالاتجاهات لاعتبارات الفروق الفردية بين الجنسين والجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث بلغت نسبة الذكور منهم 45% بينما قدرت نسبة الإناث 55%، وبذلك يتجاوز عدد الإناث نصف المبحوثين 3/2، بينما يعود الثلث الأخير للذكور 3/1، وتبدو نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور،

ويعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة خصوصا وأنها فرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى، التي تتطلب أعباءا وتنقلات كثيرة.

جدول رقم(04) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%27,5	11	29-20
%39,5	17	39-30
%15	6	49-40
%15	6	50 فما فوق
%100	40	المجموع

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتماماتها وحاجات متعددة، وانطلاقا من هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 39-30 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة ب %39,5 وهذا ما أكده 17 مستجوب، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود، بينما يأتي في المرتبة الثاني الفئة ما بين 29-20 سنة وذلك بنسبة %27,5 وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة، في حين يتساوى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 49-40 سنة والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق بنسبة %15 وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية في خبرة العمل.

جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%7,5	3	متوسط
%20	8	ثانوي
%65	26	جامعي
%7,5	3	ما بعد التدرج
%100	40	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا، تبين المبتكرات، ويوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 65%، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها مؤسسة إنتاجية، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 20% وهي نسبة كبيرة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، ويتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية، وذوي المستوى الجامعي ما بعد التدرج وهذا ما نجده على مستوى المناصب العليا في المؤسسة، كما أن الفئة الأخيرة تضم طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية.

جدول رقم(06) يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
40%	16	أقل من 5 سنوات
22,5%	9	5-9
25%	10	10-14
12,5%	5	15-19
100%	40	المجموع

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة الأعمال، وتعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادة أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي الأقدمية تتراوح من سنة إلى 5 سنوات (أقل من 5 سنوات) والتي قدرت ب 40%، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية من 10-14 سنة بنسبة 25%، وفي المرتبة الثالثة الموظفين ذوي أقدمية تتراوح بين 5-9 سنوات بنسبة 22,5%، ويأتي في المرتبة الأخيرة ذوي الأقدمية من 15-19 سنة بنسبة 12,5%، والملاحظ أن ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات هم الأكثر نسبة، نظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول التجديد في مواردها البشرية، للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية، والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسابرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

جدول (07) يبين توزيع المبحوثين بحسب كيفية الالتحاق بالوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الالتحاق
17,5%	7	مسابقة
20%	7	بعد تكوين
45%	18	توظيف مباشر
17,5%	8	ترقية
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال (المبحوثين) التحقوا بالمؤسسة نتيجة التوظيف المباشر وهذا ما عبرت عنه نسبة 45% تليها نسبة 20% تم توظيفهم بعد تكوين، وهذا نظرا لبعض الأعمال التي تتطلب تكويننا معيناً مثل التدريب على استخدام أجهزة الإعلام الآلي، وتوجد فئة 17,5% يتقاسمها كل من التحق بالوظيفة عن طريق المسابقة دليل على وجود معايير أخرى يتم التركيز عليها في الوقت الحالي غير الأقدمية أثناء عملية الاختيار والتوظيف، أما المرتبة الأخيرة فالتحق فيها العمال عن طريق الترقية إلى مناصب عليا وذلك بنسبة 17,5%.

جدول رقم (08) يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
62,5%	25	نعم
—	—	لا
37,5%	15	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يبين لنا أن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات، وهذا ما أكدته نسبة 62,5% من المبحوثين الذين أجابوا باحتمال "نعم"، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 37,5% من المبحوثين الذين أكدوا وأقروا بأن الإدارة غالبا ما تهتم بالاتصال وإيصال القرارات والمعلومات إلى كل المستويات الإدارية.

وخلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من الاهتمام بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، إلا أن هذه لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن اتصالها بالمستويات والفئات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات، ولكن السؤال الذي يبقى مطروح هو ما إذا كانت هذه المعلومات تصل بسرعة إلى العمال أم لا؟ هذا ما سنعرفه من خلال الجدول التالي.

جدول (09) يبين سرعة وصول المعلومات والقرارات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
7,5%	3	بطيئة طول التسلسل الإداري
7,5%	3	احتكار المعلومات في مستوى معين
—	—	أخرى تذكر
85%	34	سريعة
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 85%، من الأفراد عينة الدراسة قد أقرروا أن المعلومات والقرارات تصل بسرعة هائلة إلى المستويات الإدارية، بينما تعود نسبة 15% من المبحوثين من أقرروا بعدم سرعة وصول القرارات والمعلومات ويرجعون السبب إلى طول التسلسل الإداري فكلما كان عدد المستويات الإدارية كبير وطويل كلما شكل عقبة في عملية الاتصال وإيصال المعلومات والقرارات، ففي الاتصال النازل، قد تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس أو المدير نقله أو إيصاله للمستويات الدنيا من معلومات وهذا ما تؤكد نسبة 7,5% من المبحوثين الذين أقرروا باحتكار المعلومات في مستويات تنظيمية معينة.

جدول رقم (10) يبين وسائل نقل القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65%	26	التقارير والمنشورات الكتابية
35%	14	الرسائل الشفهية
100%	40	المجموع

إن معرفة العامل لمضمون الرسالة الاتصالية المتوجهة إليه من قبل الإدارة تجعله قادرا على تفسيرها حسب قدرته المعرفية والثقافية وخبراته، وتجاربه السابقة ومن ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقا لما يحيط به، والجدول هذا يوضح لنا بأن نسبة 65% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بأن الرسائل الاتصالية المكتوبة تكون الأفضل، وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسله إلى العمال كما هي، كما أوضح لنا بعض العمال بأن الوسائل المكتوبة أضمن وأنجح، أما نسبة 35% من أفراد العينة فهم يؤكدون بأن طريقة الاتصال بهم (شفويا) تكون الأفضل نظرا لما تتصف به من مميزات خاصة، وأنها تقضي على عامة اللغة والفهم والجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة، وكما جاء على لسان بعض العمال الإداريين وحتى عمال التنفيذ بقولهم الرسائل المكتوبة أضمن فهي لا تحتمل التحريف، لكنها تستغرق الوقت نظرا لطول التسلسل الإداري في حين الكلمة المسموعة تكون ذات سرعة لكنها ليست مضمونة 100%، فقد تصادف تأويلات في البعض في منها، خاصة إذا كان المسؤول ينقل الكلام عن المدير، في بعض الأحيان العامل البسيط لا يفهم أو لا يستوعب جيدا ما قاله المسؤول أو ربما يكون مفهومه خطأ أو ناقص.

جدول رقم (11) يبين الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقارير والمنشورات	25	62,5%
الوسائل الشفوية	10	25%
الاثنين معا	5	12,5%
المجموع	40	100%

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن الإداريين والإطارات يفضلون الاتصال عن طريق التقارير باعتبارها وسائل فعالة، بنسبة 62,5% من الأفراد المبحوثين، في حين أن 25% من المبحوثين أقروا بفعالية الرسائل الشفوية، وبالتالي فالتقارير والمنشورات الكتابية تفوق الرسائل الشفوية، وهذا التصريح يبدو منطقيا وموضوعيا نظرا للمستوى التعليمي للأفراد عينة البحث، فهم يستطيعون فهم المناشير والإعلانات المكتوبة والملصقات الجدارية، وهذا ما لاحظناه من خلال تصريحاتهم، حيث أكد لنا أحد العمال بأنهم يفضلون الوسائل المكتوبة لأنها أكثر ضمان رغم استغراقها للوقت، إلا أنها أكثر جدية، أما البعض الآخر فيرى أن الوسائل والرسائل الشفوية هي المفضلة نظرا لسرعتها وسهولتها، حيث يكون الكلام في مثل هذه المحادثات الشفوية مباشرا، وهذا ما تؤكد نسبة 25% من المبحوثين، فالإتصال

الشفوي من أكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، فهو يوفر الوقت، والسماح بالاتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة، وتبادل الأفكار إلا أنه أقل ضمانا من الأسلوب والوسائل المكتوبة.

وعليه فالوسائل الشفوية لها أهمية خاصة إذا تعلق الأمر، بالاتصال المباشر، وعليه يمكن القول بأن الوسائل الشفوية والكتابية ذات أهمية بالغة، لكن الاختلافات أو التفاوت يكون حسب طبيعة ودرجة الاستخدام.

كما نجد أن نسبة 12,5% من المبحوثين يؤكدون على أهمية الوسيطتين معا، بمعنى أنه من بين عينة البحث هناك 5 عمال يفضلون استعمال الوسيطتين معا أو يرون بأن كلا الوسيطتين لهما نفس الأهمية.

جدول رقم (12) يبين وضوح المعلومة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	7	17,5%
	3	7,5%
	-	-
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة أجابوا بأن القرارات والمعلومات الصادرة من الإدارة العليا واضحة وكانت نسبة ذلك 75% حيث سجلت أعلى نسبة جزئية في فئة عمال التنفيذ بما يعادل 25 عامل ثم يليها عمال التحكيم ب 5 عمال.

وفي المقابل نجد نسبة 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أفروا بعدم وضوح المعلومات والقرارات، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها التي أقرت واعترفت بوضوح المعلومات، فمنهم من يرجع أسباب عدم وضوح المعلومات إلى غموض المضمون وذلك ما يقارب 7 عمال. في حين يرجع البعض الآخر السبب إلى طبيعة اللغة، و المقدر عددهم ب 3 عمال، وهذا نتيجة الأخطاء الكتابية والأخطاء المطبعية، كما أنهم لا يجيدون في بعض الأحيان اللغة الأجنبية، خاصة إذا كانت المعلومات والقرارات كتابيا، فمنهم من قال بهذه العبارة بالذات: ... استعمال مفردات في النص صعبة الفهم، لا بد من معجم فرنسي حتى نتمكن من فهمها.

ولكن إذا أردنا معرفة ما إذا كان وضوح القرارات والمعلومات لديه أو يرتبط بالمستوى التعليمي، فاتضح لنا بأن سبب وضوح القرارات بعيد كل البعد عن المستوى التعليمي.

جدول رقم (13) يبين ما إذا كانت القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

تشير المعطيات الكمية أن هناك تفاوت بين نسب العمال الذين يعتقدون بأن القرارات الصادرة غالباً ما تكون في صالح المرؤوسين، بنسبة 70% من أفراد عينة البحث. كما صرح لنا رؤساء المصالح بأن مهما يكن القرار المتخذ، يجب أن يصل بسرعة إلى العمال لأنهم الطرف الهام في انجاز المخطط الإنتاجي وهو المعني الأول بكل ما يتخذ من قرار سواء خاص بالمنتج أو به هو شخصياً، وقال أيضاً أنه كلما كانت القرارات في صالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة في عمله وأدائه بكفاءة وفعالية، وشعوره بالارتياح والثقة في العمل، إضافة إلى هذا، فإن القرارات إذا كانت في صالح المرؤوسين فإن ذلك ينعكس على الإنتاج وعلى المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا ما يمثله العمال الذين يعتقدون أن القرارات دائماً في صالحهم 28 عامل، هذه النسبة من المبحوثين شأنها شأن نسبة العمال الذين أقرروا بأن القرارات الصادرة ليست في صالح العمال ب 30%، وذلك حسب رأي أحد العمال أن القرارات والقوانين المسطرة تكون للمؤسسة جميعاً أي أنها مسألة داخلية للمجتمع، فمهما كان القرار هناك من يعجبهم وهناك من لا يعجبهم والقرارات تساعد على ضبط العمل والعامل.

جدول رقم (14) يبين ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية ومدى تطبيقها لنتائج الاجتماعات:

تطبيق نتائج الاجتماع		انعقاد الاجتماعات		الاحتمالات
%	ت	%	ت	نعم
%25	10	%20	8	مرة
		%10	4	مرتين
		-	-	أكثر
%75	30	-	-	أحيانا
-	-	%70	28	لا
100%	40	100	40	المجموع

من خلال اتصالنا بأفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، وحسب البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، وجدنا أن المؤسسة لا تعقد اجتماعات دورية، وبالتالي كيف تجتمع الإدارة بالعمال إذا كانت لا تعقد اجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكلهم.

فقد صرح لنا ما نسبته 70% من أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة أو الإدارة لا تعقد اجتماعات، وهذه النسبة عالية مقارنة بالنسبة التي أقرت بعقد الاجتماعات مع العمال بنسبة 30%، فالاجتماعات يحضرها الإداريون والإطارات والمسؤولين المباشرين وأما عن عدد مرات التي تنعقد فيها الاجتماعات فقد أكد نسبة 20% أنها تنعقد مرة على الأقل في السنة ثم تأتي نسبة 10 تؤكد انعقادها مرتين على الأقل.

فإذا انعقدت الاجتماعات، فالعامل البسيط لا يشارك فيها، حيث عبر أحدهم بأنه يلح أن تكون لديه الفرصة لحضور اجتماعات كهذه كي طرح فيها كل المشاكل العملية، وهناك من قال أن الاجتماع لا بد أن يكون فيه أخذ ورد -مناقشة- وهذا كي نخرج بنتيجة لكن المسؤول أو المدير يريد أن يوصل ما يريد توصيله، فحضور الاجتماعات تكون على مستوى العمال والمستويات العليا.

أما فيما يخص تطبيق نتائج تلك الاجتماعات، فيرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعدد 30 مبحوثاً أي ما يعادل 75% أن نتائج الاجتماعات يطبق البعض منها، وإذا كانت هذه النتيجة متطابقة جزئياً مع النتيجة الأولى المتعلقة بما إذا كانت المؤسسة والإدارة تعقد اجتماعات دورية، أي أن هذه النتيجة إجمالية تتعلق بعينة الدراسة، وإذا نظرنا إلى العينة الجزئية الخاصة بكل فئة لوجدنا أغلب المبحوثين يقرون على تطبيق البعض من نتائج الاجتماعات - إذ انعقد أصلاً - ومن ناحية أخرى بينت الشواهد الكمية أن 25% من

عينة الدراسة على تطبيق هذه النتائج، معنى هذا وحسب البيانات فان الإدارة تعمل على تطبيق نتائج الاجتماعات كما أنهم لا يشاركون العمال فيها.

جدول رقم (15) يبين ما إذا كانت الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

يعتبر العامل المحرك الأساسي والرئيسي في العملية الإنتاجية، فله الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه داخل المركب، وله الحق في مناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، طبعاً هذا في مجال ما إذا كانت ديمقراطية في المؤسسة، وذلك بغية التكيف والتأقلم مع الظروف التي تحيط بالعمل، وبالتالي التفاعل والتعايش مع الأوضاع ومع ما يجري داخل التنظيم، ولقد بينت القراءة الإحصائية للجدول الموضح لما إذا كانت الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن آرائهم واقترحاتهم أن حوالي 10 مبحوثين بنسبة 25% من عينة الدراسة أكدوا بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة بكل حرية وبالتعبير عن آرائهم، أما النسبة المتبقية والتي ترى عكس ذلك بأن الإدارة لا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم فقد بلغت 75% وهذا يعني أن إدارة المؤسسة غير ديمقراطية فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتداول لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، وذلك بغض النظر عن الأخذ بها، وإنما لرفع معنوياته الروحية، ويؤكدون لنا بذلك إذا أتاحت لهم الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم، فيما يخض الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، فان ذلك يؤثر إيجاباً عليهم من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

فعند استشارة العامل في حل مشكلة إدارة أو حتى في اتخاذ قرار خصوصاً إذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بقسمه ومصالحته، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذا أهمية في هذه المؤسسة ويشعر أيضاً بثقة مديره، أو المشرف عليه مباشرة، وكذا ثقة مؤسسته، أيضاً كلما كان السماح للتعبير عن آراء واقترحات العمال وحتى اتخاذ القرارات كلما كان عدد المشاركين أكبر كانت البدائل كثيرة.

جدول رقم (16) يبين ما إذا كان المدير يقوم بالزيارات أثناء العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	17,5%
أحيانا	10	25%
لا	23	57,5%
المجموع	40	100%

إن مهام المدير تنحصر أساسا في الاطلاع على سير العمل، من اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، القيادة... وغيرها هذا من جهة، التحفيز والحماس، ورفع الروح المعنوية للعمال، والاتصال بهم من جهة أخرى، كما يشكل فريق من الأفراد المسؤولين عن الأعمال المختلفة، وهو يقوم بهذا من خلال الممارسات التي تعمل فيها، ومن خلال علاقته مع مساعديه الذين يعمل معهم، ومن خلال قرارات رجاله، بخصوص المرتب، والتعيين والترقية، كما يقوم بالاتصال المستمر وإلى مرؤوسيه ومن إلى رؤسائه ومن زملائه. ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، صرح لنا أفراد العينة بالمؤسسة مجال الدراسة والذين بلغت نسبتهم 57,5% بأن المدير لا يقوم بالدور المنوط به، وهذه النسبة تقول بأن المدير غير ملتزم بواجباته ومسئوليته اتجاه العمال بالدرجة الأولى.

أما النسبة المتبقية والتي تتمثل في 17,5% فقد أكدت لنا زيارة المدير لهم أثناء ساعات العمل، وهي مواقف مختلفة تتراوح بين ما هو قانع بما يقوم به المدير في هذا المجال، ومنهم من هو غير مقتنع تماما بهذه الزيارات، حتى إن كانت موجودة فعلا، بينما يرى النصف الآخر بأنها غير كافية تماما وهذه النسبة في 25% والتي تقول بأن المدير يؤدي زيارته أثناء العمل لمصالح المركب في أغلب الأحيان.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن المهام في المركب روتينية، وهذا بشهادة الكثير من العمال، ومن ثم فهي لا تحتاج إلى التوضيح.

وخلاصة القول أن هذه الصفة، هي من صفات المدير السلبي الذي لا يرى في اتصاله للعمال والاحتكاك بهم تأثيرا إيجابيا على الروح المعنوية لديهم.

جدول رقم (17) يبين اتصال المرؤوس بالربيس:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
45%	18	طلب استفسار	نعم
5%	2	تظلمات وشكاوي	
15%	6	تقارير	
—	—	أخرى تذكر	
35%	14	لا	
100%	40	المجموع	

إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه، حيث أن حوالي 26 مبحوث من 40 يمثلون عينة الدراسة يتصلون برؤسائهم الأعلى منهم وهؤلاء يمثلون ب 65%، فمنهم من يتصل بهم لطلب الاستفسار حسب ما أكدته نسبة 45% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم، ومنهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع الشكاوي والتظلمات وذلك بنسبة 05%، وهي بطبيعة الحال شكاوي بعيدة كل البعد عن طريقة أو أسلوب العمل بل تتعلق في الغالب بالعامل نفسه، إلا أننا لم نصادف أي عامل يتصل بالجهات العليا بطلب تحويل أو ترقية أو غيرها.

أما النسبة المقدرة ب 15% من المبحوثين الذين أجابوا باتصالهم مع رؤسائهم، وذلك من خلال تقديم التقارير، وفي المقابل نجد نسبة 35% من المبحوثين لا يتصلون برؤسائهم ومن هم أعلى منهم، وهذا يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى بعض العمال، كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقة إنسانية قوية.

وسنحاول معرفة ما إذا كان المبحوثين يتصلون أو يستشيرون بمن هم في أعلى المستويات عند مواجهة المشاكل أو لا؟ وذلك من خلال الجدول التالي فمن خلاله نلاحظ أن هناك اتصال بين العامل ورئيسه، ولكن ليس بنسبة كبيرة وواسعة، وربما يرجع ذلك إلى البعد بين العمال ورؤسائهم حسب السلم الإداري.

جدول رقم (18) يبين الجهات التي يتصل بها المرؤوسين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أحد الزملاء	3	7,5%
رئيس المصلحة	19	47,5%
النقابة	8	20%
المدير	10	25%
أخرى تذكر	—	—
المجموع	40	100%

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، فيرى أغلب عينة الدراسة وعددهم 19 مبحوث بنسبة 47,5% أن الجهات التي يتصل بها في الرئيس المباشر (رئيس المصلحة)، هذه النتيجة تتعلق بالعينة الكلية للاحتتمال الواحد، ثم تليها نسبة 25% موجهة اتصالها بمدير المؤسسة، وفي المقابل بينت الدراسة أن 20% من المبحوثين كانت من بين الجهات التي تتصل بهم وتتمثل في النقابة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على فتح قنوات الاتصال أو السماح للعمال الإداريين من الاتصال بالمدير عكس العمال التنفيذيون الذين يجدون صعوبة في الوصول أو الاتصال بمدير المركب، في حين أن 3 مبحوثين يفضلون الاتصال بإحدى الزملاء وذلك تجسيدا للعلاقات الإنسانية والزمالة بينهم وذلك بنسبة 7,5%. ولمعرفة الطرق والكيفية التي يتم بفضلها أو يتبعها العمال في اتصالاتهم بمن هم أعلى منهم مستوى عليها تناول الجدول التالي لمعرفة ذلك.

جدول رقم (19) يبين الطرق التي يستعملها العمال في اتصالاتهم بالمستويات العليا:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
52,5%	21	إتباع التسلسل الإداري
25%	10	تقديم طلب ثم الانتظار
22,5%	9	الصداقة
—	—	القرباة
—	—	أخرى تذكر
100%	40	المجموع

تؤكد النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 52,5% من أفراد عينة البحث يفضلون طريقة التسلسل الإداري من أجل اتصالاتهم بالمسؤولين الأعلى منهم، فهي الطريقة السهلة حسب ما أكده لنا بعض العمال ثم تليها نسبة 25% من أفراد العينة يفضلون تقديم الطلب ثم الانتظار إلى أجل قادم.

إلا أن إتباع التسلسل الإداري يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وإبصال آراء واقتراحات العمال في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، خاصة إذا كانت المسافة المكانية بين العامل في المستويات الدنيا بعيدة عن المستويات العليا، فهنا العامل يجد صعوبة إذا أراد الاتصال المباشر، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لاحتمال تقديم طلب ثم الانتظار، ففي بعض الحالات المدير أو المسؤول يطلب من صاحب الطلب، تحديد موضوع الطلب ففي هذه الحالة لا يرد على العامل خاصة إذا تعلق الأمر بمقابلته، كما أن تعدد المستويات الإدارية من أكبر المعوقات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعر المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى، فيتأثر الاتصال الصاعد عندما تعتمد بعض المستويات التنظيمية عن حجب الأخبار أو المعلومات الصادرة عن الرؤساء الإداريين، وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية التنظيمية من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة في المقابل نجد 22,5% من المبحوثين أفراد العينة يفضلون طريقة الاتصال بالمستويات العليا من خلال الصداقة، فهذه الفئة تربطهم علاقات شخصية شبه رسمية مع المستويات العليا، ولو لاحظنا أن أكثر الوسائل استخداما والتي تضعها الإدارة في أيدي العمال هي الطلب الخطي وإتباع التسلسل الإداري كوسيلة رسمية تستخدم بكثرة.

لكن عند سؤالنا عن أكثر الوسائل فعالية في الاتصال لوجدنا معظم المبحوثين يقرون بفعالية المقابلة الشخصية لسهولة استخدامها وعدم إهدارها الوقت.

جدول رقم (20) يبين الوسائل المباحة والأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	4	10%
المقابلة الشخصية	6	15%
الطلب الخطي	22	55%
الهاتف والمقابلة	2	5%
الطلب والمقابلة	6	15%
المجموع	40	100%

يحدد لنا الجدول احتمالات متنوعة، يمكن على ضوءها معرفة وسيلة اتصال العمال بمديرهم، بحيث يبرز لنا أهم وأكثر استخداما لوسيلة اتصال العمال بالمدير لطرح مشاكلهم أو تقديم اقتراحاتهم فالوسيلة الأكثر اعتمادا في العملية الاتصالية والتي تظهر لنا بوضوح من خلال هذا الجدول هي الرسائل والطلب الخطي بنسبة 55% ثم تأتي بعدها في المرتبة الثانية مباشرة اتصال العمال بالمديرين والمسؤولين والتي يتقاسمها كل من المقابلات الشخصية وكذا الطلب والمقابلة الشخصية والتي تقدر ب 15%.

أما الوسيلة الأخرى والمتمثلة في الهاتف فهي لا تأخذ بعين الاعتبار، وتقدر نسبتها ب 10% وبالتالي فإن استعمالها محدود باعتبار أن هذه الوسيلة لا تتاح إلا للذين لهم علاقات خاصة مع الإدارة والمدير، ولهم علاقات غير رسمية، وتتاح أيضا للمسؤولين الكبار استنتاج من عينة المبحوثين من أكد بأن وسيلة اتصال العامل بالمدير تكمن من خلال الهاتف والمقابلة الشخصية وكان نسبة ذلك 5%.

وخلاصة القول أن أداء العمال لوظائفهم واتصالاتهم بالإدارة تكون وفقا للتسلسل الهرمي للمؤسسة لما تبين في الجدول السابق، وإذا كانت هذه الطريقة تعترضها بعض العوائق والحواجز فإن هذا لا يعطي فرصة للعمال بتقديم شكاويهم.

جدول رقم (21) يبين الوقت الذي يتصل فيه المرؤوسين بالرئيس أثناء مواجهة مشكلة ما:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45%	18	أثناء العمل
17,5%	7	وقت الراحة
12,5%	5	بعد انتهاء العمل
25%	10	دون تحديد وقت
100%	40	المجموع

يتضح من خلال ما تقره لغة الأرقام أن أغلبية أفراد عينة البحث، في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية فهم يتصلون بالمسؤول الأعلى أثناء العمل وذلك بنسبة تقدر بـ45%، لكن اتصال العامل بالرئيس وقت العمل يؤثر على طبيعة الإنتاج (علما أم المؤسسة محل الدراسة يحرصون على عدم تضييع الوقت) ثم تأتي نسبة 25% تؤكد اتصالها بالمرؤوسين بأنه ليس له وقت محدد، أي أنه كلما كانت أو واجهتهم مشكلة مباشرة يتصلون بمن هم أعلى منهم لحل أو لطلب استفسار أو غير ذلك.

أما النسبة المتبقية، فنجد 12,5% و17,5% لكل من الاتصال بعد انتهاء العمل، ووقت الراحة على التوالي، ففي هذه الحالة يجعلنا الأمر نلاحظ أنه بالرغم من طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي، إلا أنه لم يمنع هذا من وجود اتصالات غير رسمية، والتي تحقق لهم مكاسب عديدة، هذه الأخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل وبالتالي تحقيق زيادة إنتاجية.

جدول رقم (22) يوضح المكان الذي يتصل فيه العامل برئيسه:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
90%	36	في المؤسسة
10%	4	خارج المؤسسة
—	—	أخرى تذكر
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 90% من أفراد العينة تتم الاتصال بالرئيس داخل مكتبه في المؤسسة، بينما نجد 4 أفراد فقط من يتم اتصاليهم بالمسؤولين خارج المؤسسة وتقدر نسبتهم 10%، ربما هذه الفئة بحكم طبيعة العلاقات القائمة بينهم، حيث يكون الاتصال عادة في طابعه غير الرسمي، وقد يرجع هذا كما سبق ذكره إلى طبيعة موضوع الاتصال أي أن المكان الذي تتم فيه الاتصالات بين المسؤولين والعاملين يكون غالباً في المؤسسة وعن الوقت الذي يتصل فيه العاملين بالرؤساء أثناء مواجهتهم للمشاكل فقد أشرنا إليه في الجدول السابق.

جدول رقم (23) يبين تقديم الطلبات للرؤساء:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
5%	2	إهمال ولا مبالاة
15%	6	القبول
22,5%	9	استجابة ورد
57,5%	23	لا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا أن نتعرف على مدى فعالية الاتصال المساعد ومن خلاله يمكن العمال في المستويات الدنيا بأن يقدموا طلباتهم وشكاويهم إلى الإدارة، حيث أكدت لنا نسبة 57,5% من مجموعة العينة أنهم لا يقدمون طلبات ولا شكاوي عن المشاكل العملية، ويحبذون حل المشاكل شفويًا أي دون تقديم طلب وفي بعض الأحيان يتم التوصل إلى الحلول بإشراك زملاء العمل، في أن النسبة الباقية والتي تقدر بـ 42,5%، فهي تمثل فئة الذين سبق وأن قدموا طلبات وشكاوي للإدارة وعن كيفية الرد عليها فقد كانت الإجابة متفاوتة فيما بينها، حيث نجد أن نسبة 22,5% من الأفراد قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها بالاستجابة، ثم تليها نسبة 15% والتي تم فيها القبول من طرف الإدارة على الطلبات الموجهة، أما المرتبة الأخيرة فكانت بنسبة 5% والتي كان الرد عليها هو الإهمال واللامبالاة.

وخلص القول أن أفراد العينة كان لديهم اقتناع تام ومسبق بأنه سوف لن يكون هناك رداً وأنه سيكون رداً سلبياً على الشكاوي والطلبات التي تقدم للإدارة خاصة إذا أخبر أحد العمال زميله بأنه اشتكى للإدارة وقدم طلب للإدارة لم ترد عليه وأهملت طلبه هذا، وأنهم لا يعتمدون الإدارة ولا يتقنون فيها حل مشاكلهم، ومن هنا وجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة لمثل هذه المشاكل آخذة بعين الاعتبار أن العامل هو الركيزة

الأساسية في العملية الإنتاجية، فإحساس العامل باحترام الإدارة له يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الاتصال بينه وبين الإدارة، وإذا كانت الإدارة لا ترد على طلبات وشكاوي العمال فهل يؤثر على العلاقة بينهم وبين الإدارة.

سننتظر لهذا من خلال الجدول الذي يعبر عن العلاقة بين العمال ورؤسائهم.

جدول رقم (24) يبين مقارنة أفضل أساليب الاتصال الشفوي والكتابي والاتصال المصور:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
17,5%	7	هاتف	أسلوب شفوي
32,5%	13	مقابلة	
25%	10	وساطة	
15%	6	مراسلات	أسلوب كتابي
10%	4	تقارير	
—	—	أسلوب مصور	
100%	40	المجموع	

لقد بينت وكشفت لنا البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة الدراسة والمقدرين 75%، يفضلون الوسائل والأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة والشخصية والهاتف، أما النسبة المتبقية المتمثلة في 25% تفضل الأسلوب الكتابي، كما أسفرت اللقاءات مع الإداريين والعمال التنفيذيين على تأكيدهم على أهمية الوسائل الشفوية وعلى فعاليتها وسرعتها في الحصول على التغذية الراجعة، إضافة إلى أسباب أخرى، قد تم التطرق إليها في الجداول السابقة، أما الذين يقرون بأهمية وأفضلية الوسائل الكتابية فلأنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، وهي تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها، كما يمكن من خلال هذه الوسائل التمعن في الكلمة المكتوبة، وفي الرسالة بشكل عام حتى يتمكن تلقيها من فهمها بالشكل الصحيح والجيد، في حين لم نسجل أي نسبة عن الأسلوب المصور.

جدول رقم (25) يبين تقييم العلاقة بين العامل ورئيسه:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25%	10	جيدة
67,5%	27	حسنة
7,5%	3	سيئة
100%	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية نلاحظ أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 67,5% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن العلاقة بينهم وبين الإدارة حسنة، وهذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المؤسسة، أما نسبة 25% ترى أن العلاقة بين العمال والإدارة جيدة، وهذا راجع حسب تصريح البعض منهم إلى العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمديرين، في حين صرحت النسبة القليلة والمتمثلة في 7,5% بأن العلاقة بين العمال والإدارة سيئة، وهذا يدل على عدم الاحتكاك بينهم.

ففي العلاقة الحسنة والمقبولة يمكن أن يكون ذلك نتاج الاحتكاك بين العمال والإدارة.

جدول رقم (26) يبين الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
57,5%	23	الاحترام المتبادل
17,5%	7	الصدقة بينهما
25%	10	الاثنين معا
100%	40	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، حيث أن نسبة 57,5% من أفراد العينة يرون أنه لتحسين هذه العلاقة يجب أن يكون هناك نوع من الاحترام المتبادل بين العمال والمسؤولين المباشرين والمدير، وهذا من أجل توفير جو ملائم لاتصال فعال يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، ويساعد على أن تكون هناك ثقة متبادلة.

أما نسبة 17,5% من أفراد العينة، فإنها تشير إلى ضرورة احتكاك العمال بالمدير لربط صداقة بين الطرفين في ضوء الاحترام والتقدير المتبادلين، وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات العمال، ويدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية أكبر آخذين بعين الاعتبار أن لكل مسؤولياته، و لكل دوره الفعال في المؤسسة التي يعمل بها، أما نسبة 25% فهي الفئة التي أجابت بضرورة القيام والالتزام - لكل طرف - بالمهام المنوطة به، شرط أن تكون هذه المهام معززة بضرورة قيام صداقة بين العامل والمدير، وهذا لكي لا يحس العامل بالعمال الإدارة له وكذلك الاحترام المتبادل بينهما.

جدول رقم (27) يبين محافظة الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	12	نعم مراعاة مناصب الشغل
17,5%	7	المحافظة على الراتب
25%	10	تقديم الحوافز
27,5%	11	لا
100%	40	المجموع

بالإضافة إلى كل ما سبق، فقد كشفت الدراسة الميدانية من خلال لغة الأرقام في الجدول رقم (28) أن 29 فردا من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 72,5% أوضحوا أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال مراعاة مناصب شغلهم والتي قدرت ب 30% وكذلك الأخذ بانشغالاتهم واهتماماتهم والتشاور معهم والمحافظة على الراتب بنسبة 17,5%، كذلك هناك من أقر بأن الإدارة تحافظ على مصالحهم وذلك عن طريق تقديم الحوافز ورفع الأجور والترقية والتشجيعات المادية وغيرها وكانت نسبة 25%، في المقابل نجد أن نسبة 27,5% ترى بأن الإدارة لا تحترم العامل وهذا راجع لعدم اهتمامها إلا بمصالحها فقط، كما أنها لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات أن الإدارة تحترم الإداري فقط.

وقد أكد لنا بعض العمال أنه للمساهمة في صنع القرارات يؤخذ بعين الاعتبار مكانة ووظيفة الفرد في العمل وفي المؤسسة، إذ يساهم فيها الأشخاص الموجودون في المراكز العليا، ولا يساهم فيها من يحتل المراتب الدنيا.

جدول رقم (28) يبين ما إذا كان العمال قد سبق لهم وأن اشتكوا للإدارة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
—	—	بسرعة
%17,5	7	ببطء
%15	6	لا يرد عليها
%67,5	27	لا
%100	40	المجموع

حسب الشواهد الكمية في الجدول يمكن أن نتعرف على مدى فعالية الاتصال الصاعد، والذي من خلاله يمكن للعمال في قاعدة الهرم السلطوي بأن يقدموا شكاويهم للإدارة حيث أكدت النسبة 67,5% من مجموع أفراد العينة البحثية أنهم لا يقدمون شكاوي للإدارة، لأنها لا تؤخذ في الحسبان، وهناك من أكد أنه لم تكن لديه أي مشاكل أو شكاوي، أم النسبة الأخرى من العينة المتبقية والمقدرة بـ 32,5% وهي فئة الذين سبق لهم وأن تقدموا بشكاوي للإدارة فمنها من تم الرد عليها ببطء ومنها ما حدث تجاهلها ولم يرد عليها، فالأولى بلغت نسبتها 17,5%، أما الثانية 15%، و هي بذلك نسب متفاوتة في حين لم نسجل أي فرد من الأفراد الذين اشتكوا وكان الرد على شكاويهم بسرعة.

وخلاصة القول أن أغلب أفراد العينة كان لديهم اقتناع تام ومسبق بأنه سوف لن يكون هناك رد على الشكاوي المقدمة للإدارة، وأنهم لا يعتمدون عليها ولا يثقون فيها لحل مشاكلهم، ومن هنا وجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة لمثل هذه المشاكل آخذة في حسابها أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، وشعور العامل وإحساسه بأهمية واحترام إدارته له يجعله يؤدي العمل بكفاءة وفعالية، وهذا -الاحترام- يعتبر مؤشرا قويا لفعالية الاتصال الصاعد بين العامل والإدارة، أما فيما يخص سؤالنا عن نوع الشكاية فكانت أغلب الإجابات بمشاكل مع مجموعة العمل.

جدول رقم (29) يبين رضا العاملين عن أساليب الاتصال في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%37,5	15	نعم
%62,5	25	لا
%100	40	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة، فمن خلال الجدول تبين أن 62,5% من أفراد العينة يؤكدون عدم رضاهم عن أساليب الاتصال، وهذا ينعكس على استقرار العامل في عمله، وقد تأخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طابعا غير رسميا في أغلب الأحيان، كما أن عدم الرضا هذا قد يخلق نوعا من التأثير السلبي على علاقات العمال بالإدارة، فأساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة حسب هذه الفئة لا تسهل اتصال العمال بالإدارة، حيث لا يمكن للعمال أن يوصلوا شكاويهم وحتى اقتراحاتهم إلى الإدارة.

وحيث نجد في المقابل النسبة المتبقية المقدرة بـ 37,5%، ترى أن الأساليب الاتصالية المطبقة في المؤسسة جيدة ومقبولة، فهم يعبرون عن السير الحسن للعمل، وهذا ما يفسح المجال لوجود علاقة اتصالية يرضى عليها العمال، الأمر الذي يدفع إلى وجود استقرار مهني، ويمكن أيضا ربط هذا المتغير بمتغير أو مؤشر العلاقة بين العمال والإدارة، وذلك وفق ما جاء في الجداول السابقة.

تشير الدراسات إلى أن إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى المؤسسات قد ساهم في إعادة تعريف العديد من المهام والإجراءات، حيث عملت على تحسين جودة العمل عن طريق استخدام أساليب جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، حيث تمكن من اختصار الوقت والجهد والتكلفة، كما أنها ألغت حدود الزمان والمكان.

وسنتطرق فيما يلي إلى فعالية الاتصال التي تساعد في تدعيم المناخ الاجتماعي والتنظيمي في المؤسسة.

جدول رقم (30) يبين رأي المبحوثين حول تكنولوجيا الاتصال في إحداث تجديد في شكل العمل في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	27	67,5%
قليلا	13	32,5%
لا	—	—
المجموع	40	100%

يشير معنى التجديد إلى إدخال طرق جديدة بدلا من الطرق القديمة، والتكنولوجيا شكل من أشكال التجديد، وفيما يخص رأي المبحوثين حول مدى إحداث هذه التكنولوجيا للتجديد على مستوى المؤسسة

يرى 67,5% منهم أنها أحدثت تجديدا كبيرا في شكل العمل، بينما نجد نسبة 32,5% أنها لو تتمكن من إحداث سوى تجديد قليل وضئيل، فيما لم نسجل ولا مبحوث يرى أنها لم تجدد في شكل العمل.

إن التجديد نتيجة حتمية لعملية التغيير، وسعيا منا لمعرفة أنماط التغيير التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال طرحنا السؤال الآتي: ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال، وقد جاءت الإجابة في الجدول التالي.

جدول رقم (31) يبين أنماط التغيير التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التجهيزات	10	25%
المعارف	9	22,5%
أساليب العمل	21	52,5%
أخرى	–	–
المجموع	40	100%

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، أن نسبة 52,5% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال أحدثت تجديدا على أساليب العمل، وذلك لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة وتوزيع نفس المعلومات إلى عدة أفراد في نفس الوقت، والتي أدت أيضا إلى خلق فضاء لتخزين أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات وتسهيل استرجاعها، كما أنها سخرت أرضية عمل جماعي لمتابعة الأعمال.

أما النمط التالي من التغيير فيتمثل في التجهيزات بنسبة 25% التي تتمثل بالخصوص في العتاد وما إلى ذلك من مستلزمات العمل.

وقد سجلنا نسبة 22,5% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال قد عملت على تغيير ذهنيات المستخدمين، وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم في تطوير أنماط العمل بالمؤسسة.

جدول رقم (32) يبين رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
27,5%	11	سرعة تداول المعلومة	نعم
20%	8	سرعة وصول المعلومة	
32,5%	13	سهولة الاتصال بين الموظفين	
7,5%	3	قضت على عوائد الاتصال	
—	—	القضاء على التشوه الذي قد يصيب المعلومة	
—	—	أخرى تذكر	
5%	2	لعدم استخدامها كثيرا	لا
7,5%	3	لوجود وسائل أنجع منها	
—	—	أخرى تذكر	
100%	40	المجموع	

إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة، أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية للمؤسسة على شكل نقل البيانات والمعلومات سواء داخل حدود المؤسسة وفي فروعها ومقاطعاتها التابعة لها، وذلك عن طريق شبكة الانترنت التي عملت على توفير نمط اتصالي يسمح بالتواصل بين المستخدمين، ويعزز العلاقات بين المقاطعات وكذا مختلف الأقسام والمصالح.

وهذا ما تأكده معطيات الجدول المبين أعلاه، إذ يرى 32,5% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال ساهمت بشكل كبير في تحسين طرق وأساليب الاتصال الداخلي وهذا لتسهيل الاتصال بين الموظفين الذي أكد عليه أفراد العينة، أما نسبة 27,5% من المبحوثين المعنيين بالاستجاب يرون أن تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال الداخلي من خلال تحقيقها لسرعة تداول المعلومة، حيث قضت هذه الأخيرة على عنصر الزمان والمكان وهذا ما أدى بدوره إلى سرعة وصول المعلومة وهذا ما أفادنا به 20% من المبحوثين الذين يرون أن تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال الداخلي، خاصة وأن تكنولوجيا الاتصال

تتيح المشاركة في الملفات حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها، في أي وقت ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها، أولاً بأول، كما أنها تتيح نقل وتحويل الملفات من قسم لآخر، ومن فرع لآخر وهذا ما كان يتم في وقت طويل.

قد أدت ظل هذه التحسينات إلى نتيجة تتمثل في القضاء على عوائق الاتصال وهذا ما وافق عليه 7,5% من المبحوثين ذلك أن تكنولوجيا الاتصال تسهل سيرورة العمل، فهي تجعل المؤسسة أكثر مرونة وتجعل المهام متجددة، حيث تكون إدارة الأعمال مفهومة لجميع المستخدمين لأن الغموض يسبب العديد من المشاكل المضرة بمصالح المؤسسة.

في حين يرى 5 مبحوثين يرون أن التكنولوجيا لم تحدث تجديد بالنسبة لهم وهذا راجع إلى عدم استخدامها كثيراً، لأنهم من عمال التنفيذ والوسائل الاتصالية المتوفرة لديهم وذلك بنسبة 5%، بينما يرى 7,5% أنها لعدم توفر الوسائل الأنجع سيرورة العملية الاتصالية بشكل تام.

جدول رقم (33) يبين ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال قد فعلت الاتصال الخارجي:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
20%	8	التعريف بالمؤسسة	نعم
25%	10	تحسين صورة المؤسسة	
12,5%	5	ربط المؤسسة بالجمهور الخارجي	
7,5%	3	تسهيل الاتصال بالمؤسسات الأخرى	
—	—	أخرى تذكر	
35%	14	لا	
100%	40	المجموع	

تعد تكنولوجيا الاتصال من أهم القنوات الحديثة لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن والمتعاملين، بعدما كانت تستعمل طرق تقليدية كالمعارض، الأيام التحسيسية، الإعلانات والصور، وهذا ما يراه 65% من المبحوثين الذين وافقوا على أن تكنولوجيا الاتصال فعلت الاتصال الخارجي، حيث حسنت من صورة المؤسسة وذلك بنسبة 25% كما أن تكنولوجيا الاتصال زادت من إمكانية التعريف بالمؤسسة، وهذا ما أقره 20% من المبحوثين المعنيين بالاستجواب، وذلك عن طريق موقعها الإلكتروني والذي يضم

معلومات حول المطاحن، وهذا بدوره ساهم في ربط المؤسسة مع جمهورها الخارجي حسب ما أفادنا به 12,5%، خاصة عن طريق قضاء الزبون الذي خصصت فيه المؤسسة بريدا الكترونيا لتبادل الانشغالات، والذي يسمح كذلك للزبون بمتابعة الفواتير وإرسال الشكاوي والاقتراحات، كما تمكن المؤسسة للزبون عن طريق ذات الموقع من مراقبة التسعيرة والاضطلاع على بعض النصائح والإرشادات، وتطلعه على مصلحة التدخلات في حالة حدوث حوادث، بعدما كانت تتم هذه العملية تقليديا وفي مدة طويلة وتكنولوجيا الاتصال سهلت من الاتصال الخارجي، وذلك عن طريق تسهيل الاتصال بالمؤسسات الأخرى، وذلك حسب رأي 7,5% من المبحوثين المعنيين بهذا السؤال. وذلك عن طريق تحسين قنوات الاتصال مع الممولين والمساهمين والمكاتبين.

في حين نجد أن 35% يرون أن تكنولوجيا الاتصال لم تحسن الاتصال الخارجي، ويعد ارتفاع هذه النسبة عموما نظرا لكون كل من شبكتي الانترنت والاكسترنات أهم وسائل الاتصال الخارجي لم تكن لهم نسبة استخدام كبيرة.

جدول رقم (34) يبين مظاهر تحسين الإنتاجية التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
17,5%	7	زيادة الدقة في الأداء	نعم
30%	12	السرعة في الأداء	
22,5%	9	الرفع من كفاءة العمل	
10%	4	سهولة الوصول إلى الزبون	
-	-	أخرى تذكر	
20%	8	لا	
100%	40	المجموع	

إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 80% من المبحوثين الذين يرون أن تكنولوجيا الاتصال حسنت الإنتاجية قد تم ذلك عن طريق تحقيق السرعة في الأداء بنسبة 30%، بحيث وبالنظر إلى المهام التي تنجزها تكنولوجيا الاتصال تتم في وقت أقصر وبأقل إمكانيات مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا وتتم في فترة طويلة نسبيا.

كما يرى 22,5% منهم أنها حسنت الإنتاجية عن طريق الرفع من كفاءة العمل من حيث طريقة وزمن أدائه، بحيث زادت الدقة في الأداء وهذا ما يدعمه 17,5% من المبحوثين المعنيين بالاستجاب، كما قللت تكنولوجيا الاتصال من تكاليف الوصول إلى الزبون كما سهلت من الاتصال به، فبعدها كانت تستخدم طريقة تقليدية بأكثر تكاليف أصبحت تعتمد مع طرق التسويق الإلكتروني، من خلال عرض إعلاناتها، وكذا تسهيل التفاوض مع الزبائن والمتعاملين بدون اللجوء إلى التنقل وما يكلفه من وقت ومال وجهد، في حين يرى 20% من المبحوثين أنها لم تحسن أبدا وظلت الإنتاجية على حالها.

جدول رقم (35) يبين مظاهر تحسين محيط العمل التي أفرزتها تكنولوجيا الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
12,5%	5	رفع الروح المعنوية	كثيرا
32,5%	13	توفير بيئة العمل	
27,5%	11	المحافظة على صحة العاملين	
2,5%	1	أخرى تذكر	
25%	10	قليلا	
-	-	لا	
100%	40	المجموع	

تشير الدراسات أن تكنولوجيا الاتصال حسنت من محيط العمل، بحيث ساهمت في رفع الروح المعنوية للموظفين، وذلك نتيجة الكثير من الضغوط التي يتعرضون لها بسبب ما يفرضه عليهم العمل اليومي في جوانبه المتكررة والروتينية وانعدام كثير من الحوافز لهم في أداء مثل تلك الأعمال وما يتطلبه من جهد، الأمر الذي يجعلهم يصابون بكثير من الملل، إضافة إلى توفير تكنولوجيا الاتصال لبيئة أفضل لممارسة العمل.

وفي هذا الصدد تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 75% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال حسنت من محيط العمل، حيث يرى 22,5% منهم أنها حسنت من محيط العمل بحيث ساهمت في المحافظة على صحة العاملين بنسبة 27,5% وذلك أن تكنولوجيا الاتصال اختصرت الكثير من الجهد الذي كان يبذل، بحيث أن حلول الكمبيوتر محل الآلة الراقنة خفف من المعاناة.

ويرى 12,5% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال ساهمت في رفع الروح المعنوية، بحيث أن تكنولوجيا الاتصال خففت من الضغوط التي كان يتعرض لها الموظفون نتيجة الأعمال المتكررة والروتينية، كما يرى 2,5% أن تكنولوجيا الاتصال قد ساهمت في تحسين بيئة العمل انطلاقاً من تحديدها لمسؤولياتها أكثر، وهذا ما قضى عن التداخل بين الوظائف وما يسببه من خلافات، وكذا كما ظل في انجاز المهام والواجبات.

في حين يتضح لنا أن 25% من المبحوثين أفراد العينة أقرروا أنه نسبة تحسين تكنولوجيا الاتصال لمحيط العمل قليلة ولم تساهم بشكل كبير في التطوير والتحسين، ولم تسجل أي فرد يقر بأنها لم تحسن نهائياً من محيط العمل.

جدول رقم (36) يبين ما إذا كانت لتكنولوجيا الاتصال سلبيات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
10%	4	تقليص الوظائف	نعم
15%	6	تهديد حماية المعلومات	
45%	18	مخاطر التلوث بفيروسات	
12,5%	5	تقليص العلاقات الشخصية	
—	—	أخرى تذكر	
17,5%	7	لا	
100%	40	المجموع	

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 82,5% من المعنيين بالاستجواب، يرون أن لاستخدام تكنولوجيا الاتصال خطر على المعلومات من خلال التلوث بالفيروسات وذلك بنسبة 45% التي من شأنها إتلاف البرامج والملفات وذلك رغم برامج التحصين التي يوفرها المسؤول عن الشبكات كما أفادنا به، في حين يرى 15% من المبحوثين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال يهدد حماية المعلومات، ذلك أن حماية الأنظمة الشبكية غير مضمون خصوصاً عن طريق اختراق النظم والشبكات، وفي هذا الصدد عملت المؤسسة على ضمان الحماية عن طريق تأمين شيفرة لكل مستخدم.

أما عن تقليص العلاقات الشخصية فيرى 12,5% أن تكنولوجيا الاتصال حدث من معاملاتهم الشخصية، بحيث حصرت تعاملاتهم مع آلات صماء عديمة الإحساس.

وعن تقليص الوظائف فيرى 10% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال تسبب تقليصا للوظائف، وقد كانت هذه النسبة الأصغر لأنها لا تعني المستخدمين بكثرة لكونهم في مناصب عملهم.

في حين نرى أن 17,5% أنه لا توجد سلبيات تكنولوجيا الاتصال أبدا.

جدول رقم (37) يبين رغبة المبحوثين أو عدما في إدخال تكنولوجيا اتصالية حديثة أخرى:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
10%	4	مواكبة التطور	نعم
47,5%	19	تحسين مستوى الخدمات	
20%	8	تسهيل الاتصال أكثر	
22,5%	9	كفاية الوسائل الموجودة	لا
100%	40	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن 77,5% من المبحوثين عبروا عن زيادة إدخال تكنولوجيا جديدة إلى مؤسستهم وذلك خصوصا ب 47,5% لتحسين مستوى الخدمات لأن كل جديد يعمل على ذلك أكثر.

أما السبب الآخر فلتسهيل الاتصال الذي كانت نسبته 20% ذلك أن الاتصال يؤدي إلى السيران الحسن للمعلومات. وأخيرا لمواكبة التطور 10% لأن العالم في تغيير وتطور مستمرين، وعلى المؤسسة والأفراد يكونوا مرتين لتسهيل التواصل مع المستجدات.

في حين عبر 22,5% من مفردات العينة عن عدم رغبتهم في إدخال تكنولوجيا اتصالية جديدة، وتجسد الرغبة قابلية التبنّي، هذه القابلية التي تختلف من فرد إلى آخر ولذلك فهي أمر نسبي تحدده خصوصا الصفات الشخصية للأفراد.

جدول رقم (38) يبين تقييم المبحوثين لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة مطاحن الرياض:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25%	10	فعال
75%	26	متوسط
10%	4	ضعيف
100%	40	المجموع

يرى 75% من المبحوثين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة متوسط ، بينما يرى 25% أن استخدامها فعال ، ويرى 10% أن هذا الاستخدام ضعيف.

ومنه يمكن أن نقول أن استخدام تكنولوجيا الاتصال حسن نوعا ما، خاصة وأنه ساهم في تفعيل الاتصال وتحسين الإنتاجية وكذا حسن من محيط العمل، لكنه لا زال يعاني من نقائص سببها عدم استخدام كل الموظفين لها، خاصة فيما يتعلق بشبكة الانترنت والاكسترنات.

كما أنه يحتاج إلى الاستفادة أكثر مما تتيحه هذه التكنولوجيا، ويتم ذلك خاصة من خلال توعية الأفراد بأهمية دور هذه التكنولوجيا وكذا زيادة تجربتهم عليها.

II. نتائج الدراسة على ضوء الفروض:

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض، الأهداف تكون قيمة البحث العلمي، بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مطاحن الرياض بسيدي عيسى، وبعد تحليل البيانات يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تصف واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، وسوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية وفروض البحث أهدافه، لقياس مدى صدقها وثباتها في الواقع، أو الوصول إلى نفيها ودحضها، وفي كلتا الحالتين يمكن أن تكون هذه النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى. سنحاول في هذا الجانب مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات التي طارحناها أثناء تحديد إشكالية البحث حيث جاءت الفرضية الأولى النحو التالي:

((تؤثر تكنولوجيا الاتصال تأثيرا أساسيا وإيجابيا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.))

من تحليلنا للاستمارة بالمقابلة نجد جدول رقم (09) والذي اتضح فيه أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن الإدارة أحيانا لا تهتم بالاتصال بكافة المستويات، فهي لا تهتم إلا بالإطارات والإداريين، فهي لا تعطي

الأهمية للمستويات الدنيا وتعتبر العامل مجرد آلة للإنتاج فقط، واتصالها بهذه المستويات يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بسرعة وصول القرارات ووضوحها فالشواهد الكمية أثبتت عكس ذلك، بالنسبة لسرعة وصول المعلومات في الجدول رقم (10) الذي يوضح سرعة وصول المعلومات من الإدارة إلى المستويات الإدارية الدنيا ومدى وضوحها، وتبين نسبة 15% بعدم وصول المعلومات، ويرجعون السبب إلى طول التسلسل الإداري وذلك بنسبة 7,5%، ففي الاتصال النازل، قد تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس أو المدير نقله أو إيصاله للمستويات الدنيا من معلومات وهذا ما تؤكد نسبة 7,5% من المبحوثين الذين أقروا باحتكار المعلومات في مستويات تنظيمية معينة.

ومن الجدول رقم (13) تبين كذلك أن بعض العمال -المبحوثين- والذين بلغت نسبتهم 75% حسب الجدول رقم 13 يقرون بوضوح المعلومات والقرارات الإدارية الصادرة، فبرغم من أن البعض يراها بطيئة إلا أنها واضحة، إلا أن فئة قليلة نوعا ما وبلغت نسبتها 25% تؤكد بعدم وضوح المعلومات، وهذه راجع لغموض المضمون وكذا طبيعة اللغة فهناك من لا يتقن لغات كثيرة.

وعن وسائل نقل القرارات للعمال تبين حسب الجدول رقم 11 أن نسبة 65% من أفراد العينة يؤكدون على الوسائل الكتابية والمتمثلة في التقارير والمنشورات الحائطية، لما توفره وتحمله في طياتها من رح وتوضيح للتعليمات والقرارات والأوامر والتوجيهات. وبأنها أكثر فعالية وذلك بنسبة 62,5% وهذا وفقا للجدول

رقم 12.

وتشير المعطيات المفسرة في الجدول 14 أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم 70% يعتقدون أن القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين، فهنا العمال هم أساس العملية الإنتاجية، لهذا يتوجب على الإدارة أن توصل القرارات بسرعة، ففي الأخير إذا كان القرار في صالح المرؤوس كلما وجد سهولة في تنفيذ عمله. فحين نجد فئة قليلة تقر بأن القرارات لا تصب في صالحهم وذاك بنسبة 30%.

فالقرارات كلما كانت في صالح المرؤوسين، كلما أدى العمال عملهم بكفاءة وفعالية، وهذا يعكس إيجابا على زيادة الإنتاج.

كما وأكدت المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 70% حسب الجدول 14 يؤكدون عدم عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل، أما النسبة المتبقية 25% والتي ترى بأن

المؤسسة تعقد اجتماعات، أما عن عدد مرات انعقاد هذه الأخيرة، فجاءت بنسب متفاوتة منهم 20% يقرون بانعقاد الاجتماعات مرة على الأقل، أما النسبة الأخرى، فجاءت مرتين على الأقل ب 10%.
ودائماً فيما يخص الاجتماعات فتؤكد أغلبية المبحوثين، و المقدره ب 75% أن نتائج هذه الاجتماعات تطبق في أغلب الأحيان فقط، في حين النسبة المتبقية والمقدره ب 25% تؤكد عدم تطبيق هذه النتائج.
وكما جاءت معطيات الكمية للمبحوثين والمقدره نسبتهم بحوالي 75% بأن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة في التعبير عن رأيهم ومقترحاتهم حسب ما جاء في الجدول 15، فهي لا تمنحهم فرص المناقشة والتحاور لجميع أفرادها.

أما عن ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أثناء العمل، فقد كشفت البيانات في الجدول رقم 16 أن 57,5% أن المدير لا يقوم بالدور المنوط به اتجاه الفئات العمالية، وهو بذلك يتجاهلهم، وغير ملتزم بواجباته ومسؤولياته اتجاههم.

وبهذا نصل إلى عدم صدق الفرضية الأولى، لان الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلا لفئات معينة في المؤسسات، كما أنها لا تعقد اجتماعات بينها وبين العمال، وعدم اهتمامها بفعالية الاتصال النازل.
-أما الفرضية الثانية فقد جاءت على النحو التالي:

((تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال في المؤسسة)).

تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العمال والمقدره نسبتهم ب 65% وحسب الجدول رقم 17 يقرون باتصالهم بالرؤساء.

ويؤكدون 45% من المبحوثين دائماً في نفس الجدول اتصالهم بالرئيس، وذلك لطلب الاستفسار والشكاوي والتقارير، هذه الشكاوي والتظلمات كانت بنسبة 5%، وهي نسبة ضئيلة نوعاً ما.

إذا كان الاتصال بين العمال والإدارة ليس بنسبة كبيرة ربما يرجع ذلك إلى بعد المسافة الفاصلة بين العامل والرئيس وذلك حسب السلم الإداري.

في نطاق الاتصال بالرؤساء، فمن بين الجهات التي يتصل بها العامل أثناء مواجهة المشاكل فقد تبين أن 47,5% من المبحوثين من يتصلون برئيس المصلحة، ويشير أغلبية العمال والمقدره نسبتهم ب 52,5%، كما يوضحه الجدول رقم 18 أن أفضل الطرق المستعملة للاتصال بمن هم أعلى منهم تتمثل في إتباع التسلسل الإداري بالرغم من إتباعه يؤدي إلى صعوبة الاتصال وإيصال الآراء والاقتراحات.

ومن خلال الجدول 20، وحسب المبحوثين فإن من بين الوسائل الأكثر استخداماً نجد الطلب الخطي والمقدرة نسبته بـ 55%، فهو لا يتعرض إلى أي تشويش أو تحريف.

وتقر المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم 21 أن أغلبية أفراد العينة، يقرون بأنهم في حالة مواجهتهم مشاكل عملية فهم يتصلون بمن هم أعلى منهم أثناء العمل، وذلك بنسبة 45% برغم أن اتصال العامل بالرئيس أثناء العمل يؤثر على طبيعة الإنتاج. في حين يؤكد 90% من المبحوثين الاتصال بالرئيس يكون داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة موضوع الاتصال أي أن المكان الذي يتم فيه الاتصالات بين المسؤولين والعاملين يكون غالباً داخل المؤسسة كما يوضحه الجدول رقم 22.

وتكشف البيانات أن أغلبية العمال ونسبتهم مقدرة بـ 57,5% لا يقدمون طلبات ولا شكاوي عن المشاكل العملية، وذلك لحلها شفوياً دون أي طلب، كما يوضحه الجدول رقم 23، وهذا راجع لاقتناعهم التام بعدم رد الإدارة وأخذها بعين الاعتبار، في حين نجد أن 42,5% من سبق لهم وقدموا طلبات للإدارة وكانت بنسبة 22,5% من من الأفراد قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها بالاستجابة، ثم تليها نسبة 15% والتي تم فيها القبول من طرف الإدارة على الطلبات الموجهة، أما المرتبة الأخيرة فكانت بنسبة 5% والتي كان الرد عليها هو الإهمال واللامبالاة.

أما فيما يخص المقارنة بين أساليب الاتصال، أسفرت عن تأييد 75% من العمال الأفضلية لوسائل الاتصال الشفوي، وحببتهم في ذلك أن الوسائل الشفوية فعالة ولها سرعة في الحصول على التغذية الرجعية، أم الذين أكدوا على أهمية الوسائل الكتابية فحببتهم كانت تكمن في إمكانية حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة بنسبة 25%، وهذا ما وضحه الجدول رقم 24.

ومن خلال الجدول رقم 25، فيما يخص العلاقة بين العمال والرئيس فهي حسنة وذلك بنسبة 67,5%، وهذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المؤسسة، أما نسبة 25% ترى أن العلاقة بين العمال والإدارة جيدة، وهذا راجع حسب تصريح البعض منهم إلى العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمديرين.

ومن خلال الجدول رقم 26 فيقر أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بـ 57% يؤكدون على الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة هي الاحترام المتبادل وهذا من أجل توفير جو ملائم لاتصال فعال يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، ويساعد على أن تكون هناك ثقة متبادلة.

وحسب الجدول رقم 27 يوضح محافظة الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات، فأقر 72,5% من المبحوثين أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مراعاتها لمناصب الشغل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

وتؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم 28 أن أغلبية العمال لم يسبق لهم وأن قدموا شكاية للإدارة لأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار، والمقدرة بنسبة 67,5%.

أما فيما يخص رضا العاملين عن الأساليب الاتصالية في المؤسسة، فتؤكد 62,5% من المبحوثين عن عدم رضاهم عن هذه الأساليب، وهذا قد ينعكس على استقرار العامل في عمله، وقد تأخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طابع غير رسمي في أغلب الأحيان وعدم الرضا قد يخلق تأثيرا سلبيا على العلاقات بين الإدارة والعمال.

ومن هنا نستنتج أن توصل الدراسة إلى أن الفرضية الثانية كذلك لم تتحقق، وهذا نتيجة لصعوبة الاتصال بين العمال والإدارة بسبب طول التسلسل الإداري، وبعد المسافة بين العمال الإداريين، كذلك عدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة وعدم احترام هذه الأخيرة للعمال الأمر الذي يؤدي إلى عدم التفاهم بين الجانبين.

أما الفرضية الثالثة فقد جاءت على النحو التالي:

((الكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.))

من خلال الجدول رقم 30 والذي جاء حول رأي المبحوثين حول تكنولوجيا الاتصال في إحداث التجديد في شكل العمل في المؤسسة، فقد أقروا 67,5% من المبحوثين عن إحداث هذه التكنولوجيا تجديدا كبيرا في شكل العمل الذي جاء حتمية لعملية التغيير،

أما فيما يخص أنماط التغيير التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة، فقد جاء في الجدول رقم 31 أن نسبة 52,5% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال أحدثت تجديدا على أساليب العمل، وذلك لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة وتوزيع نفس المعلومات إلى عدة أفراد في نفس الوقت.

ومن الجدول رقم 32، تأكد معطيات الجدول أن 32,5% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال ساهمت بشكل كبير في تحسين طرق وأساليب الاتصال الداخلي وهذا لتسهيل الاتصال بين الموظفين الذي أكد عليه أفراد العينة، وسرعة تداول المعلومة بين كل الفئات.

كما جاءت معطيات الجدول 33، في تفعيل الاتصال الخارجي للمؤسسة، حيث أكد مجموعة أفراد العينة، على أن تكنولوجيا الاتصال فعلت الاتصال الخارجي بنسبة 65% وذلك راجع لتحسين صورة المؤسسة في المحيط الموجودة به بنسبة 25% وكذا التعريف بها خارجيا بنسبة 20%.

وتبين البيانات الموضحة في الجدول 34، أن 80% من الذين يرون أن تكنولوجيا الاتصال حسنت الإنتاجية، وقد كان ذلك عن طريق تحقيق السرعة في الأداء، والرفع من كفاءة العمل من حيث طريقة وزمن أدائه، كما قللت تكنولوجيا الاتصال من تكاليف الوصول إلى الزبون كما سهلت من الاتصال به.

فيما جاء ما يخص تحسين تكنولوجيا الاتصال لمحيط العمل، بحيث ساهمت في رفع الروح المعنوية للموظفين، وذلك نتيجة الكثير من الضغوط التي يتعرضون لها بسبب ما يفرضه عليهم العمل اليومي في جوانبه المتكررة والروتينية وانعدام كثير من الحوافز لهم في أداء مثل تلك الأعمال هذا ما أكدته 75% من العمال.

أما من جانب ما إذا كانت لتكنولوجيا الاتصال سلبية أثرت على المؤسسة، فقد أقر أفراد الدراسة أن استخدام تكنولوجيا الاتصال خطر على المعلومات من خلال التلوث بالفيروسات والتي من شأنها إتلاف البرامج والملفات وذلك رغم برامج التحصين التي يوفرها المسؤول عن الشبكات كما أفادنا به، في حين يرى آخرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال يهدد حماية المعلومات والمقدرة نسبتهم بـ 82,5%، كما جاء في الجدول رقم 36.

وفي تعبير المبحوثين عن رغبتهم في تبني المؤسسة لتكنولوجيات جديدة وأكثر تطور فقد جاءت على النحو التالي أن 77,5% من المبحوثين عبروا عن زيادة إدخال تكنولوجيا جديدة إلى مؤسستهم، لأن العالم في تغيير وتطور مستمرين، وعلى المؤسسة والأفراد يكونوا مرتين لتسهيل التواصل مع المستجديات، هذا ما يوضحه الجدول رقم 37.

ومن خلال الجدول رقم 38، كان تقييم العمال لواقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة، فقد أعرب المبحوثين على أن استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة متوسط وذلك بنسبة 75%، وما يمكن قوله أن استخدام تكنولوجيا الاتصال حسن نوعاً ما، خاصة وأنه ساهم في تفعيل الاتصال وتحسين الإنتاجية وكذا حسن من محيط العمل، لكنه لا زال يعاني من نقائص سببها عدم استخدام كل الموظفين لها.

ومن هنا نرى أن الفرضية الثالثة قد تحققت وهذا نتيجة للعلاقات السائدة بين العمال في نفس المستوى، وإمكانية اتصالهم مع المحيط الخارجي، الأمر الذي يمكن من التعاون بين المؤسسة وعملائها الخارجيين، ولهذا يمكن القول أن الاتصال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي وكذا التنظيمي سواء داخل أو خارج المؤسسة.

النتيجة العامة للدراسة:

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط الرئيسية التالية:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية بكل المستجدات.
 - ضعف قنوات الاتصال النازل وصعوبة الاتصال الصاعد.
 - عدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.
 - عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال في بع الأحيان فهي غير كافية.
 - العلاقة بين العمال والإدارة نوعا ما مقبولة.
- وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الرياض سطيف مطاحن سيدي عيسى، فقد بينت حقيقة مفادها أن المؤسسات العمومية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وبالرغم من أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال، وكذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

خاتمة واقتراحات:

وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل

جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات خاصة الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الذي كان له الأثر البالغ في المنظمة، سواء من جهة الشكل والهيكل أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهتها بهدف تحسين واستمرار إدارتها.

ألقى التطور المذهل في استخدام تكنولوجيا الاتصال تعدد أساليب استخدام هذه التكنولوجيا، إذ تمثل

هذه الثورة الرقمية فرصة مهمة أمام المنظمة لمحاولة تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمة، وكيفية خدمت تكنولوجيا الاتصال لوظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى إسهامها في تفعيلها في المنظمة.

فلا يزال الاهتمام البالغ بفعالية الاتصال هاجس الإدارة في المنظمات، إذ يسعى القائمون على نجاح العملية الإدارية إلى تشخيص أي خلل قد يتعرض له نظام الاتصال واكتشاف المعوقات التي تحول دون فهم الرسالة الاتصالية، واختيار الوسيلة الأنسب والأفضل لنقل المعلومات والتوجيهات والأوامر الضرورية للأداء الأعمال، لذا كان الاتصال الحلقة المهمة في الإدارات.

وانطلاقاً من النتائج المستخلصة سنحاول تقديم الاقتراحات للتقليل من عوائق عملية الاتصال والزيادة

في فعاليتها داخل المؤسسة من جهة، ولتحسين أداء العامل من خلال الاهتمام بعملية تنمية قدراته وكفاءته بما يخدم أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويمكن إيجاز هذه الاقتراحات فيما يأتي:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم، ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل

العمليات الإدارية الأخرى، من تخطيط، تنظيم، رقابة، وتوجيه ودورها في تحديد نمط

الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

- تفعيل الاتصال الصاعد والنازل للسماح بتبادل الآراء والأفكار والانشغالات وفسح المجال أمام العمال أو الإدارة من فتح باب للحوار والنقاش المتبادلين بينهم (رؤساء ومرؤوسين).

قائمة المراجع والمصادر:

1. الكتب:

1. احمد.م: الإدارة الالكترونية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
2. أحمد مصطفى جابر، محمد بهجت: الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
3. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
4. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 1980.
5. إبراهيم شيحا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
6. إبراهيم حمد العبود وآخرون: تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
7. أسامة الخولي وحسين مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، ط1، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1987.
8. أسامة عبد الرحمن: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، سلسلة كتاب المعرفة، الكويت، 1982.
9. السالمي ع: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
10. النجار فريد: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
11. جابر حوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
12. جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
13. جيهان احمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
14. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
15. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
16. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
17. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
18. راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار المعارف، الإسكندرية، 2001.
19. زهير احدان: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

20. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
21. سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
22. صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلو العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 22، 2004-12.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
24. عبد الرحمن عزي وزملائه: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 1992.
25. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001.
26. عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
27. عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
28. عثمان حسن عثمان : المنهجية في قياس البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
29. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
30. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
31. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
32. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
33. عمار بوحوشة: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
34. فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
35. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
36. محمد الزعبي: التغيير الاجتماعي، دار الطليعة، القاهرة، 1998.
37. محمد بهجت: الإدارة في المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
38. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986.
39. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

40. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1996.
41. محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
42. قاسم القبرواني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
43. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1992.
44. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
45. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض، 2004.
47. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
48. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
49. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
50. يعقوب فهد العبيد: التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، القاهرة، 1989.

II. الرسائل الجامعية:

1. أحمد مخلوف: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه تخصص معايير محاسبية مالية، جامعة الجزائر، 2008-2009.
2. حمزة لمقابلة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
3. دليلة بركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
4. فوزية بودريوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بنثاوية ابن تيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.
5. عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.

6. محمد بن هلال الكسار: نجاح تطبيق التعاملات الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية. 2007.
7. ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1996-1997.

III. الملتقيات:

1. إدريس بولكعبيات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرار، فعاليات الملقى الوطني الثاني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
2. بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، 9-10 مارس 2004.
3. سميحة زيدي: الاتصال ونماذج الأساسية، منتدى الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، 17 فيفري 2010.
4. صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9-10 مارس 2004.
5. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بيروت، 1-3 يوليو 2003.
6. فتحي محمد عبد الغني: إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية، ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر، 2006.
7. محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
8. مفيدة يحيوي: تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

IV. المجالات:

1. الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.

.V المراجع الأجنبية:

1. Alex Marchelli : Communication Interne et Management de Crise, Edition d'organisation, S,A, Paris.
2. Ai mini de Narbonne, la communication d'entreprise..conception et pratique, Ayrolle, Paris,1993.
3. Annie Bartoli : Communication et Organisation, édition d'organization, Paris, 1991.
4. ¹ French ,W :The Personnel Management Process, Human Resource Administration, édition hongton migglin,Boston, 1974.
5. ¹ Ho, Alfred T.–K.. Reinventing Local Governments and the e–Government Initiative. Public Administration Review62,2002.
6. Langlet Monique, communication, Nathan, Paris,1996.
7. Michel Audet et autre : La Dimension Ressource Humaine Dans La Prestation électronique de service gouvernementaux, Rapport de recherche, CEFRIO, Québec, Canada,2004.
8. Mullenders .A : E–DRH, outil de gestion innovant : Bruscelles, 1 edition, édition de book université,2009.
9. Peretti J–m : Gestion Du Personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981.
10. Ramon Basagana, élément de psychologie social, office des publication universitaires, Paris,1980.
11. Sans auteur, Management, Théorie des Organisations, Imprimé en compte d'auteur, Algérie,2005.
12. Stone Dianal,Eugene F,Stone–Romeo and Kinberly Lukaszewski :Human Resource Management Review,vol16,2006.

.VI الانترنت:

1. www.ngoce.org/content/conno.doc مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، الاتصال التنظيمي، 2007-11-24 .

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: أ- ذكر ب- أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: أ- ابتدائي ب- متوسط ج- ثانوي
د- جامعي هـ- ما بعد التدرج
4. الاقدمية في العمل:
5. مكان العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة:
6. كيف التحقت بالوظيفة: أ- مسابقة ب- بعد التكوين ج- توظيف مباشر
د- ترقية

المحور الثاني: اتصال الرؤساء بالمرؤوسين:

7. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟
أ- نعم ب- أحيانا ج- لا
8. كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟
أ- سريعة ب- بطيئة
• إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك:
أ- هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري
ب- راجع إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين
ج- أخرى تذكر.

9. كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

- أ- عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية
- ب- عن طريق الوسائل الشفوية
- ج- أخرى تذكر.

10. أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

- أ- التقارير والمنشورات الكتابية
- ب- الوسائل الشفوية
- ج- الاثنين معا

• ولماذا في رأيك؟

.....

.....

11. هل المعلومات التي تنقل إليكم هل هي واضحة؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإجابة ب"لا" هل هذا يرجع إلى:

أ- غموض المضمون

ب- طبيعة اللغة

ج- أخرى حدد.....

12. هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين؟

أ- نعم ب- لا

• في كلتا الحالتين لماذا؟.....

.....

.....

13. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإجابة ب"نعم" كم مرة تتعقد في السنة؟

أ- مرة على الأقل

ب- مرتين

ت- أكثر

14. في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟

أ- نعم ب- أحيانا ج- لا

15. هل تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم؟

أ- نعم ب- أحيانا ج- لا

16. هل يقوم المدير بزيارات أثناء العمل؟

أ- نعم ب- أحيانا ج- لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بفعالية اتصال العمال بالرؤساء:

17. هل تتصل برؤسائك؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" لماذا؟

أ- لطلب الاستفسار

ب-تظلمات وشكاوي

ج-تقارير

د- أخرى حدد.....

18. في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟

أ- احد الزملاء

ب-رئيس المصلحة

ج-النقابة

د-المدير

هـ-أخرى تذكر.....

19. كيف تتصلون بمن هم على منكم؟

أ- إتباع التسلسل الإداري

ب-تقديم طلب ثم الانتظار

ج-الصدافة

د-القرابة

هـ- أخرى تذكر.....

20. ما هي الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالكم برؤسائكم؟

أ- الهاتف

ب-المقابلة الشخصية

ج-الطلب الخطي

د- الهاتف والمقابلة الشخصية

هـ-الطلب والمقابلة

• ما هي في رأيك الوسيلة الأكثر فعالية.....

.....
.....

• أي الوسائل تفضل ولماذا؟.....

.....
.....

21. ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل؟

أ- أثناء العمل

ب-وقت الراحة

ج-بعد انتهاء العمل

د- دون تحديد وقت

22. المكان الذي تتصل فيه برئيسك؟

أ- في المؤسسة

ب- خارج المؤسسة

ج-أخرى حدد.....

23. هل سبق لك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإجابة ب" نعم" كيف كان رده؟

أ- الإهمال واللامبالاة

ب-القبول

ج-الاستجابة والرد

• إذا كانت الإجابة ب" لا" لماذا في رأيك؟.....

.....
.....

24. ما هو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء؟

أ- الأسلوب الشفوي

ب- الأسلوب الكتابي

ج- الأسلوب المصور

د- أخرى حدد

25. كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك؟

أ- جيدة

ب- حسنة

ج- سيئة

26. ما هي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال؟

أ- الاحترام والمتبادل

ب- الصداقة بينهما

ج- الاثنين معا

27. هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإدارة محافظة على مصالح العمال كيف ذلك؟

أ- مراعاة مناصب الشغل

ب- المحافظة على الراتب

ج- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال

د- أخرى تذكر

28. هل سبق لك وان اشتكيت للإدارة؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كانت الإجابة ب" نعم" كيف كان التعامل معها؟

أ- بسرعة

ب- ببطء

ج- لا يرد عليها

• نوع الشكاية؟

أ- سوء التفاهم مع الرئيس

ب- مشاكل مع مجموعة العمل

ج- مشاكل شخصية

د- أخرى حدد

29. هل انتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

أ- نعم ب- لا

• مهما كانت الإجابة لماذا؟.....

المحور الرابع: فعالية الاتصال تؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة:

30. في رأيك هل احدث إدخال تكنولوجيا الاتصال تجديدا في شكل العمل في المؤسسة؟

أ- كثيرا ب- قليلا ج- لا

31. ما هو نمط التغيير الذي احدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال؟

ب- التجهيزات

ج- معارف الأفراد

د- أساليب العمل

هـ- أخرى تذكر.....

• هل تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال داخل المؤسسة هل يرجع ذلك الى:

أ- سرعة تداول المعلومة

ب- سرعة وصول المعلومة

ج- سهولة الاتصال بين الموظفين

د- قضت على عوائد الاتصال

هـ- القضاء على التشوه الذي قد يصيب المعلومة

و- أخرى تذكر.....

• إذا كنت تظن أن تكنولوجيا الاتصال لم تحسن الاتصال داخل المؤسسة لماذا؟

أ- لأنك لا تستخدمها كثيرا

ب- لأنك ترى الوسائل الأخرى أنجع منها

ج- أخرى اذكر.....

32. هل ترى أن استخدام تكنولوجيا الاتصال زاد من فعالية الاتصال الخارجي؟

أ- كثيرا ب- قليلا

• إذا كنت تظن أن تكنولوجيا الاتصال فعلت الاتصال الخارجي لماذا. لأنها تتيح:

أ- التعريف بالمؤسسة لدى متعاملها بصورة اكبر

ب- تحسين صورة المؤسسة

ج- ربط المؤسسة بالجمهور الخارجي

د- تسهيل الاتصال بالمؤسسات الأخرى

هـ- أخرى اذكر.....

33. هل تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال استطاعت تحسين إنتاجية العمل فهل كان ذلك من خلال:

أ- زيادة الدقة في الأداء

ب- السرعة في الأداء

ج- الرفع من كفاءة العمل

د- سهولة الوصول إلى الزبون

هـ- أخرى اذكر.....

34. في رأيك هل تكنولوجيا الاتصال حسنت من محيط العمل؟

أ- كثيرا ب- قليلا ج- لم تحسن

• إذا كنت تعتقد أنها حسنت محيط العمل فهل كان ذلك من خلال:

أ- رفع الروح المعنوية

ب- توفير العمل

ج- المحافظة على صحة العاملين

د- أخرى اذكر.....

35. هل ترى أن هناك سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة؟

أ- نعم ب- لا

• إذا كنت ترى أن هناك سلبيات فيما تتمثل في :

أ- تقليص الوظائف

ب- تهديد حماية المعلومات

ج- مخاطر التلوث بفيروسات

د- تقليص العلاقات الشخصية

هـ- أخرى اذكر.....

36. هل تريدون إدخال تكنولوجيا اتصالية حديثة أخرى إلى مؤسستكم؟ ولماذا؟.....

.....
.....
.....

37. كيف نقيم واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال بمؤسستكم؟.....

.....
.....