



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية
مدرسة الدكتوراه

إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بالفاعلية
التنظيمية في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط (DML)

رسالة لنيل درجة الدكتوراه

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والديناميكية الإجتماعية والمجتمع

إشراف الأستاذ الدكتور :

-أ.د: شريف زهرة

إعداد الطالب:

- آدم رحمون

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د أعميرة جويذة رئيسا

أ.د شريف زهرة مشرفا

أ.د عيساني نور الدين عضوا

أ.د عبد اللاوي حسين عضوا

أ.د جرادي حفصة عضوا

د. حران العربي عضوا

السنة الجامعية 2018-2019



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

الوالدين الكريمين

جميع الأساتذة المؤطرين

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد

آدم

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل أولا الى الله سبحانه وتعالى الذي اعانني على انجاز هذا

العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الجميل إلى أستاذي المشرف شريف زهرة على

موافقته للإشراف على بحثي و لما اسداه لي من خدمة , توجيهات , نصائح علمية

ومنهجية لإتمام هذا العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والإمتنان لمن قدموا لنا يد العون في إنجاز هذا اعمل وأخص

بالذكر الأستاذ بلخضر عبد القادر على نصائحه الهامة والأستاذ بشير بلحبيب على

توجيهاته والأستاذ مبروك قسمية على تحفيزه ودعme المعنوي.

آدم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداءات
	تشكرات
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
01	مقدمة
	الجانب النظري في الدراسة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
06	أولا -أسباب إختيار الموضوع
07	ثانيا -الأهمية وأهداف الدراسة
08	ثالثا -الإشكالية
09	رابعا -الفرضيات
09	خامسا -تحديد المفاهيم
48	سادسا -التقنيات والمنهج المستخدم
52	سابعا-المقاربة السسيولوجية
56	ثامنا - الدراسات السابقة
88	تاسعا-صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: مدخل سوسيو تنظيمي للإتصال
	تمهيد
91	أولا: الإتصال ,عناصره , نماذجه , ميادينه , نظرياته
91	أ-عناصر عملية الإتصال
92	ب- نماذج عملية الإتصال
95	ج-ميادين عملية الإتصال
97	د-نظريات الاتصال
103	ثانيا: العملية الإتصالية في المؤسسة

103	أ-الإتصال داخل المؤسسة وأهميته
105	ب-أنواع الإتصال وأنماطه داخل المؤسسة
113	ج-خطوات الإتصال الفعال ومعوقاته داخل المؤسسة
114	د-معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية بالجزائر
116	ثالثا-إتصال المؤسسة ومقاومة التغير
116	أ-عوامل التغير في المؤسسة
118	ب-سباب مقاومة التغير في المؤسسة
119	ج- إتصال المؤسسة ودوره في التغير
120	رابعا - إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية
120	أ- تكنولوجيا الإتصال الحديثة
127	ب- أشكال تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسات
145	ج-أثار تكنولوجيا الإتصال على المؤسسة الإقتصادية
152	د-واقع تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
157	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: مدخل سوسيو تنظيمي للفعالية	
	تمهيد
160	أولا: الفعالية التنظيمية في المؤسسة
160	أ- خصائص المنظمة الفعالة
163	ب-العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم
165	ج-مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية
170	د-الأساليب المختلفة لقياس الفعالية
175	ثانيا: المداخل النظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

175	أ-المدرسة الكلاسيكية
183	ب-المدرسة نيو كلاسيكية
190	ج-المدارس الحديثة
203	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: التدريب، الرضى الوظيفي، الأداء
	تمهيد
206	أولاً: التدريب
206	أ: التطور التاريخي للتدريب
208	ب: أهمية واهداف التدريب
210	ج-أنواع التدريب.
212	د: مراحل العملية التدريبية.
220	هـ: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
221	و: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة
222	ثانياً : الرضى الوظيفي
222	ا : لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي :
224	ب: مفاهيم حول الرضا الوظيفي :
225	ج : خصائص الرضا الوظيفي
226	د: مؤشرات الرضا الوظيفي :
231	هـ: عوامل الرضا الوظيفي :
244	و- أساليب قياس الرضا الوظيفي
253	ثالثاً - الأداء
253	1- الأداء التنظيمي في المؤسسة
253	أ: مراحل تطور الأداء في المؤسسة
254	ب: محددات الأداء في المؤسسة
255	ج -أنواع الأداء في المؤسسة:
257	د. عناصر الأداء
259	هـ -المفاهيم المرتبطة بالأداء في المؤسسة
261	و -العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

275	2- تقييم الأداء في المؤسسة
275	أ: الخلفية التاريخية لتقييم الأداء
276	ب - مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة :
277	ج- الأسس العامة في تقييم أداء المنظمة:
279	د: القائمون بعملية تقييم الأداء في المؤسسة:
282	هـ : محاور وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة:
285	و : أهداف تقييم الأداء في المؤسسة :
287	ن : طرق تقييم الأداء في المؤسسة :
297	ي - صعوبات تقييم الأداء في المؤسسة
299	خاتمة الفصل
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الخامس: مجالات الدراسة الميدانية و خصائص العينة
	تمهيد:
303	أولاً: واقع تكنولوجية المعلومات في المؤسسة الجزائرية
307	ثانياً: نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك.
312	ثالثاً: نشأة وتطوير مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة
321	رابعاً: مجالات الدراسة.
322	خامساً: خصائص مجتمع البحث وطريقة استخراج العينة
325	خاتمة الفصل
	الفصل السادس : عرض و تحليل بيانات ونتائج الدراسة
	تمهيد
327	أولاً - تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد
334	ثانياً- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
373	ثالثاً- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
404	رابعاً- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
442	خامساً - نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
455	خلاصة الفصل
457	الإستنتاج العام
464	خاتمة

466	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

أولاً: الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	يوضح المؤشرات الداخلية والخارجية للفاعلية التنظيمية	165
02	يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	171
03	يوضح ملخص لنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي	192
04	يوضح الارتباط بين مظاهر الرضا والحضور	227
05	يوضح المقارنة بين الكفاءة والفعالية	264
06	يوضح مصفوفة العلاقة بين الكفاءة والفعالية	265
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	327
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	328
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	329
10	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	331
11	يوضح توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	332
12	يوضح توزيع افراد العينة حسب المنطقة الجغرافية	333
13	يوضح مستوى الرضا بإدخال تكنولوجيا الاتصال وعلاقته بالمركز	334
14	يوضح الوعي باستخدام جهاز الحاسوب وعلاقته بالمركز الوظيفي	337
15	يوضح لاستعانة بالأسلوب التقليدي و علاقته بالخبرة المهنية	340
16	يوضح الوسائل أكثر فعالية في المؤسسة وعلاقتها بالمركز الوظيفي	342
17	يوضح الوعي باستخدام شبكة الانترنت وعلاقته بالمستوى الدراسي	345
18	يوضح الوعي باستخدام الانترنت وعلاقته بالخبرة المهنية	348
19	يوضح الصعوبات تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بالمركز الوظيفي	352
20	يوضح الرضى بطريقة العمل وعلاقته بالخبرة المهنية	354
21	يوضح التفاهم والانسجام وعلاقته بالخبرة المهنية	356
22	يوضح نظام الترقية في المؤسسة وعلاقته بالمركز الوظيفي	359
23	يوضح الرضى العمل مع المسؤول المباشر وعلاقته بالمركز الوظيفي	362
24	يوضح العدالة الإدارية في التعامل مع الموظفين وعلاقته بالمركز	364
25	يوضح اتخاذ القرار وعلاقته بالمركز الوظيفي	367

قائمة الجداول والأشكال

370	يوضح الرضى بانتمائك للمؤسسة وعلاقته بالمركز الوظيفي	26
373	يوضح التغير الملموس على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلاقته	27
376	يوضح مرات الاستفادة من التدريب وعلاقته بالمركز الوظيفي	28
378	يوضح دور تكنولوجيا الاتصال في عملية التدريب وعلاقته بالمركز	29
381	يوضح التكوين الذي تابعت في سوناطراك وعلاقته بالخبرة المهنية	30
384	يوضح مساهمة البرامج التدريبية بزيادة الفعالية التنظيمية	31
386	مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق النتائج المسطرة وعلاقته بالمركز الوظيفي	32
389	يوضح الغرض من التكوين وعلاقته بالمركز الوظيفي	33
392	مساهمة البرامج التدريبية في تطوير القدرات المعرفية وعلاقته بالمركز الوظيفي	34
395	الاستعانة بالأسلوب التقليدي في التدريب وعلاقته بالمركز الوظيفي	35
398	يوضح الاستعانة بالأسلوب اليدوي وعلاقته بالمستوى الدراسي	36
400	يوضح الوسائل التدريبية الأكثر استخداما في المؤسسة	37
404	يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء	38
408	يوضح نمط التغير في المؤسسة وعلاقته بالمركز الوظيفي	39
412	يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الاتصال	40
415	يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الإنتاج	41
418	يوضح تطوير محيط العمل وعلاقته بالمستوى الدراسي	42
421	يوضح تقييم الأداء وعلاقته بالمركز الوظيفي	43
424	يوضح سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال وعلاقته بالمركز الوظيفي	44
427	يوضح معايير تقييم الأداء وعلاقته بالمركز الوظيفي	45
430	يوضح أداء عمالك في غياب وسائل الاتصال وعلاقته بالمركز الوظيفي	46
433	يوضح مصلحة الإدارة والاتصال ودورها في تحسين الأداء	47
436	يوضح الوسيلة المهمة في تقييم الأداء وعلاقته بالمركز الوظيفي	48

قائمة الجداول والأشكال

438	يوضح مساهمة المعلومة الدقيقة في تحسين ادائك	49

ثانيا :قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
01	يوضح نموذج شانون وويفر	93
02	يوضح نموذج شرام	93
03	يوضح نموذج بيرلو	94
04	يوضح نمط سلسلة الاتصال	111
05	يوضح نمط دائرة الاتصال	112
07	يوضح نمط العجلة للاتصال	112
07	يوضح نمط نجمة الاتصال	113
08	يوضح نموذج الشبكة المحلية الخطية	136
09	يوضح الشبكة المحلية النجمية	136
10	يوضح الشبكة الواسعة	137
11	يوضح تطور إستخدام شبكة الإنترنت في USA	138
12	يوضح شبكة الإنترنت والاكسترنات في المؤسسة	143
13	النسب المؤوية للمصاريف المخصصة ل NTIC بالمؤسسات الكبرى	149
14	يوضح آثار NTIC على المؤسسة	150
15	يوضح المؤشرات الداخلية والخارجية للفاعلية التنظيمية	165
16	يوضح كفاءة التنظيم	170
17	يوضح ملخص لنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي	192
18	يوضح مفهوم الإدارة كنظام	194
19	يوضح مراحل العملية التدريبية	219
20	يوضح نموذج عملية دوران العمل لـ MOBLEY	229
21	يوضح مقياس ترستون	250
22	يوضح مقياس ليكارت	250
23	يوضح مقياس أسكود	252

قائمة الجداول والأشكال

265	يوضح بعدي الأداء	24

مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، والإدارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية والأخذ بمنهجية الفعالية التنظيمية لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة، لذا فالمنظمة تسعى دوماً إلى المحافظة على توازها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في أنماط أعمالها وأدائها لتتجاوز تلك المعوقات.

حيث تعتبر التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات شريان الحياة وقوامها، فقد احتلت في السنوات الأخيرة مكانة مرموقة في اقتصاديات الأمم المتقدمة، وتعاضد دورها في كافة المجالات الاقتصادية السياسية، الاجتماعية والعلمية، وأدى انفجار المعرفة وتدفق المعلومات بشكل سريع إلى تدعيمها حيث اختصر المكان والزمان في نفس الوقت، وتفوق العلم على الجغرافيا، وأصبح العالم شبيها بقرية عالمية ألغيت فيها الحدود بين الأفراد و الدول .

لقد كان لإقحام التكنولوجيا المعلومات للمؤسسات أثرا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (المعرفة) موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سلاحا إستراتيجيا هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسة تحديات جديدة تختلف شكلا و محتوى عن الفترات السابقة، وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية أكثر فأكثر منه عن الدول المتطورة نظرا للتأخيرات المسجلة في الميدان التكنولوجي عموما و تكنولوجيا المعلومات موضوع البحث خصوصا، لكن هذا لا يعني أن هذه الدول بما فيها الجزائر لم تتأثر بما أفرزته هذا التكنولوجيا خاصة في عالم الأعمال. فالعالم اليوم وبفضل التسهيلات والمزايا التي منحتها هذه التكنولوجيا للبشرية أصبح يشبه القرية الصغيرة. وأصبحت المعلومات هي الأساس في نمو وتطور أي مجتمع حديث وليس الأرض أو رأس المال كما كانت عليه من قبل في المجتمع الزراعي و الصناعي .

لذلك سارعت الدول المتقدمة والنامية إلى تدعيم تكنولوجياتها في الاتصال ، وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع لترفع من مستواها التعليمي والاقتصادي وتزيد من قدرتها التنافسية، فعالم التكنولوجيا الحديثة المتقدمة يتجه نحو التكتلات المعلوماتية، ونحو شبكات الاتصال البعيدة المدى التي تقدم المعلومات

وتتيح الاتصالات عبر سطح الكرة الأرضية كلها، وكل هذا لا بد وأن له انعكاسات وتأثيرات واضحة على أنشطة المؤسسة وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتعاملها مع زبائنها .

ولذلك فقد حان الوقت لرسم سياسات واستراتيجيات لتبني هذه التكنولوجيا، وإتاحة كل الإمكانيات والوسائل لتوسيع انتشارها وتعميمها على المؤسسات مع مراعاة التوجيه العقلاني لاستخداماتها، خصوصا وأن عزلة المؤسسات عن التطور التكنولوجي الحاصل وتخلفها عن مسابقتها سوف يكون بادرة من بوادر تقلصها اضمحلالها وفنائها، لعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي يعرفها عالم اليوم، عالم العولمة والمنافسة وتفجر المعلومات.

ولذلك سنتطرق في بحثنا هذا إلى واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة، وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية مع زبائنها وتنمية مواردها البشرية، وكذلك إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاتصال وفي إطار السياق الاجتماعي، وهذا يهدف لوضع الظاهرة المدروسة في سياقها الصحيح لإعطاء تفسيرات سوسيولوجية سليمة لظاهرة تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة الجزائرية ولما كنا بصدد دراسة موضوع: " واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية " وبالضبط في مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الاغواط قمنا بتقسيم دراستنا إلى سبعة فصول.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه: أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة الإشكالية، وفرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة، المقاربة السوسيولوجية، والدراسات السابقة، صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: مدخل سوسيو تنظيمي للإتصال وتطرقنا فيه الى : الإتصال، عناصره ، نماذجه ميادينه نظريات، العملية الإتصالية في المؤسسة، إتصال المؤسسة ومقاومة التغير ، إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الثالث : مدخل سوسيو تنظيمي للفاعلية التنظيمية وتطرقنا فيه الى: الفاعلية التنظيمية في المؤسسة ، المداخل النظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

الفصل الرابع : وتطرقنا فيه الى التدريب، الرضى الوظيفي، الأداء

الفصل الخامس: وتطرقنا فيه الى إجراءات الدراسة المنهجية حيث تناولنا: واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية، نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك ، نشأة و تطوير مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج حيث تم التناول: تحليل الفرضية الجزئية الأولى، تحليل فرضية الجزئية الثانية، تحليل الفرضية الجزئية الثالثة، الاستنتاج العام .

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولا -أسباب إختيار الموضوع

ثانيا -الأهمية وأهداف الدراسة

ثالثا -الإشكالية

رابعا -الفرضيات

خامسا -تحديد المفاهيم

سادسا -التقنيات والمنهج المستخدم

سابعا-المقاربة السسيولوجية

ثامنا - الدراسات السابقة

تاسعا-صعوبات الدراسة

أولاً- أسباب إختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

قبل التعرض إلى أهداف الدراسة نشير إلى أن إختيارنا للموضوع استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وعلاقته بأداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية لم يكن عفويا وإنما يرجع إلى إحساسنا وانشغالنا بالموضوع ويتمثل هذا الإحساس إلى الميل للدراسات المتعلقة بتكنولوجيا الاتصالات.

حيث تناول الطالب هذا الموضوع في فترة الليسانس مذكرته تحت عنوان استخدام الفيس بوك و تأثيره على الطلبة الجامعين وتواصل هذا الاهتمام بأهمية الوسائل التكنولوجية حتى في فترة فيما بعد التدرج ورغبته في المزج بين تخصص التدرج - علم الإجتماع الإتصال - وتخصص ما بعد التدرج - تنظيم وديناميكية الجماعة والمجتمع ويرجع كذلك تزايد الإهتمام من طرف الطالب بأهمية الثورة الرقمية لأن الإستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا يحقق الأداء المتميز الذي يعتبر حاليا أحد المفاتيح تفوق المؤسسات ونجاحه فكان الموضوع موسوما بعنوان : إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وعلاقتها بأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط (DML)-

وتواصل هذا الإهتمام أكثرنا نظرا لأهمية الموضوع والدراسة بإعتبارها إمتداد للتوصيات المطروحة في مذكرة الماجستير وذلك للمحاولة المضي قدما في هذا النوع من الدراسة، والتعمق في إشكالاتها الراهنة والمستقبلية فتم المواصلة على نفس النهج في الدكتوراه لكن الدراسة أخذت منحا آخرا وزاوية مختلفة عندما واصل الطالب بحثه بالعلاقة بين " إستخدام تكنولوجيا الإتصال وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية "

الأسباب الموضوعية :

- إن إختيارنا لهذا الموضوع جاء كنتيجة قراءتنا للسيولوجية لهذا الموضوع لما يضيفه للرصيد المكتبة الجامعية
- إختيارنا لهذا الموضوع بعد إشاعته وتفشي ظاهرة التكنولوجيا الإتصال في المؤسسات وما تتركه من آثار على المورد البشري للمؤسسة
- كون هذه الدراسة تواكب الإهتمام المحلي و الإقليمي و العالمي إذ نجد على الصعيد المحلي الجهود المبذولة من طرف الدولة لتبني مدخل التكنولوجيا الإتصالية على مستوى القطاعات الاقتصادية و على مستوى المؤسسات البحثية نذكر من بينها CREAD و دراساته لآثار تكنولوجيا الإتصال على المؤسسات الاقتصادية

- قلة الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول هذا الموضوع خاصة في هذا المجال إذ تقتصر معظم الدراسات تستمد قوتها من علوم التسيير والإدارة ولاقتصاد وللاقتصاد عن السيسولوجيا وهذا ما شكل دافعا في معالجة الموضوع
- يحاول الباحث فهم وتفسير مدى تأثير البدائل التقنية الحديثة على سلوك المورد البشري مع الأدلة الجديدة.

ثانيا - الأهمية و أهداف الدراسة

أ/ أهمية الدراسة

تعتبر تكنولوجيا الإتصال واسعة الإنتشار والإستخدام وهي تتيح فرصة واسعة للإستخدام لأغراض ثقافية سياسية، إقتصادية، إجتماعية وهو ما ينتج عنه تفاعل بين المستخدم والتقنية وكما جرت العادة في الدراسات الأكاديمية يتم إختيار ميدان الدراسة فتم إختيار مؤسسة سونطراك فرع الصيانة بالأغواط وتمثل سونطراك رؤية الإقتصاد الوطني فهي تحتل مرتبة 12 عالميا والأولى وطنيا وإفريقيا وتبنيها المدخل التكنولوجي المتمثل في تكنولوجيا الإتصال الحديثة فهذه الدراسة جاءت لمعرفة مدى إهتمام سونطراك بالواقع التقني ككل من خلال البرمجة المعلوماتية والتطور التكنولوجي للإتصال في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

تكمن أهمية الدراسة بأهمية البعد التقني لما يلعبه هذا الأخير في:

- 1 تطور البرامج التدريبية وفق ما يتماشى مع التطور التكنولوجي
- 2 التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في الرفع من الفاعلية التنظيمية
- 3 التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في المساهمة في الإقرار النفسي والرضى الوظيفي للعامل داخل المؤسسة
- 4 التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تحسين الأداء وتقييمه داخل المؤسسة
- 5 محاولة التعرف على الفروق الفردية والجماعية التي يحدثها البعد التقني في تغيير السلوك والأداء ومقارنتها بالفترة الكلاسيكية للوسائل المنتهجة
- 6 تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة
- 7 محاولة إيجاد همزة وصل بين التكوين الأكاديمي الجامعي وما يحدث في المؤسسات

8 تقديم إطار سوسيولوجي لهذا الموضوع وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.

ب/ الأهداف :

نسعى من خلال هذه الدراسة أن نقدم للبحث الأكاديمي شيئا جديدا يساهم في نشر ثقافة الوعي باستخدام تكنولوجيا الإتصال وتزداد أهمية البحث كلما إرتبط بالواقع فتدرس مشكلاته ويقدم الحلول المناسبة لها وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بلوغ جملة من الأهداف المحددة بالنظر إلى أهمية استخدام تكنولوجيا الإتصال الذي يعتبر أحد مداخل الحديثة في دراسة التنظيمات ولمعرفة كيف تساهم تكنولوجيا الإتصال في دفع عملية التنمية المؤسساتية وتوسيع ثقافة الإستعمال التكنولوجي حتى تخلق مورد بشري قابل للتحديات وتطلعات التي تراهن عليها المؤسسات الوطنية

وكذلك تهدف هذه الدراسة كمحاولة سوسيولوجية لإعطاء رؤية واقعية لإنتشار هذا البعد التقني على مستوى المؤسسات الوطنية وفتح المجال للدراسات اللاحقة لتناولها بعدة زوايا في ظل التحولات التي تمر بها الجزائر جراء الإنفتاح العالمي نحوالبعد التقني والتي قد تفرز نتائج جديدة تعتبر إضافة أو تكملة للدراسات المهمة بالشأن التكنولوجي

ثالثا - الإشكالية :

يشهد العالم تغيرا كبيرا ونموا متسارعا فهو يمر بتحولات تكنولوجية هامة سواء في النظام السياسي والإقتصادي والإجتماعي وهذه التحولات من شأنها التأثير على باقي مناحي الحياة المختلفة وخلق تحديات جديدة وتنافسية تنعكس على ديناميكيات المجتمع ومؤسساته.

وبقتضي إستمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية ، خارجية) وذلك إنطلاقا من أن المنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها وتلك المحيطة بها بإعتبار أن تكنولوجيا الإتصال أحد مصادر التغير خاصة في القرن الحالي وبالتالي أصبحت حيازة تكنولوجيا الإتصالات وإستخدامها حاجة أساسية تتزايد أهميتها لزيادة الفعالية المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية .

وتعد تكنولوجيا الإتصال الوسيلة التي تعمل على إنتاج وتوزيع أو تخزين أو إستقبال أو عرض بيانات ¹ التي تعتمد عليها الإقتصاديات المعرفة فهي تحتل مكانة مرموقة في الحياة العامة وذلك لإعتبار أن الإتصال

¹ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 22

حاجة أساسية وملحة من الحاجات الإنسانية التي لا يمكن الإستغناء عنها سواء في الحياة اليومية أو العملية فهو شكل من الأشكال التفاعل الإجتماعي الذي يتم من خلاله توحيد العلاقات بين الجماعات عن طريقة تبادل المعلومات والخبرات .

وبذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد، فتحت آفاقا جديدة ¹ 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 الإتصالات كما قال "غيرهارد شولماير" "Gerhard shulmeyer" "ذلك أن التغييرات في الإتصالات تؤدي إلى تحولات سريعة في العمق فشبكات الإتصالات المتطورة بمردوديتها العالية بإمكانها تحقيق مكاسب مباشرة، فهي تمكن من الإتصال بسهولة أكبر وتساهم في الوصول إلى مصادر المعلومات² ، إذ ساهم ظهور تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى ظهور الإقتصاد الشبكي الرقمي المفتوح، الذي نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة، تقدم منتجاتها وخدماتها إلى كل الأفراد في أي وقت وفي أي مكان.

ولم يتوقف أثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة على إتصال المؤسسة فقط، بل تجاوز ذلك إلى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق، بل إن تكنولوجيا الإتصال الحديثة قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق وإتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة وإتخاذ القرارات.

ولا يقتصر تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على هذا فقط، بل ساهمت في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليل التكاليف.

إلا أن هذه التأثيرات الإيجابية لا تمنع من وجود بعض السلبيات كتقليص الوظائف والقرصنة التي تتعرض لها المعلومات، مما جعل المستخدمين ينقسمون بين مؤيد ومعارض في مواقفهم حيال التكنولوجيا.

ومع المزايا الكبيرة التي تتمتع بها تكنولوجيا الإتصال الحديثة نجد أن بعض المؤسسات - في مختلف بقاع العالم وبغض النظر عن نشاطها نجد أنها تستخدم تكنولوجيا الإتصال الحديثة في نشاطاتها اليومية، لتضاف إلى سلسلة القنوات الإتصالية التقليدية المستخدمة، وذلك للإتصال بالفروع والأقسام وكذا مختلف الفاعلين الداخليين أو الخارجيين على السواء، فمثلا نجد أن ما يقارب 80 % من المؤسسات الأمريكية في عام

¹ فضيل دليو، إتصال المؤسسة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص 36

² فرانسوا ليسبي، نقولا ماركيز، وسائل الإتصال المتعددة، ترجمة (فؤاد شاهين)، عويدات للنشر والتوزيع بيروت، 2001، ص 91

1998 ، كانت قد ربطت كل أجزائها وفروعها بشبكة الإنترنت (Intranet ،) وما إن أدركت أهمية هذه الشبكة حتى إستعانت بشبكة الإنترنت وأدخلتها إلى تنظيماتها المختلفة¹ لتعرف بشخصيتها وأهدافها ونشاطها وتمارس من خلالها أعمالها، وتتصل من جماهيرها المختلفة من أجل زيادة إنتاجيتها وتوفير التكاليف والوقت.

وعلى الرغم من التقدم العلمي في مجال تكنولوجيا الاتصال إلا أن معظم المؤسسات الجزائرية لازالت نسبة إستعمال هذه التكنولوجيات بها ضعيفة، وهو ما خلصت إليه بعض الدراسات كالتالي قام بها فريق من مركز الأبحاث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية (CREAD) هذه الدراسة التي مست 536 مؤسسة عبر التراب الوطني² حيث تأكد ميدانيا أن نسبة إستعمال هذه التكنولوجيا لم تتعد 31%، 89 في المؤسسة الجزائرية (الاقتصادية) بينما نجد 40 % من أصحاب هذه المؤسسات يعترفون بضرورة استعمال هذه التكنولوجيات ونسبة 60 % صرحوا أنها تمثل رهان إستراتيجي، كما يشير د/ناصر دادي عدون³ في دراسة نظرية وتطبيقية حول الإتصال في المؤسسة الجزائرية الإقتصادية أن 55 % من المؤسسات من العينة تشتكي من عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، بينهما هناك 44 % منها تواجه مشكلة إحتكار المعلومة في بعض المستويات.

بعد كل ما سبق فإنه يمكننا طرح التساؤل الآتي :

كيف يؤثر إستخدام تكنولوجيا الإتصال على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة؟

وعليه يمكننا طرح التساؤلات الفرعية للتساؤل الرئيسي:

- هل تساهم فعلا إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحقيق الرضى الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة؟
- هل يعود الإستعمال الواسع لتكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين برامج التدريب داخل المؤسسة؟
- هل يؤثر إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة ؟

رابعاً - الفرضيات:

¹ شمو علي محمود، الإتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، مطبعة ومكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص 81

² عبدو عبد الرحمن: "تقنيات الإعلام الآلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" عرض نتائج تحقيق أنجز: بـ cread بوزارة الصناعات الخفيفة والمتوسطة سنة 2007.

³ ناصر دادي عدون :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، د ط، الجزائر، 2004، ص 145

وبناء على التساؤلات السابقة الذكر، نستخرج الفرضيات التالية:

- كلما كان الإطار واعيا بأهمية استخدام تكنولوجيا الإتصال يساهم ذلك في زيادة رضاه الوظيفي
- زيادة فعالية استخدام تكنولوجيا الإتصال يساهم في زيادة فعالية البرامج التدريبية
- كلما زاد استخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ساهم ذلك في عملية تحسين أداء المورد البشري

خامسا-تحديد المفاهيم:

وأنا أتصفح كل ما وقع بين يدي من مصادر أولية أو ثانوية، من مراجع أساسية وغير أساسية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث، الذي اخترته عنوانا لرسالة الدكتوراه، وهو استخدام تكنولوجيا الإتصال وعلاقته الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية وجدت في كل لحظة أنه من الصعوبة - حتى لا أقول من المستحيل - اختيار مجموعة من المفاهيم التي تكون في منأى عن النقد، وتكون الجوهر الذي سأبني عليه مختلف أطوار هذا البحث. لأننا تعلمنا أن كل موضوع أو بحث، وكل فرضية أو نظرية، يجب أن يحتوي على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي يعني بها الباحث: تلك المعاني والمقاصد التي تعبر عن الطبيعة الحقيقية لهذه المفاهيم ومحتوياتها الفكرية وأبعادها العلمية والفنية. أقول هذا رغم أن هناك من يتساءل عن معنى وجوب تخصيص جزء من البحث لعنصر المفاهيم. ومن هؤلاء "جون فينر" الذي قال "لماذا نرهق أنفسنا أصلا بالتعاريف؟ ذلك لأن معضلة تحديد المفاهيم تواجه دائما الباحث. وهذا ما عبر عنه محرر مجلة "Fortune" من أنه لا يمكن على سبيل المثال الاتفاق على تعريف موحد لكلمة "منشأة حرة". ومن يدري دون وجود هذا التعريف. إذن ما الذي نحاول تحطيمه وما الذي نسعى للمحافظة عليه؟"¹

ورغم هذا أيضا، فالمفاهيم التي يطرحها الباحث للمناقشة والبحث، لا يمكن أن تكون بغرض ملأ فراغ في بحث علمي ما، ولا يجب أن تختار بشكل عشوائي غير مدروس وغير واع. بل يجب أن ترتبط ببعضها البعض وبأسلوب لغوي وعلمي دقيق. لأن هذه المفاهيم في النهاية، هي التي يسعى الباحث إلى اختبارها ميدانيا، بغية تحويلها إلى نظريات أو قوانين علمية يمكن إضافتها إلى تلك التي تمت صياغتها من قبل في أي اختصاص كان .

من هنا يمكن القول، أن المفاهيم هي عبارة عن الآراء والأفكار التي تتكون منها المواضيع التي نريد دراستها.

¹ بشاشينية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية، رسالة دكتوراه، إشراف فضيل دليو، معهد علم الاجتماع، جامعة

أو هي عبارة عن أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد _ كفاءة، فعالية _ أو الأسماء التي تطلق على الصنف نفسه المنظمة السياسية _ المنظمة الاقتصادية _ إلخ..

أما بالنسبة لهذا الموضوع-وكما قلت سابقا- فقد وجدت صعوبات حقيقية في اختيار مفاهيم معبرة بالفعل عن الهدف النهائي من البحث موضوع الدراسة. ففي البداية اتجهت مباشرة، ووفق الطريقة البسيطة إلى عنوان الموضوع لكي استخرج منه تلك المفاهيم، ثم أقوم بتحديد موقعها من البحث . ولكن ومع الزيادة في التمعن والتعمق في حيثيات الموضوع، وجدت أن مفهوم (التكنولوجيا الإتصال والفعالية المؤسسة الاقتصادية) وهي المفاهيم التي يتكون منها عنوان الرسالة لا يفي بالغرض المطلوب. لأنها ليست مفاهيم أو مصطلحات مجردة أو غير مرتبطة بأخرى تبدو غائبة عن هذا الموضوع. فمفهوم التنظيم مثلا، له من العمق ما يجعله يرتبط بمفهوم الفرد والمصنع والآلة والإنتاج والمحيط الخارجي وغيرها... وحتى يكون هذا التنظيم فعالا، لا بد من ربطه بمفاهيم كثيرة ومتشعبة. ومنها على سبيل المثال لا الحصر: التخطيط، الفعالية، الكفاءة، الأداء، الرضى الوظيفي، الأهداف، التدريب والاستقرار المهني... إلخ كل هذا ضمن حيز مكاني يسمى " المنظمة أو المؤسسة"

كما أن المتمعن في موضوع هذه الدراسة، سيلاحظ أن الهدف الأساسي منه هو إكتشاف وتحديد أهم الأسس والقواعد التنظيمية التي ينبغي على أي تنظيم رشيد إتباعها والإهتمام بها لكي يحقق جميع الأهداف التي جاء من أجلها لذلك كله، فقد استقر رأيي في الأخير على ضرورة التعرض لمفاهيم: الإستخدام، التكنولوجيا، الإتصال، تكنولوجيا الإتصال، الفعالية، المؤسسة، الرضى الوظيفي، التدريب تقيم الأداء، الكفاءة، الأهداف. حتى ولو كنت متأكدا من أنها ليست الأفضل وليست الوحيدة على الإطلاق، حيث بإمكان آخرين التعرض إلى أخرى غير هذه.

التكنولوجيا:

حظي مفهوم التكنولوجيا بنقاش علمي واسع شارك فيه عدد كبير من المفكرين والباحثين بإختلاف تخصصاتهم العلمية وتباين مداخلهم النظرية وقد أدى هذا الإختلاف إلى عدم توصل كامل حول المضمون هذا المفهوم بالإضافة إلى هذا فإن تطور هذه الوسائل التكنولوجية أدى إلى تغير هذا المفهوم من مرحلة زمنية إلى أخرى فقد كان ينظر للوسائل التكنولوجية على أنها من الوسائل التي إكتشفها الإنسان في صراعه ضد الطبيعة وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته ثم تطورت فيما بعد إلى أن أصبحت كوسيلة أو كأداة مهمة جدا في حياته لزيادة تحقيق نموه وتطوره وإكتشاف المعالم الكثيرة داخل هذا الكون في جعل بعض المفكرين يعتقدون بأنها هي المسؤولة عن كل التغيرات التي تحدث داخل هذا المجتمع

وخاصة عندما غيرت ملامح العديد من الأنظمة وقضت على الأخرى والآن بعد تطور العلم أصبحت كوسيلة في يد الرأسمالية تستعملها كسلاح تهدد به الدول التي لا تمتلكها¹

يتضح أن مفهوم التكنولوجيا قد تغير وتطور من مرحلة زمنية إلى أخرى وذلك بتغيير حاجيات المجتمع وطبيعة علاقاته التي تربط الإنسان بالطبيعة ومن جهة أخرى إعتبرت التكنولوجيا بمثابة القاطرة الأمامية التي تجر ورائها مختلف أنواع التغيرات التي تحدث على مستوى الإنساق الإجتماعية الأخرى كما أعتبرت كمصدر للقوة بالنسبة للعديد من الدول التي تمتلكها وتستفيد من مزاياها

ظهر هذا المفهوم في المعاجم والقواميس اللغوية تقريبا منذ القرن 18 حيث تعرفها الموسوعة الفلسفية " التكنولوجيا هي مجموعة من الآلات والأليات ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب ..الخ

وتكمن متطلبات التكنولوجيا وراء العلم الطبيعي وتتبع نتائج العلم في التكنولوجيا ومن جهة أخرى تمد التكنولوجيا كعلم بالمعدات التجريبية ويحدد تطورات التكنولوجيا والقوى الإنتاجية بوجه عام البناء الإقتصادي والإجتماعي للمجتمع²

فالتكنولوجيا في ظل هذا التعريف ترتبط إرتباط وثيقا بالعلم والبحث العلمي فبدون هذا الأخير لا يمكن للإنسان أن يوفر لنفسه وسائل السيطرة على مختلف القوى الطبيعية وغير الطبيعية ومن جهة أخرى أعتبر أن التكنولوجيا أساسية للعلم بإعتبارها توفر الظروف المناسبة لإختيار الفروض العلمية.

بل أن هناك من يذهب على أن التكنولوجيا هي تخصص علمي مستقل كغيرها من التخصصات العلمية الأخرى حيث يعرفها " جميل صليبيبا " على أنها " علم يدرس التقنية من جهة ما هي مشتملة على المبادئ العامة او من جهة متناسبة مع تطور الحضارة فهي تمثل ثلاث مسائل:

المسألة الأولى: وصف القانون الموجود في زمان معين وفي مجتمع معين وصفا تحليليا دقيقا والثانية هي البحث في شروط كل مجموعة من القواعد الفنية وقوانينها المعرفة لأسباب إنتاجيتها العلمية والثالثة هي

¹ علي غربي و يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، علم الإجتماع الإتصال، قسنطينة، 2000،

ص16

² روزينثال، يودين، الموسوعة الفلسفية، ط4، دار الطليعة، بيروت، 1971، ص 129

دراسة تطور الطرق التقنية في أحد المجتمعات الإنسانية أو في مجتمع إنساني العام وتسمى هذه المسائل الثلاث بعلم التكنولوجيا العام¹

أما "إيسيانس" يعرفها على أنها دراسة القواعد العلمية للفنون والصناعات المستعملة في المجتمعات الراشدة وقد تفننت فيها المجتمعات المعاصرة تقنا كبيرا فهذبت الاجهزة والآلات وضبطتها ضبطا دقيقا واستخدمتها في الصناعات والغناج بوجه عام²

ومعنى ذلك أن إمتلاك التكنولوجيا والتمكن منها يعتبر دليلا على النضج العلمي لأفراد المجتمع ووصلهم إلى درجة عالية من العقلانية والرشد كما أنه يقتصر في تحديده على التكنولوجيا على الجوانب الفنية والمادية ويغفل الجوانب اللامادية الأخرى

وأعطى محمد عاطف غيث بعدا آخر للتكنولوجيا عندما عرفها على أنها المعرفة المنظمة التي تصل بالمبادئ العلمية لإكتشافات فضلا عن العملية الصناعية ومصادر القوة وطرق التنقل والاتصالات الملائمة لإنتاج السلع والخدمات ويضيف لتحليله للتكنولوجيا على أنها لا تعني بوصف العمليات الصناعية ولكن تتبع تطورها معنى ذلك ان التكنولوجيا تكشف أسلوب الإنسان في التفاعل مع الطبيعة التي من خلالها يدعم إستقرار حياته³

نلاحظ أن محمد عاطف غيث قد ركز على المعرفة العلمية التي يسخرها الإنسان لإخضاع الطبيعة والإستفادة منها وكأنه يريد أن يقول أن التكنولوجيا هي كل ما يصدر من تفكير الإنسان من أفكار يستغلها ويجسدها مع حربه ضد العوائق الطبيعية التي تقف حائلا في طريقه كما نجده يركز على الصفة الأساسية للتكنولوجيا والمتمثلة في التطور والإزدهار وهذا ما يفسر في الاختلاف في تحديد المفهوم في فترة زمنية إلى أخرى والذي أشرنا إليه منذ البداية⁴

التعريف اللغوي: التكنولوجيا عموما كظاهرة قديمة قدم الإنسان والشيء 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: تكنو، لوجي فاشتقت كلمة

¹ إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1970، ص 176

² جميل صليبيبا المعجم الفلسفي، ج1، الشركة العالمية للكتاب، 1994، ص 333

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1983، ص 484

⁴ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 280

تكنولوجيا (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية والكلمة Techne وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة و (logoy) تعني علما أو فنا، أو دراسة، ويكون معنى الكلمة علم الحرفة أو علم الصنعة والذي بها يستطيع الإنسان أن يبلغ مراده.¹

وقد عرفت الموسوعة الفلسفية السوفيتية التكنولوجيا بأنها: "مجموع الآلات والآليات والأنظمة ووسائل للسيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات"، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب² وهذا التعريف حصر التكنولوجيا في مجرد آلات ووسائل،

عرف لفظ التكنولوجيا في القرن الثامن عشر، فقد ورد في قاموس أكسفورد Oxford أنه: "وصف للحرف الآلية" وعرفته دائرة المعارف الفرنسية: فن استقلال الحرف استقلالا عقليا عن طريق الدراسة العلمية وفي القرن التاسع عشر تحدث كارل ماركس عن "التكنولوجيا الطبيعية" وقصد بها أعضاء النبات والحيوان التي تسند الإنتاج وتعين عليه.³

الإصطلاحي : 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 قيل أنها: "التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي"⁴

وقد أخذ مفهوم التكنولوجيا أبعادا أخرى، حيث عرفت بأنها: "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام إجتماعي اقتصادي معين، من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم والنوع السلعة/الخدمة"⁵

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص28

² محمد الزغبى، التغير الإجتماعي، دار الطليعة للطباعة و النشر، 1978، ص 85

³ نخبة من الأساتذة، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 176

⁴ رياض الزغل، البنية التنظيمية و أثرها في قدرة التحكم في التكنولوجيا و الابتكار، المجلة العربية للإدارة، عدد4، الأردن، عمان 1985، ص 79

⁵ فينان محمد الطاهر، مشكلة نقل التكنولوجيا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986، ص 26

يعرف التكنولوجيا **Wallace hussell Alfred** بأنها: كيف يؤدي لإنسان العمل؟ وغايتها سيطرة الإنسان على البيئة الطبيعية، ولكن الهدف الحقيقي منها هو أن يسيطر على البيئة الطبيعية، وأن يسيطر الإنسان على طبيعته الخاصة، أو بمعنى آخر يسيطر على قصوره وبهيمته¹

يرى **إبراهيم حلمي**: أن التكنولوجيا ليست سلعة تباع وتشتري، كما أنها لا تستقر في المعدات والآلات الحديثة، ولا في المعاهد والمؤسسات، بل هي في النهاية خبرة إكتسبها أفراد عاملون في إطار مؤسسات تتيح لهم تحويل تلك المعارف والخبرات إلى نشاط إنتاجي²

يركز **إبراهيم حلمي** على عامل المعارف والخبرات التقنية التي نستفيد منها في عملية الإنتاج، فهو عامل مهم، لكنه لا يؤدي وظيفة وقيمة التكنولوجيا بمفردها بل يتكامل مع عوامل أخرى في العملية الإنتاجية في نفس السياق يأتي **Kapriles** الذي يعمل على إظهار المعرفة المكتسبة كقوة علمية إقتصادية. **Kapriles** : يرى بأن التكنولوجيا هي مركبا أساسي من أنماط المعرفة ونقل العمليات الضرورية، من أجل تحويل عوامل الإنتاج إلى إنتاج جاهز، وإستخدام تلك المعرفة أو توفير الخدمات، كما أنها أداة التنمية الإقتصادية، ولها قيمة فقط عند الذين لهم مقدرة على فهمها والإستفادة منها³

حيث أعطى هذا التعريف مدلول **سوسيولوجي للتكنولوجيا**، من خلال ربطها بالنظام الإقتصادي والإجتماعي والرأسمالي.

كما أخذت التكنولوجيا بعدا أنثروبولوجيا، وهذا ما يظهر في التعريف الآتي: "التكنولوجيا مساق ثقافي رئيسي في حياة الناسك الفلسفة والدين والتنظيم الاجتماعي والنظم السياسية، وبالمعنى الواسع جميع هذه الأشياء هي النواحي التكنولوجية"⁴

أما إذا انتقلنا إلى ميدان الأدبيات الإدارية والتنظيمية فإننا نلاحظ أنه في هذا الميدان غالبا ما يقع التركيز على الجانب المعرفي للتكنولوجيا .

فعلى سبيل المثال يعرف **جيليناي GELENIER** التكنولوجيا بأنها: "تطبيق عملي لمعارف علمية وتقنية أساسية، ويتجسم هذا في المعرفة العملية التي تشمل أحد عناصر المنتج أو طريقة الإنتاج ."

¹ يعقوب فهد العبيد، التكنولوجيا في العالم العربي، مجلة التنمية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1989، ص19

² جابر عوض السيد، التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص19

³ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، الإسكندرية، 1997، ص 19

⁴ يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، القاهرة، الدار الدولية، 1989، ص 19

ويذهب فري وسلوكوم SLOCUM AND FRY إلى حد تمثيل التكنولوجيا بالضرورة التنظيمية: "وهي كمفهوم تجريدي عرفت بالضرورة التنظيمية التي تحول مدخلات إلى مخرجات، ومن الملاحظ أن تعاريف كهذه تبقى عامة وغير عملية بالنسبة لبحوث معمقة تهدف إلى اختبار العلاقات المحتملة بين التكنولوجيا والظواهر التنظيمية الأخرى، ذلك أن التكنولوجيا في حد ذاتها تمثل ظاهرة معقدة، ولعل هذا ما يفسر ثراء أدبيات التنظيم بالتعاريف التي تختلف في تركيزها على خصائص دون أخرى من خصائص التكنولوجيا .

ومن ذلك تقسيم هوكسون وزملاؤه AL AND HOKSON هذا المفهوم إلى ثلاثة عناصر :

1. تكنولوجيا العمليات وتتعلق بالتقنيات المستعملة في عمليات الإنتاج .
 2. تكنولوجيا المواد وتتعلق بالمواد المستعملة في الإنتاج .
 3. التكنولوجيا الخاصة بالمعرفة وتشمل مستويات مختلفة من التعقيد للمعارف المستعملة في الإنتاج.¹
- أما في ما يخص البيئة التنظيمية فقد اكتشف فري FRY بعد مراجعة مجموعة من الأبحاث إهتمت بالعلاقة بين التكنولوجيا والبنية التنظيمية وتوصل من خلالها إلى خمسة طرق مختلفة للتعريف بالتكنولوجيا وهي :
- 1- التعقيد الفني .
 - 2- تكنولوجيا العمليات واختلاف العمليات.
 - 3- الترابط.
 - 4- الروتين و اللاروتين.
 - 5- قابلية المواد الأولية للصرف.
- ولاحظ كل من فري وسلوكوم وجود توجهات أخرى للتعريف بالتكنولوجيا فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات :
- أولهما: الفرد – ثانيهما: مجموعة العمل – ثالثهما: التنظيم بالمعنى العام،** باعتبارهم ذات صلة بالمتغيرات التكنولوجية القادرة على التأثير في خصائص البنية التنظيمية وفي فاعلية مجموعة العمل وقدرة أداء الفرد . وعلى الرغم من الاختلافات في تصور التكنولوجيا التي أصبحت ممكنة بحكم تعقد هذه الظاهرة وتعدد العلاقات التي يحتمل أن تربط بينها وبين عناصر تنظيمية أخرى .
- وعليه يمكن اعتبار أن التكنولوجيا تمثل صيرورة يترتب عنها :
- 1 -تقنيات يقع تطبيقها على أدوات ومواد.
 - 2 -أناس يختصون بمعرفة علمية وعملية.

¹ عدنان كركور، التنمية الصناعية و تحويلها و تطويعها، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص 32

3 -بنية تنظيمية¹

التعريف الإجرائي للتكنولوجيا :هي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة تسيرها أنظمة متناسقة منهجيا المجسدة عمليا في الآلات والتجهيزات الأتوماتيكية والإلكترونية، يستخدمها الأفراد في نشاطاتهم، سعيا لتسهيل مهامهم وتلبية حاجاتهم الضرورية والاجتماعية، إستجابة لتطلعاتهم الإقتصادية المستقبلية، في إطار الثوابت والقيم الثقافية للمجتمع

الإتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي. ونظرا لأهمية الإتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الإنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع إهتماماته وبحوثه

التعريف اللغوي:

إتصل الشيء-بمعنى التام-ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: إتصل به بخبر بمعنى علمه.²

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك.³ كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى: " أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الإتصال هو ثقل المعارف وإعطائه تقاسم، إقامة علاقة، إرتباط."

في حين عرفها مختار القاموس بأنها" وصل الشيء بالشيء وصلا." بمعنى" نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين⁴.

¹ نبيل توفيق السمالوطي، علم الإجتماع التتمية، دراسة في إجتماعيات العالم الثالث، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1981، ص64

² معجم مجاني للطلاب ' دار مجدلاوي، ط5، بيروت، 2001، ص 1028

³ المنجد في اللغة العربية، دار المشرف، ط5، بيروت، لبنان، 2001، ص 73

⁴ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية و علمية وواقعية، مكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، مصر، 1999، ص10

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun، وفي اللغة الانجليزية common أي "مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة¹.

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

يستخلص مما سبق أن المدلول اللفظي لمفهوم الاتصال ذو دلالة واحدة في اللغتين العربية، والإنجليزية، وإن كان هناك ثمة اختلاف فيرجع لطبيعة وخصائص كل لغة، حيث إن اللغة العربية أكثر ثراء في دلالتها وبنيتها الصرفية، ولا أود أن أطيل في الحديث عن التعبير الدلالي، والثراء اللغوي للغة الضاد، وقد كفاني فيه ما أوردته كتب فقه اللغة وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

الاصطلاح:

نجد أن لفظ الإتصال اختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فمثلاً نجد علماء النفس والإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا إكتساب السلوك والتعلم، ومن هنا يعتبرون الإتصال وسيلة للتأثير في السلوك وكذا عملية مهمة في التعليم، وعلى هذا فالإتصال ومن وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الآخر³

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الإتصال مثل: الترميز، التفسير، الربط، الاختصار، التلميح،... والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الإتصال و على ذلك فإن الإتصال هو "إستخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" ⁴ أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية والهندسية. فالشيء محل الإتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو إستقبالها من خلال إشارات كهربائي، و يتم تخزين

¹ جيري جراي، الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث السعودية، 1988، ص 331

² فضيل دليو مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 23

³ حسن عماد مكاي، ليلي عماد مكاي، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط4، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 23

⁴ جابر سامية محمد، نعمات أحمد عثمان، الإتصال و الإعلام لتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،

المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق ، و عليه فإن الإتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية "إستقبال وترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات"¹

الاتصال: هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها²

- وعرفه **BERGERON-G- PIERRE** هو صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه³

- و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"⁴

- أما الجمعية الأمريكية (AMA) فالإتصال هو فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات⁵

- كما عرف **العلاق** الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ، أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ، و بهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال و غيرها، و إن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية"⁶

- كما يعرفه "كارل هوفلند" على أنه: "العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات- عادة رموز لغوية- لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة"⁷

- ويرى الباحث "جورج لندبرج" أن كلمة "إتصال" 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".

¹ أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص24

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخر علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006، ص 64

³ Pierre –g- berageron- la gestion moderne theorie et cas geston marin . edition . quebe. 1989. P 363

⁴ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1993، ص 41

⁵ بوحنية قوى، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص 30

⁶ بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص17

⁷ جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978، ص 50

وتتفق كل هذه التعاريف ترى الاتصال عملية ديناميكية تشتمل على التأثير والتأثر، والذي يظهر من خلال تفاعل المرسل و المستقبل للرسالة

ويذهب "تشارلس موريس" إلى أن الإتصال: "يتناول أي ظروف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين."

ولكن موريس يقصر الإتصال على: "إستخدام الرموز لكي تحقق شيوعا ومشاركة لها مغزى " ¹

وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه سمير حسن، حيث يقول أن الإتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشيوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق إنتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، بإستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين" ²

عرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه" ³.

يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات " ⁴

-كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة" ⁵

كما يعرفه عبد الغفار على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير " ⁶

فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة " ⁷

وفي إطار العمل والتنظيم فان " الحقل المغطى بكلمة الإتصال لا يعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة " فان كرانش" cranch van " سنة 1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل (أو الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو) آلة

¹ عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 22

² حسن عماد مكاي، ليلي حسن، مرجع سابق، ص 24

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164

⁴ سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية و 1991، ص 632

⁵ محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178

⁶ جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 601

⁷ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999، ص 269

أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.¹

ومن منظور تسيري فقد عرفه عبد الحق العميري هو فن وعملية يجب أن تسير على أكمل وجه فالإتصال نشاط فعال يتمثل في نقل الرسالة أو عدد من الرسائل المكيفة حسب طبيعة المستقبل من أجل ضمان الهدف منها وهو تحقيق السلوك المرغوب فيه²

التعريف الإجرائي للإتصال :

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية

تكنولوجيا الإتصال:

بعد تحديد مفهوم تكنولوجيا و مفهوم الاتصال الحديثة لابد أن نخرج على تعريف تكنولوجيا الاتصال حيث يرى "روبن وبرت" أنها: "أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات"³ ويلخص هذا التعريف تكنولوجيا الإتصال في آلات تمكن من توزيع وتخزين و استقبال البيانات وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه التعريف الآتي الذي ترى صاحبه أن تكنولوجيا الإتصال: "آلية أو تقنية تعمل على إنتاج أو تخزين أو إسترجاع أو استقبال أو عرض المعلومات".

وورد تعريفها في المعجم الإعلامي بأنها: "مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية، المستخدمة في جميع المعلومات ومعالجتها وانتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات"⁴ وما يلاحظ على هذا التعريف أنه جمع بين النظر إلى تكنولوجيا الإتصال كعلم وكتقنية تستخدم لإرسال المعلومات وتوصيلها. كما تعرف تكنولوجيا الإتصال على أنها هي التي تمكننا من نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية و سرعة

¹ christian guillevic : psychologie du travail . edition nathon . paris. 1999. Pp127-128

² abdelhak lamiri. Les formes de communication . paris bordas ،1981، p 57

³ عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2033، ص 22

⁴ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004، ص 166

عالية " .¹

تكنولوجيا الإتصالات هي التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الإتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في أماكن مختلفة، و تندرج تحتها مجموعة أنظمة مثل الهاتف، والتلكس، والفاكس، والراديو والتلفزيون والفيديو، بالإضافة إلى تقنيات الحاسب بما في ذلك تبادل البيانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني² عرفها "روجر كارتر **carter Roger** "في كتابه المسمى (information the) على أنها : " الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات بكل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا. ويعرفها الدكتور **نبيل على بأنها** " وسائل إنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات معلوماتية أو مواد بسيطة ليتناولها خبراء...أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى³ فيما يعرفها **علي حبيش** بأنها : "دراسة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لتصنيع منتج معين ، وإقامة الرسائل اللازمة لإنتاجه . حيث أن التكنولوجيا بصفة عامة هي الديناميكية المتطورة أو مجموعة من الطرق أو المعارف التي تقترض فيها القدرة على حل مشكلات الإنسان المعقدة والمتداخلة، والتي تشكل الإطار المبادئ للإنسان .⁴

كما تعرف بأنها: " كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتيكية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات : الجمع، المعالجة، التخزين، الاستعمال، ونشر المعطيات والمعلومات " ⁵ يعرفها **طه عبد العاطي نجم** بأنها : "مجموعة التقنيات والأدوات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله خلال عملية الاتصال، والتي يتم خلالها جمع المعلومات والبيانات بمختلف أشكالها وأنواعها ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب ونقلها من مكان لآخر وتبادلها" ⁶ أما **محمود علم الدين** فيرى أن تكنولوجيا الاتصال: "يقصد بها مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات"⁷

¹ جمال أبو شنب، العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البداية إلى الآن، دار المعرفة الجامعية ' مصر، 1999، 2004

² سلو يمان مصطفى دلاحة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الوراق للنشر و التوزيع، 2008، ص 31

³ عاطف عدلي العبد، الإتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993،

ص 82

⁴ عبد السلام فرجاني، التربية التكنولوجية و تكنولوجيا التربية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص 85

⁵ صوفي عبد اللطيف، المعلومات الإلكترونية و الإنترنت في المكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، (د-ط) 2001، ص 53

⁶ عبد العاطي نجم، الإتصال الجماهيري، دار المعرفة، الإسكندرية، 1998، ص 292

⁷ محمود علم الدين، تكنولوجيا الإتصال في الوطن العربي، عالم الفكر، العدد 1/2، الكويت، 1994، ص 12

ويعرفها أيضا بأنها: "المصطلح المستخدم لوصف تجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن السعي إلى المعلومات من خلالها والنفاز إليها عبرها مثل: الفاكس، المؤتمرات عن بعد¹، مودم ... هناك تعريف آخر لها وهي: "التي تعمل على الحصول على المعلومات الرقمية والمكتوبة واللاسلكية والصوتية ومعالجتها وتخزينها ونشرها بواسطة مجموعة من الأجهزة الإلكترونية والاتصالات السلكية واللاسلكية والكمبيوتر"²

ويرى "تبيل علي" أن تكنولوجيا الاتصال: "رافد لتكنولوجيا المعلومات"، على أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات والمعلومات والمعارف، وأدواتها الأساسية بلا منازع هي الكمبيوتر وبرمجياته، التي تستهلك طاقته الحسابية في تحويل هذه المادة الخام إلى سلع وخدمات معلوماتية، أما التوزيع فيتم من خلال التفاعل الفوري بين الإنسان والآلة، أو من خلال أساليب البث المباشر وغير المباشر، كما هي الحال في أجهزة الإعلام أو من خلال شبكات البيانات، التي تصل بين وحداته الطرفية.

بينما يرى الأستاذ "سعد لبيب" أن تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة على أساس أن: "ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة، وبناء على ما سبق فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال، وارتبطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات، وبذلك فقد انتهى عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال وتطور كل منهما

وهو نفس الرأي الذي يعرضه "فضيل دليو" في تعريفه لها حيث قال أنها: "تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر، ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموما وتنظيم المؤسسات خصوصا"³

وهناك من وسع مفهومها ليشمل: "الوسائل الإلكترونية المستخدمة في الإنتاج والتسجيل الكهرومغناطيسي، والذي توج باستخدام الشبكات الأرضية التي تستخدم الألياف الضوئية ذات الكفاءة العالية في حمل الرسائل والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام الحاسوب وما يتصل به من تقنيات"⁴

¹ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ومستقبل صناعة الصحافة، مطبعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 43

² Gohn (v) povlik 'new media technology', ellyan and bacon, boston, 1996, p 405

³ فضيل دليو، وسائل الإتصال و تكنولوجيااته، الجزائر، منشورات الجامعية منتوري، د س ن، 2005، ص 147

⁴ www.ma 3loma .com، 23.04.2016، 18، 30

وقد لخص عبد الهادي عثمان تعريف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في: "القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل وبث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر"¹

تعرف بأنها "هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات دلالة و ذات قيمة، و هي عبارة عن مجموعة من الحقائق و المفاهيم و الآراء التي تتعلق بموضوع و يكون الهدف منها زيادة المعرفة، و يمكن الحصول عليها من خلال القراءة، الرؤية، السمع ، و الذوق أو الحس "²

و يمكن تعريفها بأنها "عبارة عن مجموعة من الحقائق ذات المعنى و المفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثال عملية صنع القرارات الإدارية "³ فالمعلومات هي مجموعة الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات، والتي تكون الغاية منها تنمية الإنسان وزيادة معرفته، ويمكن أن تكون أماكن أشياء، أو أناس و يمكن الحصول على المعلومات من خلال البحث، أو القراءة، أو الإتصال، أو ما شابه ذلك من وسائل إكتساب المعلومة والحصول عليها، ويجب أن تحمل المعلومات قيمة "⁴

تكنولوجيا الإتصالات هي "التكنولوجيا التي تركز على إستخدام المعلومات في أداء العمل، و تتمثل في المعدات و البرامج و الشبكات و قواعد البيانات و غيرها "⁵.

وتشير تكنولوجيا الإتصالات" أيضاً إلى خلق و تجميع و تخزين و تعديل و التحويل السريع للمعلومات والذي يمكن تحقيقه من خلال الحاسبات الآلية و الوسائل المرتبطة ".⁶

كما تم تعريفها على أنها "التكنولوجيا التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات و نقلها، و تتزايد أهميتها باستمرار، نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة و بث المعلومات "⁷

وهناك من عرفها على أنها "مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل التي تتصل بإستخدام المعلومات "⁸.

¹ ممدوح عبد الهادي عثمان، التكنولوجيا ومدرسة المستقبل، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2010، ص 66

² سليمان مصطفى الدلاحة، نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، عمان، وراق للنشر و التوزيع، 2008، ص 31

³ نبيل محمد المرسي، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 18

⁴ هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على الأعتاب القرن الحادي و العشرين، دمشق، مركز رضا للكمبيوتر، 1998، ص 23

⁵ محمد صالح الحناوي، و آخرون، مقدمة الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 202

⁶ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 337

⁴ محمد بدو، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و دورها في تحديث الخدمة المعرفية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم

الإقتصادية غير منشورة، لكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 21

⁸ محمد الصيرفي، إدارة التكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2009، ص 19

وهناك من يقصد بتكنولوجيا الاتصالات (بأنها اندماج ثلاثي الأطراف بين الإلكترونيات الدقيقة و الحواسيب ووسائل الاتصالات الحديثة وتشمل جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات آلياً : استقصاؤها، معالجتها ، ترتيبها، تصنيفها، تحليلها، تخزينها، الإنتقاء منها وكذلك بثها عبر مسافات بعيدة أو إستنساخها وعرضها بالشكل المناسب، مرئية أم مطبوعة أم مسموعة ¹ فهناك من يعرفها بأنها :تكنولوجية المعلومات هي إستعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة ² أما تعريف منظمة اليونسكو: و هي تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان إلى آخر ³

التعريف الإجرائي لتكنولوجيا الإتصال:

في النهاية يمكن أن نقول أن ما نعينه لتكنولوجيا الإتصال في هذه الدراسة هو تركيزنا على جانبين لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة هما الجانب الفكري و المادي فالجانب الفكري أو المعرفي يتمثل في علم المعلومات الذي يهتم بضبط البيانات و خواص المعلومات و يهتم بأنشطة تجهيز المعلومات وانتاجها و بثها وتنظيمها وتخزينها إسترجاعها و تفسيرها و الاستفادة منها وتجمع بيت ثلاث مجالات تقنية : المعلوماتية والإتصال والسمعي البصري، والجانب المادي وهو الذي يتمثل في التطبيق العملي للاكتشافات و الاختراعات والتجارب في مجال معالجة المعلومات، و عليه لابد من تكامل الجانبين للحصول على التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحسين أداء المورد البشري

الفعالية التنظيمية :

لغة : الفاعلية تعني كون الشيء يؤدي إلى نتائج، التأثير، صفة ما يحدث الأثر المنتظر، كما أشار المنجد في اللغة العربية إلى أن كلمة فعال: (النافذ، المؤثر، الذي يؤدي إلى نتائج) ⁴. أما فاعل لسانياً هو الذي يفعل الفعل، فالفاعل هو الحد اللازم لإنشاء الجملة وهو المشارك في الفعل. وفي النحو يقال فاعل ومفعول به (فيه، معه، لأجله) أما منطقياً الفاعل هو سند المنطوق ويدب على الكائن أو

¹ حسين شريف، البلاد العربية و ثورة الإلكترونيات الدقيقة، دار المستقبل العربي، 2008، ص 102

² محمد سلامة، عبد الحافظ، مدخل إلى التكنولوجيا التعليم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان و 1999، ص 82

² فاطمة الزهراء غربي، خديجة بلعيا، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإقتصاد المعرفة ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل إقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية و التسير، شلف، الجزائر، 27، 28، نوفمبر 2007، ص12

⁴ إبراهيم كشت، ومضات إدارية، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 1999، ص 273

الشيء الذي يقال فيه قول ما والذي يتحقق في الفعل¹

والفاعل من حيث الدور :يركز على المهمة والبدء فيها والمحافظة على استمرارها وإنجازها أو التأكد من الانتهاء منها.²

اصطلاحاً:

الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم التنظيم، ذلك أن العلاقة بينهما وبين التنظيم علاقة وطيدة، فالتنظيم بطبيعته يرمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم فإذا كان محور التنظيم يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

لننظر الآن في بعض ما تقوله مصادر علم الإدارة في معنى الفاعلية، فهذا أحمد زكي بدوي يقول في معجمه " مصطلحات العلوم الإدارية " أن الفاعلية تعني: مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة

ويرى محمد عبد العزيز وزميله في معجم " المصطلحات الإدارية " أن الفاعلية يقصد بها: إنجاز هدف مقرر .

ويقول جون هـ . جاكسون وزملائه في كتابهم " نظرية التنظيم " أن الفاعلية تشير إلى : الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة سلفاً .

ويذكر موسى مدهون وزميله في كتابهما " تحليل السلوك التنظيمي " أن الفاعلية بشكل عام تعرف على أنها: المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من المنصب الذي يشغله³ ويعرف البعض الفاعلية بأنها: أحد العناصر المحورية للعملية الإدارية وتشير إلى محاولة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة . بينما عرفها آخرون بأن الفاعلية: أداء الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة وفي الوقت الملائم، وعرفها البعض بأنها: مقياس لعوائد الأداء المنجز

تعريف فاعلية المنظمة قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها⁴ وتعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح، أي تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فالمدير الناجح هو ذلك المدير الكفاء الذي يؤدي إلى زيادة

¹ خليل أحمد خليل، مفاتيح العلوم الإنسانية، معجم عربي فرنسي إنجليزي، بيروت، 1989، ص 310

² عبد الرحمان توفيق، أفكار صنعو مجد الإدارة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص 279

³ إبراهيم كشت، مرجع سابق، ص 274

⁴ سعيد يس عامر، الإدارة في ظل التغير، القاهرة، مركز رايد سيرفس للإستشارات و التطوير الإداري، 1996، ص 271

المخرجات وتخفيض المدخلات، والفعال التي تحقق أهداف المؤسسة كما رسمت أو لدرجة قريبة منها.¹
كما عرف الفاعلية بشير العلق: بأنها تحقيق الأهداف.²
وقد عرف Etzioni الفاعلية: بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها³
تعريف الفاعلية كمعيار: مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية أو الأهداف التشغيلية (الفرعية)
للوحدات التنظيمية لها.⁴

عريف سيشور وياتمان: Yultmon & Secher

*هي العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما نحتاجه من موارد النادرة.
بمعنى قدرة التنظيم في توفير إستقطاب المورد النادر.⁵
يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفاعلية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف
كمؤشر رئيسي للفاعلية، حيث عرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر
وضوحا فان المؤسسة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإنها
تتصف بعدم الفاعلية، وهكذا فان الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها
وبدرجات متفاوتة⁶

-2 يرى كاتز و كان (Kahn et Katz) أن الفاعلية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من
الأبعاد و الجوانب، فالفاعلية تعني تعطي معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعطي
عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار
والتحكم في البيئة.⁷

يرى كاست و روزنزويج (Rosenzweig et Kast) و نيجاندي (Negandhi) أن الفاعلية تعني "قدرة
المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حج المبيعات، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء
والعاملين با وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية " ⁸

¹ فايز زعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997، ص28

² بشير علق، مبادئ الإدارة، عمان، دار البازوري للنشر، 1998، ص 15

³ Emitai Etzioni, Modern Organizations Englewood cliffs, N. J : Prentice, Hall, 1964, Page 8 .

⁴ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 43

⁵ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 83

⁶ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، 1997، ص 355

⁷ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92

⁸ عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع، ص 93

5- أما ماهوني و ستيترز (Steers et Mahoney) وآخرون فينظرون إلى الفعالية على أنها الإنتاجية

المرتفعة و المرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار¹

6- أما الفار (Alvar) فقد أشار إلى أن الفعالية تعني " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض

النظر عن الأهدان التي تحققها"، ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف

البيئي والنمو والبقاء فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن

الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات

وجودها .²

وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"³

أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية

ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدى أو مجموعة من الأهدان خلال فترة

معينة"⁴.

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

-الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا

فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقيي لأداء المؤسسة؛

- تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة

والمنفعة وأطراف المؤسسة تختلف تبعا للنشاط الذي تعمل فيه؛

- تعدد الأهدان التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطران التي تتعامل معها

المؤسسة، بحيث يكون لكل طرن حك خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه

ويمكن تقسيمها إلى:

- أهداف اقتصادية :تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية.. ، ويهتم بها أكثر المالكين

والمساهمين والإدارة.

- أهداف اجتماعية :تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبث روح

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 328

³ شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ط2، 1998، ص 39

⁴ أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الحامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص25

الانتماء للفريق... ، ويخص التمتع ككل.

- **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهدان الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... ، .

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرت للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلان والغموض حول تعريف هذا المفهوم، وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكال والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفه الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم¹

التعريف الإجرائي :

وتأسيسا لما سبق يمكن أن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي : هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بدن إحداث التغيير والتطوير التنظيمي

مفهوم الكفاءة Efficiency :

عرفها علي شريف، "على أنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع. كترك أرصدة مالية عاطلة بالبنوك أو عمالة فائضة دون فعل يؤدونه، أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها... كل ذلك يعتبر أمثلة لنقص الكفاءة. ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد. ومن ثم فإن المدير الكفاء هو الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة، ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب وقت العمل بالكامل، ويضم نظام الإنتاج بما يكفل أقل قدر من العوادم ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة²

¹ بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التسير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسير جامعة الجزائر 3 2009 ص 18

² علي الشريف، مرجع سابق، ص 121

يلاحظ على هذا التعريف تشابهه مع تعريف الفعالية الفنية الذي جاءت به الموسوعة العربية العالمية كما هو مبين. وهذا بسبب التداخل الكبير بين المفهومين فلو تصفحنا كل الأفكار التي جاءت حول هذا الموضوع، لوجدنا أن أغلبها لا يفرق بينهما. وإذا كان هناك من تفريق فسيقع في جوانب بسيطة جدا كما عرفها علي السلمي، بقوله: "يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي: ¹ العمل، المواد، رأس المال، الخبرة التنظيمية والإدارية. ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في مكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر. وبذلك

يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية :

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة .
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة. كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة المنظمة الصناعية.

قلت في التقديم الخاص بهذا الجزء(المفاهيم)، أن الوظائف التي يقوم بها التنظيم، من تخطيط، واتصال، ورقابة، وتحقيق للأهداف وغيرها...كلها عمليات يضمها حيز أو كيان معلوم اسمه "المنظمة أو المؤسسة فما هو مفهوم المنظمة أو المؤسسة ؟ مع الملاحظة أني سأستعمل مفهوم المنظمة والمؤسسة بنفس المعنى

مفهوم المنظمة الصناعية :

إن ما يمكن ملاحظته في العصر الحديث، هو أن المنظمة الصناعية لم يعد ينظر إليها على أنها وحدة ميكانيكية بحتة .بل أصبحت نظاما اجتماعيا متكاملا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة ومتراصة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد .ومعنى هذا أنه يسود تلك الجماعات تداخل وتفاعل متبادل بطريقة تؤدي إلى أن تؤثر كل جماعة منها على بقية الجماعات الأخرى وتتأثر بها، على أن مثل هذا التأثير والتأثر قد يكون إيجابيا، بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره، أو يكون

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 77

سلبيا بحيث أنه يؤدي إلى خفض قيمة والمؤسسات أو المنظمات الصناعية كما يقول "عبد المنعم عبد الحي" "عرفت مراحل متعددة في تغيرها وتطورها، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، ومرحلة نظام الطوائف، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية، ونظام المصنع ليدوي الصغير، ثم المصنع الكبير حتى وصلت المنظمات الصناعية إلى الشكل الحالي "المصانع الآلية الضخمة"¹

وهناك تعريفات متعددة حاول أصحابها إعطاء تعريف دقيق للمنظمات ومن هؤلاء:

ماكس فيبر الذي "ينظر إلى المؤسسة الصناعية كتركيب بيروقراطي وظيفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تكتيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية .²

يلخص هذا التعريف وجهة نظر "فيبر" في التنظيم، حيث يركز على البناء البيروقراطي الذي تخضع له جميع المنظمات من أجل تحديد المسؤوليات. (سنعود إلى هذا بشيء من التفصيل في الفصل الخاص بالنظريات الكلاسيكية للتنظيم)

أما "شستر برنارد" فقد عرف المنظمة على أنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني . ويتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية .تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل³ عرفها كل من "موني ورايلي" بأنها "الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في هدف معين⁴ في حين عرفها "روجرز" بأنها "نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة"⁵

أما "مؤيد سعيد السالم" فيقول "يمكن تعريف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة .يؤشر لنا هذا التعريف أربع حقائق أساسية هي - :

¹ عبد المنعم عبد الحي، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 50

² فريد راغب و محمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976، ص 45

² باركر و آخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة : محمد علي محمد، منشأة المعارف، الإسكندرية، الكويت، 1972، ص 88

⁴ علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974، ص 44

⁵ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 64

- إن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة أو... يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم. وأن وجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقتزن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة
- إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف أو أغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة
- ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة، لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت ذاته من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة
- كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا، أي يمكن التعرف إليها إلى حد ما . وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغير عبر الزمن¹

كما يمكن تعريف المنظمة، على أنها وحدة اجتماعية وفنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة ومحددة ضمن أدوار متداخلة لتحقيق هدف معين . ويعني ذلك أن للمنظمة جانبين أساسيين :أحدهما تكنولوجي والآخر إنساني يتفاعلان مع بعضهما بانسجام بغية تحقيق الأهداف المطلوبة . ومن التعريف الأخير على وجه التحديد، يمكن استنباط تعريف آخر للمنظمة الصناعية على أنها :عبارة عن مكان محدد بدقة، يجمع فيه الأفراد العاملين والآلات والأجهزة والمواد الأولية بشكل منظم وهادف .من أجل تحويل تلك المواد الأولية وبناء عليه أيضا، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها جميع المنظمات حتى ولو تباينت أشكالها وأغراضها .

-إن جميع المنظمات تضم جماعة من الناس .

-إن جميع المنظمات هادفة، أي أنها تكونت من أجل تحقيق هدف أو أهداف تبرر وجودها واستمرارها.

-إن جميع المنظمات تتضمن درجة معينة من الحركية والفعالية التي تحدد الاتجاه السلوكي للعاملين بها . وهو تزويد أفراد المجتمع بما يفيدهم من جهة أخرى فقد أشرت سابقا، إلى أنني سأستخدم مفهوم المنظمة ومفهوم المؤسسة بنفس المعنى و ذلك لأنني أعتقد -بل متأكد - من أن كلا المصطلحين متشابهين إلى حد الاندماج في بعضهما البعض .ودليلي على ذلك، التعريف الذي قدمه مؤيد سعيد السالم للمنظمة (المشار إليه أعلاه)، والتعريف الذي أورده محمد أكرم العدلوني للمؤسسة، في كتابه "العمل المؤسسي"، حيث عرفها بقوله "المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس،

¹ مؤيد سالم السعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 ص45

تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية ...

ويواصل **محمد العدلوني** حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله ... والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها. وتتنظم وتدار المؤسسات التي تلبية حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.¹

ثم أضيف لهذا التعريف الخاص بالمؤسسة، الإسهام الذي قدمه **رشيد واضح** في نفس المجال، حيث قال "... كما وردت تعاريف أخرى للمؤسسة تتميز بحداتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت وتطورت مع التطور الذي عرفته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير. لهذا فقد اعتبرها "دويريان Bruyene de P" منظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة. يقدم الأطراف مشاركتهم لها (أي المؤسسة)، حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج. وأكثر من هذا، لأن هناك من اعتبرها نظاما، وهو يعني مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة، وعلى رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير. وذلك بوضع الغايات والأهداف التي توضح طريق واتجاه المؤسسة، في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة."²

نلاحظ على التعريفين السابقين (بغض الطرف أكانا تعريفين موجّهين لتحديد مفهوم المؤسسة أو المنظمة أو النظام) أنهما انطلقا من اعتبار المنظمة أو المؤسسة على أنها عبارة عن وحدة اجتماعية أو نظام اجتماعي أو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة. يرتبطون بعلاقات من أجل تحقيق غايات وأهداف مشتركة

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"³

وأما وليام غراهام سمنز S. Graham فيعرف المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات اجتماعية لا أن

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002، ص 76

² رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار الهومة، الجزائر، 2002 ص 34

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 200، ص 174

تتحول إلى عرف اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية¹

المقابل نجد **يونس إبراهيم حيدر** يعرف المؤسسة " بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة.

أي أن المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.²

ونجد **عمر صخري** يعرف المؤسسة فيقول هي "القبالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع أما شين فيعرفها "بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به مدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكل السلطة³

التعريف الإجرائي للمنظمة :

تنظيم ينشأ بصورة قصديه، له هيكل وقوانين معينة يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتم توظيف موارد بشرية جديدة به وفق طرق علمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وتستند هذه المهمة لجزئ من أجزائه (إدارة الموارد البشرية).

الرضى الوظيفي:

وقبل أن نتناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي، نشير إلى أنه ثمة عدة مصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهي من جهة شبيهة بمصطلح الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى مرتبطة ومتداخلة معه، فنجد الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، مناخ العمل الملائم....، فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل⁴ وفي ضوء علم الإدارة تعرف

¹ صلاح شنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار غريب للطباعة و النشر، 1974، ص201

² صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 171

² جواد، شوقي ناجي، سلوك تنظيمي .عمان: دار الحامد للطباعة والنشر، 2000، ص 75

⁴ عبد الرحمن عيسوي، علم النفس الإداري، ط1، دار راتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004، ص 191

الروح المعنوية بأنها "اتجاهات الفرد أو الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها"¹ وهي الدرجة التي عندها يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل ضمنها²

أما **الاتجاه النفسي** نحو العمل فهو خلية من ثلاثة عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات والثقافة والعنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبي أو إيجابي كالكراهية والحب، وأخيرا العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به، فالاتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل³، الذي يؤثر فيه بشكل أو بآخر مناخ العمل المتضمن مجموعة العلاقات والاتصالات القائمة بين العمال والمؤسسة إضافة إلى الإجراءات والمبادئ والقوانين التي تحكم العمل ويلتزم الفرد إلى حد بعيد بإتباعها

إن اختلاف مدلول المصطلحات السابق ذكرها لا يستبعد إشارتها المتكاملة لمشاعر الفرد نحو عمله، فإحساس الفرد بتوفر العدالة والمساواة والمعاملة الجيدة من قبل الأطراف المحيطين به يجعل من مشاعره إيجابية نحو عمله، فحاجات مشبعة ومن ثم نجده راض وروحه المعنوية مرتفعة واتجاهه النفسي نحو العمل صادق.

لقد تعددت التعاريف وتباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، فنجد **يشير إلى «مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله»⁴**. فحسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقا مع درجة الإشباع التي تصورها الفرد من عمله.

أما **بورتر Porter** يذكر (أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد⁵) حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير

¹ www.nauss.eud.sa 22/04/2016 8.30pm

² محمد بن عبد الله حربي، الروح المعنوية للموظفين، المكتبة الجامعية بالرياض، السعودية، 2007، ص 252

³ محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192

⁴ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص 96

⁵ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،

لعدالتها، إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقا لما يلي :

1- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.

2- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات .

فبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يسلك سلوك الغير مرغوب فيه إذن :

الرضا الوظيفي = درجة الإشباع x درجة الإدراك لعدالة العوائد.

وفي نفس السياق يعرف الرضا الوظيفي بأنها « حد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستواها، فالعامل يكون راضيا عند ما تقابل المكافأة هذا الإدراك، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية ادني من إدراكه لعدالتها، فردود أفعال العامل إتجاه العمل تتوقف منها على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه لفرد لإشباع حاجاته، ويؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بدله للجهد في العمل¹ بناء على ما ذكر يتضح لنا أن العوائد بمثابة المتغير الأساسي في حدوث الرضا الوظيفي من عدمه، وذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد العامل بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد وتوقعاته اتجاهها.

إن العلاقة بين العائد والرضا الوظيفي تبقى نسبية -إلى حد ما -قائمة على فكرة التوافق بين العوائد وتوقعات الفرد العامل، إذن لا يكفي الحكم على فعالية هذا المتغير (العائد) لوحده في تحقيق الرضا لدى الفرد، فهذا الأخير بحكم طبيعته الإنسانية تحكمه عوامل عدة منها العوامل البيئية، درجة تكيفه مع محيط العمل ومستوى طموحه وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر عليه.

لقد عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه «عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد²، فيرضى الفرد حالة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء، وتوفر كل من الظروف المساعدة على العمل والعوائد التي يحصل عليها، فبتفاعل هذه الجملة من العوامل المهمة بالوضع النفسي والمادي يتحقق ذلك الارتياح وسعادة الفرد في وظيفته . ونجد في تعريف آخر أن الرضا الوظيفي(هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 92

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 59

والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة¹.

إن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر، هذا ما يساهم في إبراز درجات الرضا في جوانب العمل المختلفة، فالفرد العامل وجب عليه معرفة إجراءات مؤسسته، وإقامة علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء إضافة إلى تعلمه كيف يكون عضوا مشاركا وفعالا في المجموعة المنتمى إليها، وبهذا التكيف قد يحصل الرضا الوظيفي لديه.

ونجد من أصحاب **نظرية التكيف DAVIS** يؤكد ذلك ويذكر أن (الرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله)².

نلمس من **التعريف** أنه توجد علاقة بين الرضا والقرارات التي يصدرها العامل اتجاه عمله، إلا أن تلك العلاقة تبقى محدودة، فالفرد لا يقرر إنهاء خدمته من المؤسسة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المصدر المالي الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء إلى المؤسسة أو التخلي عنها، بهذا يكون الفرد العامل قد رجع كفة العائد المالي على رضاه الوظيفي **قصد بالرضا** الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما ينطوي عليه المنصب بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في العمل والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف³. كما عرف على أنه "موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهاته الوظيفة مثل الراتب والترقية وزملاء العمل، نمط الإشراف"⁴

¹ ناصر محمد العبدلي، مرجع سابق، ص 189

² Aubert nicole . diriger et motiver . secrets et pratiques . les edition chihab dorganisaion. 1997.p36

³ الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي عند المعلمين، دار الفكر اللبناني، 2000، ص 05

⁴ محمد علي الروسان و فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الإقتصادية و علومالتسير، جامعة سطيف، ع2، الجزائر، 2003، ص40

من خلال التعريفين السابقين، يظهر الرضا الوظيفي من خلال مدى تأثير العوامل المحيطة بوظيفة الفرد على نظرته للعمل.

يمكن الشعور بالرضا كل يوم من خلال التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في الاستمتاع بالعمل الحالي في الوقت الذي يستعد فيه الفرد لعمل أفضل، و الكثير من الأفراد يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها¹. كما ينظر للرضا الوظيفي على أنه "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل، والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه، دون أية غضاضة"²، فالرضا الوظيفي هنا يتأثر بمجموعة عوامل تعتبر دافعة للفرد للقيام بعمله.

و الرضا الوظيفي بشكل عام هو "اتجاه الأفراد ناحية العمل الحالي والمنظمة، ويشمل هذا الاتجاه الشعور والإيمان والنظرة التي يرى بها الفرد عمله، و للرضا الوظيفي علاقة وثيقة بالسلوك داخل العمل بما في ذلك من معدلات للغياب ودوران العمل والمواطنة التنظيمية".²

من مختلف هذه التعاريف نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله، وهو عبارة عن حالة نفسية يصل لها الموظف عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية

التعريف الإجرائي للرضى الوظيفي:

شعور العامل بالإرتياح الناجم عن الجو الإجتماعي للعمل وسياسة التنظيم داخل المؤسسة خصوصا بما يتعلق بطرق و أساليب الحديثة لتكنولوجيا الإتصال المستخدمة ، فالرضى الوظيفي ما هو إلا تعبير عن الموقف الذي يتبناه العامل إتجاه عمله و إتجاه الظروف التي يعيشها في محيط عمله و بالأخص إتجاه العناصر الأساسية في العمل مثل : نظام الإتصال المتبع و نوعية العلاقات القائمة بين الموظفين .

تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة من الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف الرئيسي منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين وتكوين ثقة بينهم وبين الإدارة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة صحيحة.

¹ كاي كيبلر، تحقيق الرضى الوظيفي، ترجمة الخالد العاري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص11

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 196

تقييم الأداء هو " وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم لها، وبأعلى درجة من الكفاءة"¹، وتعتبر إحدى وظائف الإدارة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تتأكد من نتائجها النهائية.

لذا يعرف **تقييم الأداء** على أنه " عملية التعرف على مستويات الأداء للعاملين، ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية مكانية تحملهم لمستويات ووظائف ذات مستوى أعلى"²، من خلال هذا التعريف يظهر أن تقييم الأداء وسيلة تتعرف من خلالها الإدارة على قدرة الأفراد الحالية وامكانياتهم المستقبلية

يعرف **تقييم الأداء** كذلك على أنه "يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة"³، فمن خلال هذا التعريف يظهر تقييم الأداء على أنه عملية يتم من خلالها معرفة جهود الأفراد وعلى أساس ذلك تتم مكافئتهم بصورة عادلة.

كما يقصد **بتقييم الأداء** " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على الإمكانيات المستقبلية التي يحملها الفرد والتي تساعد على تحمل المسؤولية"⁴، من هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء ينصب على الفرد ونتائج المحققة من جهة، سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى

ويعرف **عملية تقييم الأداء** على أنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة"⁵، ومن التعريف السابق نجد أن تقييم الأداء تأتي بعد فترة زمنية محددة وتعتمد على قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعايير المحددة سابقا من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف

يعرف **تقييم الأداء** " بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم بالعمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"⁶

¹ نصر محمود فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص25

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص564

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، ص 169

⁴ أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، ص 169

⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 423

⁶ جمال الدين سامي، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر للتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87

عرفه مهدي حسين زويلف بأنه : " تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالكم المعياري، الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من إعتبارات وشروط عملية وواقعية متاحة كالوقت والأجر والجودة، وظروف العمل... إلخ¹

ما يعرفها البعض الآخر : " هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الخطوة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها إتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير"².

ولكن هناك من يستخدم مصطلح **التقويم مرادف للتقييم**، إذ يعني التقويم بأنه : "تحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة والتنظيم وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لا يتفق مع الخطة والتنظيم ولا يمكن إصلاحه"³ بمعنى آخر، **تقويم الأداء** : " هو عملية وتقويم فعالية الأداء، ويستخدم لإبراز القوة والضعف في الأفراد والجماعات كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف"⁴

تقييم الأداء: هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ،أو ترقية له لوظيفة أخرى ."⁵

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .

¹ زويلف مهدي حسين، تقييم منجزات الأفراد، المؤتمر العلمي الثاني بغداد، 1985، ص 04

² ثابت زهير، كيف تقويم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2002، ص 15

³ جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005، ص 202

⁴ أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 38

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى

تقييم الأداء: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " 1

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2 - عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة

عملية التقييم: هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة " 2 .

و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1 - عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

2 - تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .

3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي)

4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز

عملية التقييم: هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها " 3

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين :

¹ شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75

² besseyer des hortés. Gerer les ressource humaines dans l'entreprise . conceptionnel . edition d'organisation . paris . 1992. P 102

³ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003، ص 360

- 1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .
- 2- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد.

التعريف الإجرائي لتقييم الأداء :

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء وظيفة من الوظائف الإدارية الهامة، وهي عملية مستمرة تتعلق بالنتائج التي يحققها الفرد في مدى تحكمه بتكنولوجيا الإتصال كما تعد عملية شاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية و تتم وفق معايير محددة مسبقا تعمل على المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ومن ثم وضع الحكم على الفرق الموجود بينهما

التدريب :

عرفه "برعي: 3791 " بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق¹، والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

وفي تعريف آخر " :التدريب هو عملية تعلم، يتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء كما يعرف التدريب على أنه إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية

وهناك تعاريف أخرى :تدريب: عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة² .

¹ محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، عالم الكتاب، 1973، ص 29

² عبد اهادي الجوهري و إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المدخل السبيلولوجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،

ونلاحظ من هذا التعريف أن التدريب بالأساس عملية تعلم تهد إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة

في تعريف آخر للتدريب يركز على أنه مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتمسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أو تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية، بحيث يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب و المتمثلة في النشاطات و الوسائل والطرق والدعائم و التي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة¹

وتعرفه منال طلعة محمود: على انه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة لتزويدهم بالمعلومات و الخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاجية أو الخدمات²

ويعرفه مهنا نصر الدين: انه عملية تعلم يكتسب الأفراد من خلالها مهارات ومعارف تساعدهم على بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة ويقول بيارز: إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي رأسه مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام، وهو ما يجعله يركز على أنه مجموعة من العمليات والوسائل التقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أولى، وأهدافهم بالدرجة الثانية كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط يعيشون فيه كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا³

ويرى خالد الهيتي: بأن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداءهم وسلوكهم خلال العمل.⁴

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004، ص101

² منال طلعت، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 216

³ مهنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر، 2001، ص201

⁴ خالد عبد الرحمن الهيتي، مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004، ص89

أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمعلومة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد في العمل¹

ويرى **عمر عقيلي**: إن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته لأداء الكفاء ومن خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.²

ويعرف التدريب **مهدي حسن زويلف** على أنه عملية تعديل ايجابي إي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من ناحية المهنية والوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق³

ويرى الفقه الإداري أن عملية التدريب تمثل نوعاً من الاستثمار البشري بل هو أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً من كان هادفاً وجاداً ومثمراً ومتى تهيأت الظروف المواتية للاستفادة بمن دربوا وتمكينهم من تطبيق ما تدربوا عليه، والاعتماد المتزايد على الاستخدامات العديدة للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها في إتقان رسم السياسة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصالات وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين بما يؤدي إلى تحولات في الفلسفة الإدارية وفي عملها

ووفقاً **للتعريفات الفقهية** لعملية التدريب يمكننا القول بأنه هو دقيق ومخطط ومنظم بعناية، يهدف إلى تحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم الموقف العام وتنمية مداركه ومن و إحداث تغييرات في الفرد والجماعة ما يجعلهم لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

وبذلك فإن التدريب هو العملية المنظمة المستمرة والشاملة والمتجددة دوماً بحيث يؤدي التدريب إلى زيادة القوى البشرية في الجهاز الإداري بالمعارف المستجدة واستناداً إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومن و تعتبر جزءاً لا غنى عنها للتنمية الإدارية كوسيلة من وسائلها الأساسية التي تتكامل مع وظائف وأنشطة الإدارة الحديث⁴

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص 69

² عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان، دار زهوان للنشر، 996، ص 233

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1994، ص

⁴ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص102

بينما يعرفه فيليبو " : Filibo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله "هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".

أما الفريد مارشال : Marshal Alfred في كتابه "مبادئ الاقتصاد" إن الفئة المدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة عن العمل و الإنتاج بحيث تستطيع هذه الفئة أن تستثمر كل محتويات الطبيعة ومصادرهما لصالحهم بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع¹

التدريب: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة²

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة. " ³

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال و السلوكات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.

في ضوء هذه التعريفات السابقة فالتعريف الإجرائي للتدريب:

هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم ومعرفتهم الجديدة التي تساعد على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل بما يجلب المصلحة ويحقق أهداف المنظمة، إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها للعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين فإدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء دورات وعمليات تدريبية للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما بالنسبة للعاملين

¹ محمد جمال برعي، نفس المرجع السابق، ص 50

² علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بدون سنة و ص 353

³ Vatie Raymond . développement de l'entreprise et promotion des hommes . entreprise moderne. Déditition paris 1984. P203

فإن أداء التدريب بشكل ناجح وجيد هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم

سادسا - تقنيات الدراسة و المنهج المستخدم

أ- تقنيات الدراسة :

تمثل تقنيات الدراسة مجموع الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه، ونظرا لأهمية هذه الأدوات في البحث العلمي وجب على الباحث أن يوليها كل الاهتمام حتى تؤدي دورها في البحث بفعالية.

وبحسب طبيعة موضوع دراستنا كانت تقنية الاستمارة أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من مجتمع البحث، وكانت المقابلة كتقنية مكملة أثناء قيامنا بالبحث الاستطلاعي كونها من بين أهم وسائل جمع المعلومات والحقائق مباشرة من المبحوثين. و الى جانب ذلك كانت مجمل الأدوات المستخدمة مقسمة ب-كما يلي:

ت-1/ أدوات جمع المادة العلمية النظرية :والمتمثلة في :الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية،.....

ث- 2/ أدوات جمع المادة العلمية الميدانية :وهي التقنيات التي سمحت لنا بالحصول على المعطيات من مجتمع الدراسة وهي:

1- الملاحظة:

إعتدنا لمحاولة فهمنا مجتمع الدراسة على الملاحظة البسيطة نحدد بها معنى للواقع و نبرز الواقع التنظيمي و السسيولوجي لإستخدام التكنولوجيا الإتصالية ففي جولتنا العلمية في إطار البحث يتم ملاحظة الأنماط الإتصالية و حتى شكل العلاقات الإجتماعية في المؤسسة و الأساليب التكنولوجية في هذه المؤسسة وإستقراء ثقافة إستخدام هذه الوسائل الإتصالية فتم إستخدام تقنية الملاحظة البسيطة وهي والتي يقصد بها معاينة الظاهرة كما تحدث تلقائيا وفي ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي أو استخدام أي أدوات أو أساليب من شأنها أن تقنن إجراء الملاحظة والبيانات التي يتم التوصل إليها بواسطتها .فالملاحظة المباشرة هي " بمثابة الشاهد على السلوكيات الاجتماعية للأفراد أو الجماعات بدون تغيير السيرورة العادية للأحداث والتصرفات، وهي لها دور تسجيل جميع مكونات الحياة الاجتماعية"¹

¹ عيسوى عبد الرحمان، مناهج البحث في علم النفس : دراسة في طرق تقييم البحوث النفسية، الإسكندرية، منشأة المعارض، 1980، ص

وتعتبر الملاحظة البسيطة كتقنية تدعيمية لكل عملية بحث ولا سيما في البحوث الاستطلاعية الميدانية وهي تعتبر مطلب فرضه تصورنا الخاص للتنظيم ولهذا لابد من ضرورة الفهم العميق لما يدور في تنظيمنا، فهي بذلك بمثابة قراءة أولية تساعدنا على تكوين فكرة عن ميدان البحث وطريقة تسيير العمل فأهم ما يميز تقنية الملاحظة أنها تعطينا إجابة صامتة وسريعة وواضحة عن تساؤلاتنا و قادتنا تقنية الملاحظة البسيطة لمؤسسة سونطراك فتجولنا في مصالحها و مكاتبها فقمنا بجمع التقارير و المعلومات الإدارية و إجراء مقابلات مع العمال و رؤساء المصالح و ملاحظة الوسائل التكنولوجية الأكثر إستخدام و تحديدها و تدوينها و بتالي ساهمت هذه التقنية في جمع المعلومات الأولية و تحديد خصائص المورد البشري من خلال المعاينة و التدقيق في بلورة أسئلة الإستبيان لكي لا نكون كالباحث الذي يشير إلى إستعماله لهذه التقنية و لا يوظف أي من معطياتها في تحليلاته البحثية .

2- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أكثر الأدوات إستعمالا في الدراسات الإمبريقية وذلك ما توفره من معلومات حول الموضوع المدروس وتعرف بأنها " ذلك النمط أو الأسلوب المتخصص للاتصال الشخصي، والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق غرض خاص. ويركز فيه على بيانات ومعلومات خاصة، ويستبعد ما عداها من المعلومات القريبة أو الدخيلة وغير الجوهرية في الموضوع. هذا بالإضافة إلى أن المقابلة هي نوع من التفاعل الذي يكون فيه دور كل من المقابل والمستجيب دوراً متحدداً يتوقف على خصائصه الخاصة على غرض المقابلة، أو الطابع الغالب عليها " ¹

إن إستعمالنا لأداة المقابلة الغير مقننة كانت كأداة مكملة ومساعدة و الهدف منها جمع أكبر قدر من المعلومات فقد تم إجراء مقابلات و حوارات و مناقشات بين الباحث و عمال المؤسسة بهدف الوصول إلى الحقيقة فكانت لي فرصة أن أنتقل إلى مقر مركز المعلوماتية بالمديرية " center informatique " و هو مكلف بمتابعة وتسيير كل شبكات و التطبيقات التكنولوجية داخل مديرية سونطراك فهذا المركز المعلوماتي هو قلب النابض للمؤسسة بحيث يحتوي على معلومات مهمة و أرشيف المؤسسة و أخرى سرية خاصة بالمؤسسة فهذه الحساسية في الموضوع سببت لنا نوع من الإعاقة في التواصل و جمع المعلومات مع الفئات السيسو مهنية فمما لمستته من الباحثين الحذر في إدلاء بالتصريحات فكل هذا إستدعى مني إستخدام أساليب تمهيدية تمكنني من إجراء الدراسة بشكل مناسب و الوصول إلى المعلومة من خلال:

¹ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، 1996، ص 126

- إقامة علاقات ودية مع المبحوثين إنطلاقاً من علاقات وساطة لكي تتم بناء جسور الثقة مع المبحوثين وتوضيح بالأهمية الدراسة ومدى إستفادت الهيئات العلمية من نتائجها قصد كسب رضاهم و ثقتهم و ضمان إجابات صحيحة حول الموضوع.
 - التفاعل الرمزي مع المبحوثين أثناء المقابلات للوصول إلى المعلومة مع إظهار بعض السلوكيات الرمزية وبعض أنماط التعاملية... إلخ
 - إتباع أسلوب الرجل الإعلامي والرجل المنتصت قبل أن تكون لنا نظرة الباحث السسيولوجي.
- هذه الأساليب وغيرها سمحت لنا بالحصول على المعلومة الدقيقة ذات قيمة إضافية في البحث إبتغاء منا في الكشف عن التصورات والرؤى الجديدة حول المشكلة، وقد تم إجراء مقابلات مع نواب المدير المؤسسة ورؤساء الدوائر والمصالح والعمال التنفيذيين والمتعاقدين وأعوان الأمن

3- الاستمارة :

والتي تعد التقنية الرئيسية للبحث، باعتبارها إحدى التقنيات المباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، والحصول على بيانات معينة من خلال إجابات المبحوثين، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة طرحها.

ولقد اعتمدنا على الاستمارة بصفة شبه كلية بعدما تأكدنا من طبيعة المجتمع الإحصائي والعينة المختارة التي تتوافق مع طبيعة الأداة، بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة تجعل المبحوث يجيب عن الأسئلة بدون خوف أو قيود خاصة في ظل التوترات التي عاشتها المديرية في السنوات الماضية والتي جعلت من الإطارات يتحفظون في استلام الاستمارة لأسباب تنظيمية سوف نتطرق إليها في صعوبات البحث.

و لقد قمنا ببناء الاستمارة وفقاً لمحاور الدراسة (متغيرات شخصية ، و فرضيات الدراسة) وتم التصنيف بناء على الأصول المنهجية وتوصيات المشرف من حيث مراعاة التسلسل وموضوع التدرج في الأسئلة مع الأخذ بعين الاعتبار تناسب الأسئلة مع المستوى الثقافي للمبحوثين و للتأكد من صدق الاستمارة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أدلو بأرائهم و ملاحظاتهم و اخذت بعين الاعتبار و قبل ان تأخذ شكلها النهائي قمنا بتوزيعها على عينة تجريبية لمعرفة ملائمتها للفئات السسيو مهنية ثم حددنا موعد لتوزيعها و قد احتوى هذا الاستبيان على 43 سؤال موزعة على 04 محاور وهي :

1- المحور الأول : البيانات الشخصية و يضم 06 أسئلة

2- **المحور الثاني :** الوعي باستخدام تكنولوجيا الاتصال يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي وضمت 14 سؤال

3- **المحور الثالث :** استخدام تكنولوجيا الاتصال يساهم في فعالية البرامج التدريبية و ضمت 11 سؤال

4- **المحور الرابع :** استخدام تكنولوجيا الاتصال يساهم في فعالية أداء المورد البشري و ضمت 12 سؤال

أما ظروف توزيع الاستمارة تمت على النحو التالي:

- عدد الاستمارات الموزعة : 100

- عدد الاستمارات المسترجعة : 81

- عدد الاستمارات التي لم تسترجع : 19

- عدد الاستمارات الملغاة : 12

- العدد القابل للدراسة : 69

ب- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث الإجتماعي هي عبارة عن تلك الطرق التي يستعين بها الباحثون لحل مشكلاتهم ولا شك أن هذه المناهج والطرق تختلف باختلاف نوعية الدراسات وتبعاً للأهداف التي يريد الباحث تحقيقها فحسب موريس أنجرس " :أن الغرض من استخدام المنهج العلمي هو إخضاع على محك الواقع كل استدلال نريد من خلاله معرفة هذا الواقع." ¹

وعليه تعتمد دراسة كل ظاهرة على منهج أو مناهج علمية، ويعرف المنهج أنه " الطريق الذي يتبعه الباحث للحصول على تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية" ²

بناءً على هذا فقد رأيت بعد فحص وتحليل للموضوع الدراسة المعنون " إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية " أن أنسب منهج يمكن مساعدتي هو المنهج الوصفي الذي تعتمد عليه

¹ موريس أنجرس، ترجمة بوزيدي صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، ط2، 2006، ص 59

² بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص102

أغلب الدراسات الإنسانية والاجتماعية والمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بالمجالات الإنسانية ومازال هو الأكثر استخداماً حتى الآن نتيجة لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في الدراسات الاجتماعية¹ فهو يعتمد على دراسة الواقع ووصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كمياً و تصنف البحوث الوصفية فيقال بحوث تشخيصية أو بحوث تقويمية أو بحوث علمية أو بحوث مسحية أو دراسة حالة² ونفهم من هذا أيضاً، أن مفهوم المنهج الوصفي عند جمال محمد أبو شنب، هو نفسه مفهوم الدراسات الوصفية عند محمد شفيق،³ حيث تستهدف الدراسات الوصفية عنده إلى تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقاً وشاملاً من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة" على العموم، فقد ذكر غريب السيد أحمد⁴، (أن المنهج الوصفي المستخدم في الدراسات الوصفية يعتمد على ثلاث خطوات وهي :

- اختيار الوحدة الأساسية أو العينة موضوع الدراسة العلمية (موضوع البحث).
 - اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة (المنهج والأدوات)
 - فحص العوامل المختلفة المؤثرة في تنظيم الظاهرة المدروسة ووظائفها (تحديد العلاقة بين المتغيرات التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة)
- ويعرف المنهج الوصفي بأنه "منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها، وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف إستخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل".⁵
- إذن فالدراسة هذه، هي دراسة وصفية تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة. والتي تتعلق أساساً بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم الفعال. ومنها على سبيل المثال، الاتصالات المفتوحة وعلاقتها بالفعالية، جماعية اتخاذ القرارات والفعالية التنظيمية، والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمي .

¹ إحسان محمد الحسين، عبد المنعم الحسيني، طرق البحث الاجتماعي، بغداد: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 1981، ص133

² سمير نعيم أحمد، المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، ط4، القاهرة، مكتبة سعيد رأفت، 1987، ص 188

³ محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 108

⁴ غريب السيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 43

⁵ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، دط، منشورات الشهاب، الجزائر، 1988، ص30

كما ان هذه الدراسة الوصفية لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة بل ستهتم فيها بجمع هذه الحقائق والمعلومات واستخلاص دلالاتها طبقا للأهداف التي رسمت من قبل ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذا البيانات وتناولها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة فيها. ولأجل هذا فقد استعنت ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها ميدانيا في شكل جداول بسيطة أو مركبة، بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال المبحوثين. مستخدما النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

سابعاً -المقاربة السوسيولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه.

" تعد النظرية في علم الاجتماع كما في غيره من العلوم الأخرى المحك العلمي الذي يفسر لنا كافة الحقائق التي أمكن ملاحظتها بأساليب ووسائل عاملة للوصول إلى نتائج ملموسة وواقعية، والتأصيل النظري لا بد أن يتصف بدرجة عالية من المنطق حيث يساعدنا على اختبار الفروض التي نضعها من أجل تفسير كل قضايا البحث وجوانبه المختلفة" ¹

فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي إن صح القول، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما حتما سيصيب الآخرين، ولذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة و يهيكلونها في إطار علاقات.

ومن هذا المنطلق، وإستنادا إلى أدبيات الدراسة واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة كمدخل من المدخلات النسق المفتوح معتمدة على نظم المعلومات والكمبيوتر والانترنت والإكسترنات ومدى تبني الأفراد هذا المدخل (المبتكر الجديد) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصا المؤسسة ميدان الدراسة، ومدى تأثير تبني هذا المدخل (المبتكر) على أساليب العمل ومستوى أداء المورد البشري كأحد مخرجات هذه المؤسسة وبالتالي سنعتمد في دراستنا هذه على:

أولا نظرية: النظم كونها الأقرب إلى محتوى الدراسة إن المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع المعلومات و تنظيمها من أجل الوصول إلى فعالية أكبر في العمل كما تسعى إلى فهم حركة المؤسسة المعتمدة على الأسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية في حين تنظر إلى أنها كيان متكامل أو

¹ معن خليل معن، الموضوعية و التحليل في البحث الإجتماعي، بيروت، منشورات دار الأفاق، 1983، ص104

منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل و تداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها و أن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها و إذا حدث تغير في أي من هذه الأجزاء الأخرى تتغير ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا ¹

- المدخل النسقي (مدخل النظم):

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسساتي، ويعتبر "لي برتلونفي" "lee bertalanffy" من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937 ، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات (Parson 1949 ، Blau 1955 ، selznig 1944)² المؤسسات الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا وذلك نظرا لغزارة الأعمال فيها والاستعمالات الواسعة لها وانتشار مفاهيمها بسرعة، خاصة وأن البيئة الخاصة بالمؤسسة كانت تعرف تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة (علاقات مع البيئة، أهداف واستراتيجيات، تسيير الموارد البشرية).

مفهوم النسق: حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، وعندما نريد تقديم تعريف للتنظيم (المؤسسة) حسب المدرسة النسقية فالمؤسسة: هي نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية)، مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل، الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم، تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة. والملاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم المؤسسة في نسق مغلق مستقل ومكتفي ذاتيا، لا يحدث بينه وبين البيئة الخارجية أي تفاعل، لكن هذا التعريف تطور لتصبح المؤسسة بعد ذلك: "نسق يستورد بعض العناصر من محيطها ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة، ولهذا فكل مؤسسة (تنظيم) يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح³

المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح: تقدم المدرسة النسقية تعاريف وأشكال أكثر مرونة للمؤسسة تسمح لها بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة، كما اهتمت بالبيئة واعتبرتها عاملا مهما في التحليل، إذ تتواجد المؤسسة ضمن بيئة أوسع يمكن اعتبارها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد ويؤثر عليها من قريب أو من بعيد،

¹ راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.

² Lui Michel .approche socio . technique de l'organisation. Paris . organisation .1983.p 69

³ سعيد بس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيريقيين للإستشارات و التطوير الإداري، 1998، ص 22 .

سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية، لأنها هي التي توفر لها مدخلاتها المتعلقة بالجوانب: الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديمغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية، كما تؤثر على علاقاتها الخارجية، حيث توفر لها العناصر الأخرى: الموردين، المنافسين، التكنولوجيا، ومجموعة من العناصر السوسيو سياسية كالدولة والنقابة.¹

مميزات المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح: تتميز المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح باعتمادها المتبادل على البيئة الخارجية وتداخلها معها من حيث تبادل التأثير والتأثر، ويتضح ذلك من خلال:

المدخلات: فالمؤسسات تستمد وتتلقى مدخلات من البيئة المحيطة، وتتمثل هذه المدخلات في العمالة ورأس المال والمواد الخام والمعلومات والتكنولوجيا...إلخ.

المخرجات: وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه، سواء كان سلعة أو خدمة والذي سيتم طرحه للسوق. معنى ما تقدم أن المؤسسات الاقتصادية كنسق مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها، ومما لا شك فيه أن البيئة المحيطة تحوي عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية، الاقتصادية المادية والفنية، ولذلك يجب على المؤسسات أن تستجيب للتوقعات التي تملئها ظروف المجتمع، حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والاستقرار والتطور.²

وإنطلاقا من التحليل السابق فإنه لابد على المؤسسات الحديثة (الأنساق الحديثة) أن تكون أنساقا مفتوحة تحتوي على مدخلات ومخرجات، ومن هذا المنطلق تعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم مدخلاتها التي باتت تؤثر في المؤسسة وأهدافها وسياساتها وأساليب عملها ونتائجها، نظرا لكونها من أهم المخترعات الحديثة التي أثرت في المؤسسات والمجتمع ككل.

ولذلك فإن هذه الدراسة ستعالج موضوع التكنولوجيا الاتصالية الحديثة في ضوء كونها مدخل من مدخلات المؤسسة الاقتصادية المفتوحة (النسق المفتوح) وتأثير ذلك على مستوى أداء الموارد البشرية بإعتبارها أحد مخرجات المؤسسة

ثانيا : نظرية النسق الإجتماعي لتالكوت بارسونس و بتالي فإن إعتبار أن المؤسسة كنسق عام يتكون مجموعة من الأنساق الفرعية يدفعنا للحديث عن ما يقدمه بارسونس من آراء و أفكار تتعلق بدراسة التنظيمات فبارسونس أستاذ في جامعة هارفارد كان له وزن كبير في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يعتبر أحد الأقطاب الفكرية في النظرية السوسيولوجية وتمثل إسهاماته خطأ فكريا يندرج ضمن التوجهات النظرية

1 edgar shein . psychologie et organisation . paris .hommeset techniq .1971 . p 98 .

² فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005،

للمدرسة الوظيفية فإهتمت مدرسته بالعلاقات الوظيفية بين الأجزاء وما تقدمه هذه الأجزاء إلى الكل ليحافظ هذا الأخير على بقاءه و إستمراره في الوجود ¹.

فهو يرى ان المؤسسة عبارة عن نظام فإن بقاءه في الوجود مرهون بتحقيق متطلبات التالية :

- تحقيق الهدف الذي وجدت المؤسسة الصناعية من أجله
 - التكيف مع البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف ويتحقق بتبني الوسائل التكنولوجية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية
 - التكامل ومحاولة الربط بين مختلف الأجزاء فعند إدخال تكنولوجيا جديدة لابد أن يصاحب ذلك برامج تكوينية لتسهيل اندماج العمال مع البيئة الجديدة التي تخلقها التكنولوجيا المعتمدة
- ومن هنا يعطي بارسونس للبعد التكنولوجي للبعد التكنولوجي أهمية بالغة في تأثيره على باقي الأنساق الفرعية للمؤسسة وهو يرى أن ذلك يحدث بطريقة تدريجية مما يحول دون حدوث هزات تهدد كيان هذا المجتمع ويحدث التأثير نتيجة التفاعل بين التكنولوجيا و الأنساق الأخرى في ظل نسق ثقافي عام وهذا ما يؤكد ضرورة أن يتوافق التغير التكنولوجي مع القيم و العادات و الطقوس و الأنظمة و القوانين و غيرها من المتغيرات القديمة و المألوفة و التكنولوجيا لا تمس جانباً واحداً من جوانب المجتمع و إنما يتضح تأثيرها في كل المجالات خاصة تقسيم العمل ، بناء الداخلي للمؤسسة ، كبر حجم المؤسسات ²

ثامنا - الدراسات السابقة :

العلم تراكمي؛ بمعنى أن المعرفة الحالية تركز على معارف سابقة، حتى وإن كانت معرفتنا الجديدة تدحض المعرفة القديمة فالنتائج العلمية لا تعتبر نهائية، لأنها لو اعتبرت حتماً صحيحة، فالداعي إذاً الاستمرار في البحث العلمي، فالعلم يصحح نفسه بنفسه،

حيث يتم تنقية وتهذيب العلم من الأخطاء والهفوات بمزيد من العلم، فالباحث لا يدعي أبداً الصحة المطلقة لنتائجه ولكن فقط الصحة النسبية لهذه النتائج، وعليه يجب على الباحث السوسيولوجي:

-أن يتحرر بصفة مطردة من كل فكرة سابقة، وأن يجعل قاعدة للشك والارتياب لجميع الطروحات والمنظورات والآراء التي سبقته في معالجة الموضوع المدروس.

-أن يتحرر من الأفكار المبتذلة لكي يوجه نظره إلى الظواهر نفسها، بهدف الكشف عن حقيقتها. فمن المعلوم أن موضوع تكنولوجيا الإتصال والفاعلية التنظيمية قد درسته العديد من التخصصات كعلم

¹ جان ميشال بارتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة : جورجيت الحداد، ط1، دار عويدات للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص87

² صلاح الدين الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 153

الإدارة، وعلم النفس العمل، وعلوم التسيير، وإدارة الأعمال وتنمية موارد البشرية... الخ لذلك كان من الواجب علينا أن نوضح هنا كيف تختلف دراستنا عن الدراسات الأخرى مع توضيح عيوب، ونقاط الضعف في تلك الدراسات من ناحية الإطار النظري والميداني، وذلك بهدف إعطاء الموضوع المبحوث فيه المزيد من التدبير المنطقي، أو مزيد من الأهمية، من خلال ما نريد الوصول إليه من نتائج، وبمتغيرات نعتقد انه غفل أو تغافل عنها الباحثون السابقون في دراساتهم، فهناك بين عدد كبير من الدراسات التي تطرقت للموضوع من بعيد أو من قريب، وبشتى المداخل والاتجاهات، حاولنا تحاشي الدراسات السيكلوجية والإدارية، لكي لا نتأثر بتحليلاتهم، واعتمدنا على الدراسات السوسيولوجية وخاصة منها الأكاديمية التي تمت في المجتمع الجزائري وبخاصة في الجماعات المحلية، والتي منها من درست بعض متغيرات دراستنا المستقلة، ومنها ما اشتملت بدراسة موضوع تكنولوجيا الإتصال بصفة عامة، لذلك تم اختيار البعض من هذه الدراسة التي رأينا أنها تفيدنا بل وأفادتنا أثناء دراستنا النظرية والتطبيقية وهي:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

بعنوان: "أثر نقل التكنولوجيا و انعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى إقتصاد السوق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، من إعداد الطالب: بشتله مخطار، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005-2006 -دراسة ميدانية بؤسسة صناعة أجهزة القياس و المراقبة -العلمة -سطيف":

تهدف الدراسة إلى البحث في الأطر النظرية المعالجة للبعد التكنولوجي والتشغيل، وتوضيح العلاقة التي تربطهما، من خلال حصر أهم النظريات المعالجة للعمل وللتشغيل وللبعد التكنولوجي، مع إبراز الإسهامات النظرية في معالجة الجانب البشري (الموارد البشرية) كدعامة أساسية في كل تنمية دون التقيد بمختلف التصنيفات النظرية المعروفة، وإنما باختيار حسب وجهة نظر الطالب للنظريات الأكثر معالجة للمتغيرات السابقة مع وضع مقارنة نظرية أكثر ملامسة للواقع الجزائري من خلال تحليل رؤية نقدية للنظريات سواء تعلق الأمر بالنظريات السوسيولوجية الكبرى أو النظريات المتخصصة فيما يتعلق بعلم الاجتماع والتنمية هذا وقد إحتوت هذه الدراسة على ثمانية فصول مقسمة إلى قسمين :

القسم النظري: وشمل الفصل الأول إشكالية الدراسة .وفصل ثاني للمعالجة النظرية للتكنولوجيا والعمل تم التطرق فيه إلى النظريات السوسيولوجية الكبرى مع وضع مقارنة نظرية للدراسة .أما الفصل الثالث فتضمن تحليل لإستراتيجية التنمية الصناعية المعتمدة على نقل التكنولوجيا مع توضيح أثارها وانعكاساتها على

التشغيل، والتطرق إلى قضية العولمة والتكنولوجيا. أما الفصل الخامس فطرح فيه قضايا التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق إذ تم عرض الأدبيات السوسيولوجية لشغل والمهن والبناء الاجتماعي وكذلك ربط التكنولوجيا بالبناء المهني المعاصر. ثم التطرق إلى الخصائص الرئيسة للبطالة في الجزائر وكيفية اختيار الأسلوب الأمثل لإنشاء مناصب الشغل مع تقديم نموذج الجزائر في هذا الإطار وتم أيضا التطرق إلى الحالة الصناعية بالجزائر وكيفية النهوض بقطاع الصناعة عبر آليات تطوير المؤسسة الصناعية العمومية.

-أما القسم المنهجي والميداني: فتم استعراض الدراسات السابقة في الفصل الخامس وقد عرضت ثلاث دراسات سابقة ذات علاقة بالدراسة مع توضيح جوانب الاستفادة منها، واحتوى الفصل السادس عن الإطار المنهجي للبحث وذلك لوضع فروض الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة الميدانية وتحديد عينة البحث وخصائصها. أما الفصل السابع فكان لتحليل البيانات وتفسيرها وقد بوبية إلى ثلاثة أقسام- :بيانات عن التدريب والتكوين والحراك المهني - بيانات عن العمل والأداء -بيانات عن الاتصال والمشاركة؛ وتضمن الفصل الثامن نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية ونتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وثم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأخيرا النتائج العامة للدراسة وعلى هذا الأساس صيغت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي

ما هو أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق ومنه نطرح التساؤلات الفرعية هل تطوير المؤسسة الإنتاجية الجزائرية من خلال :

- 1- التدريب والتكوين والحراك المهني
- 2- تطور أساليب العمل والأداء و فعاليتيه
- 3- تطوير أساليب الاتصال والمشارك

فرضيات الدراسة:

- 1- أن التدريب والتكوين والحراك المهني آلية لتطوير المؤسسة الصناعية
- 2- أن متطلبات العمل والأداء عامل لتطوير المؤسسة الصناعية
- 3- أن الاتصال والمشاركة دعامة أساسية لتطوير المؤسسة الصناعية

المنهج والتقنية المستخدمة:

تم اختيار منهج دراسة الحالة في شقيه الرئيسيين التحليل والتفسير أما التقنية الرئيسية التي إستعان بها الباحث هي تقنية المقابلة، فإن استمارة مقابلة البحث شملت أسئلة تتعلق بالحقائق المتعلقة عن الشغل

والتكنولوجيا، كما شملت من جهة أخرى مواقف وآراء العمال حول بعض من القضايا المتعلقة بالعمل والتقنيات وغيرها .

وعموما يمكن تقسيم الاستمارة المقابلة كالتالي :

- 1- البيانات الشخصية للعامل :08 أسئلة .
- 2- بيانات عن التدريب والتكوين والحراك المهني 05 أسئلة
- 3 /بيانات خاصة عن العمل والأداء 14 سؤالا .
- 4/بيانات خاصة عن المشاركة والاتصال 17 سؤالا

و إستعان بتقنيات مكمل : كالملاحظة و الوثائق والسجلات

عينة البحث: نظرا لتعدد أقسام الإنتاج في المؤسسة الوطنية الصناعة أجهزة القياس والمراقبة، ورغبة في أخذ عينة ممثلة لجميع الأقسام :قسم السوائل -قسم الكهرباء وقسم العتاد، كان لزاما على الباحث أن يقوم بجولة استطلاعية في مختلف الأقسام، بمرافقة دليل وهو في ذات الوقت مسؤول بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المعنية واستقر لدى الباحث في الأخير اختيار **عينة عشوائية طبقية** تفاديا للانحياز لقسم من الأقسام أو لفئة من الفئات.

نتائج العامة للدراسة :

التدريب والتكوين والحراك المهني من التصنيع إلى التجميع

- إذا كان التدريب والتكوين اليتين لرفع كفاءة الأفراد في الأداء، فإن ذلك لم يعد مطروحا بشكل واسع نظرا لإدخال تقنيات حديثة لا تحتاج إلى تدريب أو تكوين، فالمهام التي كانت منوطة بالعمال لتصنيع أجزاء أجهزة القياس والمراقبة - :عدادات الكهرباء -عدادات الغاز-عدادات المياه ...فباستبدال العداد الكهربائي المعروف بالعداد الإلكتروني اختصرت العمليات المفروضة بتصنيع الأجزاء إلى عملية واحدة وهي التركيب، وهو ما أدى إلى خسارة المهارات والخبرات التي اكتسبها العمال طوال السنين الماضية .

- إن التغيرات الداخلية التي حدثت داخل المؤسسة مست جانب الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية لكنها لم تكن في صالح العاملين جميعا، ولم تكن أيضا مساعدة على توفير فرص جديدة للشغل (انعدام عنصر كثافة التشغيل) حيث أن التوجه الجديد يقوم على مبدأ التعاقد، وبدأ مفهوم التشغيل الكامل يتلاشى، وحتى أن فرص التشغيل التي تقدمها المؤسسة ضئيلة جدا مما يعني أن تطوير المؤسسة في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج لا تساهم في امتصاص جزء من العاطلين عن العمل .

- وفيما يخص جوانب الترقيات فإن المؤسسة وبالنظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي المعمول به، فإن ما تقدمه كفرص للترقية ضئيل جدا على مدار السنوات السابقة، وهنا يطرح تساؤلا وهو :كيف يكون الحال بالنسبة للسنوات القادمة عندما تعمم التقنيات الحديثة، وعندما تنقلص الفئات المهنية الحالية :عون تنفيذ - عون تحكم -إطار بفعل التقاعد وغيره، لتظهر في الساحة المهنية فئات سوسيومهنية جديدة أقل تدريباً، وأقل تكويناً وأقل فرصاً أيضاً للترقية؟

أي متطلبات عمل وفرت للعاملين؟

المتعارف عليه أن تحقيق الفعالية في الأداء لا يتأتى إلا بتوفير متطلبات عمل جيدة للعاملين، لكن واقع مؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة لم تصل إلى توفير الحد المقبول من متطلبات العمل فطبيعة العمل تؤدي إلى التعب الجسماني والنفسي للعمال، ولم تتوصل المؤسسة إلى معالجة هذه الظاهرة .والظروف الفيزيائية المتدهورة داخل الورشات لم تتحسن بل تزداد سوءاً يوماً بعد يوم، والآلات تزداد بها العطلات، وهناك خطورة في استعمالها ما يؤدي إلى وقوع حوادث عمل بشكل متكرر وبالتالي ارتفاع فاقورة هذه الحوادث وتأثيرها على العاملين والمؤسسة أيضاً؛ ناهيك عن عدم توفير الألبسة الواقية، وما وجد منها لا يستعمل إلا نادراً فنظام الأمن الصناعي غائب تماماً .

أما فيما يتعلق بالغيابات -وهي ظاهرة عامة داخل المؤسسات الجزائرية -فإن علاجها (لم يوصف بعد) إن صح التعبير -بالرغم من أن المؤسسة درست هذه الظاهرة، وأحست بمدى خطورتها. إن نظام توزيع مراكز العمل داخل الأقسام لا يسمح أيضاً بتغيير مراكز العمل، فانهدام المرونة في هذا الجانب يشكل عائقاً للعاملين في الحالات التي ينوي العامل تغيير مركز عمله، وحتى بالنسبة لخبرات العامل لا تثرى إن بقي دائماً في مركز عمل طوال سنين عديدة

- اتصالات عمودية وأوتوقراطية ومشاركة غير فعالة :

رغم أن هناك تفاعلاً بين العاملين والمشرفين من جهة، والإدارة والعاملين من جهة ثانية يؤشر إلى وجود بعض من التفهم للقضايا المهنية التي يطرحها العاملون إلا أن ذلك يبقى شكلياً على اعتبار أن الإدارة لاتصل إلى حد جعل هذا التفاعل ملموساً في الواقع المهني للعاملين فالاتصالات العمودية (من أسفل إلى أعلى) غالباً ما تتم من خلال ممثلي العاملين كرفع تظلماتهم للإدارة لكن هذه الأخيرة لا ترد على جميع التظلمات، أضف إلى ذلك إن مشاركة العمال من خلال التمثيل العمالي (النقابة) غير فعال، فالقضايا التي أثّرت من طرف النقابة لم تحل إلى اليوم ماعدا بروتوكول الاتفاق الخاص بنظام الأجور الذي توصل إليه الطرفين سنة 2000.

أما التحفيزات المادية فهناك التحفيز الجماعي (المردودية السنوية الجماعية) التي تقدم لجميع العاملين وتبقى المردودية الفردية غير واردة في حساب العلاوات مما اظهر عدم رضا العاملين بالتحفيزات الجماعية، وأن إحساس عائدات نجاحات المؤسسة عليهم جاءت عن طريق أن المؤسسة قامت بتعبئة العاملين بضرورة إنجاح عملية تحسين اداءاتهم للحصول على شهادة ISO2000

وأخيرا ومراعاة لاهتمامات العاملين بتطوير المؤسسة تسوق اقتراحاتهم التي نراها موضوعية من أجل تحسين طرق العمل وظروف العاملين وهي: تحسين طرق العمل، والأجور وظروف العمل المادية، وتفعيل المشاركة العمالية، والاتصال بين الإدارة والعاملين بما يخدم تطوير المؤسسة الصناعية العمومية. إن المؤشرات الحالية لا توحى بالتفاؤل بمستقبل العاملين في غياب أي تطوير للجوانب المشار إليها سافا، وحتى الاختيارات التكنولوجية (فتح سلسلة جديدة لإنتاج العدادات) غير ملائمة للوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ولا تتماشى بما يخدم مبدأ التشغيل الكامل الذي يضمن استقرار العاملين من جهة، وإمكانية توفير فرص جديدة للعاطلين من العمل من جهة ثانية .

إستفادات الباحث من الدراسات المحلية الأولى :

تتناول هذه الدراسة إطارا تصوريا لإشكالية الدراسة و المتمثلة في اختيار موضوع البحث أثر نقل التكنولوجيا و انعكاسها على التشغيل في ظل التحولات نحو اقتصاد السوق - حالة الجزائر - مع طرح التساؤل الرئيسي كمنطلق ومحدد للدراسة فدراسة التكنولوجيا في مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق و تأثيراتها الإيجابية على التشغيل ذات أهمية بالغة على اعتبار ان الاختيارات التكنولوجية في المرحلة السابقة تختلف عن الاختيارات في المرحلة اللاحقة وان هذه الاختيارات تؤثر بشكل او بآخر على التشغيل في جوانبه المتعلقة بكمه ونوعه او بعبارة أخرى ان التكنولوجيا المستعملة في المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة تفرض سوق للتشغيل قائم على ميكانيزمات مغايرة تماما لسوق التشغيل في الاقتصاد الموجه من هذه المنطلقات جاءت أهمية الدراسة في هذا الموضوع للوقوف على التجربة الجديدة في المجتمع الجزائري .

من خلال قراءتنا للمذكرة لاحظنا ان الباحث اهتم كثيرا بالجانب النظري ويمكن القول هي عبارة عن دراسة نظرية ومع كل هذا استفدنا من هذه الدراسة استفادة كبيرة في تحليلاتها وطرحها خاصة من الجانب النظري فهي بصرتنا بأمر كثيرة وبعض المتغيرات التي عالجتها في فرضياتها منها التكوين وتحسين الأداء وفعاليتها وتطوير المنظومة الاتصالية وكيف تساهم هذه المتغيرات في تطوير المؤسسة الصناعية فكانت الرسالة مفيد لنا إلا أن فيها بعض العيوب والهبوات فمن بين هذه العيوب اننا تحررنا في ان نقع في نفس الخطأ الذي وقع فيه الباحث الا ان دراسة الباحث تدرج ضمن الدراسات السيسو تنظيمية داخل مؤسسة سونطراك وتحليل

ميكانيزمات التكوين و الرضى الوظيفي و الأداء لدى الفئات السيسيو مهنية بربطها بمتغير تكنولوجيا الاتصال وهذا بالتركيز على ان المؤسسة هي وحدة اجتماعية داخل النسق الكلي للمجتمع

الدراسة الثانية :

هي بعنوان : "الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية ، من إعداد الطالب صالح بن نوار كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة منتوري . قسنطينة 2005/2004 دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC ."

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية لكونه ينبه (على الأقل) إلى أن النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة، لا يهدى ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن توفر له كافة أسباب النجاح وأن نحسن التدبير والتخطيط .خصوصا في هذا العصر (والذي سيليه)، حيث ألغيت كل أشكال الانغلاق على الذات بفعل الضغوط والتهديدات التي تستخدمها وتطلقها القوى العظمى في هذا العالم الذي لن يرحم كل متخلف ضعيف .

فهذا الموضوع إذن وبهذا الشكل، اختير كدراسة نظرية وميدانية بدافع تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتقد المعنيون (الصناعيون) أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وبفعالية أكبر.

لقد جاءت هذا الموضوع موزع على ثمانية فصول نظرية وميدانية، نوجز عناصرها في النقاط الآتية :

الفصل الأول : وفيه حاولت تحديد موضوع الدراسة، من حيث حصر إشكاليته وتبرير أسباب اختياره، وبعض المفاهيم ذات الصلة به .وكذلك بعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة معينة بهذا الموضوع .

الفصل الثاني : وقد خصصته لتحديد مفهومين رئيسيين من مفاهيم التنظيم وهما :التنظيم الاجتماعي الرسمي، والتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسات الاقتصادية .ثم تلا هذين العنصرين، عناصر اعتبرتها بمثابة المبادئ التي يقوم عليها التنظيم .وهي التخطيط وتقسيم العمل والاتصال واتخاذ القرارات ثم الرقابة وأخيرا الأداء .ثم ختمت هذا الفصل بمحاولة التعرض إلى خصائص ومميزات التنظيم .

الفصل الثالث : وقد عنونته بالاتجاهات النظرية التقليدية . الكلاسيكية في دراسة التنظيم .والذي تضمن مجموعة من الاتجاهات منها: الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم

الفصل الرابع: وقد خصص لحصر أبرز ممثليه، انطلاقا من الاتجاهات النظرية التي ينتسب إليها كل ممثل، ومنها : اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم .

الفصل الخامس: والذي خصص بدوره إلى موضوع المنظمة أو المؤسسة، من حيث مفاهيمها ومبررات دراستها وبعض أنواعها ومجالاتها..

الفصل السادس: لقد خصصته لموضوع الفعالية التنظيمية، بدأ بالتعرض إلى جملة من المفاهيم التي تعنيها، وكذلك محاولة حصر بعض العوامل التي تؤثر فيها . كما ضم الفصل أيضا بعض المداخل الأساسية للفعالية في مجال التنظيم، وكذلك بعض الأساليب المستخدمة لقياسها . مع محاولة توضيح الدور البشري في تحقيق الفعالية، وأخيرا تعرض إلى بعض خصائص المنظمة الفعالة .

الفصل السابع: في هذا الفصل وضعت كل الإجراءات المنهجية المستخدمة كأدوات في العمل الميداني، ومنها : الفروض الموجهة للدراسة، المنهج، العينة، المجالين المكاني والزمني اللذين تمت فيهما، وأخيرا بعض الأدوات التي استعاننت بهن الدراسة .

الفصل الثامن: وقد خصص لتبويب وتحليل البيانات الميدانية سواء تلك المستقاة من العينة الخاصة بإطارات المؤسسة موضوع البحث، أو تلك المحصل عليها من العينة الممثلة لعمال التنفيذ.

التساؤل الرئيسي للإشكالية :

مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال.

التساؤلات الجزئية

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف .
- الوعي بأن الاتصال(في كافة اتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

الفرضيات

الفرضية العامة للدراسة التي جاءت على النحو الآتي : إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين

وتنبثق عن هذه الفرضية المؤشرات الآتية :

- هناك علاقة موجبة بين حجم المنظمة (عدد العمال) واتجاهات المديرين نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

- هناك علاقة معنوية موجبة بين المستوى الإداري للمدير واتجاهاته نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، إذ كلما ارتفع المستوى الإداري للمدير ازداد ميله نحو الديمقراطية في الإدارة.

- يميل المديرون العاملون في المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة نحو إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة مقارنة بأقرانهم العاملين في المنظمات التي تعود ملكيتها للقطاع المختلط والخاص.

الفرضية الجزئية الثانية ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

ينبثق عن هذه الفرضية فرضيات إجرائية :

- هناك علاقة معنوية موجبة بين حجم المنظمة (عدد العمال) واتجاهات المدير نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

- هناك علاقة معنوية موجبة بين المستوى الإداري للمدير واتجاهاته نحو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

- يميل المديرون العاملون في المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة نحو المشاركة الجماعية للعمال في اتخاذ القرارات. مقارنة بأقرانهم العاملين في

الفرضية الجزئية الثالثة: ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيتان الإجرائيتان :

- هناك علاقة معنوية موجبة بين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها واتجاهات المديرين نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

-هناك علاقة معنوية موجبة بين فعالية المنظمة واتجاهات المديرين نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

التقنية والمنهج المستخدم: وبناء على هذا فقد رأى الباحث بعد فحص وتحليل موضوع الدراسة هذه، والمعنون ب: **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، أن أنسب منهج يمكن مساعدته في بلوغ الأهداف التي وضعتها منذ البداية هو المنهج الوصفي.** هذا المنهج الذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السوسيولوجية على وجه التحديد. أما **التقنية الرئيسية** التي إستعان بها الباحث في دراسته هي تقنية الإستمارة حيث قسمتها إلى نوعين: **النوع الأول:** الاستمارة الموجهة للمسؤولين والإطارات الإدارية و **النوع الثاني:** لاستمارة الموجهة إلى عمال الإنتاج أو عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

نوع عينة البحث :

يمكن القول أن طبيعة أو نوع العينة التي استعان بها هذه الدراسة هي **العينة الطبقية العشوائية** فقد قسمت مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين رئيسيتين :

-**العينة الأولى:** لقد مثلها المسؤولون الإداريون الذين بلغ عددهم الإجمالي 175 إطارا تضمهم المؤسسة مجال الدراسة .وهؤلاء مقسمون بدورهم إلى فئتين :

- مسيروون دائمون وعددهم 97 إطارا مسؤولا.

- مسيروون متعاقدون وإطارات إسناد و عددهم 78 إطارا

الفئة الثانية: هي أو عمال التنفيذ (الإنتاج)

النتائج المتوصل إليها :

- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها .وهذا بدليل النتائج الأولية التي ظهرت عندما قمت بتحليل كل البيانات الواردة في الجداول التي ضمها البند الخاص بتأثير العلاقات الإنسانية على الفعالية التنظيمية، سواء من خلال الاستمارة الموجهة للعمال البسطاء (عمال التنفيذ) أو من خلال استمارة المقابلة المخصصة للإطارات الإدارية .ويمكن ملاحظة هذه النتيجة في البيانات الواردة بالجدول رقم (12) ، إن ما أعنيه بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة (للتذكير) هي تلك العلاقات السليمة التي تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة، مع الاحترام المتبادل بين كافة أفراد المجموعة العاملة في المؤسسة الصناعية الواحدة، على اختلاف أدوارهم ومراكزهم وأوضاعهم، دون تمييز بينهم على أسس غير موضوعية وغير

عادلة. من هذا يمكن تحديد القائد الفعلي أو الأساسي لهذه العلاقات، بالمشرف المباشر أو المسؤول الأول عن المؤسسة.

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة. لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء (يجب الاهتمام به).

- لقد بين هذا الإجراء انطلاقاً من الدراسة النظرية، حيث اعتبرته من العوامل المحددة للفعالية التنظيمية. ولما حاول اختبار ميدانياً بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة به، وجد أن المؤسسة محل الدراسة تحاول فتح قنوات الاتصال لتشمل جميع المستخدمين لديها. وهذا ما عبرت عنه نسبة معتبرة من المبحوثين كما يوضحه الجدول (23) حيث رأوا أن الاتصال بين الأعضاء يتم بالطرق البسيطة والسهلة. وهذا ما لمستته أيضاً عند المبحوثين من الإطارات الإدارية الذين أجمعوا تقريباً، على أن الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة لديهم، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة اجتماعية (بينهم وبين مسؤوليهم) حسب إجابات المبحوثين

- أما بالنسبة للمتغير الثاني الخاص بمدى تأثير مشاركته في اتخاذ القرارات التي تعنيه مباشرة على فعاليته في تحسين أدائه. فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملية. بدليل النسبة العالية منهم التي نرى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين. كما يوضحه الجدول رقم 33.

- أما في ما يتعلق بالبند الخاص بحالة الرضا لدى العاملين، فيمكن تحديده من خلال البيانات الإحصائية في الجدولين 37 و 39 حيث يرى أغلب المبحوثين أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم. لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الأسواق المحلية أمام رأس المال الأجنبي سواء عن طريق الشراكة، أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات وحينها لن يبقى في سوق العمل إلا من هو أهل له إضافة لهذه النتيجة، نلاحظ أن أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ليس بسبب الامتيازات الممنوحة لهم أو بسبب الظروف المريحة التي يعملون فيها كما قال أجدهم وإنما بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

إستفادت الباحث من الدراسة السابقة :

لقد كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد اهم العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء للعاملين في المجال الصناعي ومن بين هذه العوامل: الاجر المريح - العلاقات الإنسانية الطيبة - الاتصال الهادف - العدالة في منح الترقية - الإطمئنان على المستقبل المهني - المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي وجهت الباحث بحيث ان دراسة الفعالية هي أحد المتغيرات الرئيسية في الدراسة ويظهر هذا في العنوان الرئيسي للدراسة ومن خلالها استفدت بان دراسة الفعالية تتطلب نظرة شمولية تشمل جميع الابعاد التنظيمية (مدخلات - عمليات-مخرجات - بيئة) ولا يتم الاعتماد على بعد واحد لأنه يعيق زاوية الدراسة ولا يعطي نتائج دقيقة تفسر علميا الظاهرة.

كما افادة الباحث في تكوين خلفية نظرية حول الموضوع البحث وساهمت الدراسة في ابراز الجانب الثقافي للفرد داخل التنظيم وقد ساعد ذلك في الإشارة الى القيم التنظيمية باعتبارها من اهم العناصر الثقافية للتنظيم ودراستها كما استفاد الباحث من نتائج الدراسة السابقة في التحليل البيانات ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية .

العلاقة بين دراسة الباحث والدراسة السابقة:

ونتناول أوجه الاتفاق واوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

أ-أوجه الاتفاق:

تتمثل أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة في عدة جوانب منها :

- تتفق الدراستان في تتوالهما لموضوع الفعالية التنظيمية
- تشترك في دراستهم لبعض القيم التنظيمية مثل : الأداء- التكوين الجيد - العلاقات الإنسانية- ترشيد المواد - الانضباط في العمل - الاهتمام بالثقافة التنظيمية - الاهتمام بالبيئة العمل - اتخاذ القرار - دراسة الفعالية بطابع شمولي
- تناول موضوع الفعالية في كلا الدراستين باطار سسيولوجي
- التقارب في ميدان البحث باعتبار أجريت كلا الدراستين بمؤسسات الصناعية
- التركيز على جوانب الثقافة التنظيمية لدراسة الفعالية
- كما اتفقت كلا الدراستين على استخداما لمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

أوجه الاختلاف :

- تهدف الدراسة السابقة دراسة بين الابعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على هدف المنظمة من الناحية السلوكية

- تهدف الدراسة السابقة بدراسة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المدراء والمشرفين أي فئة البحث تختص الطبقة العليا اما بحثنا فهو دراسة جميع الفئات السيسيمهنية من الإطارات واعوان التحكم وأعوان التنفيذ
- تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بحيث تسعى الدراسة السابقة لمعرفة مجموع القيم التنظيمية المؤكدة من قبل الإدارة العليا
- تختلف الدراستين في توجه ميدان البحث للمؤسسات الصناعية فالدراسة السابقة اجرت دراستها على المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة أما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة سونطراك التي تسعى الى صيانة الآلات الكهربائية والميكانيكية في قطاع المحروقات بالأغواط .

الدراسة الثالثة :

-دراسة يمينة نزار : "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة الصناعية للعامل " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، باتنة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية سنة 1998-1999"

مشكلة البحث :

بناءً على مجموعة من الآراء الإتجاه المحافظ والإتجاه الراديكالي، تم طرح سؤال عن مدى حيادية التكنولوجيا :هل حقيقة أن التكنولوجيا تخلق تنمية فعلية أم أنها تخلق مظاهر إغترابية تعرقل مسيرة التنمية؟ إنطلقت الدراسة من جانبين رئيسيين وهما الجانب التقني المتمثل في الآلات والمعدات والأجهزة، والجانب البشري المتمثل في العامل وكل ما يحمله هذا العنصر المهم في المؤسسة من قيم وثقافة خاصة به مستمدة من ثقافة المجتمع الأكبر .لأنه من المثير التوصل إلى نتائج مرضية، إذا عزلنا العامل عن بيئته .من هنا نستنتج أن دراسة النسق الثقافي للمنظمة مهم جدا لمعرفة الإتجاهات الثقافية التي توجه سلوك العمال ونظرتهم للمنظمة وللتكنولوجيا، وما علاقة الثقافة التي تحملها التكنولوجيا المستوردة بالثقافة المحلية التي يمتلكها العامل؟ بمعنى آخر هل يوجد توافق بين الثقافة المحلية التي تتجلى عند العامل في المواقف والسلوكات؟ أم أن هناك صراع ينتج عنه إغتراب العامل عن التكنولوجيا وعن المؤسسة؟ فالثقافة التنظيمية تعتبر إطارا مرجعيا لهؤلاء الموظفين والعمال الذين يستمدون منها الدعم الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة . إذن فالمؤسسة هي بمثابة الوعاء الذي تتشكل فيه ثقافة مؤسساتية تراعي المتغيرين الأساسيين.

-أهداف الدراسة :

حاولت الباحثة معرفة التجربة الجزائرية في ميدان نقل التكنولوجيا والتصنيع وهذا لتحديد هوية وخصوصية

التجربة الجزائرية أي مدى استقلاليتها أو تبعيتها على الصعيد الدولي

- تساهم هذه الدراسة بقدر متواضع في تقديم محاولة سوسيولوجية لواقع المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة من ناحية تشخيص البنية الثقافية و الإجتماعية على أن المؤسسة تفرز نموذجا تنظيميا معيناً مستمدة ثقافتها من المجتمع الأكبر.

- معرفة خصوصية العامل الجزائري في ميدان التصنيع باعتباره حديث العهد بالنسبة للشرائح العمالية العالمية، وخاصة فيما يتعلق بتلك البلدان التي إستوردت منها التكنولوجيا.

- تتأثر دوافع الأفراد بالإطار الثقافي والتكنولوجي المحيط بالمؤسسة من هنا تتجلى أهمية دراسة هذا المجال وخاصة الثقافي منه الذي يتعلم فيه العامل ثقافة خاصة تسمح له بالاندماج داخل النظام التكنولوجي أو مقاومته، فتحدث عملية الرفض و الإغتراب ثم الصراع التي تؤدي إلى اللاتنمية

المنهج:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لمعالجة وتشخيص مؤشرات الدراسة وتبسيط الضوء على الظاهرة بمختلف جوانبها، اهتمت بتوظيف الأدوات المنهجية منها الملاحظة والمقابلة المقننة، ونصف موجهة والمقابلة الحرة، كما استعملت السجلات والوثائق . أما بالنسبة للعينة فتم إختيار العينة العشوائية المنتظمة وحاولت الباحثة التركيز على العمال المباشرين للعملية الإنتاجية وعمال الصيانة والأمن الصناعي طبقاً لإحتياجات الموضوع

الفروض :

- إن الإستمرار في التكوين يؤدي إلى تحكم أكثر في التكنولوجيا مهما كان نوعها .
- إن تجاوب العامل مع التكنولوجيا المستوردة يمكن أن يساعد العامل في إكتساب ثقافة صناعية في التنظيم الصناعي الجزائري.
- كلما إكتسب العامل ثقافة صناعية كلما ساعده ذلك في بناء تكنولوجيا محلية

النتائج المتوصل إليها :

*الفرضية الأولى :أكدت النسب الإيجابية التي توصلت إليها، أن التكوين مهم جداً في عملية التحكم التكنولوجي، فإستمرارية التكوين يؤدي إلى التحكم أكثر في التكنولوجيا مهما كان نوعها .

*الفرضية الثانية :غياب المعرفة النظرية والعملية للأسرار التكنولوجية وقلة المبادرة المحلية يبقى من الأمور المهمة بالنسبة للثقافة الصناعية وهذا ما تؤكد عينة البحث ويوضحه أكثر معامل الإقتران، نوع التكنولوجيا بإكتساب الثقافة الصناعية .

***الفرضية الثالثة :** من نتائجها أن العامل قد إكتسب أبعاد الثقافة الصناعية، إذ نلاحظ و بالإعتماد على النسب المئوية أو الكمية، أن العامل، وبفعل عامل الزمن والمدة الطويلة التي قضاها في ميدان التصنيع منذ بداية تشغيل المصنع، إستطاع بالفعل أن يتحكم في عدة عناصر أساسية تتعلق بالثقافة الصناعية، كمؤشر إحترام الوقت و الإمتثال للقوانين والعمل النقابي والمعاملة الحسنة بين العمال . بالإضافة إلى نفي صفات الكسل و الإتكالية، بل يتحلون بإحترام القوانين والإعتماد على الذات .ومنه تبقى إمكانية إمتلاك ثقافة صناعية تتعلق بإنتاج تكنولوجيا محلي إذ تبين نسبة 61، % 83 على أن العمال مازالوا لم يتمكنوا من إمتلاك ثقافة صناعية، خاصة التقنية منها . تعتبر هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة، لأنها تتساق مع موضوع البحث وتحمل تقريبا نفس المتغيرات وكانت نتائج هذه الدراسة بمثابة انطلاقة أخرى لموضوع البحث إلا أنها ركزت أكثر على عملية نقل التكنولوجيا في الوقت الذي أخذت مبدأ توفر التكنولوجيا في المؤسسة من دون معالجة عملية نقلها من الخارج .أما نقاط التقاطع فتمثلت في الثقافة المكتسبة لدى العامل في المؤسسة ومدى تغييرها كلما تعقدت نوعية الآلات التي يتعامل معها. فأضفت المتغيرات الإقتصادية التي تساعد في تأكيد الفروض الخاصة بالمتغيرات الثقافية وتتكامل معها . على غرار ذلك فإن دراسة يمينه نزار ساعدتني كثيرا في البحث عن المراجع، وتحديد إشكالية موضوع البحث وموقع البحث بالنسبة لها وبالنسبة للدراسات السابقة الذكر .

إستفادات الباحث من الدراسة السابقة

انطلقت دراسة يمينه نزار من سؤال هل التكنولوجيا تساهم في خلق تنمية صناعية ام انها تساهم في عملية الاغتراب فبدية السؤال يحمل شق فلسفي له ابعاد سسيولوجية بحيث تطرح في سياقها جدلية وهي ماهي علاقة الثقافة التي تحملها هاته التكنولوجيا بالثقافة المحلية للعامل وهذه الدراسة ساعدتنا كثيرا ف فهم الابعاد الثقافية وتوسيع زاوية النظر من خلال الطرح الفكري بدأ يتناول هذا الموضوع فالثقافة التنظيمية المحلية و القيم التنظيمية للمؤسسة و للأفراد لها خصوصية وبالتالي تعتبر المؤسسة وعاء ثقافي تجمع فيه الثقافة المحلية و الوافدة وبالتالي الدراسة انطلقت من تخمينات متمثلة في الثقافة التكنولوجيا المستوردة ومدى تأثيرها على العمليات التنظيمية الا انها استنتجت بعض المظاهر الصراع الثقافي داخل المؤسسة و لاحظنا في الدراسة السابقة ان افراد التنظيم في المؤسسة يفتقدون الى الثقافة الصناعية أولا لان القيم التقليدية مازالت مسيطرة داخل المؤسسة فهذا صعب لعمل باكتساب ثقافة عمل بتكنولوجيا المستوردة و هذا ما أكدته عينة البحث

من خلال العرض السابق لدراسة يمينية نزار التي تناولت الموضوع تكنولوجيا الاتصال وتحديد مفهومها وتظهر الاستفادة من الدراسة السابقة خاصة ف تحديد المفهوم تكنولوجيا الاتصال وتحديد الابعاد الثقافية للمفهوم السابق وكذا اشتراك الدراسة السابقة ودراسة الباحث لنفس المؤسسة وهي سونطراك مما زاد من فرص الاستفادة الباحث خاصة في نتائج الدراسات و على العموم كنا قد استفدنا من الدراسة و بصرتنا لعدة أمور و فهم بعض المتغيرات الفاعلة في دراستنا مما ساهم الى توجيهنا نحو الاحسن .

الدراسة الرابعة :

عنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إعداد الطالب: مراد رايس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 وهي دراسة ميدانية اهتمت بالتأثير الذي تخلفه تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية بمديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط . DML

و قد صيغت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

-ما هي أهم الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية؟

وتلته التساؤلات الفرعية الآتية :

1-ماذا نقصد بعصر المعلومات و ما هي ركائزه ومقوماته؟

2-ما هي أهم الجوانب التنظيمية التي تأثرت بقوة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة؟

3 -ما هي أهم الجوانب البشرية التي تأثرت باقتحام تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال، و ما هي طبيعة هذه الآثار التي أحدثتها على الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

4 -كيف هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية، وماهي أهم الآثار الملموسة أو الملاحظة التي ألحقتها هذه التكنولوجيا بالموارد البشرية؟

-وقد اعتمد الباحث على المنهج : الوصفي، التاريخي، المقارن، ومنهج دراسة الحالة .

وسعى لتحقيق عدة أهداف هي كالآتي :

1-توضيح الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها

تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، التقارب التكنولوجي، مجتمع المعلومات وغيرها .

2- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات علينا ومن حولنا.

3- تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات وماهي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات .

4- إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية، وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها

و تمحورت الفرضيات في ثلاث نقاط هي:

1- إن الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، سوف يؤدي إلى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة وبالتالي هذا سيؤدي إلى تغيير في أنماط وأساليب الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة

2- إن الأتمتة المتزايدة للأنشطة داخل المؤسسة والتي مست حتى الأنشطة غير الروتينية، خاصة مع غزو الذكاء الاصطناعي، قد يؤدي هذا إلى إثراء الوظائف و بالتالي الرفع من الكفاءات البشرية المطلوبة لشغلها و ليس حتما لإلغائها .

3- إنه كما أوجدت تكنولوجيا الزراعة و المستعملة في العصر الزراعي مهارات معينة وتكنولوجيا الصناعة كذلك المهارات الخاصة بها، فإن تكنولوجيا المعلومات بدورها أوجدت مهارات معينة ينبغي على الأفراد العاملين التحلي بها .

-**العينة** :تمحورت الدراسة حول فئتين من العمال هما الإطارات وعمال التحكم، تم اختيارهم بصفة عشوائية منتظمة وأخذت منهم عينة تتكون من **40 عامل** .

-**مجال الدراسة** : أجريت الدراسة بمديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط . (2004-2005) DML و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج لخصت كالآتي :

-على المستوى الإداري :

1- هناك جهود تبذل من طرف المسؤولين قصد استقطاب هذه التكنولوجيا و استغلالها، لكن هذه الجهود في أغلب الأحيان غير منهجية تنقصها إستراتيجية واضحة المعالم يشترك فيها كل من العامل و الإدارة على حد سواء لإنجاح هذه المشاريع المعلوماتية .

2-إن هذه الجهود تبقى دون المستوى و هذا لسبب رئيسي هو عدم كفاءة الموارد البشرية، لهذا ينبغي وضع

برامج تكوينية مدروسة قصد إعادة تأهيل العامل الجزائري .

3- إن الجانب المادي أو التقني لهذه التكنولوجيا على مستوى المديرية متوفر، و لكن الحاجز أو العائق الكبير في وجه هذه المشاريع المعلوماتية الواعدة هو عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة.

-أما ما نستنتجه فيما يخص أهم الآثار التي ألحقتها تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية فهو كالآتي :

1- إن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري و ذلك ب :

-**السرعة:** فالأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا .

-**الدقة في الأداء:** فبفضل تكنولوجيا المعلومات أصبحت اليوم نسبة الخطأ في تأدية الأعمال قليلة جدا

- **تقليل التكاليف:** وهذا نتيجة للعاملين السابقين، فالسرعة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وهذا يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات الإستراتيجية السليمة قبل فوات الأوان، أما الدقة فتسمح بتفادي التكاليف المترتبة عن كثرة الأخطاء .

2- ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة انتقال وتداول المعلومة داخل التنظيم، أما اليوم وبفضل التسهيلات و المزايا التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات أمكن تقادي كل هذه الصعوبات والمشاكل .

3- أدى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم و هذا يساعد أكثر على تكريس الجهد البشري في العمل، عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة أو موافقة من طرف المسؤول، أما اليوم وبفضل العمل على الشبكة أمكن القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي ومن المكتب و في وقت أقصر و أسرع دون الحاجة إلى التنقل .

4- لقد منحت تكنولوجيا المعلومات للعمل شفافية أكبر بحيث لم يعد تداول المعلومات داخل التنظيم يخضع للإجراءات البيروقراطية، كما ساعدت كذلك على إعطاء مصداقية أكبر لعملية التقييم بين الأفراد من طرف المسؤولين تجاه الأفراد الذين هم تحت إشرافه .

5- إن الحديث عن المزايا الجلية التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأديتنا لأعمالنا هذا لا يعني أنها لا تتطوي على بعض السلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه هذه التكنولوجيا و استخداماتها أو لقصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية و التي تكون في الغالب لعدم استشارة العمال في خصوصيات العمل

استفادت الباحث من الدراسة السابقة:

ان هذه الدراسة عالجت إشكالية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وأثر ذلك على الموارد البشرية ولاحظ الباحث ان هناك جهودا تبذل من طرف المديرين والمشرفين على المؤسسة من اجل الانفتاح اكثر على التكنولوجيا و استغلالها لكي ينصب استراتيجية واضحة حتى يتم الاستغلال الجيد و هذه الاستراتيجية معلقة بتكوين الموظفين و بتالي هذه الدراسة في كليتها واضحة و غير معقد و غير متشابكة ومتغيراتها بسيطة الامر الذي جعلنا نستفيد من نتائجها بتأكيد نتائج دراستنا بطريقة غير مباشرة و غير صريحة لان الدراسة أجريت في نفس المؤسسة و هي مديرية الصيانة سونطراك DML إلا أنا لدراسة السابقة أجريت 2005/2004 و التكنولوجيا المستخدمة تطورت كثيرا عما كانت عليه .

و على الرغم من أهمية الموضوع في معالجته لبعض المتغيرات الرئيسية الا اننا لم نستفد منها كثيرا باعتبار انها تفتقر للرؤية السببولوجية و كانت الدراسة ضمن تخصص إدارة اعمال فالحاجة التي دفعتنا الى ادراجها ضمن الدراسات السابقة هو الاتفاق معها في الجانب الميداني واعطت لي خلفية تاريخية لواقع التكنولوجيا الاتصال في مديرية الصيانة سونطراك الاغواط

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى:

دراسة احمد موسى فرج الله : دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة - سنة 2012 / 2013

مشكلة الدراسة :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المستجدات في العصر الحالي، كما أنها أتاحت لمنظمات الأعمال المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي فرصة كبيرة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها المرجوة . وانطلاقاً من ذلك يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي "ما دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- معرفة مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 2- التعرف على مستوى تطوير الأداء المؤسسي في هذه الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 3- التعرف على دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 4- التعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزز من دور تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية
- أهمية الدراسة :**

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي تعود على كل من الجامعات، المجتمع، الباحثين والمهتمين :

أ. أهميتها للجامعات :

- 1- تزويد القائمين على الجامعات الفلسطينية بدرجة مساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي.
 - 2- تزويد القائمين على الجامعات الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجامعات لأهدافها.
 - 3- تحسين مقدرة إدارة الجامعة في اتخاذ إجراءات فاعلة في تحقيق الانسجام بين العمليات والأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى رسم السياسات الداخلية والخارجية.
 - 4- تضيف هذه الدراسة إلى مكتبات الجامعات الفلسطينية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير الأداء المؤسسي باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذا العمل يثري المكتبة بالبحوث التطبيقية.
- ب. أهميتها للمجتمع :**

- 1- تسلط هذه الدراسة الضوء على تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، مما يسهم في إثراء المجتمع بخريجين ذوي قدرات ومؤهلات تتناسب سوق العمل مما يؤثر إيجاباً على المجتمع بأسره
- ت. أهميتها للباحثين والمهتمين :**

- 1- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير الأداء المؤسسي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية.

2- عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية على وجه الخصوص
فرضيات الدراسة :

في إطار تساؤلات الدراسة سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية :
الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.5$) بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وبين تطوير الأداء المؤسسي (التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة .
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.5$) بين استثمار تكنولوجيا المعلومات في دعم القرارات، وبين تطوير الأداء المؤسسي (التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)
2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.5$) بين استثمار تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات، وبين تطوير الأداء المؤسسي (التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)
3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.5$) بين استثمار تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية والمالية، وبين تطوير الأداء المؤسسي (التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.5$) بين استثمار تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات والعمليات التشغيلية، وبين تطوير الأداء المؤسسي (التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.0$) بين إجابات المبحوثين لدور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الجامعة، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي)

حدود الدراسة :

لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، و حدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية.

حيث ستكون على النحو التالي :

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة .

الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإدارية ونوابهم، بالإضافة إلى رؤساء الوحدات والمراكز في الجامعات الفلسطينية .

الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة وهي كالتالي: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة)

الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي 2012/2013

منهجية الدراسة :

لما كان هدف الدراسة هو التعرف على دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وذلك بالتطبيق على الجامعات العاملة بقطاع غزة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لان المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات، كما تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية

عينة الدراسة :

العينة التي أجريت عليها الدراسة :

تم تحديد عينة الدراسة من حيث طريقة اختيار العينة وحجمها كما يلي :

1- طريقة اختيار العينة :

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العشوائية الطبقية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات مقدارها (294) موظف بنسبة مئوية (70%) من مجتمع الدراسة، بحيث تشمل عينة الدراسة كل من العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الوحدات والمراكز، ومدراء الدوائر، ونواب مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام موضع الدراسة، وذلك في العام الدراسي 2012/2013 في كل من جامعة الإسلامية غزة ، و جامعة القدس المفتوحة - غزة - و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى

أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني

نتائج الدراسة :

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين يمكن أن نجل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالتالي :

أولاً/ فيما يخص محور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يمثله هذا المحور من متغيرات توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في دعم القرار :

1- هناك موافقة بنسبة (14.87%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين نوعية القرار وتسهيل مهام المدير .

2- يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تحسين الاتصال بين صناع القرار بحيث تجعل الموظفين أكثر مساعدة ودعم لتنظيم القرارات، حيث أبدى (84.08%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك.

3- أن ما نسبته (80.88%) من المبحوثين يرون أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساعد في دعم القرارات عن طريق توفير المعلومات التي يحتاج إليها صناع القرار .

4- يعمل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تزويد صناع القرار بالمخططات البيانية التي يحتاج إليها صناع القرار عند الطلب، حيث أبدى (77.96%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك.

5- أن ما نسبته (72.52%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة تساعد على إيجاد حلول سريعة للمواقف غير المتوقعة التي تنتج عن التغير بالظروف المحيطة بالجامعة

2- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات :

1- أن ما نسبته (83.74%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تسهم في سرعة انجاز المعاملات.

2- يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات وانجاز بعض المعاملات عن طريق الموقع الالكتروني، حيث أبدى (81.22%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك. كما وكانت هناك موافقة بنسبة (69.77%) على انه يساهم في سرعة وصول (التعميمات، القرارات) للجهات التنفيذية فور إصدارها.

3- هناك موافقة بنسبة (77.21%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعمل على الحد من مركزية الاتصال بين إدارات الجامعة

3- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية والمالية :

1- أن ما نسبته (79.73%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة تساعد في الحصول على مستوى أفضل من جودة المعلومات والبيانات المالية.

2- هناك موافقة بنسبة (78.30%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في التقييم الأفضل لأداء الأقسام والإدارات.

3- يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية، حيث أبدى (77.41%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك.

4- أن ما نسبته (76.94%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة تساعد في توفير تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية

4- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات التشغيلية :

1- يعمل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على سرعة انجاز العمليات على الرغم من تزايد حجم العمليات وتنوعها بنسبة (87.94%) ، ويتضح ذلك من خلال التخلص من العمليات الروتينية، واستخدام البوابة الالكترونية لإنجاز المعاملات.

2- هناك موافقة بنسبة (84.49%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في تبسيط إجراءات العمل .

3- أن ما نسبته (80.95%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة تعمل على تخفيف عبء العمل عن الموظفين

ثانياً /فيما يخص محور تطوير الأداء المؤسسي وما يمثله هذا المحور من متغيرات توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- التعلم والنمو المؤسسي :

1- هناك موافقة بنسبة (79.93%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعمل على تطوير الأنظمة الإدارية في الجامعة وتطوير إجراءات العمل بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

2- ساعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إدارات الجامعات على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية

لتلاءم احتياجات الطلبة وتسهيل عليهم الاستفادة من خدماتها، حيث أبدى (78.78%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك .

3- أن ما نسبته (76.05%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة ساهمت في إشراك الموظفين في العمليات الإدارية والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.

كفاءة العمليات الداخلية :

1- عمل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية على زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها، حيث أبدى (78.55%) من أفراد العينة موافقتهم على ذلك .

2- أن ما نسبته (77.41%) من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في الجامعة ساهمت في التخلص من العمليات غير الضرورية مما أدى إلى اختصار وقت انجاز العمليات.

3- هناك موافقة بنسبة (76.33%) من أفراد العينة على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات عمل على تصميم عمليات الجامعة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق

ثالثاً/ فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي. توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- موافقة أفراد العينة على وجود علاقة إحصائية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي، حيث بلغت قوة العلاقة حسب نتائج التحليل الإحصائي (0.754) وهذا يعني وجود علاقة ايجابية قوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.0$) بين استثمار في تكنولوجيا المعلومات في دعم القرار وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.0$) بين استثمار في تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.0$) بين استثمار في تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية والمالية وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=05.0$) بين استثمار في تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات التشغيلية وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

رابعاً/ فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات المبحوثين لدور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الجامعة، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي)، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير نوع الوظيفة
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي .

الدراسة الثانية:

مقومات مجتمع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات -دراسة حالة السودان -بحث مقدم إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة ماجستير الآداب في علوم المعلومات والمكتبات من إعداد :هبة مديدر محمد أمين أحمد كلية الآداب -قسم علوم المعلومات والمكتبات أبريل 2010م

أهمية البحث:

تشكل المعلومات دوراً حيوياً في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي عنصر لا غنى عنه في أي نشاط نمائمه،

وهي المادة الخام للبحوث العلمية، كما أنه لا يمكن اتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب وبالتالي فإن من يملك المعلومات يملك عناصر القوة والسيطرة في عالم يستند على العلم والمعرفة في كل شيء .

ويذهب البعض عن تقييمه للمقومات الأساسية للإنتاج القومي وهي المادة والطاقة والمعلومات، إلا أن الأخيرة أصبحت تحتل المكانة الأولى من حيث الأهمية كما يؤكد البعض بأن معدلات نمو الاقتصاد القومي ترتبط ارتباطاً طردياً بكمية المعلومات التي يتم الإلمام بها وتطبيق ما جاء فيها .

أهداف البحث :

تحدد أهداف البحث في التعرف على مجتمع المعلومات وركائزه المختلفة خاصة الركائز الاقتصادية والتكنولوجية، وكذلك التعرف على مؤشرات قياس مجتمع المعلومات وهي محاولة لقياس مجتمع المعلومات في السودان .

كما يهدف هذا البحث بصورة كبيرة لسد النقص في الدراسات التي تتناول موضوع مجتمع المعلومات في المكتبة السودانية

تساؤلات البحث :

يمكن تلخيص أهداف البحث في التساؤلات الآتية :

- ما هو مجتمع المعلومات؟
- ما هي القياسات المتبعة في مجتمع المعلومات؟
- ما هو موقف السودان من الدخول إلى مجتمع المعلومات؟

فروض البحث :

- هناك تطوراً كبيراً في إرساء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السودان .
- تواكب مؤسسات الأعمال في السودان عصر المعلومات.
- يفتقر المجتمع السوداني "إلى حد كبير" لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- دخل السودان كلياً ضمن مجتمعات المعلومات

العينة ومنهج البحث :

تم اختيار أسلوب العينة العمدية (القصدية) لتحديد السودان لمحاولة قياس مؤشرات دخوله إلى مجتمع المعلومات وذلك بمنهج دراسة الحالة .

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي لقطاع المعلومات في السودان (حيث خصص الفصل الخامس بأكمله للوصف متبوعاً ببعض تحليل وآراء الباحثة لهذا الواقع)

أدوات البحث :

الاستبيان :

وهو أداة من أدوات جمع المعلومات المستخدمة في البحوث الميدانية والتي تخدم العينة المختارة في موضوع البحث . وقد اختارت الباحثة أسئلة مؤشر الشراكة العالمية لقياس التنمية واختارت ثلاثة مؤشرات من بين أربع مجموعات هي :

- 1 مؤشرات البنية الأساسية والنفوذ لتكنولوجيا المعلومات .
- 2 مؤشرات النفوذ والاستخدام للأسر والأفراد.
- 3 مؤشرات الاستخدام في مؤسسات الأعمال.
- 4 مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة بمنتجاته.

المقابلة :

وهي أداة من أدوات جمع المعلومات المستخدمة في البحوث الميدانية واستخدمتها الباحثة لتوجيه بعض الأسئلة للمبحوثين والذين يقومون بالإجابة عليها في نفس الزمن . وتتميز المقابلة بتوفير قدر كبير من المعلومات المهمة للباحثة من خلال طرح الأسئلة والإجابة عليها .

الملاحظة المباشرة: وهي أداة لجمع البيانات تعتمد بصورة كبيرة على الملاحظات الدقيقة والمباشرة من الباحثة

نتائج البحث

1 ترجع أصول مجتمعات المعلومات إلى مجموعة من الركائز الاجتماعية، والتاريخية والسياسية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية . وتعد الركائز الاقتصادية والتكنولوجية أهمها، وهي مرتبطان ببعضهما البعض كل الارتباط.

2 أوضح البحث أن الركيزة الاقتصادية لمجتمع المعلومات هي أهم الركائز وأكثرها تأثيراً على نمو مجتمعات المعلومات . وتقوم هذه الركيزة على وجود قطاع معلومات متميز وفعال . ويتفاوت حجم هذا القطاع بين الدول المتقدمة والدول النامية وبالتالي يمكن الحكم على مدى تقدم مجتمع المعلومات في دولة ما بالتعرف على قطاع المعلومات بها بما يتميز به من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات .

3 تشكل الفجوة الرقمية إحدى أهم المشكلات التي يواجهها العالم في القرن الحادي والعشرين، وتتفرع عن

الفجوة الرقمية مشكلات أخلاقية واقتصادية وعلمية لا يمكن للعالم أن يتجاهلها، وبعد حل هذه المشكلة الخطوة الأولى الضرورية لبناء مجتمع المعلومات العالمي.

4 هناك مؤشرات ايجابية لدخول السودان في مجتمع المعلومات فهناك نسبة 97.7 % من الاسر المدروسة لديها هاتف محمول تقابلها بعض المؤشرات السلبية منها ان هناك نسبة 45% من مؤسسات الاعمال المدروسة ليس لديها تواجد علي الويب .

5 لن يتاح للسودان الدخول كلياً في مجتمع المعلومات إلا إذا تم دفع قطاع المعلومات ليصل إلى ما وصل إليه في الدول المتقدمة معلوماتياً، وكذلك تمكين كل المواطنين من الوصول إلى منابع المعرفة واستخدامها، وهذا يتطلب تكثيف الجهود في مجال محور الأمية المعلوماتية، والتعريف بالتكنولوجيات الحديثة وإتاحة الفرصة الواسعة أمام المواطنين لإقتناءها والتدريب عليها.

6 رغم ما خطاه السودان من خطوات جادة إلا أن المسافة التي تفصله عن الاندماج التام في مجتمع المعلومات محلياً وعالمياً ما زالت طويلة بحكم أن مؤسسات المعلومات قائمة وفاعلة، كما أن الوعي متوفر ويجري توظيف اقتصادي للمعلومات

إستفادة الباحث من الدراسات العربية

ان ما نستطيع أن نستنتجه من الدراسات العربية أنها طرحت بالتحليل متغير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات داخل المؤسسة وشرح بعض القيم التنظيمية وتمت الإستفادة من الدراستين خاصة في الجانب النظري من خلال التوسع في مصلح التكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الاستفادة من نتائج الدراستين في الجانب التطبيقي كما تم الاستفادة أيضا في دور تكنولوجيا الاتصال بتطوير الأداء المؤسسي وطرح اهم الأسس للنهوض بالمؤسسات والتنظيمات و توافقت كلا دراستين خاصة مع الفرضية الثالثة التي جاءت كيف تساهم تكنولوجيا الاتصال في تطوير و تحسين الأداء المؤسسي و رأينا من خلال الدراستين السابقتين كيف اثرت تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المالي و كذلك تأثير ذلك على جودة الخدمات التنظيمية و جودة المعلومة مما سهل علينا الاستنتاج و القدرة على تحليل المواقف التنظيمية للدراسة الحالية .

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :دراسة بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، من إعداد عزيزة عبد الرحمان العتيبي، وهو موضوع بحث لنيل شهادة الماجستير من الأكاديمية الدولية الأسترالية سنة 2010

تهدف هذه الدراسة على إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها لأنها تناولت مؤسسة من مؤسسات التعليم التي تعد مصدرا للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع بإحتياجاته والخروج بتوصيات حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

التساؤل الرئيسي للإشكالية :

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية؟

الفرضيات:

-يؤثر وضوح أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية لدى المستويات الإدارية ذو دلالة إحصائية في إستخدام تكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

-يؤثر دعم إدارة المدرسة نحو تحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

-يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في المدرسة تأثير ذو دلالة إحصائية في إستخدام تكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

-يؤثر نظام المدرسة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في إستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

المنهج والتقنية المستعملة : إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي حاولت من خلاله وصف أكثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الموارد البشرية في الأكاديمية الأسترالية لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث، أما التقنية المستعملة فقد اتجهت الباحثة إلى إستخدام الإستبيان لجمع المعلومات الرئيسية للبحث وبغرض التعرف أكثر على واقع المؤسسة قامة الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عديد الموظفين الذين لهم علاقة بالمؤسسة

النتائج المتوصل إليها :

✓هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية و إدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة .

✓تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

✓ تتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية المعنية بالدراسة تعتبر كافة عمليا للتحويل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتعلل الباحثة سبب ذلك الإعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.

✓ نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و خاصة في مجالات التدريب و التطوير و الإتصال و التعلم الإلكتروني.

✓ الخدمات التعليمية الإلكترونية هي واقع العصر الحالي وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر التكنولوجيا ثورة المعلومات و يمكن الإستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض الأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني و التدريب عن بعد.

الدراسة الثانية :

دراسة Word Wood.J التكنولوجيا والتنظيم

تعتبر الدراسات الحقلية التي قامت بها Word Wood.J، التي إستخدمت فيها المنهج المقارن، وطبقها على أكثر من مائة شركة صناعية بريطانية، بمنطقة أسكس الجنوبية، ذات الأحجام المختلفة، في الفترة ما بين سنة (1953 - 1957). تستخدم كل مائة عامل على الأقل . وتوصلت في تحليلها لمجموعة من البيانات و الأرقام الإحصائية، في دراستها لموضوع التكنولوجيا وعلاقتها بالهيكل التنظيمي، كعدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، و المكون الإداري . بالإضافة إلى البيانات المالية كالأرباح المالية المحققة، ونسبة المبيعات والحصص التي تستفيد منها الأسواق، ما جعلها تصل إلى ثلاثة أصناف من الشركات وفقا لدرجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية لكل منها وهي :

-إنتاج الوحدات الصغرى .

-إنتاج الوحدات الكبرى.

-عمليات الإنتاج المستمرة (Bernart.Mottez.1975.p88) .

إستنتجت الباحثة أن تصنيف المؤسسات على أساس التقنية هو أفضل طريقة لتفسير البيانات، لأن التقنية هي أكثر العناصر المثيرة للجدل . وأن فعالية المنظمة تزداد كلما زاد التلاؤم بين التكنولوجيا المستخدمة وهيكل المنظمة. حيث تبدو هذه الفعالية واضحة في مستويات الإنتاجية العالية التي تحققها المنظمة في استخدام العمالة، ورأس المال، والمواد والموارد الطاقوية لتحقيق إنتاجها . حيث تزداد درجة التمايز العمودي أي (عدد المستويات الإدارية) كلما إرتفعت درجة التعقيد التكنولوجي كلما ساهم في زيادة عدد الإداريين في

الشركة . كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة تربط بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة، من خلال متابعتها للشركات التي تمكنت من تكيف هيكلها النموذجي مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها وهو الأمر الذي جعلها تحقق الكثير من النجاح .

وتؤكد الباحثة أن نجاح المؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى النظام التقني ولا يعتمد على البناء التنظيمي والتعاون بين العمال فقط . كما طرحت قضية طبيعة العلاقات بين المهام الوظيفية المختلفة لتنمية الإنتاج، التسويق، وتوصلت إلى أن نجاح هذه المهام الثلاث تعتمد على النظام التقني المستعمل في المصنع. وتعتمد المنظمات التي تستخدم التقنية في الإنتاج أيضا على تطوير المنتج كنقطة إرتكاز أساسية، ويتمثل عامل النجاح في القدرة على إكتشاف منتج جديد أو إستعمال جديد لمنتج ما، مثل مركب كيميائي جدي أو نوعية -عن طريق البحث العلمي والتطوير - أن التركيز هنا خارجي يعني بمسألة التكيف مع المعارف العلمية المتغيرة، لذلك فإن التنظيم على أساس المنتج أو التنظيم العضوي هو الأنسب .

نخلص إلى أن الباحثة أكدت على نجاح بعض العمليات بسبب التكنولوجيا والتقنيات المستعملة، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على إكتشاف منتج جديد أو إستعمال جديد، والقدرة على التكيف مع المعارف الجديدة، وهو من بين الفروض التي يعالجها موضوع البحث، محاولة من الباحثة تأكيد ضرورة وجودها في المؤسسة

الدراسة الثالثة :

دراسة Blauner التكنولوجيا والاعتراب :

أكد الباحث في دراسته الإمبريقية أن العامل التكنولوجي هو الذي يعطي لأي صناعة طابعها المميز ولهذا إختار أربعة نماذج صناعية والتي كانت موضوع المقارنة وهي الطباعة المنتوجات السيارات، الصناعات الكيماوية وتعتبر دراسته من أهم البحوث الأكاديمية في علم الإجتماع الصناعي، كونها ساهمت في فهم طبيعة الإغتراب في العمل، وإتخذ المنهج المقارن الأسلوب العلمي الذي إتبعه في تحليل أبعاد الإغتراب :

- اللاسلطة " :انعدام القدرة" أي عدم القدرة على التحكم في عملية العمل.

- اللامعنى :عدم القدرة على فهم معنى السلوك والحوادث في العمل وعلاقته بعملية الإنتاج

اللامعاري " :افتقار المعايير" في هذه الحالة يفقد الشخص إلى كل المعايير الاجتماعية ويتخذ أساليب المعيارية لتحقيق أهدافه .

- الانعزال :هو عدم لقدره في المجتمعات المحلية الصناعية.

-**الاغتراب الذاتي** وهو إخفاق الشخص في أن يصبح مندمجا في نشاط العمل باعتباره أسلوبا للتعبير عن الذات وتوصل، Blauner إلى أن نسبة الإغتراب تكون منخفضة في الصناعات الحرفية كالطباعة أين يكون فيها المنتج غير مقنن ولا يتطلب مهارة الحرفيين، وعكس ذلك في الصناعات التي تعتمد على الآلات اعتمادا مطلقا. كصناعة النسيج والتي تظهر فيها درجة عالية من التقنية، وفي هذا النموذج تبدوا صورة واضحة لظاهرة الإغتراب وتزداد هذه الظاهرة في صناعات تجميع القطع الصناعية مثل صناعة السيارات التي تقوم على أساس تقنيات دقيقة جدا للعمل أين يعم الملل والروتين لدى العامل وهذا يؤدي حسب Blauner إلى الإنعزال الإجتماعي أما الصناعات العملية كالصناعات الكيماوية والتي تمثل أعلى درجة للآلية والتي ينعلم فيها المنتج الموحد في عملية مستمرة فإن نسبة الإغتراب تنخفض كما في الصناعات الحرفية (Mottez Bernart, 1975). وهذا يعني أنه كلما زادت التكنولوجيا تعقدا كلما زادت نسبة الإغتراب ولكنه يستثني الصناعات الكيماوية التي تمثل أعلى درجة الآلية فلاغتراب له آثار سلبية عميقة على مستوى سلوك المورد البشري تنتج عادة عن مستوى التي تصل إليه المؤسسة من التخصص والتقسيم العمل حسب نظرية Durkheim أو عن مستوى تعقد وسائل الإنتاج التكنولوجيا المستخدمة على حسب ما ذهب إليه ماركس وهو ما نحاول معرفته في المؤسسة الجزائرية الخاصة التي تستخدم تكنولوجيا عالية.

تاسعا - صعوبات الدراسة:

يعد البحث العلمي واحد من أهم الأدوات العلمية التي تستخدم لغرض الجمع البيانات والحقائق حول الموضوعات ومختلف الظواهر وذلك عن طريق الدراسة العميقة للحالة وتحليلها بصورة علمية بحتة بعيدة كل البعد عن الاحتمالات والظن والشكوك، وتعتبر الدراسات السببولوجية والتنظيمية كباقي الدراسات تتلقى العديد من الصعوبات الميدانية والنظرية وبالتالي يسعى الباحث على محاولة بذل جهد كبير لكي يتوصل إلى دقة نتائج والحصول على المعلومة المطلوبة وموضوعية البحث

أما الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري فتتمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر وغياب الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع سببولوجيا مما يتطلب جهود مضاعفة في البحوث الببليوغرافية والتنقل بين المكتبات الجامعية في مختلف الولايات

أما الصعوبات الميدانية فنذكر منها:

- صعوبة توزيع الإستمارات التي إستدعت أحيانا توزيع الوسيط في توزيع الاستبيان بين مختلف المصالح والدوائر وتضيق البعض منها سواء بقصد أو بغير قصد مما يعكس عدم المبالاة من طرف بعض العمال.

- التعامل السلبي من بعض الاطارات مع تقنية الاستمارة باعتبارها تبحث عن موضوع الفعالية التنظيمية ويرون انها عبارة عن تحقيق شخصي.
- صعوبة قراءتها من طرف بعض الإطارات القديمة باعتبار تكوينهم الاولي بالفرنسية مما ساهم في صعوبة فهمها بالعربية حيث حتم على الباحث إجراء المقابلة لعدم اخذ الوقت.
- صعوبة استقاء المعلومات من بعض المصالح والدوائر نتيجة لحساسية الموضوع الذي يمس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والذي يتميز بطابع الخصوصية التنظيمية.
- صعوبة مقابلة المسؤولين نظرا لكثرة انشغالاتهم.
- صعوبة فهم الأسئلة من طرف بعض المبحوثين وهذا ما جعلهم يقدمون إجابات عشوائية وأحيانا عدم الإجابة.

الفصل الثاني

مدخل سوسيو تنظيمي للاتصال

تمهيد

1 أولا: الاتصال , عناصره , نماذجه , ميادينه , نظرياته

- أ- عناصر الإتصال
- ب- نماذج الإتصال
- ج- ميادين الإتصال
- د- نظريات الإتصال

ثانيا : العملية الإتصالية في المؤسسة

- أ- الإتصال داخل المؤسسة وأهميته
- ب- أنواع الإتصال وأنماطه داخل المؤسسة
- ج- خطوات الإتصال الفعال ومعوقاته داخل المؤسسة
- د- معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية بالجزائر

ثالثا- إتصال المؤسسة ومقاومة التغير

- أ- عوامل التغير في المؤسسة
- ب- أسباب مقاومة التغير في المؤسسة
- ج- إتصال المؤسسة ودوره في التغير

رابعا - إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية

- أ- تكنولوجيا الإتصال الحديثة
- ب- أشكال تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسات
- ت- أثار تكنولوجيا الإتصال على المؤسسة الإقتصادية
- ث- واقع تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فال اتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات

أولاً: الإتصال، عناصره، نماذجه، ميادينه، نظرياته

أ- عناصر عملية الاتصال: قام لاسويل Lasswell في 1940 بتحديد العناصر الأساسية لعملية الاتصال من خلال الأسئلة الخمسة التي طرحها في دراسته للعملية الاتصالية والتي تتمثل في: من؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي أثر؟ فكانت عناصر عملية الاتصال متمثلة في العناصر التالية:

1-Sender المرسل: هو جهة أو الهيئة التي تود إرسال الرسالة إلى الطرف الآخر (أو أطراف) والمكونة من مجموعة من المعلومات والأفكار هذه الأخيرة التي تتأثر بالخصائص الشخصية واتجاهات المرسل وكذا توقعاته وطموحاته وأهدافه. يرى بيرلو أنه يجب على المهتمين بالاتصال التفتن لإتجاهات الفرد اتجاه نفسه ومدى اقتناعه بموضوع الرسالة وكذا اتجاهاته نحو المستقبل هذا الأخير الذي لن يستمع ولن يقتنع بكلام شخص يشعر أنه لا يهتم لأمره بغض النظر عن صحة أو منطقية المضمون.

2- الرسالة Message: هي مجموعة الرموز التي تحملها أفكار وآراء المرسل وقد الرسالة تأخذ عدة أشكال مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات، الأرقام وحتى تعبيرات الوجه والجسم واختيار صياغة الرسالة أهمية كبيرة لطرفي عملية الاتصال، وعند التحدث عن الرسالة يجب الاهتمام بثلاثة أمور هي:

- **كود الرسالة:** وهي مجموعة الرموز والتي إذا رتبنا تعطينا معنى معين.
- **مضمون الرسالة:** وهي مادة الرسالة التي اختارها المصدر لتعبر عن أهدافه فالمضمون هو: العبارات التي تقال-المعلومات التي تقدم-الاستنتاجات التي نخرج بها-الأحكام التي نقترحها¹
- **معالجة الرسالة:** وهي القرارات التي يتخذها المرسل لتنظيم وترتيب كود ومضمون الرسالة، حيث قد يتجاهل معلومة ويركز على أخرى(يختارها).

3- القناة Channel: تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا في فهم الرسالة، ولهذا يجب الوسيلة على المرسل اختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية وتأثير في مستقبل الرسالة، وتتعدد وسائل الاتصال من شفوية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات، إلى وسائل مكتوبة كالمذكرات والتقارير والدوريات كما يمكن تصنيفها من حيث رسميتها فنجد وسائل رسمية.

¹ عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997، ص88.

وهي الوسائل التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل: التقارير والخطابات، وأخرى غير رسمية وهي التي لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالمحادثات الودية والمناقشات في فترة الراحة، إلا أن جميعها - رسمية أو غير رسمية - مهمة في عمليات الاتصال بين الأفراد في منظمات العمل أو غيرها.

4- المستقبل - Receiver هي الجهة التي تستقبل الرسالة من المرسل، حيث يتم تنظيم المستقبل وتفسير المعلومات من قبل المستقبل واعطائها معاني ودلالات، تتأثر عملية استقبال الرسالة بأسلوب تفكير وإدراك ودوافع وقدرات الشخص (الأشخاص) المستقبل للرسالة وهو ما ينعكس في كيفية تعامله مع الرسالة.

5- Feed- back : (الأثر الرجعي) وهي نتيجة الاتصال ومدى نجاح التغذية الرجعية الرسالة في تحقيق الهدف المسطر، ومدى فهم المستقبل لمادة الاتصال، ويكون رد الفعل على أساس القناة المستخدمة في عملية الاتصال، كما يبين رد الفعل قدرة مستقبل الرسالة على تنفيذ ما جاء فيها

ب - نماذج الاتصال:

تعد أحداث الحربين العالميتين الأولى والثانية من بين الأسباب التي أدت إلى دراسة أساليب الاتصال ومدى تأثيره، فقام العلماء بإجراء تجارب علمية على الجنود والمدنيين بغية التعرف على مدى تأثيرهم بالاتصال وخلصوا من خلال تجاربهم إلى مجموعة نظريات ونماذج ساهمت في ارتقاء الدراسات حول الاتصال. فظهرت النماذج لتسهيل فهم الظواهر ومكوناتها فالنموذج هو " محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي.¹

*سنعرض النماذج التي تناولت الاتصال حسب الفترة الزمنية التي ظهرت بها كالاتي :

1- فترة نهاية الأربعينيات وحتى الخمسينيات: اتسمت هذه المرحلة باتساع مجال الاتصال من خلال إسهامات علماء الاجتماع والسلوكيين لتطوير نظريات الاتصال بإلقاء الضوء على عدة مواضيع منها: طبيعة الاتصال الجماهيري أسس الاتصال غير اللفظي والتأثير الاجتماعي وغيرها. فظهرت في هذه الفترة دراسات تحليلية لعملية الاتصال في شكل نماذج من أشهرها:

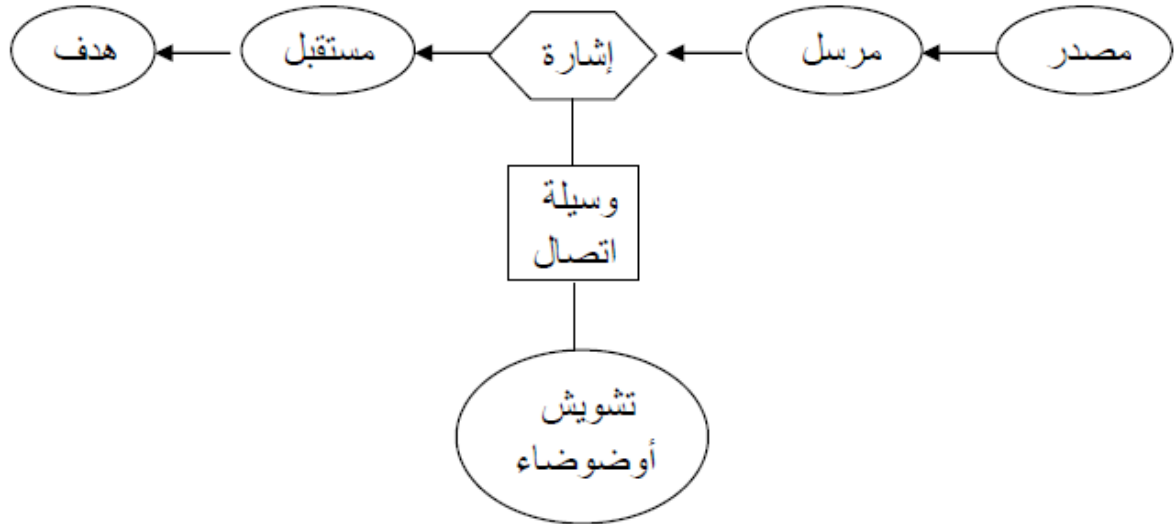
- **دراسة العالم السياسي هارولد لاسويل H.Lasswel** في 1948 والتي تتلخص في: الأسئلة التي طرحها وهي: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي أثر؟ وقد اهتم هذا النموذج بدراسة وتحليل محتوى الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام.

- **نموذج شانون وويفر: Shannon & Weaver 1949** لقد أضاف هذان العالمان مصطلح الضوضاء (أو التشويش) والذي قد يؤثر على إرسال الإشارة من المصدر إلى الهدف، إلا أن النقد الذي وجه لهذا

¹ عاطف عدلي عبد العبيد، مرجع سابق، ص 69

النموذج هو إلغائه لعنصر الأثر الرجعي- التغذية الرجعية- كما أن مسار الاتصال أحادي الاتجاه. والشكل الموالي يوضح ذلك:

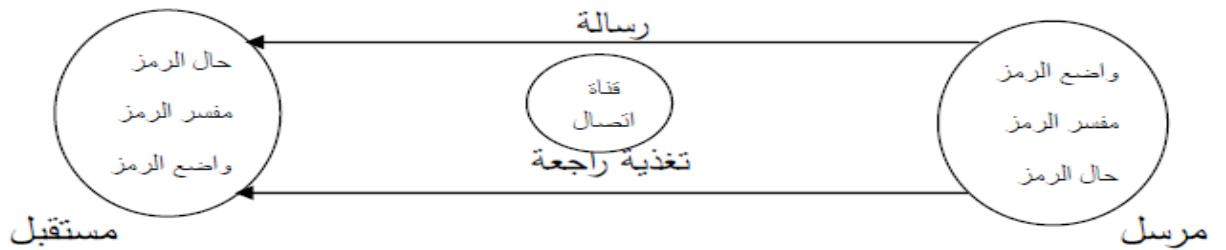
الشكل رقم 01 : يوضح نموذج شانون وويفر



المصدر: عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1993، ص 21.

- نموذج شرام: Schramm في 1954 أضاف هذا النموذج مفهوم لجديد لعملية الاتصال وهو " مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل ¹ " والشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم 02 : يوضح نموذج شرام

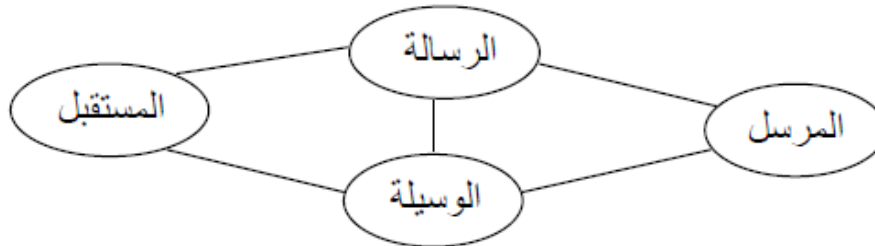


المصدر: عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1993، ص 21.

- نموذج وستيلي وماكلين : Westley & Maclean في 1955 والذان اقترحا أن الاتصال لا يبدأ بمصدر بل بمجموعة من الإشارات أو الرسائل المحتملة في البيئة المحيطة بالمرسل.
- نموذج باردوك في 1958 Braddock ويعد إسهامه إضافة لأسئلة هارولد لاسويل، : حيث أضاف عنصرين هما : الظروف البيئية المحيطة بعملية الاتصال (تحت أي ظروف)؟ وأهداف المرسل (لأي هدف)؟
- نموذج أسجود وشرام : Osgood & Schramm في 1959 والذي يسمى " بالنموذج الدائري " حيث يرى أن هناك تماثل وتطابق بين المرسل وسلوك المستقبل أثناء عملية الاتصال.

2- فترة الستينيات:

- يصفها البعض بسنوات التكامل نتيجة الجهود العملية الكبيرة التي أثرت مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال، ومن أهم نماذج هذه الفترة ما يلي:
- نموذج بيرلو Berlo في: 1960 والذي قام بوضع عوامل ضابطة أو محددة لكل :عنصر من عناصر الاتصال الأربعة (المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل)، وهذا شكل لنموذج بيرلو:
- الشكل رقم 03: يوضح نموذج بيرلو



المصدر: عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1993، ص 22.

- نموذج نيوكمب : Newcomb في 1961 وفيه قام نيوكمب بوصف عملية الاتصال من خلال تفسير ما يدور من أحداث داخل الأفراد، بدل الاهتمام بإرسال المعلومات بينهم.
- نموذج دي فلور Defleur في 1966 قام دي فلور بتطوير نموذج شانون من : خلال دراسته لمدة التطابق بين الرسالة المرسل من طرف المصدر والرسالة الواصلة للمستقبل، إلى جانب ذلك أضاف عنصر التغذية الراجعة وفوائدها التعديلية.
- نموذج دانس : Dance في 1967 أين أضاف بعداً جديداً وهو بعد الزمن لعملية الاتصال مما جعله مختلفاً عن سابقه، كما يسمى " بالنموذج الحزوني".

3-فترة السبعينيات وما بعدها:

شهدت هذه الفترة نمو كبير وتوسع في دراسة الاتصال والذين يظهرها في شكل الزيادة في نشر الكتب والدوريات والمجلات العلمية، واستمر هذا النمو إلى بداية الثمانينات بشكل منتظم مما ساهم في بروز اهتمام كبير بتقنيات ووسائل الاتصال، فكان للتطور التقني والاختراعات الجديدة كالفديو، الحاسوب، تقنيات الاتصال عن بعد وغيرها الدور في اهتمام دارسي الاتصال بطبيعة هذه التقنيات والسياسة الملائمة لإستعمالها ومدى تكاملها، ومن بين النماذج التي ظهرت في هذه الفترة:

- نموذج روجرز وكنكيد **Rogers & Kincaid** في 1981 والمسمى " بنموذج التلاقي للاتصال " يركز هذا النموذج على هدف الوصول إلى فهم مشترك وكاف عن موضوع الاتصال من خلال المعلومات المتبادلة بين المرسل والمستقبل.

ج- ميادين عملية الاتصال في المؤسسة :

- لقد اختلف الباحثون في تقسيم ميادين الاتصال، فتنوعت التقسيمات إلا أننا سوف نشير إلى الميادين الأكثر شيوعاً وهي:

1-الاتصال الذاتي:

- يرى البعض بأنه الشكل الأول وهو الذي يبدأ داخل الفرد في ذاته وعقله، كما يهتم بما يفكر فيه الإنسان وما يشعر به، وكذا كيفية استقباله للمعلومات والرموز عبر الحواس الخمس، وطرق استجابته وترجمة الخبرات إلى معاني، فالاتصال الذاتي يساهم في تعريف الإنسان بذاته.

- إن تطور الإنسان عبر مراحل حياته يعني تطور إمكانياته الاتصالية وتعاضمها من جهة واكتسابه المعرفة وتزوده بمخزون من الرموز التي تأخذ معناها من تفاعله مع بيئته من جهة أخرى، فتصبح تلك الرموز وسيلة أساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلوك.

2-الاتصال الشخصي:

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص وآخر، حيث يقوم الاتصال هنا على الحوار وكلما توفرت للقاءم بالاتصال مهارات الاتصال وتهيأت الظروف المناسبة للمستقبل لتلقي الرسالة، كلما توجه الاتصال إلى تحقيق الهدف المرغوب.

3- **الاتصال الجمعي** : في هذا النمط من الاتصال يوجه المرسل رسالته إلى عدد كبير من الأفراد ومثال ذلك: الخطابة.

- 4- **الاتصال الجماهيري:** يوجه هذا النمط من الاتصال رسائله إلى كافة أفراد الجمهور، حيث يشمل كل ما يتم بثه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات والسينما والكتب¹..... والتي تسهل نشر الرسائل وبثها بسرعة فائقة وبأعداد هائلة، هذا لأنها عملية منظمة ومدروسة من طرف مختصين في المجال، ويمثل الطرف المستقبل في الاتصال الجماهيري جموع الناس في شتى مجالات الحياة ومن مختلف الطبقات الاجتماعية ومختلف المراكز والمهن والثقافات.
- 5- يمثل الإنسان المحرك الأساسي لعملية الاتصال، وبالتالي فإن الأطر المختلفة المحيطة به لها دور كبير في التأثير على هذه العملية، والتي سنوجزها فيما يلي:
- **الإطار التقني:** تمثل الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال الإطار التقني لها، حيث شهدت هذه الأساليب تطورات عديدة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم من حداثة، فنلاحظ أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت والهاتف المتلفز مروراً بالبرقيات والتيلكس² وغيرها من الوسائل التي سخرت لزيادة كفاءة الاتصالات وتسهيلها وزيادة سرعتها ومنح الأفراد القدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة.
 - **الإطار النفسي الاجتماعي:** يضم الإطار النفسي الاجتماعي لعملية الاتصال كل عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات النفسية المختلفة بين أطراف عملية الاتصال،
 - من صراعات ونزاعات أو انسجام وتوافق، وأدوار رسمية واجتماعية وانعكاسها على تواصل الأفراد، حيث تؤدي الفروقات في مستويات الإدراك لدى الأفراد إلى ظهور اختلافات وتناقضات في تفسير نفس الرسالة.
 - **الإطار التنظيمي:** تحدد خصائص النظام الإداري الإطار التنظيمي الذي تتم عبر قنواته مجريات عملية الاتصال، وكيفية العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فطبيعة التنظيم المركزي تؤدي إلى بطء عمليات الاتصال بينما إتباع اللامركزية في العمل قد تساهم في تسريع العمليات الاتصالية نتيجة الصلاحيات التي تمنح للمرؤسين³.
 - وبما أن التقسيم الإداري لأي مؤسسة يأخذ ثلاثة مستويات فإن المستويات الدنيا تعمل على تطوير وجمع المعلومات المتعلقة بمسائل العمل والعاملين، في حين يقوم المديرون في المستوى الأوسط بالربط بين المستويات الدنيا و المستويات العليا من خلال تحويل وإيصال المعلومات-التي يتم جمعها في المستويات الدنيا -إلى المستويات العليا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، أما الاتصالات في المستويات العليا فتكتسي طابع الشمولية

¹ جودت عزي عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، د.ط، عمان الأردن، 2001، ص161

² محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف، دار الصفاء للنشر و التوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2001، ص 317

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، د.ط، الجزائر، 2003، ص43.

حيث يهتم المديرون بالمحافظة على صورة المؤسسة وإستمرارها وحل مشاكلها واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموارد المؤسسة وكيفية توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة.

- إن الدور الذي يلعبه المدير داخل المؤسسة هو تكوين نظام فعال للإتصالات وهذا باعتباره المسؤول الأول عن شرح وتفسير تعليمات الإدارة واقناع العاملين بها، وهو ما يتطلب منه التمتع بصفات قيادية كالمرونة والقدرة على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات بالإضافة إلى تفهمه لحاجات عماله.

- إن التنظيم يقسم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات وكذلك العلاقات الوظيفية وهذا في إطار التنظيم الرسمي¹ و الذي يلزمه تنظيم غير رسمي أين تقوم العلاقات والاتصالات على أساس علاقات شخصية بين الأفراد داخل التنظيم، وحتى تتم الاستفادة من هذه العلاقات- غير الرسمية- يجب توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تظهر مهارة المدير وقدرته في تحقيق الأهداف المسطرة دون إغفاله لأهداف الجماعة وتماسكها ولا يفوتنا هنا الإشارة إلى أهمية وحدة السلطة والأوامر الموجهة للمرؤوسين، حيث لا نجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع إلى أكثر من رئيس في نفس الوقت، ويساعد هذا المبدأ على سهولة الاتصالات بين الأفراد والقضاء على التناقض والتضارب في الأوامر والتعليمات التي يتلقاها الشخص.

- **الإطار الثقافي**: يضم هذا الإطار كل الأطر السالفة الذكر، حيث يشمل الإطار الثقافي كل القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة، والتي تتجسد معالمها من خلال التنشئة الاجتماعية والتي تتكفل بها عدة مؤسسات في المجتمع منها : الأسرة، المدرسة، المسجد،... هذه الأخيرة التي تكسب الفرد شخصية مستقلة من خلال القيم التي تغرسها فيه، وهو ما يؤثر على تقنيات الاتصال المستعملة وكذا على إدراكات الأفراد وأنماط التنظيم المتبع².

د- نظريات الإتصال

يمثل الاتصال أحد مظاهر الحياة الإجتماعية المركزية لدى من المهم تناول نظرياته بالدارسة بإعتبارها تهتم بتفسير وتحديد إتجاه الفعل الإتصالي والعلاقات الاتصالية، إلا أنه هناك جدل وخلاف بين بعض الموضوعات والمسائل التي تدور حول المنظورات والنماذج النظرية بين علم النفس وعلم الإجتماع، وذلك لأن الأول يتجه إلى التركيز أكثر على المظاهر السلوكية والعضوية والآلية للنشاط الأساسي، بينما الثاني يعطي اهتمامه الأكيد للمسائل الخاصة بالمعنى والتفسير³ وسوف نعرض بعض النظريات التي تتعلق بالاتصال وهي :

¹ جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق، ص ص 43-44

² محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 317

³ هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003، ص 99

- نظرية التعلم Learning theory

بالرغم من أنها من نظريات علم النفس إلا أنها على صلة وثيقة بنظريات الاتصال، حيث يقدم لنا علم النفس التعليمي أحد الأشكال الأساسية من نظريات الاتصال من خلال الأنواع المختلفة من الميكانيزمات والعمليات الخاصة للتعلم الإنساني. إن كل نظرية في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبيرة لعملية الترابط والتداعي باعتبارها مبدأً أساسياً للاتصال أو ما يسمى الفاعل من خلال العلاقة بين المثير والاستجابة Stimulus Response،" أو ما يسمى بالمذهب الارتباطي أو الترابطي Connectionism تأخذ نظرية المثيرات والاستجابات عدة أشكال منها: الارتباط الشرطي الوسائلي أو الزرائعي (يتعلم الحيوان من خلال الارتباط بشرط لعمل شيء للحصول على مكافأة) والتعلم التمييزي أو التفاضلي (ظهور الاستجابة بدرجات متفاوتة لشروط مثيرة خاصة)، وعليه فإن أي فعل هو بمثابة استجابة يفترض وجود مثير مسبق له هذا الأخير الذي يكون له هدف يمكن إدراكه كالعودة إلى حالة التوازن.

يعتبر هذا المنظور أن الاتصال الإنساني العملية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض وبالبيئة التي يعيشون فيها، ويصف نيوكمب الأفعال الاتصالية بأنها نتائج وتغيرات للعلاقات بين الكائن الحي وبين البيئة سواء كانت هذه العلاقات فعلية أو متوقعة، أو الاثنين معاً¹.

ويتضح من النموذج السلوكي الذي قدمه سكنر Skinner - في صورة نظرية مثيرو الإستجابة (S-R) أن للاتصال أسبابه وآثاره أو تأثيراته، ومن هذا المنظور يكون الاتصال استجابة استجابة لمثير سابق (تغذية رجعية) أو مجموعة من المعطيات والتي تشكل بداية لعلاقة مثير-استجابة، وعلى هذا النحو تبدو عملية الاتصال عملية رد فعل réaction وعلى غرار هذا المعنى الذي يضعه علماء النفس للاتصال باعتباره رابطة بين مثير و إستجابة قام ماسلو Maslow عالم نفس اجتماعي بالتمييز بين السلوك التوافقي Coping و السلوك التعبيري Expressive حيث يشير السلوك التوافقي إلى التفاعل بين الشخصية والعالم وعملية التكيف بينهما وهنا يكون نموذج (المثير -الاستجابة) مناسباً لهذا النوع من الاتصال، أما السلوك التعبيري يعد ظاهرة مصاحبة لبناء الشخصية إلا أن نموذج (المثير - الاستجابة) يكون مناسباً بشكل جزئي لهذا الاتصال يقدم هذا المدخل مجموعة من الإجابات عن الأسئلة العامة التي تم طرحها حول الاتصال والتي نوجزها في النقاط التالية:

1- يدخل الناس في علاقات اتصالية نتيجة لمواقف التوتر داخل البيئة التي يعيشون فيها، ومنه فإن المثيرات التي يتعرض لها الناس تمارس عليهم ضغطاً يجعلهم في حالة إرسال أو استجابة للمعلومات والتي تثير اهتمامهم.

¹ هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق ، ص 102

- 2- يمثل الموقف الاتصالي إشباع لإحتياجات المشاركين فيه وكذا احتياجات النسق الكبير الذي يكونون جزء منه.
- 3- تعتبر العلاقة بين المشاركين في الاتصال علاقة وظيفية آلية وبالتالي فهي ذات فائدة من جهة ولا يمكن تجنبها من جهة أخرى، فالمرسل يسعى للوصول إلى استجابات وتأثيرات مقصودة أو مخططة أو يمكن التنبأ بها، والمستقبل يولي العلاقة إهتمامه باعتبارها ذات فائدة له.
- 4- من كل ما سبق يتضح أن المنظور السلوكي يعد نموذج تفسيري قوي تتبثق منه إفتراضات تتصل بالعملية التي من خلالها تكتسب الظواهر معنى وتتطور اللغة وكذا نظم الإشارات والرموز وحتى التي تتعلق بالاهتمام والإدراك والتأثيرات.

- نظرية المعلومات Informations theory

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن الاتصال عملية معالجة للمعلومات يقوم بها الانسان، وفي هذه الحالة فإن الاهتمام الأول يبدو في تحري وقياس كمية المعلومات في أي رسالة¹ كما تعتمد هذه النظرية على أساس أن كل المسائل والموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن التقليل من درجة الغموض فيها بواسطة تحويلها إلى مجموعة من الأسئلة والتي تشكل القياس الكمي الضروري والذي يستخدم في تحليل عملية الاتصال، وبنفس الطريقة يمكن قياس محتوى الرسالة وسعة طاقة القنوات الاتصالية، فاعلية الترميز وعملية الاستقبال وكذا فك الرموز وعلى هذا الأساس يعتبر فرك Frick نظرية الاتصال نظرية رياضية صورية، تقوم على أساس الاحتمالات.

إن لنظرية المعلومات تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل والنماذج لدراسة عمليات الاتصال وعلى هذا الأساس تعد هذه النظرية بمثابة أداة فنية من خلال تقليل درجة الغموض للمسائل والموضوعات الغامضة، ومن هذا المنطلق يعد الاتصال عملية ذات هدف محدد وهو ما يقود إلى تحديد الموقف الاتصالي بشكل دقيق، إلا أنه وفي بعض الحالات قد لا يكون للاتصال هدف أو غرض محدد كالاتصال الخاص بين الأشخاص والذي قد يؤدي إلى خلق معاني جديدة أو غموض جديد.

وخلاصة ذلك أن نظرية المعلومات تقوم على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل وبهذا فهي تتفق مع نظرية التعلم السلوكي هي علاقة زرائعية أو وسائلية instrumentally بالرغم من اختلافهما.

- نظرية النسق الإجتماعي Social System theory

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 105

يعد تالكوت بارسونز Talcot Parsons من أنصار هذا المدخل النظري بالرغم من أنه لم يتناول الاتصال في أعماله بالتفصيل إلا أنه قدم منظور متناسق لعملية الاتصال، حيث اهتم بدراسة الفعل الاجتماعي والذي يرى أنه -الفعل- يتميز بوجود دافع له بغية تحقيق هدف ما وحسب هذه النظرية للفرد دوافع واهتمامات توجه سلوكه وأفعاله نحو هدف معين، كما أن الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجها من خلال أعراف وقيم البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها أي بواسطة ثقافته التي يمتلكها نتيجة تفاعله مع الآخرين. إن أي تفاعل اجتماعي ينتج نسق من الرموز والإشارات والتي تكتسب معاني عامة وشائعة بين المتفاعلين حيث يصبح لها دور هام كوسائل اتصال ومن هذه النقطة يمكننا التحدث عن بدايات الثقافة التي هي جزء من نسق الفعل للفاعلين، كما تنتج أنساق الاتصال من عملية التفاعل فالأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد على عملية الاتصال. لقد أقام بارسونز علاقة بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي وهذا بواسطة النسق الرمزي للمعاني والتي تعد أحد عناصر النظام المفروضة على المواقف الواقعية، وهو ما نجده حتى في حالات الاتصال البسيط أو البدائي (ضرورة التوافق مع قواعد النسق الرمزي).

يميز بارسونز بين الفعل الاجتماعي والسلوك والذي هو -السلوك- رد فعل ويركز على القيود التي تفرض عليه عند تحقيق الأهداف المحددة، فنجد مثلا السلوك الاقتصادي للفرد قد يكون تكيفي وقد يكون توافقي وهذا ارتباطا وظيفيا بالبيئة الاجتماعية وبالفاعلين الآخرين، فالنظرية الاجتماعية كما قدمها بارسونز تسعى إلى تحقيق التوافق بين الاجتماعية في أعمال دوركايم Durkheim التي تؤكد على القيود التي تفرضها الحقائق الاجتماعية واسهامات weber فيبر باعتبار الأفعال الإنسانية إختبارات ذات معنى في عالم يتسم بالاختلافات اللانهائية وأهمها وجود التفسير الذاتي في نسق الفعل الانساني بحيث تتطور المعاني وتبديل.

ومنه فإن هذا المدخل للسلوك الاجتماعي عامة وللاتصال خاصة يعد نقطة انطلاق عند نهاية السلوكية واللدان لا يختلفان إلا من ناحية بؤرة اهتمام ومستوى التحليل لكل منهما، ويتمحور اهتمام نظرية النسق الاجتماعي حول المحافظة على النسق وتوازنه وتناسقه.

- نظرية التفاعلية الرمزية Symbolicationism

ظهرت هذه النظرية بوضوح في أعمال جورج هيربرت ميد G.H.Mead وهو أحد علماء النفس الاجتماعي إلا أنه قدم اسهاما هاما في علم الاجتماع، وتركز هذه النظرية بشكل مباشر على الاتصال بالاهتمام بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز، وقد كان Herbert Blumer لهيربرت بلومر (تلميذ ميد) دور كبير في تقدم أعماله - ميد - في علم الاجتماع، حيث يؤكد بلومر على حرية اختيار الفعل داخل إطار النظم الاجتماعية فالفعل

الاجتماعي يحدث في إطار تنظيم المجتمع الإنساني إلا أنه لا يعد العامل المحدد له بل توجد عناصر أخرى كالثقافة والنسق الاجتماعي أو التدرج الاجتماعي stratisfictation Social يضع بلومر نقطتين أساسيتين يتعلقان بالفعل الاجتماعي الأولى: أن الفعل الاجتماعي الذي يحدث في الموقف يتشكل وفقا للتنظيمات الاجتماعية ومع ذلك فإن هذا الفعل يكون موجها نحو الموقف وليس م وجهها بشكل مباشر نحو الملامح المحددة ذاتها، والنقطة الثانية: أن هذا المدخل يسمح بحرية أكبر وبتوزيع أكثر من مدخل النسق الاجتماعي.¹

يقدم ميد رأياً في السلوك الاتصالي والذي يضفي طابعاً جوهرياً على آراء بلومر وهذا من خلال إبرازه نقطتين هامتين هما:

1/ أولية الاتصال و2/ انعكاسية الفعل الاتصالي (الحديث الداخلي للفرد).

- النظرية التوافقية Congruence theory

كما تسمى كذلك "نظرية التوازن" وتتبع أصولاً من سيكولوجية جشتالت Gestalt وهو أقدم شكل للنظريات التي تتعلق بالاتصال وهو الشكل الذي جاء به Heider هويدر ويظهر هذا الشكل في حالة وجود شخصين يحملان نفس الاتجاهات نحو بعضهما البعض أو نحو موضوعات أو أشياء أخرى خارجية، في هذه الحالة سوف تكون العلاقة متوازنة وقد لا تكون كذلك في حالة تعارض اتجاهاتهما) كأن يكره الشخص الشيء الذي يحبه الشخص الآخر (وعليه تفترض هذه النظرية أنه في حالة التوازن أو التوافق يتمكن المشاركون في الاتصال من مقاومة التغيير بينما في حالة عدم التوافق فإن المحاولات تكون من أجل استعادة التوازن وقد اعتمد نيوكمب Newcomb في نمودجه عن معوقات التناقص على مبدأ أن التوازن، الاتصال يعتبر إجراء أو منهج أساسي يسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام، ومن جهة أخرى يعتبره - الاتصال - استجابة مكتسبة (متعلمة) لمواجهة التوتر ومنه يسعى الاتصال لإعادة حالة التوازن في النسق.

إن نظرية فستنجر Festinger في انعدام الانسجام المعرفي هي تطور لنظرية التوازن التوافق وقد لخص أزنوجك Zagonic عناصر هذه النظرية في النقاط التالية :

1- يكون عناصر الاتصال في حالة تناقض وعدم انسجام إذا كان خطأ أحدهما يؤدي إلى صحة العنصر الآخر.

2- يحفز عدم الانسجام وعدم التوافق الفرد لبذل مجهوداته للتقليل من حالة التناقض ليصل إلى الاتساق والتوافق.

¹ هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق، ص 113

3- يتجنب الشخص كل المواقف والمعلومات التي من المحتمل أن تزيد من حالة عدم التوافق والتناغم للتقليل من حالة عدم التوازن. تتضمن هذه النظرية عدة معاني تتعلق بعملية الاتصال باعتباره الطريق الذي يحقق التوازن والانسجام، ووفق هذه النظرية فإن الناس سيبحثون عن المعلومات التي تعزز اتجاهاتهم وتقوي المظاهر الأخرى لسلوكهم، ومن جهة أخرى يستقبل الناس كل الاتصالات الآتية من المصادر التي تربطهم بها علاقات ودية.

4- والاتصال من هذا المنظور يعتبر العملية التي تساعد على المحافظة وتطوير نمط من الاعتماد المتبادل الذي يعد نتاج للتعرض للضغوط الخارجية أو للضغوط الموجودة مسبقاً¹

- منظور علم الظاهرات The perspective of phenomenology

يظهر هذا المدخل النظري خاصة في أعمال الفريد شوتز Alfred Schutz وهو ، مدخل للاتصال يتفق مع التفاعلية الرمزية في أن الفعل الاتصال هو نشاط تلقائي ذاتي يحاول شوتز من خلال هذا المنظور اعطاء معنى مقبول للخبرات التي يكتسبها الفرد عن طريق التجربة فالمعنى المقبول هو الذي يمكن الفرد من التفاعل مع الأفراد الذين يشاركونه عالمه.

ومن وجهة نظر شوتز أن الفعل الاتصالي هو فعل هادف ويعتبره نشاط تلقائي له هدف أو غرض وموجه نحو المستقبل، بحيث يكون هذا الهدف بمثابة دافع للفعل على أن يكون المستقبل لديه علم به -الهدف -وهنا نجد شوتز يميز بين 'الفعل التعبيري' أين يكون الاتصال عملية مقصودة، وبين 'الإشارات التعبيرية' والتي لا يكون الاتصال فيها متعمداً. يشير شوتز إلى أننا نتصل أساساً لكي نحقق أهدافاً مستقبلية ومن أجل المشاركة في الحياة الاجتماعية والتي يشاركنا فيها الآخرون، وحتى تستمر هذه الحياة علينا أن نستمر في إقامة علاقات مع الآخرين في هذا العالم.

يقول شوتز: إن الاتصال يستند أساساً على إشارات ذات هدف حيث أن القائم بالاتصال يكون لديه على الأقل النية في أن يجعل نفسه مفهوماً للمخاطب (المستقبل)² وعليه يضع عدة شروط لإمكانية تحقق الاتصال وأهمها:

- أن يوجد معنى مشترك للإشارات المتداولة بين الناس، أي يحدث الاتصال داخل نطاق واقع العالم الخارجي.

- أن تكون الإشارات المستعملة في الاتصال مفسرة مسبقاً من طرف المرسل وفقاً لتفسير المستقبل لها . بالإضافة إلى أن الاتصال يفترض مسبقاً تطابق تفسير القائم بالاتصال مع تفسير المستقبل للإشارات الاتصالية.

¹ هناء حافظ بدوي ، ص 117

² هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق، ص 122

- يؤدي اختلاف الخبرات والتجارب الشخصية والفرق في تكوين المشاركين في الاتصال إلى عدم التوافق التام في الإطار التفسيري لموضوع معين مما يؤدي إلى التقليل من فرص نجاح الاتصال.
- يجب أن يكون هناك رموز مشتركة بين المشاركين في الاتصال.
- وبهذا تتناول أعمال شوتز آثار الاتصال ونتائجه، من انتشار العديد من الرموز وإحداث الفهم المتبادل والتوافق بين المعارف عند مختلف الأفراد، وبهذا يكون بناء المجتمع نتيجة عدة أفعال وعمليات الاتصال والتي تكون قريبة من الواقع سواء كانت أفعال إرسال أو استقبال وهو ما يؤكد النموذج الظاهراتي .

ثانيا: العملية الاتصالية في المؤسسة

أ- الإتصال داخل المؤسسة :

1- تعريف الاتصال داخل المؤسسة :

تتميز عملية الاتصال في أي مؤسسة باستمراريتها، ويمكن وصفها بأنها عملية معقدة إلى حد بعيد، وليس من السهل إخضاعها للدراسة العلمية لأنها تتخذ أشكالا عديدة، ويمكن أن تحدث بين أعضاء أي جماعة يقصد بعملية الاتصالات داخل المنظمة تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة و يمكن تعريف الاتصال بأنه: "العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا " ¹

في حين نجد أن هذا التعريف للاتصالات أكثر شمولاً من سابقه والذي يشير إلى أن الاتصال : "هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة وكتيبات طرق العمل، أو أخبار في لوحة الإعلانات أو معطيات وبيانات عن طريق الشبكات أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمؤسسة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات ونبرة الصوت أو من خلال الصورة والرسوم التوضيحية " ².

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر ، د.ط القاهرة ، 2008، ص 83

² رونالد ريجيو ، ترجمة د.فارس حليمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار الشروق ، د.ط عمان الأردن ، 1999،

ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمه هاوكينز Hawkins وبريسن Prestion فيقولان: "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

2- أهمية عملية الاتصال داخل المؤسسة: لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد داخل أي مؤسسة، لمساهمته في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحسس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم احساسهم بالإغتراب، لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة والتي تسعى من ورائها لتحقيق عدة أهداف من جملتها النقاط التالية:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين دون تنسيق ويؤدون مهامهم مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد هذه المهام فعاليتها، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة²

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعمل بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- إعلام الأفراد بنتائج أدائهم

- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرارات المناسبة و تقييم النتائج

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين³، مما يسمح للموظف إبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد

- **الحد من انتشار الشائعات:** يعمل الاتصال الفعال على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها أكثر تأثيرا على السير الحسن للعمل

¹ حسين حرم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات العمل ، دار و مكتبة الحامد ، د.ط، عمان الأردن ، 2004 ، ص 245

² فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق ، ص 87

³ صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 67

وبهذا نجد أن الاتصال يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة حيث يعمل على تفعيل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء¹، ومنه فالإتصال مهم لكل وظائف المؤسسة.

ب: أنواع الاتصال وأنماطه داخل المؤسسة

1- أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تشير آخر الدراسات والأبحاث في مجال الاتصال أن معظم المنظمات العامة في بلدان الاتحاد الأوروبي، وفي بعض دول مجلس التعاون الخليجي (مثل دولة الامارات العربية المتحدة والكويت) قد حققت نجاحات كبيرة على مستوى البلديات وبعض المنظمات الخدمية العامة بفضل انتفاعها بشتى أنواع الاتصال² وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى تكوين خليط من أشكال الاتصال بغية تحقيق أهدافها المرجوة ومنه سنحاول من خلال هذا العنصر تفصيل أنواع الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية، وفق اتجاهاته، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، شبكات اتصال الفريق وأخيرا الاتصالات الخارجية

الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية: سنحاول تسليط الضوء على أهمها والمتمثلة في:

1-الاتصالات الشفوية: وهي التي تظهر من خلال تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستقبل عن طريق استخدام الكلمات المنطوقة مثل : المقابلات الشخصية، كافة الاتصالات الهاتفية، اللقاءات، الاجتماعات الندوات.....

يمثل الاتصال الشفوي النسبة الأكبر والأعظم من اجمالي الاتصالات بين الناس في قارة آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية وبعض أجزاء أوروبا، بحيث يجدون راحة وسهولة في هذا الأسلوب من الاتصال، وهو ما يشير إلى ميل هذه الشعوب إلى البساطة في العيش والتحاور و تعد الاتصالات الشفوية الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات خاصة وبين الناس عامة، حيث تبين من احدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من اجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير³

*** يتسم الاتصال الشفوي بعدة مزايا منها:**

- تكون التغذية العكسية(الرجعية) فورية وبشكل سريع بواسطة الاستفسار والحوار مقارنة بالأنواع الأخرى للاتصال.

¹ جودت عزي عطوي ، مرجع سابق ، ص 157

² بشير علاق ، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، د.ط، 2009، ص ص 88-87

³ بشير علاق ، مرجع سابق ، ص 89

- يسمح بتعديل القرارات والتعليمات بشكل سهل وسريع حتى تتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- لا يحتاج إلى وقت كبير ولا إلى وسائل (أوراق- وثائق) أو مستلزمات أخرى وهو ما جعله سهل الاستخدام يتصف بالعفوية والصدق وقوة التأثير، حيث أن الصوت ونبرته قد يكون لها تأثيرا كبيرا على مستقبل الرسالة.

- بالرغم من هذه المزايا التي يتسم بها الاتصال الشفهي إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب منها:
- قد ترافق الاتصال الشفوي حالات تشويش وضوضاء يصعب منعها أو تقليص شدتها خاصة أثناء اللقاءات أو المناقشات الحادة قد تكون مكلفة وتحتاج إلى جهد من ناحية انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء بالمستقبل، أما الاتصالات الهاتفية فقد تكون تكاليفها عالية.
- عجز المرسل عن نقل معنى الرسالة المراد إيصالها للمستقبل وهذا باستخدام العبارات أو الكلمات الخاطئة أو غير الواضحة .
- ضياع الوقت عند غياب أساليب وتقنيات التحكم في الوقت خاصة في الاجتماعات والندوات من خلال المناقشات

- 2-الاتصالات المكتوبة:** وهي التي تأخذ شكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات وغيرها لإيصال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إيصالها للمستقبل بصورة مكتوبة ملموسة. لا تعتمد المنظمات في الدول المتقدمة على الاتصالات المكتوبة إلا بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال حيث يعتبرها المدراء وسيلة ضعيفة وليست فعالة .

إلا أنه لهذا النوع من الاتصالات عدة ايجابيات نوجز بعضها فيما يلي:

- سهولة التدوين والتوثيق حيث نجد بعض المؤسسات والمنظمات لا يعترفون إلا بالوثائق المصادق عليها.
- سهولة إرسالها بعيدا عن أي تشويش أو ضوضاء ودون أن يحصل أي تغيير في الرسالة إمكانية العودة إلى الوثائق والاتصالات المكتوبة مستقبلا.
- إمكانية التفصيل في الرسالة باستخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بصفة متقنة.
- صياغة الرسائل المكتوبة بتأن، وإتاحة الوقت للمستقبل لفهم الرسالة والاجابة عنها بوضوح
- *ومع ذلك نجد هذا النوع من الاتصالات يعاني من بعض المشاكل منها:
- غياب التغذية الرجعية السريعة والفورية.
- إنعدام التفاعل بين المرسل ومستقبل الرسالة.
- عدم تفضيل هذا النوع من طرف المنظمات والمكاتب غير الورقية خاصة في الدول المتقدمة

3- الاتصالات الإلكترونية: لقد أثارت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، وهذا على مستوى الفرد والمنظمات على حد سواء، فقد سمح عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي بإبتكار عدة أساليب وطرق لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الأفراد. فقد ظهرت تقنيات اتصال فعالة وسريعة كشبكة الأنترنت، الأنترنت الاكسترنات، الهواتف النقالة، البريد الصوتي والإلكتروني، مؤتمرات الفيديو وغيرها، هذه التطورات مكنت الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في وقت قياسي مع توفر المال والجهد للأفراد والمنظمات حيث مكنت وسائل الاتصال سالفة الذكر من الاتصال الفوري ودون تكاليف سفر أو وقت لم تقم وسائل الاتصال الإلكترونية بإلغاء الاتصالات المكتوبة والشفهية بل ساهمت في تعزيزها حيث أن تبادل المعلومات والبيانات عبر شبكة الأنترنت مثلا يتم بالأسلوبين المكتوب والشفهي نتيجة تمتع هذه التقنية بخاصية السمعية/ البصرية وهذا في شكل الصور والوثائق التي يتم تنزيلها من المواقع الشبكية من جهة، وإمكانية الاتصال الشفهي بواسطة المؤتمرات واجراء الحوارات عبر الشبكات والتواصل الشفهي المدعم بالصوت والصورة معا.

4-الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسم) كما تسمى لغة الإشارة، يعد هذا النوع الأقدم تاريخيا حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة- قبل ظهور اللغة - ويتم فيها نقل المعلومات والأخبار و الإنطباعات عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو أشكال سلوكية تعبيرية معينة تعتمد الاتصالات غير اللفظية على تعابير الوجه والجسد من أجل الإيحاء برسالة أو نقل معنى معين، وتمثل هذه الاتصالات نسبة كبيرة من الاستخدام خاصة في الاتصالات غير الرسمية، وقد سميت بلغة الجسم لأن المستقبل يعتمد في فهمه لمعنى الرسالة على تعبيرات الوجه ووضعيات المرسل إن كان واقفاً أو جالسا أو من خلال نبرة صوته أو حركة إيماءاته جسده أو إشاراتة وا وهو ما أكسبها درجة عالية من المصادقية وقوة التأثير على مستقبل الرسالة خاصة إذا أحسن المرسل توظيفها. يوحي هذا النوع من الاتصالات بجوانب خفية للمرسل وهو ما يجعلها أداة جيدة للحكم على تصرفات فاعلها أو الإطلاع على مفاتيح شخصيته، كما تتخذها العديد من المنظمات كأداة مهمة للحكم على شخصية ومواقف المترشحين لشغل الوظائف لديها و للإشارة فإن لغة الجسد علم قائم بذاته فإن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة، حيث أن لغة الجسد تختلف من ثقافة لأخرى وعلى هذا يصعب تعميم نتائجها أو مدلولاتها، مثلا: أريد أن أكون متعاوناً(عدم مقاطعة الأرجل- وجه مبتسم- عدم تحريك اليدين بشكل مستمر- عدم مقاطعة الأيدي على

الصدر¹

¹ بشير علاق , المرجع سابق , ص87

5-الاتصالات البصرية: ويتم في هذا النوع من الاتصالات استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة والرسوم والمخططات البيانية لإيصال معنى الرسالة إلى مستقبلها وتشير إحدى الدراسات أن لهذا النوع تأثير كبير مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- ثبت علمياً أن الصور والجرافيك لها تأثير قوي بحيث دخولها إلى الذاكرة يكون أسهل من الكلام والعبارات المكتوبة.

- تثير الألوان والرموز المستخدمة في الاتصالات البصرية انتباه المستقبل واهتمامه أكثر من الكلمات.

- سهولة التعبير عن المعنى بالجرافيك والصور المتحركة بواسطة الإستخدام الصحيح لوسائل العرض مما يؤدي إلى سرعة دخول الرسائل إلى الذاكرة

- توفير الجهد والوقت على المستقبل من خلال التأثيرات الصوتية والإيقاعات والألوان وهو ما يحفزه على الإستجابة مقارنة بالوسائل الأخرى للاتصال

- يستخدم هذا النوع على نطاق واسع بغية إيصال رسالة إلى قطاعات كبيرة وواسعة من المستقبلين والذين قد يكونوا لا يجيدون القراءة والكتابة

الاتصال وفق اتجاهاته :

والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي :

1- الاتصالات الصاعدة: تتطوي هذه الاتصالات على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم- السلم الإداري- إلى القمة، والتي تسمح للمستويات الإدارية الدنيا بحرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا، وللاتصالات الصاعدة أهمية بالمنظمة فكلما كان تدفق جيد للمعلومات من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته كلما عبر ذلك عن وجود علاقات تفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة وهو ما يشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم للمستويات العليا للإدارة. وتأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال منها : الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة الاقتراحات، المشاكل، تقارير الأداء الشكاوى والمنازعات وغيرها

2- الاتصالات النازلة: وهي عكس الاتصالات الصاعدة بحيث تتساقب الرسائل والمعاني من المستويات العليا للإدارة للمستويات الدنيا، وتسعى إلى توضيح أهداف المؤسسة واستراتيجياتها الجديدة لتنفيذ الأعمال، فنجد الرسائل النازلة تحتوي على:

-إعطاء اتجاه معين للعمل للمستويات الدنيا من خلال تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وكل الرسائل المتعلقة بالسلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة كتوجيه رسالة لكافة العمال من أجل تحسين الجودة والتنبيه لأهمية المنافسة

- التوجيهات المتعلقة بكيفية أداء العمل من خلال تعليمات العمل.
- رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بها كإجراءات منح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.
- التغذية العكسية لتقارير الأداء التي تم رفعها بشكل اتصال صاعد مثل: الإشادة بجهود العاملين في قسم ما.
- رسائل تحفيز العمال وتعليمهم وتوجيههم نحو قبول رسالة المنظمة وثقافتها وتوضيح اتجاهات الإدارة العليا نحو كيفية إنجاز العمل

3- الاتصالات الأفقية : ويظهر هذا النوع بين العاملين في الإدارة أو الأقسام الواقعة في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي في شكل حالات من التفاعل وتبادل المعاني والآراء والمعلومات ووجهات النظر وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات باعتبارها تساهم في تحقيق التنسيق بين الأعمال وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من الصراعات ومشاكل العمل من جهة، وتعمل على توطيد علاقات التعاون والتنسيق والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة من جهة أخرى. إن عمليات التنسيق والتي تكون داخل الإدارة الواحدة أو بين الإدارات والأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على تقليل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ويشير لوثنان Luthans إلى أن الاتصالات الأفقية هي تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم¹

4- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

الاتصالات الرسمية: تنشأ الاتصالات الرسمية ضمن وظائف شبكات الاتصال الرسمية التي تعمل على التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد والوحدات الفرعية حيث تكون في إطار تنظيم يتم من خلاله تحديد قنوات الاتصال واتجاهاته تعد الاتصالات الرسمية المصدر الأول للمعلومات في القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن بين المعلومات التي تنقل عبر هذه الشبكات : البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الحالي والمشكلات والأهداف - الآراء والمقترحات، الخبرات والتجارب - المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث، والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير، النشرات الدورية والخاصة، الكتيبات والدليل، التقارير السنوية².

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 257

² قبائلي حياة ، إستراتيجية الإتصال الداخلي ف المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسير ، جامعة أحمد بوقرة ،

بومرداس ، 2006-2007 ، ص 73

الاتصالات غير الرسمية: لا تتحكم في هذه الاتصالات أطر تنظيمية حيث تنتقل المعلومات والمعاني في هذا النوع خارج نطاق التنظيم الرسمي وهي ذات مرونة وسرعة عاليتين حيث يتم تبادل المعلومات بين عدد كبير من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية أقصر من قنوات الاتصال الأخرى، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية تعد الاتصالات العنقودية غير الرسمية الأكثر شيوعا واستخداما، وتأخذ شكل شبكة تشمل المنظمة ككل وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد يتولى شخص واحد مهمة بث الرسالة إلى أشخاص آخرين والذين بدورهم ينقلون الخبر وسرعان ما تنتشر المعلومات. كما قد يقوم شخص بنقل المعلومات إلى آخر بشكل إنتقائي حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين هم جميعا أو بعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا

شبكات اتصال الفريق: لقد أدى تعدد المنظمات وتعاضم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها والمسيرين لها إلى ظهور نوع للاتصالات وهو: **شبكات اتصال الفريق** بغية فتح مجالات لفعالية تدفق المعلومات والبيانات بالمؤسسة حيث أن هذه الأخيرة لا تتكون من الأفراد فقط بل كذلك من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

يتم نقل المعلومات بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال وفق خاصيتين مهمتين هما:

- **شبكات اتصال مركزية:** وفيها يكون قائد الفريق والذي أختير ليكون مركز الاتصال لأعضاء فريق العمل، حيث يقوم بتزويد أعضاء الفريق بالتوجيهات وتوضيح أمور العمل ومعالجة القضايا المطروحة بشكل مركزي

- **شبكات الاتصال اللامركزية:** في هذا النمط يتواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بكل حرية ويصلح هذا النوع من الاتصال بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي يتوجب عليهم تبادل الآراء والأفكار دون أي قيود أو معوقات، كما يفيد هذا النوع في حالات إتخاذ القرارات التي تستدعي السرعة والمرونة والكفاءة أين يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.....

- **الاتصالات الخارجية:** وتنطوي على تبادل المعلومات والتغذية العكسية (الرجعية) بين المنظمة وذوي المصالح الذين لهم علاقات مع المنظمة - وهم الهدف الأول من وجود المنظمة-مثل: الموردين، الموزعين، حاملي الأسهم، الهيئات الرسمية وغير الرسمية كالوزارات والمصارف ومنظمات حقوق الانسان والدفاع عن حقوق المستهلك وغيرها .

فالم المنظمة لا تعمل في محيط مغلق بل هي تتأثر وتؤثر، ولهذه الاتصالات التي تتم وفق قنوات رسمية أو غير رسمية، شفوية أو مكتوبة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها:

- إشباع حاجات العملاء من سلع وخدمات.
 - توطيد العلاقات وتعزيزها مع كافة المنظمات الأخرى وإبرام الاتفاقيات والمعاهدات لتحقيق أهداف مشتركة.
 - الحصول على التغذية العكسية من المحيط الخارجي حوا نشاطها - المنظمة وفعاليتها.
 - تحقيق الانسجام والتعاون بين مصالح الأطراف ذوي الصلة بأنشطة المنظمة وإشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أرباح لأصحاب المنظمة ورفاهية المجتمع
- ب- أنماط الاتصال داخل المؤسسة:

بالرغم من تأكيد الدراسات على أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا أنه نادراً ما نجد اهتمام القائمين على المنظمات بتخطيط وبرمجة الاتصالات ووضع الأساليب الفعالة لتوصيل المعلومات الضرورية لمختلف أجزاء المنظمة، وقد قام العالم أليكس بافيلاس Alex bavelas بعدة أبحاث بغية التعرف على أنماط الاتصال بين الأفراد الأكثر فعالية والتي صنفها في أربعة أنماط هي كالتالي :

- **نمط السلسلة:** يكون فيه الأعضاء في خط واحد، حيث تنتقل الرسالة من فرد إلى آخر يليه حتى تصل إلى الشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب في المنظمة، ويمكن للفرد الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يمكنهم الاتصال إلا بشخص واحد فقط، ويعد هذا النوع بطيء وغير كفؤ، ويمكن أن نوضح هذا النمط في الشكل التالي:

شكل رقم 04: يوضح نمط السلسلة للاتصال:

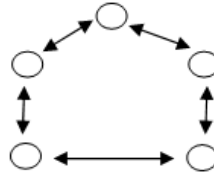


المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 238.

- **نمط الدائرة:** في هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من جاريه أي يكون مرتبط بعنصرين يمكنه الاتصال بهم اتصالاً مباشراً، كما يمكنه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً، والشكل الموالي يبين نمط الدائرة للاتصال:

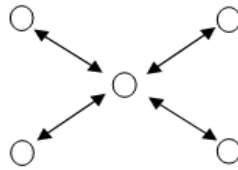
شكل رقم 05: يوضح نمط الدائرة للاتصال:



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 238.

- **نمط العجلة:** وهنا الشخص المحوري (القائد أو الرئيس أو المشرف) والذي يقع في مركز العجلة هو مفتاح الاتصالات، فلا يستطيع أعضاء المجموعة الاتصال المباشر بينهم إلا عن طريق الرئيس، واستخدام هذا النمط يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير¹، ونمثل هذا النمط في الشكل الآتي:

شكل رقم 06: يبين نمط العجلة للاتصال:

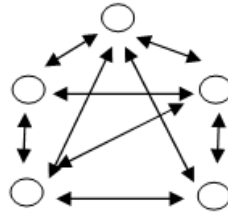


المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 238.

- **نمط النجمة:** وفيه يتمتع جميع أعضاء المنظمة بقوة متساوية في الاتصال المباشر مع باقي الأعضاء، حيث يكون الاتصال متجه نحو كل الاتجاهات وبالتالي تكون المعلومات متوفرة لدى جميع الأعضاء، ونمثل هذا النمط بالشكل الآتي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع سابق ، ص 254

شكل رقم 07: يوضح نمط النجمة للاتصال:



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 238.

ج- خطوات الاتصال الفعال ومعوقاته داخل المؤسسة

إن وضوح المعلومات التي يريد المرسل تبليغها وتوصيلها إلى المستقبل تعتبر الانطلاقة السليمة لعملية الاتصال من أجل تبادل المعلومات، ليأتي بعد ذلك تنفيذ الرسالة للاستفادة منها ولذلك يمكن إتباع الخطوات التالية لتحقيق اتصال فعال وهي:

1- إصدار التعليمات: وهي الخطوة الأولى في عملية الاتصال بدءاً بتحضير التعليمات والتوجيهات اللازمة لضمان حسن سير العمل في أي مؤسسة، وصياغتها صياغة يسهل على المستقبل فهمها بيسر مع اشراك المعنيين في ذلك - صياغة التعليمات-، حيث أنه من المعروف في الدراسات النفسية والاجتماعية أن الانسان يلتزم بتنفيذ التعليمات التي يشارك في إعدادها وصياغتها، مع مراعاة الوضوح والبساطة في إعداد التعليمات وكذا الواقعية وامكانية التنفيذ لتفادي التأويلات والتفسيرات المختلفة

2- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب: لتحقيق السير الحسن للعمل داخل المؤسسة يجب مراعاة الوقت المناسب لوصول الرسائل والتوجيهات الإرشادية للعمال حيث يستحسن إصدارها في وقتها المناسب¹، فلا يعقل مثلاً إصدار تعليمات السلامة العامة لاستعمال الآلات الحديدية في مصنع ما قبل وصولها - الآلات-بسته أشهر، وبهذا لا يمكن توقع فهم التعليمات كما يجب، لأنها لم ترافق بداية العمل بل كانت سابقة لذلك بوقت طويل .

3- التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم: إن الهدف من التعليمات والتوجيهات الإرشادية هو تحقيق الغايات والأهداف المسطرة، فبعد إصدار التعليمات وضمان وصولها في الوقت الملائم لابد من التأكد من تنفيذها،

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 332

وذلك بمراقبة المنفذين لها لرصد الآثار الإيجابية والسلبية لتدراك الجوانب التي تم إغفالها وتقييم النتائج، هذا لأن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف بل تستمر وتعدل لتواكب مختلف ظروف العمل¹

د- معوقات العملية الاتصالية:

تشير الأبحاث والدراسات الحديثة إلى أن الخلل وضعف العملية الاتصالية بالمنظمات لا يعود إلى القائمين على هذه المنظمات بصفة كلية، بل يساهم في عوق وعرقلة الاتصال بالمنظمات عدة أسباب تتعلق بالمسؤولين عنها والمتعاملين معها، ولوسائل الاتصال وأدواته وغيرها كما أن المنظمات الخاصة لم تسلم من هذه المعوقات والمشاكل شأنها شأن المنظمات العامة إلا أنها تظهر في هذه الأخيرة أكثر نظرا لهياكلها التنظيمية والأساليب البيروقراطية المستخدمة في إدارته ولا شك أن هذه العقبات التي تواجهها عملية الاتصال تترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة ومنه على نتائج الأداء، فأى ثغرة تحدث فيه قد تجعله عقيما ودون فعالية، إلا أن المسؤولية مشتركة في ذلك بين مختلف أطراف التنظيم وحلقاته وتمثل حلقة التغذية الرجعية حلقة مهمة حيث تعطي صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه. وسنحاول من خلال هذا العنصر تشخيص عقبات الاتصال ومشاكله والتي نجدها متداخلة ومشاركة فيما بينها:

1 - لمعوقات المرتبطة بالمرسل: وهو ما يتعلق بمصدر الرسالة والذي يجب أن يمتاز حسب رأي لازرسفد بالتركيز العالي والحكمة والمنطق حتى يحقق أهداف المنظمة. فالمعوقات التي تبدأ من مصدر الرسالة تكبر وتتعاظم ككرة الثلج فتصل الرسالة مشوهة للمستقبل ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:¹

- **الحالة النفسية للمرسل:** فحين تكون سيئة تؤثر سلبا على المعنى المقصود من الرسالة، فعلى المرسل ضبط نفسه قبل إرسال أي رسالة وخاصة الرسائل اللفظية التي تبرز تعابير وحالة المرسل بوضوح.
- **الاعتقاد الخاطئ للمرسل بأن رسالته واضحة ومفهومة لدى المستقبل:** وعليه يجب على المرسل أن يكون مدركا لطبيعة المستقبل حتى يستخدم العبارات والإيماءات التي يفهمها مستقبل الرسالة
- **التوقيت السيئ لإرسال الرسالة:** وهو من أبرز مشاكل الاتصال، كأن تصل الرسالة متأخرة أو مبكرة مما يفقدها قيمتها وجوهرها، وهذا نتيجة تعرض المرسل لضغوط العمل أو الإهمال وعدم تقدير قيمة الوقت.

- **افتقار المرسل لمهارات الاتصال وفنونه:** قد يجعل الرسالة مضللة بعيدة عن المعنى المطلوب إيصاله لمستقبلها.

¹ محمد قاسم قريوتي ، مرجع سابق ، ص 334

- **التفاوت في السلطة الوظيفية:** التي تزرع الخوف لدى مرسل الراسل الإدارية من مدراءهم تجنباً لردود الأفعال السلبية وعدم رضاهم في بعض الأحيان وهو ما يدفع بأفراد المستوى الأدنى للإدارة بتتقية مضمون الرسالة بشكل عمدي وبهذا تفقد الرسالة جزء من مضمونها.

2- المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال: والتي نوجز بعضها فيما يلي¹:

- تفشل العملية الاتصالية عندما يكون اختيار الوسيلة خاطئ وغير ملائم، لأن طبيعة الرسالة تحدد الوسيلة التي تؤدي الغرض، فالإتصال المباشر مثلاً يتطلب وسيلة الاجتماعات أو اللقاءات أين تكون التغذية الرجعية فورية.

- الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الإتصال قيمته بالرغم من توفر الوسائل الحديثة الإلكترونية وهذا بسبب الجهل أو سوء الإدارة.

- تعدد المستويات الإدارية في المنظمة وتشتت فروعها جغرافياً، فبعد المسافة يعرض الرسالة إلى الاختزال قبل أن تصل إلى المستقبل .

- ازدحام قنوات الاتصال وخاصة في الإتصال الإلكتروني مما يؤدي إلى مشاكل فنية وإدارية فقد لا تصل الرسالة أو تصل مشوهة، أما في الإتصال التقليدي فقد تتأخر الرسالة أو تتعرض لظروف مناخية...

3- **المعوقات المتعلقة بمضمون الرسالة:** هذه المشاكل التي قد يكون جزء منها متعمد وآخر غير متعمد ومن أبرزها:

أ- قد تكون لغة الرسالة مشوهة فيأتي المضمون ضعيف وغير مؤثر.

ب- قد يكون هدف الرسالة غير واضح أو غير موجود.

ج- المبالغة في تعقيد أسلوب الرسالة أو في تبسيطه مما يشوه الإتصال و لا يحقق أهدافه

4 - **المعوقات المتعلقة بالتغذية العكسية:** تعد التغذية العكسية مؤشر على مدى تأثير العملية الاتصالية برمتها وأي مشكل في هذا العنصر يؤثر سلباً على الإتصال ككل، ونذكر منها :²

- عدم متابعة سير العملية الاتصالية والإغفال عن تقييم نتائج الإتصال .

- اهتمام المرسل بحاجاته وأهدافه دون الاهتمام بدوافع المستقبل وتطلعاته وأهدافه.

- ضعف بنى الإتصال التحتية والتي تكون في اتجاه واحد وليس اتجاهين.

¹ أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 31

² عبد الغفور يونس ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1971، ص 143

- عدم الاهتمام بالرسائل اللفظية أو التلميحات والإيماءات لمستقبل الرسالة والتي تشير إلى وصول الرسالة أو عدم وصوله

ثالثا: اتصال المؤسسة وسيرورة التغيير

تمثل المؤسسة نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو البيئة، فهي بحاجة للتعامل مع المؤسسات الأخرى في أدائها لوظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للبيئة، والتي لا تسمح بوجود أنساق ساكنة وغير متحركة، بل تتطلب وجود مؤسسات ديناميكية تعتمد على المرونة، التجديد، الإبداع، التبادل والقابلية للتطور والتغيير التنظيمي، وفي هذا السياق يرى "إريك تريست" : " Eric Trist " أن المؤسسة إن لم تتعلم كيف تتطور في معاملاتها، فإنها لن تستطع أن تسير وتواجه الحقائق البيئية " ¹

إذن فالمؤسسات في محاولة دائمة للتغيير، ويتلخص ذلك في محاولة الانتقال من وضعية إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، من حيث حجم المؤسسة، بنيتها، مشاريعها، تكنولوجياتها...الخ، وفي هذا الصدد يرى "عبد الرزاق جلبي" أن " :التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المؤسسة من وقتل آخر وتباين بنائها عبر الزمن وتغير أهدافها وظائفها وحجم المشاركين، وتباين أهدافها وخصائصها وأساليب الاتصال و أنساقه " ²

أ- عوامل التغيير في المؤسسة:

يكون التغيير استجابة ضرورية لعدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة، يمكن حصرها فيما يأتي :

كبر حجم المؤسسة : يؤدي ازدياد حجم المؤسسة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلا يتلزم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين، الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع نسبة الغيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة، الشيء الذي يزيد من درجة الإحباط في العمل، ويصبح النظام في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية

تغير الأفراد : يلعب الفاعلون داخل المؤسسة دورا كبيرا في سيرها أو عدم سيرها، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يكونون من العوامل التي تؤدي بها إلى التغيير، فمثلا هناك أفراد يحالون إلى التقاعد، وآخرون يnehون مهامهم أو يرقون...الخ، وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية، ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها أو تغيرت تدريجيا

¹ فؤاد القاضي ، إدارة التغيير ، القاهرة ، المطبعة العثمانية ، 1995، ص 17

² عبد الرزاق جلبي ، علم الاجتماع التنظيم بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 1986 ص 14

تغير منتج وطرق العمل: إن تفاعل المؤسسة مع بيئتها يدفعها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد لا يقف التغيير عند هذا الحد، بل يشمل تغيير طريقة الإنتاج في حد ذاتها بإدخال تجهيزات جديدة¹

البحث عن تطوير المؤسسة: إن هدف التطوير من أكثر العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير، بشكل يجعل البيئة المؤسساتية تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة، وتثير روح الخلق والإبداع لإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى الإنقاص من التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تفوق المؤسسات التي تعمل في مجال نشاطها

البيئة الاقتصادية: تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تؤثر في عمل المؤسسة، فتمط العلاقة مع الحكومة وتغير القوانين والتشريعات تفرض على المؤسسة التغيير في سياساتها وأهدافها²

التسارع التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي السريع يعني كل الدول وجميع المجالات والنشاطات، وهو يساعد على تحقيق فوائد الإنتاجية كما يؤدي إلى التقليل في حجم العمل الإضافي وظهور مؤهلات جديدة، كما يشترط في المؤسسة ضرورة التكيف وذلك من خلال الاستغناء عن بعض المهام، والاعتماد على التدريب وكذا توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية، ويرى "جون بريتي Pretti Jean Marie" "أن للتطور التكنولوجي أثرا واضحا خصوصا في النقاط التالية :

- التدريب: تدريب الأفراد على التكنولوجيات الجديدة

- شروط العمل: تطور نظام توقيت العمل، وحسن تسيير الزمن

- تنظيم العمل: الاستغلال العقلاني والجيد للموارد البشرية

- نسق الاتصال: تخلق التكنولوجيا حاجات جديدة لتبادل المعلومات

ويعد العامل الأخير محور دراستنا، حيث أن ضرورة إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى نشاط المؤسسة من أهم عوامل التغيير التي باتت تطرح العديد من التساؤلات، فدخول تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى الوسط المؤسساتي وكذا العوامل الأخرى، يطرح مسألة "مقاومة التغيير" أو بمعنى آخر رفض "واقع التجديد"، الذي ينظرون له بمنظار "الخطر"³

¹ فؤاد قاضي ، مرجع سابق ، ص 67

² أنرك درو سيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم ، الرياض ، الإدارة العامة ، 1991، ص

ص 105-106

³ Laouisse. l'uminité contraintes pédagogiques et impératifs de recherche . alger: houma. 2003. P12

ب- أسباب مقاومة التغيير:

لكل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه، والإدراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي حتما إلى ظهور ردود فعل دفاعية، فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع إجراء تعديلات وتصحيحات تسمح له بالتكيف مع البيئة، لهذا فعلى القائم بالتغيير إعطاء نوع من المرونة للإصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تقلت منه، فمقاومة التغيير استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساسا لعدة أسباب :

أسباب اقتصادية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية: 1

- الخوف من تحقيق الخسائر المادية: بحيث إذا تضمن التغيير تحقيق مكاسب مادية للفرد، فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.
- الخوف من تخفيض الأجور
- التخوف من رفع معدلات الإنتاج وتخفيض المكافآت والحوافز .
- التخوف من تخفيض ساعات العمل لمدفوعة الأجر
- تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم (قبل التغيير) بالمقاومة إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية (توزيع الأرباح بالتساوي)
- أسباب اجتماعية: وتتلخص في : ¹
- التغيير في العلاقات والروابط الشخصية: فإحداث تعديلات أو تصحيحات من الناحية الفنية، قد يؤدي إلى تغير في الارتباطات والعلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى ظهور نوع من المقاومة لذلك
- الاستياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير
- فقدان النفوذ أو المركز: إن عمليات التغيير يمكن أن تمس بعض المناصب داخل المؤسسة، لهذا فعدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين المستويات يمكن أن يؤدي إلى ظهور الرفض:

- الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل.
- النظر إلى التغيير على أنه في صالح المسؤولين أكثر ما هو في صالح العمال أو الصالح العام

¹ مصطفى عشوي , أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , المؤسسة الوطنية للكتاب , 1992, ص 226

أ- أسباب شخصية : وتلخص في :

- العادات : لكل فرد عادات و سلوكات الخاصة به من الصعب تغييرها، لهذا فعند ظهور التغيير يقع التصادم بين العادات المكتسبة والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد .

- الخوف من المجهول : الكثير من الفاعلين يتجهون إلى رفض الجديد، لأن النتائج يمكن أن تكون غير واضحة ومؤكدة لهم، فبالنسبة لهم فالاحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث على المجهول

- التجارب السابقة : لها أثر كبير على قبول الفاعل للتغيير، فإذا ما حدث أن الفاعل لم يكن موفقا أو لم يستفد من إحداث تغيير سابق، فإن ذلك عادة ما يترك أثرا على ذاته فتتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية

- العناية الشخصي من التغيير : من الصعب تغيير عادات واتجاهات الفاعل داخل المؤسسة فكل عادة أصلية لها عادات فرعية يصعب التحرر منها.

- سوء الفهم وغياب الثقة ونقصها : والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير .

إن إحداث التغيير وإنجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، وهذا ما يتطلب القضاء على أسباب مقاومة التغيير وذلك بتغيير الذهنيات وحملها على إعادة النظر في الممارسات التقليدية، وهذه من أبرز مهام اتصال المؤسسة.

ج- اتصال المؤسسة ودوره في عملية التغيير :

إن من بين 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 لا 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 لتأييد التغيير¹ فالاتصال اليوم يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات، ويمكن تلخيص دور الاتصال في إنجاح عملية التغيير في النقاط الآتية:²

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 يلتفون حول مشروع التغيير، ويحاولون إنجاحه ومن ثمة تحقيق الفعالية في المؤسسة

¹ alain beofils et auters . comportement organisationnel. Paris : go'etonnarin. 1995. P 229

² مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 204

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 وفاعليها من جهة، وبين المسيريين والفاعلين من جهة أخرى، إضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع المؤسسة يجعله يحس أن نجاحه مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها

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

القضاء على مظاهر المواجهة: 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 يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد

رابعا: استخدام التكنولوجيا للاتصال الحديثة في المؤسسة

أ- تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

شهد المجتمع البشري ثورة الاتصال الأولى عندما استطاع الإنسان أن يتكلم، حيث أصبح ممكنا لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصىلة ابتكاراتها واكتشافاتها، ثم جاءت ثورة الاتصال الثانية عندما توصل السوماريون إلى اختراع أقدم طريقة للكتابة في العالم، وهي الكتابة المسمارية على الطين نحو (3600) ثلاثة آلاف وست مئة سنة قبل الميلاد، وقد حفظت تلك الألواح لفكر السياسي الاجتماعي والفلسفي في مراحل الأولى، واقتترنت ثورة الاتصال الثالثة بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر (15) ميلادي، وخاصة بعد اختراع "غوتنبرغ" "Cautenbergue" التاريخي، بينما بدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة خلال القرن التاسع عشر، بظهور عدد كبير من وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتلفزيون... الخ، أما ثورة الاتصال الخامسة فهي بنت النصف التاريخي بين ظاهرتي تفجير المعلومات والمعرفة وثورة الاتصال¹، والذي نتج عنها التكنولوجيات الاتصالية الحديثة والتي تتمثل أساسا في الأجهزة الحاسبة وملحقاتها والبرمجيات المتطورة، والتي أدت إلى تحكم أكثر في المعلومات من حيث التجميع والمعالجة والتخزين²

¹ محمد لعقاب ، مجتمع الإعلام و المعلومات ، ماهيته و خصائصه ، الجزائر ، دار الهومة للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص ص 66-

² عبد المالك بن سبتي ، محاضرات في تكنولوجيا المعلومات ، قسنطينة ، مطبوعات جامعية منتوري ، 2003 ، 2004 ، ص ص 08

وبالفعل فقد أفرزت تكنولوجيا الاتصال الحديثة (NTIC) ثورة حقيقية في نقل المعلومات وتخزينها، كما مكنت من بروز وظهور خدمات جديدة لنقل المعلومات وتداولها زادت من فعالية هذه التكنولوجيا، وانتشر بين المثقفين الكتاب الإلكتروني محل التقليدي أما في مجالي التجارة والاقتصاد فقد برزت مصطلحات تخصهم نذكر منها التجارة الإلكترونية والاقتصاد اللامادي¹

- خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة: على الرغم من أن التكنولوجيات الاتصالية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الحديثة تكاد تتشابه في عديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك خصائص أخرى تتميز بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة ومن أبرزها:

- **التفاعلية:** وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية، وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد (أ) أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب)، ويقوم بأفعاله الاتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ "المشاركين" بدلا من "المصادر"، ومثال على ذلك التفاعلية في بعض أنظمة النصوص المتلفزة² ونتج عن هذا التفاعل انحسار "تحكم الدولة في مصادر المعلومات والأخبار وأصبح الفرد مسؤولا مسؤولية كاملة في اختيار معلوماته وبرامجه وذلك وفق اتجاهاته وإمكانياته وقدراته الإدراكية

- **اللاتزامنية (عدم الارتباط بعنصر الوقت):** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت، دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة³

- **التوجه نحو التصغير (قابلية التحرك أو الحركية):** تنتج رسائل الاتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي

¹ سهام بلقرعي، التعليم الإلكتروني رؤية مستقبلية جديدة الجزائر نموذج، 16-02-2008.HL.ULum2008.www

² محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، القاهرة، دار المعرفة للطباعة والنشر، 2005،

ص 177

³ عبد الباسط عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة ميدانية، د.م.د، المكتب الجامعي

الحديث، ص 64

يتميز بكثرة التنقل والتحرك، عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات، ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الجديدة: تلفزيون الجيب، الهاتف النقال، الحاسوب النقال المزود بطابعة إلكترونية¹

- **قابلية التحويل:** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية، وقد ظهرت مقدماته في نظام المينيثال "Minitel" الفرنسي، "فالحود أو الفروق أو السمات التي كانت تميز وسائل الاتصال الجماهيرية عن بعضها البعض، قد زال بعضها وبعضها الآخر في طريقه إلى الزوال، فالأفلام السينمائية يمكن عرضها في دور السينما، شاشة التلفزيون وعلى أجهزة الفيديو كاسيت وعلى الأسطوانات المدمجة على الرغم من اختلافها في الشكل"²

- **قابلية التوصيل والتركيب:** لم تعد شركات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض فقد اندمجت أنظمة الاتصال، واتحدت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المتخصصة في صناعة أدوات الاتصال، ومن الأمثلة الدالة على ذلك: وحدات الهوائي المقعر الذي يمكن تجميعها من موديلات مختلفة الصنع، لكنها تؤدي وظيفتها في مجال استقبال الإشارات التلفزيونية على أكمل وجه، فهناك الهوائي القائم على الوحدات التالية: الصحن من صنع "شركة إيستون" "Eston"، والديمو (المحلل) من صنع "شركة ناكست ويف" "Wave Next"، والرأس من صنع شركة "شارب" "Sharp"

- **الاجماهيرية (الرسائل الإعلامية الشخصية):** ومعناه أن رسائل الاتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد (الجماهير) أو قد توجه إلى فرد بعينه، فقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتابعها، ومثال ذلك محطات البث التلفزيوني في البلدان المتقدمة التي تقدم برامج متنوعة حسب طلب المشترك ورغباته³

- **الشيوع والانتشار:** ونعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، نلمح ذلك في التلفزيون ثم الفاكسميل، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية، وفي رأي ألفين توفلر "A. Tophler" "أن من المصلحة القوية للأثرياء هنا أن يجدوا طرقا لتوسيع النظام الجديد"

¹ محمد شطاح ، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا و الإيديولوجيا ، الجزائر ، دار الهدى ، 2006، ص 25

² عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 262

³ محمد شطاح ، مرجع سابق ، ص 25

للاتصال ليشمل لا ليقضي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها

- **الكونية:** البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا، من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم¹

باختصار فقد لخص أحد الخبراء سمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في قوله: "الخدمات التي أتاحت نتيجة التحول من الصوتي إلى الرقمي ومن الإلكتروني إلى الفوتون، ونحو الرخيص المتاح دوماً، ومن الخاص إلى العام، والمتنوع إلى الكامل، ومن السلبي أحادي الاتجاه إلى التجاوب ثنائي الاتجاه، ومن الثابت إلى النقال، ومن الشفرة الإنجليزية إلى الشفرة متعددة الاتجاهات".²

وعموماً فإن الكونية التفاعلية، اللامجهورية، اللاتزامنية، قابلية التوصيل، التحويل، التحريك والشيوع من أبرز سمات التكنولوجيات الحديثة، التي ساهمت بنسبة كبيرة في زيادة الاتجاه نحو الإعلام المتخصص ولا مركزية الاتصال التي تعتمد على تقديم رسائل متعددة تخاطب الحاجات الفردية الضيقة والجماعات المتجانسة بدلاً من الرسائل الموحدة التي تخاطب الجماهير الكبيرة وهذه الخصائص التي تميز التكنولوجيا الاتصالية الحديثة جعلتها تمارس تأثيرات كبيرة، سواء على الوسائل الاتصالية أو على الجمهور أم على المجتمع ككل، فما هي هذه التأثيرات يا ترى؟

1- **تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الوسائل، الجمهور والمجتمع:** أثرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على الاتصال الجماهيري وعلى وسائله، ويمكن رصد بعض التأثيرات التي أحدثتها التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على وسائل الاتصال وعلى الجمهور والمجتمع في الجوانب الآتية :

التأثيرات على وسائل الاتصال: ويمكن حصرها في:

- أن التكنولوجيا الجديدة لا تلغي وسائل الاتصال القديمة بل تطورها، فعلى مستوى الاتصال الذاتي مثلاً كانت الوسائل هي: تدوين الملاحظات، المذكرات الشخصية... الخ، أما المستحدثات التكنولوجية فهي: الأشرطة المسموعة، الحاسبات الإلكترونية... الخ، وعلى مستوى الاتصال الجماهيري كانت الوسائل هي:

¹ محود علم الدين ، مرجع سابق ، ص 179

² محمد شطاح ، مرجع سابق ، ص 27

الجريدة، الراديو، التلفزيون. أما الآن فنجد التلفزيون بالاشتراك، أنظمة المعلومات الرقمية، الكتاب الإلكتروني...الخ¹

- أن الشكل أو النمط الإنتاجي العام والمسيطر الذي كان يميز التطورات التكنولوجية السابقة هو ظهور مراكز توزيع على نطاق واسع من مصادر مركزية محددة إلى أعداد من الجماهير لا ترتبط بوحدة زمانية ومكانية، بينما النمط الحالي للاتصال الجماهيري يتميز بالتوجه إلى جماهير قليلة محددة جغرافيا من خلال مراكز إقليمية مختلفة التوازن بين المركز والأطراف

- أن الحدود أو الفروق التي كانت تميز وسائل الاتصال الجماهيرية عن بعضها البعض قد زال بعضها والبعض الآخر في طريقه للزوال، ولم تعد الحدود بين الأنماط المختلفة والمتنوعة من وسائل الاتصال حادة جدا كما كان من قبل، فالأفلام السينمائية نجدها الآن متاحة للعرض في دور السينما وعلى شاشات التلفزيون على أشرطة فيديو كاست²

- أن التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال خاصة في مجال الإرسال والاستقبال التلفزيوني كان لها آثارها على بعض الوسائل الأخرى كالسينما والصحافة

- أن وسائل الاتصال الجماهيرية قد أصبحت تتسم بالطابع الدولي أو العالمي، حيث أحدثت الثورة المعاصرة طفرة هائلة في ظاهرة الإعلام الدولي أو عالمية الاتصال³

- **التأثيرات على الجمهور:** يلاحظ أن تطور وسائل الاتصال الجماهيرية قد صاحبه أيضا نمو وتطور الجمهور معها، ويمكن تحديد تأثيرات ثورة الاتصال الراهنة على الجمهور في الجوانب التالية:

- تعدد قنوات الاتصال المتاحة أمام الفرد

- أن هذه التكنولوجيات الاتصالية الراهنة تتسم بسمة أساسية وجديدة في الوقت نفسه على عالم صناعة الاتصال وهي التفاعل بين المستقبل والمرسل، وإمكانية تحكم المستقبل في العملية الاتصالية، وهذا يعطي للمستقبل سيطرة أكبر على عملية الاتصال، مما يساعده على التكيف مع انفجار المعلومات والسيطرة عليها كما وكيفا من خلال الانتقاء والاختيار

ونتيجة لتلك الانتقائية التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فإنه من المتوقع أن يؤدي ذلك على المدى الطويل إلى عزل أفراد الجمهور لأنفسهم عن المعلومات التي قد يجدونها غير سارة أو مزعجة أو جادة

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و آفاقها و تطبيقاتها العربية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص 174

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 180

³ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 183

وموترة وليست مسلية، وزيادة عمليات الإدراك الانتقائي والتعرض الانتقائي أن التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال كان لها تأثيرها على عادات استخدام الجمهور للاتصال

تأثيرها على المجتمع: وتظهر التأثيرات الاجتماعية عند استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية والإنسانية، كالاستعانة بها في التشخيصات الطبية وتطبيق القوانين ومساهمتها في زيادة الإنتاجية واستحداثها لوظائف جديدة في العمل، كما اعتبرت مسؤولة عن ارتفاع مستوى المعيشة وذلك نتيجة لإنجاز المهام الإدارية والإنتاجية في زمن وجيز، حيث وفرت الوقت للعديد من الأفراد وقضت على العديد من المهام المتعبة والمملة، وبصفة عامة رفعت من مستوى جودة أداء الأعمال الحياتية¹، كما برزت تأثيراتها بشدة على مجالي الخصوصية والجانب النفسي الاجتماعي

الخصوصية: إن الخصوصية حق الأفراد في عدم إفشاء أو نشر معلومات تخصهم، ولكن وبعد ربط الحاسوب بشبكة الإنترنت أصبح من السهل الكشف عن أي شخص وفي أي وقت كان نتيجة هذا الأمر أبدى الكثير من الأفراد قلقهم ومخاوفهم خاصة بالنسبة للأمور المرتبطة بالمعاملات المالية والسجلات الإجرامية والصحية لنتائجها الوخيمة على حياتهم ومستقبلهم المهني، إلا أن هذه القضايا المتعلقة باختراق حق الخصوصية تنتشر أكثر في الدول المتقدمة لامتلاكها وحيازتها على أعداد هائلة من الحواسيب وشبكات الإنترنت²

الجانب النفسي والاجتماعي: يتوقع علماء الاجتماع أن التزاوج بين الحاسوب وشبكة الإنترنت سيؤدي إلى عزلة نفسية واجتماعية للأفراد، وقد برزت هذه المشكلة بعد أن أصبحت عملية الاتصال تتم داخل المنزل بمعنى لقاء إلكتروني، أو ما يسمى أيضا الاتصال الافتراضي دون اللقاء المباشر المعروف، بناء على ذلك قلت عدد الصداقات وأصبح الأفراد يعانون ضغوطا كثيرة في حياتهم ويشعرون بالعزلة والاكتئاب³

وفي الأخير يمكن القول أن للتكنولوجيا الاتصالية تأثيرات جمة تتعدى التأثيرات الخاصة بالجمهور والوسائل والمجتمع إلى أخرى، والثابت هو أن لها تأثيرات سلبية وأخرى إيجابية، فأما الإيجابية فلا نقاش فيها أما السلبية فيجب توجيه الإمكانيات والأبحاث لدراسة الإجراءات التي تحد منها أو تقضي عليها، مادامت التكنولوجيا حتمية خاصة في العصر الذي نعيشه والحديث عن الإيجابيات والسلبيات يقودنا حتما إلى دراسة مزايا وعيوب التكنولوجيات الجديدة

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ ، الحاسوب في الإدارة العامة ، عمان ، دار الثقافة ، 1996، ص 380

² شريف درويش اللبان ، تكنولوجيا الإتصال المخاطر و التأثيرات الاجتماعية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2000، ص 185

³ عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 265

2- مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة :

المزايا: وتتلخص هذه المزايا في ¹: عملها على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت ومال، وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد والكمبيوتر، كما حدث من استهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الإلكتروني والصحيفة الإلكترونية، وتقدم لتقنيات الرقمية الحديثة عشرات القنوات وتتيح فرص كبيرة لبث برامج غير ترفيهية مثل خدمات المعلومات والبرامج التعليمية، كما أنها تزيد من المعرفة والتعليم فبواسطتها يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم والإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي، علاوة على أن عالمية الإعلام يمكن أن تمثل ساحة للاحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية وعي إنسان هذا العصر، وساهمت التكنولوجيا في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تنسم به من مرونة وسرعة وقدرة إنتاجية، ومن مزاياها سرعتها لفائقة في نقل واستقبال المعلومات والبيانات، فهي تتيح سرعة بمعدل ألف ضعف دفعة واحدة

وعموما فإن أهم المزايا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعادا ثلاث هي:

البعد الزمني: حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث وزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية

البعد المكاني: حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ولنقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت

البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمتلقي: حيث أتاحت "ثورة الاتصال" للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي مع هذه التكنولوجيات، كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي بالتدخل في اختيار البرامج وكما لا يخلو أي اختراع من عيوب فإن التكنولوجيا الاتصالية الحديثة تتطوي على سلبيات جمة

العيوب وأهمها: أن هذه التكنولوجيات أقل اجتماعية وعاطفية وحميمية، كما أنه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية، فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة سوف تؤدي إلى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير، فهناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى العكس، كما أن التفتت أو اللاجماهيرية تؤدي إلى انقسام الجمهور العريض الواحد على عدد كبير من الجماعات الصغيرة ذات الاتجاهات المتباينة التي تؤدي إلى تقليص الخبرات المشتركة لمعظم أفراد المجتمع، والتكنولوجيا الحديثة من شأنها أن تنتهك خصوصياتنا وتتلصص على ما

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 267

يحدث داخل منازلنا، كما أنها توسع الهوية المعرفية بين من يملكون التكنولوجيا الاتصالية الحديثة ومن يفتقرون إليها، ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانهايار قيم وعادات الشعوب¹.

وأمام مزايا وسلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة يتحتم علينا تخطيط البرامج للاستفادة منها مع التركيز على تقادي سلبياتها أو التقليل منها وما يمكن قوله في نهاية هذا العرض أن العالم يمر بمرحلة تكنولوجية اتصالية جديدة لتحقيق الهدف النهائي وهو خدمة وتطوير حياة الإنسان، على اعتبار التكنولوجيا الحديثة هي تلك التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإن صفة "الحداثة" تبقى صفة مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الإنترنت والهندسة المعلوماتية والعمل التعاوني عن بعد والإدارة الإلكترونية ستصبح بعد سنين قليلة من الأمور العادية، وبالتالي يجب على كل دولة تخطيط سياساتها لمواكبة التحديثات المستقبلية²، ولا يفوتنا التذكير أن التحديث سيشمل التحديث في الخصائص وكذا في التأثيرات، وبالتالي لابد من تبني برامج ناجعة من شأنها دراسة مشاريع التبنى من أجل التحديث على قاعدة متينة

ب: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات :

إن تطور تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطاتها، حيث أن متطلبات العمل باتت تحتم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيات التي تتمثل أساسا في جهاز الحاسوب ومنظومة الشبكات، فما هو الحاسوب؟ وظائفه واستخداماته؟ وما هي أهم الشبكات المستخدمة في المؤسسة؟ فوائدها واستخداماته

1- جهاز الحاسوب: Computer

نعيش اليوم عصر ثورة في المعلومات، وتعتبر الحاسبات الإلكترونية (*) المختلفة هي بالأساس جزء من هذا العصر المتطور، حيث يعد هذا الاختراع من أهم الإنجازات التكنولوجية الحديثة التي أثرت على جميع المستويات في فترة وجيزة، ذلك أنه وفر الجهد الفكري والعقلي وحسن من الطريقة التي تؤدي بها أغلب الأعمال، وأصبح في أعلى أولويات المشتريات بالنسبة للأفراد، المؤسسات والحكومات.

مفهومه ومكوناته: يعرف الحاسب الإلكتروني بأنه "وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 268

² بلعربية عبد اللطيف ، الآثار المترتبة على إدماج التكنولوجيا الإعلام و الإتصال من ناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، فعاليات الملتقى الدولي الثاني: حركية تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الابتكارات التكنولوجية الإعلام و الإتصال ، جامعة بسكرة ، 12-13 أفريل 2003، منشورات الجامعية ' بسكرة' ، ص 02

الداخلية وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيرا الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة¹ ويعرف أيضا على أنه "الآلة التي تجمع بين عدة مهام: تخزين، استرجاع وإرسال واستقبال في آن واحد بالصورة والصوت إذا أريد ذلك"²، وعليه فإن تكنولوجيا الحاسوب تقوم أساسا بإنجاز البيانات الحسابية ومعالجة المعلومات، ثم إخراجها في شكل صوت أو صورة و بها معا، ويتكون الحاسوب الإلكتروني من "وحدة تشغيل" "centrale Unite" ويحتوي على "وحدة التخزين الداخلية" "stockage de interieur Unite" ثم "الوحدة الحسابية" "calcul de unite" ، ثم وحدات لرصد النتائج المستخرجة من الحاسوب ويطلق عليها "put out'd unite" ، وحدة التغذية بالمعلومات وهي imput'd Unite يضاف لى ذلك "وحدات التخزين الخارجية" "exterieur stockage de Unite" وهي إما تكون في شكل أسطوانات أو أشرطة ممغنطة، والأسطوانة هي شريحة دائرية الشكل لتخزين البيانات مغطاة غالبا بمادة مغناطيسية وتعرف في هذه الحالة بـ "القرص المغناطيسي" "dur Disck" ³ إلى ذلك "وحدات التخزين الخارجية" "exterieur stockage de Unite" وهي إما تكون في شكل أسطوانات أو أشرطة ممغنطة، والأسطوانة هي شريحة دائرية الشكل لتخزين البيانات مغطاة غالبا ويرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلى نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)، مع أول حاسوب إلكتروني "ENIAC"، تميز هذا الأخير بكبر حجمه وتعدد مكوناته وصمم بشكل خاص لأغراض عسكرية، أما أول حاسوب تجاري فقد سمي "UNIVAC"، عرض للبيع سنة 1951 ووجه أساسا للأعمال الإدارية فقط ليشمل فيما بعد قطاعات أخرى⁴ إن انتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة في الأداء، الدقة والكفاءة العاليتين أثناء تنفيذ العمليات وإدارة البيانات، كما يمكنه تنفيذ مهام معقدة ومختلفة كإدارة المشروعات، ومن مميزاته الأخرى التي تشجع المؤسسات على استخدامه ما يلي:

- مرونة الحاسوب من حيث تحمل عبء أكبر في حالة النمو السريع دون الحاجة إلى زيادة العناصر البشرية قلة الأخطاء أو انعدامها إذا أحكمت الرقبة على المدخلات

¹ محمد شوقي شادي ، الحاسب الإلكتروني و نظم المعلومات ، بيروت ، دار النهضة ، 1983، ص 16

² عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 124

³ هدى حامد قشقوش ، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع القانوني ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، د.ت.ن، ص 20

⁴ روبرت سترن و نانسي سترن ، الحسابات الآلية و تشغيل المعلومات ، ترجمة سرور عاصم ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 1990،

- عنصر التكلفة: حيث أثبتت الممارسات أن تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب تقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها يدويا
- العائد الاستثماري: تشير التقديرات إلى جاذبية الاستثمار في الحاسوب من خلال متوسط عائد يتراوح من 35% إلى 45% من الاستثمارات الكلية كل عام، وذلك بالنسبة للمؤسسة متوسطة الحجم وتمثل هذه النسبة معدلا استثماريا مغريا بالقياس إلى البدائل المختلفة¹

أنواعه :

توجد عدة تقسيمات للحاسبات الإلكترونية، فالبعض يقسمها حسب طريقة التشغيل الداخلي إلى حاسبات رقمية Digital، أي أن البيانات تخزن في ذاكرتها في شكل أرقام وإذا طلب منه استرجاعها فإنه سيعطيها في الشكل المقروء وليس كما هو مسجل في ذاكرته، وهذا النوع الأكثر استخداما حاليا

***حاسبات تناظرية (قياسية)** كعداد السرعة والحرارة فلا يقوم بمهمة التخزين المختلط وهو يجمع بين الرقمي والقياسي ويجمع بين خاصية التخزين والقياس.

وبالعوض يقسمها حسب الغرض إلى حاسبات عامة وحاسبات خاصة وهي التي تقوم بمهام محددة، والبعض يقسمها حسب الحجم إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم، والبعض يقسمها حسب البرنامج إلى حاسبات ذات برنامج داخلي وخارجي، ومتتابع أو غير متتابع²

ويستخدم الحاسوب في المؤسسات لإعداد وإنجاز العديد من المهام الإدارية في وقت قصير، بعد أن كانت تتفرق وقت وجهد كبيرين كإعداد التقارير، المذكرات، ومختلف الإحصائيات وكذا تخزين الوثائق التي يتم إنجازها فيما يخص أعمال المؤسسة وأخيرا تسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات، وذلك عن طريق منظومة الشبكات الموصولة بهذا الجهاز، فما هي هذه الشبكات؟ وأدوارها في المؤسسة؟

2- الشبكات: Les reseaux

حتى يتمكن كمبيوتر من الاتصال بآخر لابد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس، هذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات، والشبكة أساسا هي "الرابط

¹ سعيد يس عامر ، وعلي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2، القاهرة ، مركز وايد سيرفيس ، 1998، ص

² محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني و نظم المعلومات ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2000، ص 16

بين البيانات الطرفية "Terminals" للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهائيات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر Online للبيانات¹ ولعل من الشروط الرئيسية لتنظيم الربط الشبكي أنها يجب أن تكون سريعة ودقيقة ومتاحة على الدوام وأمنية ومرنة وسهلة الإصلاح وغير مكلفة، وأحد الشروط الرئيسية الأخرى هي أن نظم الربط يجب أن تكون سهلة الاستخدام أو بمعنى آخر أنها تعمل وفق إجراءات بسيطة لاستقبال وبث البيانات، كما يجب أن تعمل حسب مواصفات إلكترونية سهلة مما يتيح ربط سلسلة من الأجهزة في الشبكة، ومن الناحية التالية فإنه يفترض أن تتم الوصلات خلال عملية الربط الفعلي بكابل قياسي ودون حاجة لاستخدام أجهزة خاصة للربط، كما أنه من المفترض أن تكون الشبكة غير ظاهرة للعيان أو بمعنى آخر مخفية يشعر بها المستفيد ولا يراها² وعموما توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل مؤسسة، وهذه الشبكات هي: الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت .

✓ **شبكة الإنترنت** **Internet:** تعد الإنترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام الإنترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة إلى إمكانية الولوج إليها من أي مكان في العالم الذي وصلت الإنترنت إلى أقطابه كله

مفهومها وتطورها: الإنترنت هي جزء من ثورة الاتصالات، ويعرف البعض الإنترنت بشبكة الشبكات، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة طرق المواصلات السريعة، ويمكن تعريفها بشبكة الشبكات، كما يعرفها "بوب نورتن" "Northen Bob" و"كاتي سميث" katy smith الإنترنت كلمة إنجليزية مختزلة لعبارة "work net of Interconnection" وهي تتجزأ إلى كلمتين "Interconnection": وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين و "work Net" وتعني الشبكة³

وشبكة الإنترنت عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الآلية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض، ومع ترابط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الإلكترونية بينها بلمح البصر، بالإضافة إلى

¹ محمد عبد الوهاب ، تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات ، القاهرة المكتبة الأكاديمية ، 2001 ، ص 130

² مارلين كلاينتون ، إدارة المشاريع التشغيل الآلي في المكتبات، ترجمة علي سليمان الصوينع ، الرياض و المعهد الإدارة العامة ،

1992، ص 143

³ سميرة رابح بوعيشة ، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت ، رسالة ماجستير قسم الدعوة و الإعلام ، جامعة الأمير عبد القادر ، 2003،

تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات، وقد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادل جميع هذه الأنماط من المعلومات تم تسميته النسيج العالمي¹

بدأت الإنترنت سنة 1969 كشبكة تجربة في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)، وكان من أهم أهدافها دعم الأبحاث العسكرية في تلك الوزارة، وكانت تتكون من أربعة حواسيب فقط وقد شهدت "أريانت" "Arpanet" منذ ذلك الحين تطورات، فقد انقسمت الشبكة إلى شبكتين الأولى باسم "ميل نات" "Milnet"، وتقوم بوصل المواقع العسكرية والثانية احتفظت باسم "Arpanet"، واختصت بوصل المواقع غير العسكرية، وقد عززت شبكة الإنترنت عندما قامت المؤسسة الوطنية للعلوم (NCE) الأمريكية باستعمال هذه الشبكة، وفي عام 1972 تم توصيل 72 جامعة ومركز أبحاث خاص بوزارة الدفاع الأمريكية، وقد تطورت بعد ذلك حيث زاد عدد المواقع الرئيسية المرتبطة بالإنترنت إلى أكثر من 2000 موقع، والفرعية إلى أكثر من ذلك بكثير سنة 1985، وقد تحقق أول مشروع ربط بين شبكة الإنترنت وشركات خاصة بحمل الرسائل الإلكترونية لأهداف تجارية سنة 1989، وكانت سنة 1990 إعلانا عن إسدال الستار على مشروع "الأريانت" وعرض تصميمه وهيكلته للبيع، وتوالت بعد ذلك ظهور أنظمة الإبحار مثل "قوفر" "Gopher"، والنسيج العالمي للربط بين الشبكات (www) "World Web .Wide"، "ونت سكيب" "Scape Net" وكان دخول ميكروسفت "soft Micro" سنة 1995 ميدان التنافس إيذانا بالتطور الواسع في الشبكة²، حيث وصل عدد مستخدمي الشبكة سنة 2005 إلى حوالي 245 مليون مستخدم

خدماتها : وتتمثل أهم خدماتها في :

البريد الإلكتروني : Mail-E وهو اختصار ل Mail Electronic وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات³ وتجدر الإشارة إلى أن أول موقع أوجد لهذه الخدمة المتميزة هو موقع شركة ميكروسفت soft Micro أطلقت عليه اسم "هوت مايل Hot .".

⁴ Mail

¹ www.chelef.dz 23-01-2008 قويدر الواحد عبد الله ، الإنترنت كمظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي و آثارها السلبية على

العقل العربي ،

² غالب عوض النواسية ، خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات ، عمان ، دار الصفاء ، 2000، ص 283

³ مراد شلبانة و عمر الفاروق ، مقدمة إلى الإنترنت ، الأردن ، دار المسيرة ، 2001، ص 21

⁴ محمد البشير ، الإنترنت للمبتدئين ، الجزائر ، دار المعرفة ، ص 33

التخاطب أو الدردشة Chat: وهي مرحلة أخرى من كتابة الرسائل في اتصال حي مباشر يشبه البريد الإلكتروني التقليدي مع مدة تأخير بسيطة غير مدركة، وخطوط الدردشة هي ارتباطات مفتوحة، حيث يمكن لمجموعة من الناس الاتصال عمليا بشكل فوري ويمكن لمجموعة المشتركين مشاهدة أي فرد¹، حيث تقوم أنت بكتابة رسالة يجري عرضها مباشرة أمام شخص آخر يقوم بالرد المباشر وهكذا، وتكون الدردشة بالنص أي كتابة أو بالكلام أو الاستماع عن طريق الصوت، مع تناولها مختلف المواضيع باللغة العربية أو بلغات أخرى

تلفونات الإنترنت: حيث بإمكانك الحصول على برنامج الهاتف والتحدث إلى الناس عبر الإنترنت، من خلال تثبيت بطاقة الصوت والميكروفون في جهازك وأحدث خدماتها الهاتف المرئي الذي يوفر إمكانية رؤية المتحدث

بروتوكول نقل الملفات FTP: وهو اختصار ل protocol transfer File ويوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر، كما يتيح لنا استعراض الملفات المخزنة في الأجهزة المضيفة Hosts البعيدة عبر الإنترنت ونقل ما نشاء منها، وخدمة نقل الملفات تتيح لنا الاتصال بأي جهاز كمبيوتر على الإنترنت باستخدام هذا البرنامج²

نظام الفهرسة: وهو نظام يرشدك إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البروتوكول، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الإنترنت دون الحاجة إلى إرسالها بالبريد العادي أو الفاكس، مما يقلص وبشكل ملحوظ فواتير التليفونات والبريد³

مجموعة الأخبار: وهي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد والجماعات والمؤسسات إلى الشبكة كوسيلة للنشر، ويستطيع أي مشترك في الإنترنت الاشتراك في مجموعة أو أكثر وكتابة المقالات في المجموعة التي يشترك فيها

التلنت Tele Net: وهو عبارة عن نظام يتيح لك طريقة للدخول إلى كمبيوتر ما موجود في مكان ما على الإنترنت، أي توفير إمكانية الاتصال عن بعد، كما يعطي هذا البرنامج إمكانية الدخول إلى مكتبات المعلومات Databaz

¹ عبد الحميد البسيوني ، إستخدام شبكة الإنترنت في المدارس ، القاهرة ، دار سيناء ، د.ت.ن، 1999، ص 61

² بهاء شاهين ، الإنترنت و العولمة ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1999، ص 315

³ هشام مرسى ، الإنترنت و ثورة الإنترنت ، مجلة المستقبل الإسلامي ، عدد72، فيفري 1998، ص 18

خدمة التقصي أو البحث: معظم حاسبات الإنترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات، وهذه الخدمة تسمى بخدمة البحث¹

- **استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسات:** أصبحت معظم مؤسسات الأعمال تستخدم الحاسبات الآلية المرتبطة بشبكة الإنترنت في أداء أعمالها المتنوعة، لتأثيرها الإيجابي على الأداء، حيث إن المؤسسات تعمل ضمن بيئة تحتوي على متغيرات عديدة تتصل بالسياسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا، مما يحتم دراسة هذه المتغيرات دراسة متأنية ووافية والعمل على عدم الاكتفاء بإدراكها فحسب، بل التنبؤ أيضا بما سوف يحدث في المستقبل القريب أو البعيد على حد سواء. وحتى تقوم المؤسسة بذلك لابد لها من جمع المعلومات والمعارف من كل المصادر المتاحة للوصول إلى النتائج التي تفيد في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتعتبر هذه العملية شاقة ومكلفة إلى حد كبير، وفي كثير من الأحوال كانت تضطر المؤسسات إلى الاستعانة بجهات بحثية أو مستشارين متخصصين، مع العلم أن هذا الإجراء يكلف الكثير من النفقات إلى جانب الوقت المستغرق²، ومن هذا المنطلق نجد أن شبكة الإنترنت قد أحدثت ثورة هائلة في توفير الكم الضخم من المعلومات الشبه الوافية والشاملة المحتاج إليها في كافة المهام والمتغيرات التي تواجهها المؤسسات المختلفة، وإضافة إلى هذا تتيح الشبكة للمؤسسات العديد من الخدمات أهمها: ³

- **دراسة السوق والتأثير على التسويق:** ساهمت الإنترنت في زيادة زبائن المؤسسة بالإضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين وغيرهم، وبذلك أصبح في إمكان أي مؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت، إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق ودراسة أوضاع المنافسين، وبالتالي تتعرف المؤسسة على متطلبات السوق وأنسب الأسواق لترويج المبيعات، دراسة الأسعار وكذا دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق الحديثة وغيرها من نوعيات المعلومات المحتاج إليها

- **خدمات الاتصال:** عن طريق استخدام الإنترنت تحولت العديد من المؤسسات من مؤسسات مغمورة إلى مؤسسات عالمية وساهمت الإنترنت أيضا في :

¹ عاطف السيد ، العولمة في ميزان الفكر ، دراسة تحليلية ، القاهرة ، مطبعة الانتصار ، 2001، ص 49

² محمد محمد الهادي ، تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، 2001، ص 257

³ محمد محمد الهادي ، مرجع سابق ، ص 258

- الوصول إلى العميل في كل موقع وأينما وجد، ونقل المعلومات إليه سواء كانت وثائق نصية أو جداول إلكترونية... الخ وذلك بأقل تكلفة مع المحافظة على سرية المعلومات، ذلك أن الرسائل لن تصل إلا إلى المعني بالرسالة- .

- توفير الوقت حيث عن طريق البريد الإلكتروني تصل كل الرسائل إلى المرسل إليه في أي مكان من العالم في ثوان معدودة

-سهولة البيع وإمكانية إجراء عمليات الشراء عن طريق الإنترنت

- **خدمات المؤتمرات المفتوحة:** تعتبر خدمات المؤتمرات المفتوحة عبر شبكة الإنترنت من الخدمات المبتكرة والجديدة التي توافر لها العديد من البرامج التي تساعد المؤسسات والأفراد على استخدامها وخدمة المؤتمرات المفتوحة هي ببساطة عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات من بعد بين ممثلي المؤسسات عبر العالم، عن طريق نقل الصوت والصورة عبر الإنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه، وبذلك فمن مزايا هذه الخدمة:

- تقليل مصاريف الانتقال لمندوبي المؤسسات والأفراد للاجتماع في مكان ما لعقد المؤتمرات
- توفير مكان عقد المؤتمرات حيث يشترك كل شخص في المؤتمر المعين وهو في مكانه جالس على مكتبه

- سهولة عقد الصفقات والاتفاقات بين المنظمات التي تتواجد في أماكن متباعدة .

- سهولة نشر نتائج المؤتمرات من خلال استخدام الإنترنت

- زيادة التعاون الدولي بين المؤسسات في جميع أرجاء العالم

وبذلك فالإنترنت تعد من أهم الشبكات التي باتت تؤثر على المؤسسة ونشاطها من خلال الخدمات الكبيرة التي سبق وأن تطرقنا لها، ولكن هذه الشبكة تفكك عنها شبكات أخرى أضيق منها ولكنها تؤدي أيضا وظائف عديدة في المؤسسة، سوف نتطرق لها في العناصر المولية

✓ **-شبكة الإنترنت Intranet:** أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور أنظمة اتصالية حديثة للحد من مختلف العوائق والانحرافات التي تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع توفير ظروف أحسن لنقل الرسائل وتبادلها في أسرع وقت، وقد أدى ربط أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في أقسام المؤسسة بكوابل إلى تكوين شبكة معلوماتية تسمح بتنظيم العمل بشكل متناسق، تسمى هذه الشبكة بالإنترانت

- **مفهومها:** شبكة الإنترنت هي " شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل HTTP و FTP وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا

يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددتها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال¹ وبالتالي يمكن القول أن شبكة الإنترنت هي شبكة إنترنت مصغرة ومقتصرة على مؤسسة معينة وفروعها وأهم ما يفرق بينها: هو أن الإنترنت مصطلح يشير إلى شبكة معلومات دولية واسعة الانتشار، بينما مصطلح الإنترنت جديد ويسمى بـ "الشبكة الداخلية"، وهو ببساطة تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الإنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة² وبالتالي فالإنترنت عالمية الاستعمال بينما الإنترنت فهي لشركة أو إدارة أو مؤسسة، ومعلوماتها سرية ومقتصرة على عمال المؤسسة فقط

أنواعها : تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى قسمين:

الشبكة المحلية/ الشبكة الواسعة

- الشبكة المحلية: LAN ويعرفها معهد مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها: "نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات"

فالشبكة المحلية هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل، الاتصال في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كلم مزودة بموزع واحد للملفات³ والشبكة المحلية بدورها تنقسم إلى عدة أشكال حيث يوجد هناك ثلاثة أشكال وهم: الشبكة الخطية (المتتالية)، الشبكة النجمية والشبكة الحلقية، وكما يقول "وينفيلد" "infield" "فإن كل محطة مربوطة بالشبكة تتميز بموقع مادي فريد أو عنوان يسهل عملية استقبال المعلومات من المحطات الأخرى أو بثها إليها، ومن المعتاد أن يتم ربط كل حطة بعقدة، والعقدة ما هي إلا نقطة تحكم حاسوبي في شبكات الاتصالات حينما يقارب عدد من نقاط الإرسال أو عندا تجري عملية التبديل أو عند تنفيذ وظيفة تحكم معينة⁴

- الخطية (المثالية) تصل المحطات فيما بينها وكذلك مع مخزن الملفات عن طريق كابل على امتداد

تلك المحطات كما في الشكل 04

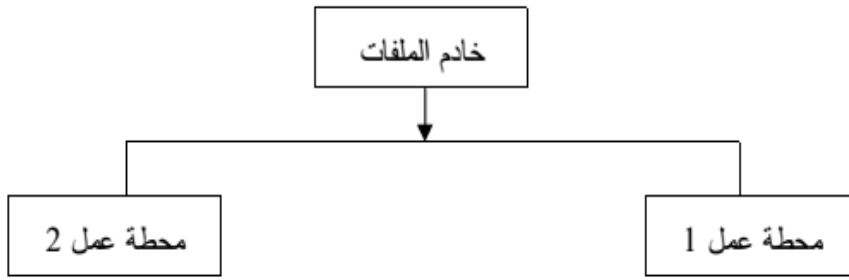
¹ www.wikipedia.org-20-11-2007

² عبد المالك الردمان الدناني ، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت ، بيروت ، دار راتب الجامعية ، 2001، ص 62

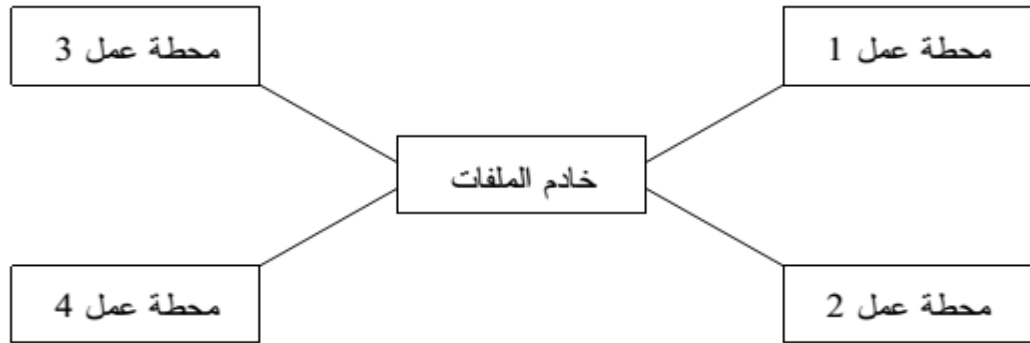
³ تامر موسى يونس ، شبكات الحاسوب ، بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1994، ص 20

⁴ مارلين كلايتون ، إدارة المشاريع التشغيل الآلي في المكتبات ، مرجع سابق ، ص 145

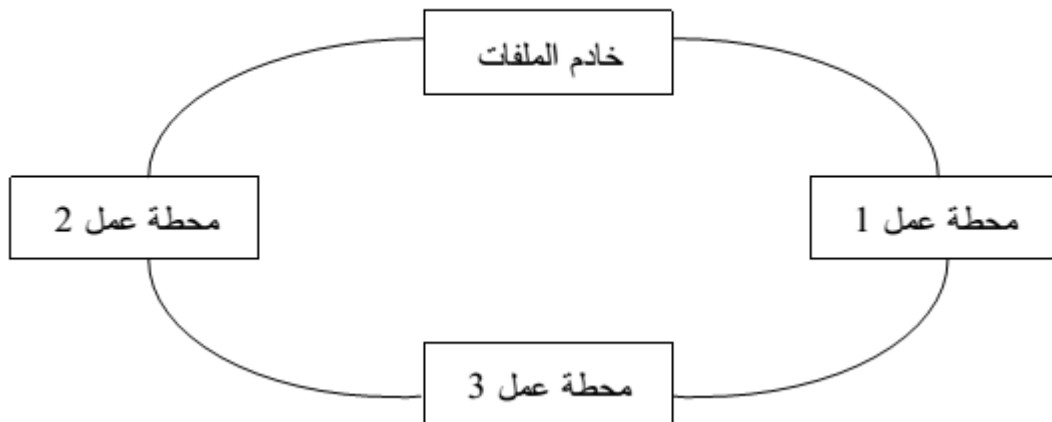
الشكل رقم (08) نموذج الشبكة المحلية الخطية¹



النجمية: يتوسط مخزن الملفات، وتتفق من خلاله الكوابل المتصلة بالمحطات لتكون شكلا نجميا
شكل رقم (09) نموذج الشبكة المحلية النجمية



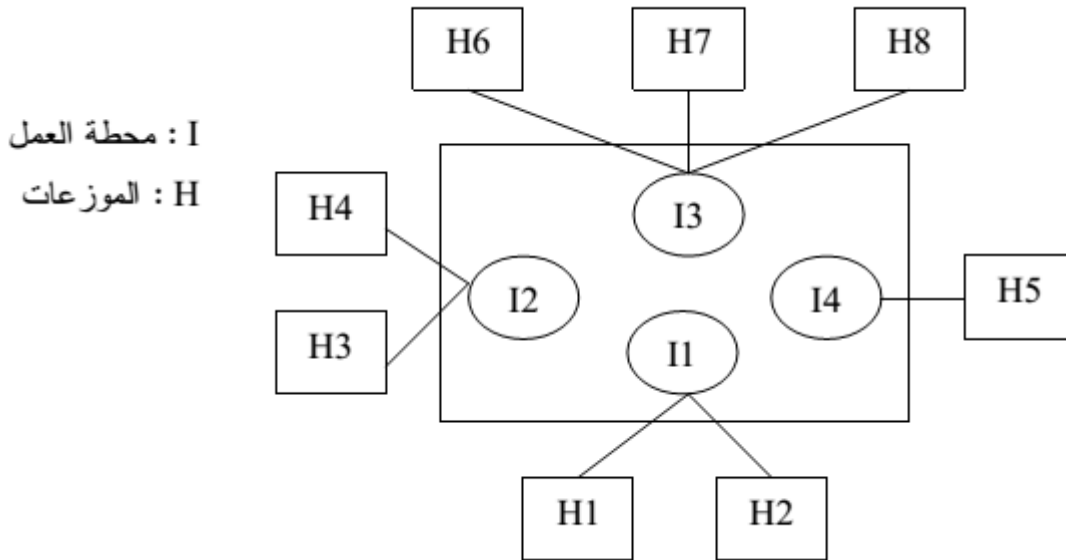
الحلقية: تتصل جميع المحطات والمخزن فيما بينها بكابل واحد، ولكن بشكل حلقي كما في الشكل U



¹ تامر موسى يونس ، مرجع سابق ، ص 22

الشبكة الواسعة: إن الشبكة الواسعة هي نفسها المحلية، مع وجود اختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات، أو ربما آلاف الكيلومترات، وهذا ما يترتب عليه الاختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة

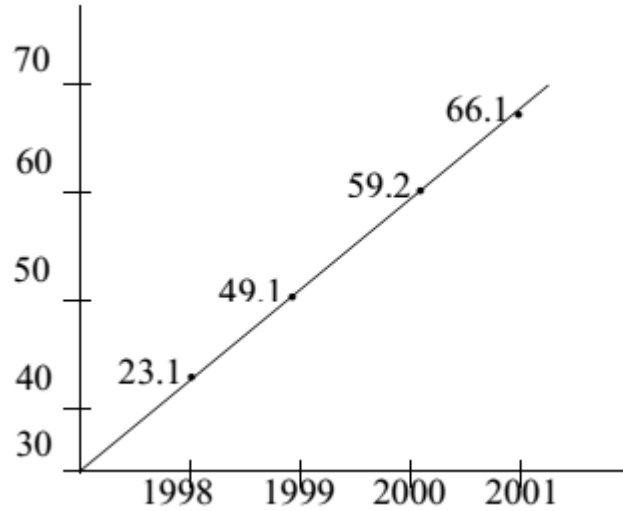
الشكل رقم (10) نموذج الشبكة الواسعة



-إستراتيجية بناء وتطوير شبكات الإنترنت في المؤسسات :تستخدم شبكة الإنترنت من قبل معظم المؤسسات في العالم، حتى أن الأسواق الدولية في آسيا وإقليم الباسفيك وقبل ذلك أوروبا تشهد في الوقت الراهن نموا سريعا في تصميم وتطبيق تقنيات شبكة الإنترنت وتعتبر (USA) أكبر سوق لخدمات شبكات اتصالات الأعمال، حيث يلاحظ أن هناك نموا مطردا ومتصاعدا منذ سنة 1998 وحتى سنة 2001، والسبب في هذه الظاهرة العالمية ولا نقول الأمريكية فقط والمتمثلة في استخدام شبكة الإنترنت، أن المنظمات الرائدة والناجحة في العالم هي تلك التي تعمل بانفتاح دائم على الأفكار والتقنيات الجديدة لاكتساب مزايا تنافسية جديدة في الصناعة السوق¹

الشكل رقم (11) تطور استخدام شبكة الإنترنت في USA 2

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، الرياض ، معهد الغدارة العامة ، 2005، ص 70



وعلى الرغم من ذلك فثمة حاجة ملحة لوضع استراتيجيات لبناء وتطوير شبكات الإنترنت، ذلك لأن العديد من المؤسسات قفزت إلى استخدام الشبكة من دون تقييم مبكر للتكلفة ودرجة تعقد الموضوع -العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار لبناء وتطوير شبكة الإنترنت: حتى توضع إستراتيجية محكمة لبناء شبكة الإنترنت لابد من أن: ¹

- تتضمن شبكة الإنترنت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين في المؤسسة

- حماية الشبكة مسألة حيوية للغاية فما قيمة هذه الشبكة إذا كانت مواردها من البيانات والمعلومات معرضة لمخاطر الخسارة، أو إذا كان باستطاعة المنافسين الوصول إليها واستخدامها ضد المؤسسة

- العمل على تحقيق التكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الإنترنت، إذ تمثل قواعد البيانات القلب النابض لشبكة الإنترنت، كما أن المعلومات التي يقوم العاملون بإدخالها في الشبكة تأتي من قواعد البيانات ثم تعود ثانية، وبالتالي فلا بد من تقويمها حتى تتصف بالدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام .

- تحفيز العاملين على استخدام شبكة الإنترنت: إن تطوير وتطابق شبكة الإنترنت في المؤسسة، يعني إجراء تغيير جذري في طريقة تنفيذ أنشطة الأعمال، يتبعه تغيير مضاعف في أسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، لذلك من الضروري خلق إدراك قوي حول أهمية وفائدة التغيير الذي سيحصل في حياة العاملين عندما توضع شبكة الإنترنت موضع التنفيذ الفعلي.

خطوات بناء شبكة الإنترنت: لابد من تنفيذ الخطوات التالية لبناء شبكة إنترنت : ²

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 71

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 72

- تحليل ودراسة الجدوى الاقتصادية من شبكة الإنترنت، وذلك من خلال تحديد حاجة العاملين في المؤسسة إلى الخدمات الإلكترونية، تحديد الموارد والتطبيقات المشتركة بين العاملين وتحديد آلية الوصول إلى المعلومات وطرق استخدامه .
 - اختيار أدوات العمل التي تتضمن برامج التصميم والتطوير المناسبة للغاية ضمن حدود الميزانية المتاحة، وكذا تحديد مصادر محتوى الواقع الداخلي واختيار القائمين عليه بدقة وعناية، وأخيرا تعيين فريق العمل من المصممين والمطورين.
 - إصدار نسخة تجريبية لدراسة تقبل المستخدمين لأدوات العمل الجديدة، وتحديد المستوى الحقيقي لقبوله للحلول الجديدة وكذا دراسة السرعة المكتسبة في إنجاز العمل عن طريق الإنترنت قياسا إلى سرعة العمل بدونها، والتأكد من كفاية وصحة محتوى الموقع الداخلي على الإنترنت، والتأكد من آلية سير عمليات الصيانة الدورية والحفظ الاحتياطي لمحتوى الإنترنت.
 - تنفيذ المشروع وتابعته ووضع خطة تفصيلية لأنشطة الصيانة، والاستعانة بمحترفين لتنفيذ المشروع على أكمل وجه.
- وبإتباع هذه الخطوات مع الالتزام بالعوامل السابقة لتطوير وبناء شبكة الإنترنت، تصبح هذه الشبكة ذات مفعول إيجابي على المؤسسة، وهذا ما يتيح لها تقديم العديد من الخدمات نظرا للمزايا التي تتمتع بها.
- الخدمات التي تؤديها في المؤسسة:** توفر شبكة الإنترنت للمؤسسات العديد من الخدمات، تتلخص في:
- **المشاركة في الملفات:** حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولا بأول، بشكل يساعد على إتمام عمليات البيع والشراء، ومعرفة وضع الموردين والعلاء وخطوط الإنتاج .
 - **نقل وتحويل الملفات:** من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر، ومن فرع إلى آخر وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على سواء .
 - **المشاركة في التطبيقات:** قد يكون هناك برامج تكلفتها عالية الثمن، فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة .

- **البريد الإلكتروني:** البريد الإلكتروني عملي ومفيد في المؤسسات التي تتطلب أعمالها اتصالات مستمرة وسريعة بين الأفراد، الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الاتصال عبر الشبكات وأجهزة حواسيب من مناطق متعددة .
 - فالإنترنت تكون فضاء للقاءات والحوار بين أفراد المؤسسة، دون أن يشترط في ذلك تزامن حضور جميع أطراف الحوار وبالتالي فرصة بالنسبة للمدير للاضطلاع على أعمال الاجتماع أو المشاركة الفعلية دون أن يغادر محل عمله.
 - **المشاركة على خط واحد:** تتيح الإنترنت دخول المستخدمين من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت وتوفير تكلفة الشراء .
 - **اعتماد أفضل على النظام:** ففي حالة حدوث عطل في الجهاز، فإن باقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية¹ .
 - **المشاركة في الموارد:** حيث توفر الشبكة مشاركة أكبر في الموارد، على اعتبار هذه المشاركة موجودة منذ القدم، وذلك من خلال أنها تؤدي إلى تحسين قدرات المهام المنجزة للمؤسسات المشتركة في الإنترنت وتوحيد العلاقات العضوية بين المهام في المؤسسة وأقسامها وكذا الأساليب والأدوات .
 - **التحصيل المشترك:** حيث يؤدي ذلك إلى توفير قدرات تكنولوجية متقدمة، تخدم احتياجات المستخدمين وتعمل على توازن الأخطاء الذاتية بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات والبرامج، وبذلك يصبح في إمكان أي فرد الاتصال عن بعد مع أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في الشبكة للاستفسار عن معلومة معينة .
 - **إمكانية الاتصال عن بعد:** أصبح في إمكان الموظفين الاتصال عن بعد من خلال الاتصال على الخط المباشر، المشاركة في الوقت والبريد الإلكتروني .
- الوصول المباشر: أي أن شبكة المعلومات الداخلية تهدف إلى تحقيق المزايا الآتية:
- توفير معلومات أكبر مما هو متاح
 - تقديم معلومات على الخط المباشر " Online " تتسم بالسرعة والسهولة في الاسترجاع .
 - إمداد الفرد أو المؤسسة بالمعلومات أينما تواجدت .
 - زيادة اعتمادية الوصول للاتصالات عن بعد

¹ نبيل محمود مرسى ، التقنيات الحديثة للمعلومات ، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة ، 2005، ص 156

- تقليل التكلفة

- التدعيم المركزي المشترك¹

إلا أن الملاحظ أن هذه الخدمات لا تتوفر كلها لدى شبكة الإنترنت في جميع المؤسسات، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أقدمية إدخال الشبكة والقدرة المادية للمؤسسة وكذلك الأهداف المتوخاة من تبني هذا المبتكر .

حماية المعلومات في شبكة الإنترنت: إن البيانات والمعلومات الداخلية للمؤسسة غير مخصصة للاستهلاك الخارجي، كما وأن بعض البيانات كأرقام المبيعات والوثائق القانونية يجب حمايتها ضد عمليات الدخول غير المرخص به، وبالتالي فإن مسألة حماية الموارد هي أول وأهم شيء عند التفكير في إنشاء شبكة محلية أو شبكة إنترنت، لذلك وجب وضع بيانات وإجراءات الحماية من الاقتحام الخارجي

التحديات الأمنية لشبكة الإنترنت: تتراوح التهديدات الأمنية للشبكة عادة من تسرب كامل للمعلومات إلى غاية التلوث بفيروس، وقد تكون هذه التهديدات عرضية أو مقصورة وقد تكون لفترة مستمرة كما أن بعضها يؤثر على البرامج والمستندات، وتتمثل أهم أشكال التهديدات في :

التهديدات الداخلية للشبكة: غالبا ما تكون التهديدات الداخلية أكثر شيوعا، فالمستخدمون مؤمنون على بعض مستويات الوصول إلى الأنظمة والأجهزة، ولذا يمكن أن يكون تهديدهم رئيسيا إذ لم تتم السيطرة عليهم ومراقبتهم بعناية، ولذلك يجب أن يقوم مسؤول العاملين بمراجعة وعرض خلفية الموظفين والمؤسسات التي كانوا يعملون بها من قبل، كما يجب تدريبهم وتوعيتهم بأهمية المعلومات ومراقبتهم وتغيير طرق الحماية من وقت لآخر².

التهديدات المحتملة لشبكة الإنترنت: يتألف موقع "الويب" "Web" ونظام الإنترنت من وجهة نظر التهديدات المحتملة التي يمكن أن تواجهها إلى ثلاث مكونات، كل واحد منها يمكن أن يتعرض للتهديد وهي: الأجهزة والبرامج وملفات البيانات .

تهديدات الأجهزة: أول مكونات شبكة الإنترنت التي تتعرض للتهديد هي الأجهزة، التي تتعرض للسرقة أو العبث أو الاستخدام الخاطئ أو التصرف غير السليم أو الحماية غير الجيدة.

- تهديدات البرامج : وتتضمن حذف برنامج عرضيا أو عن قصد، سرقة برنامج، تشويه برنامج إما نتيجة عطل في الأجهزة أو نتيجة فيروس، عيوب وعلل لبرامج أو تصميم مواقع يكون تأثيرها عاجلا أو آجلا .

¹ sans editeur. Intranet + extranet .www.camarche.net. 20-11-2007

² عبد الحميد البسيوني , الحماية من الأخطار الإنترنت , القاهرة , دار الكتاب العلمية , 2003, ص 111

تهديدات المعلومات: مثل الحذف أو النسخ، التشويه الناتج عن مشاكل الأجهزة أو من علة برنامج، السرقة¹
طرق الحماية الأمنية للشبكة: أمام التهديدات الأمنية التي تواجه شبكة الإنترنت، كان لابد من ابتكار
 أساليب لحماية المعلومات الموجودة في الشبكة ومن أهم هذه الطرق:

التشفير: وهو عملية تحويل المعلومات إلى رموز بحيث تصبح محمية من عمليات الوصول غير المرخص
 بها وبتيح الاتصال بأمان، وللتشفير رسالة ما يتم تحويلها إلى رموز سرية بواسطة مفتاح (رقم خاص يكون
 طوله عادة 64 أو 80 أو 128 بابتا(Bits ، علما أن المفتاح الأطول يعطي أمانا أكبر .

جدران النار: يزداد استعمال جدران النار كوسيلة تتحكم في عمليات الوصول إلى أنظمة الشبكات، وقد وصل
 استخدام الحماية بأشكال مختلفة من جدران النار إلى ما يزيد عن ثلث مواقع الويب، وجدران النار لا تمكن
 الدخلاء من الوصول إلى الخادم أو إلى شبكة داخلية محمية، إذ يقع جدران النار بين شبكة محلية وبين
 الإنترنت، بحيث أن حركة النقل بين شبكتين يجب أن تمر عبر جدار النار، وبالرغم من أنه يراقب حركة
 النقل إلا أنه قادر على منع بعض أنواع النقل تماما، كما أن جدار النار يقوم بعدة مهام أخرى من بينها
 التحقق من أصالة المستخدمين، تدوين معلومات عن حركة النقل وتوليد التقارير²

إن شبكة الإنترنت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الإنترنت، وترتبط عادة بشبكة المؤسسة
 الخارجية "إكسترنات"، أي أن شبكة الإنترنت هي قاعدة الانطلاق إلى شبكة الإكسترنات، حيث إن الإنترنت
 تربط المؤسسة من الداخل، والإكسترنات تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن
 من جهة والمجهزين من جهة أخرى، وهذا ما يقودنا إلى البحث أكثر في شبكة الإكسترنات .

✓ **شبكة الإكسترنات:** ظهرت شبكة الإكسترنات نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت وفي
 مقدمتها "الاستقلالية"، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا
 بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابكة

ماهيتها: على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات،
 فإن شبكة الإكسترنات تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المؤسسة من المجهزين والعملاء والزبائن
 ومجموعات المؤتمرين وحملة الأسهم وشبكة الإكسترنات هي: "شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية
 احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال³، وتستخدم في

¹ عبد الحميد البسيوني ، مرجع سابق ، ص 112

² عبد الحميد البسيوني ، مرجع سابق ، ص 224

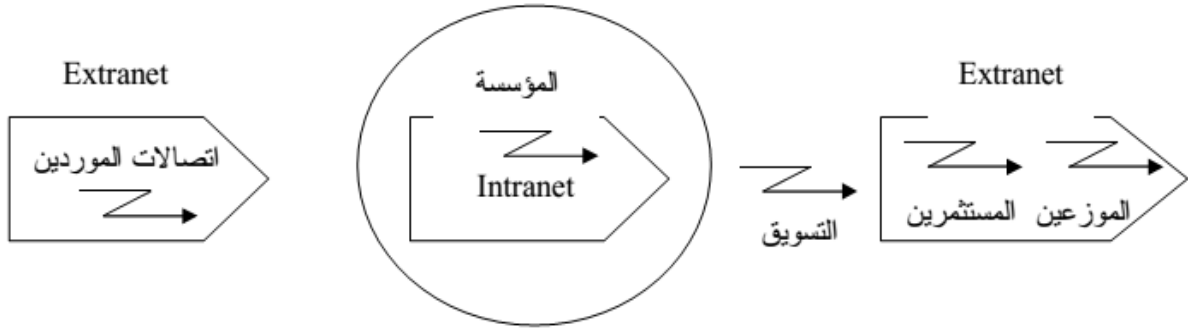
³ Amel bedel . comment mettre en place un estranet dans une administration 17-02-2008

www.admiroutes.asso.fr

هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام ونستطيع أن نجد شبكة الإكسترنات في المجالات الآتية:

- نظم تدريب وتعليم العملاء.
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية
- والشكل الموالي يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإكسترنات في المؤسسة

الشكل رقم (12) شبكة الإنترنت والاكسترنات في المؤسسة



أنواع شبكات الإكسترنات: نشأت شبكات الإكسترنات استجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شركات وتحالفات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلاحيات، اصطلاح على تسمية هذه الفعالية باسم تعاملات الشركات مع بعضها البعض (Business To Business .B2B)، ولهذا فإن تصنيفات شبكات الإكسترنات يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي¹:

- شبكات إكسترنات التزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسهيل العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، قاعدة نقطة الطلب، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

¹ عبد الحميد البسيوني ، مرجع السابق ، ص 242

➤ شبكات إكسترنات التوزيع: تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى .

➤ شبكات إكسترنات التنافسية: تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تتقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة، مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار .

أهمية وفوائد الإكسترنات للمؤسسة: إن خدمات شبكة الإكسترنات هي نفسها خدمات شبكات الإنترنت ماعدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل أهم فوائدها في: ¹

تسهيل عمليات الشراء: إذ يمكن أن تقوم مؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإكسترنات التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

متابعة الفواتير: إذ تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام .

خدمات التوظيف: تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب...)، مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب كما أن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها .

تواصل شبكات توزيع البضائع: يمكن بناء شبكة إكسترنات تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها. إن استخدام هذه الشبكة سيتقدم أكثر للاستفادة منها خصوصا وأن هذه الشبكة تعرف تطورا ملحوظا، حيث بدأت تظهر تطبيقاتها بصفة هائلة ككتيبات العرض الإلكترونية والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل ² .

¹ west phalen.op. lit. P 339

² (8.45) 07-05-2011 www.alyasseer.net أبو فيصل , ماهي الإكسترنات ,

ومن الأمثلة التي تثبت فائدة استخدام شبكة الإكسترانت، شبكة سنغافورة للتجارة التي تدير أنشطة العمليات في أحد أكبر موانئ العالم، من خلال ربط شركات الشحن بالمصارف والمستفيدين والأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك والهجرة...)، هذه الشبكة كلفت أكثر من خمسين (50) مليون دولار، إلا أنها مكّنت من إتمام عملية الشحن لأي مستفيد في الميناء بحدود عشر دقائق، في حين كانت الشحنة تحتاج إلى ما بين يومين وأربعة أيام من الإجراءات الخاصة بالشحن .

ولاشك أننا سنجد الكثير من المؤسسات تتجه إلى اعتماد الإكسترانت في المستقبل القريب، لخدمة مصالحها وعملائها ودخول عالم المنافسة بأسرع وقت ممكن وإلا فإن القطار السريع لعصر المعلومات سيفوتها وباختصار يمكن القول أن شبكات الاتصال خلقت فرصا غير متوقعة للمؤسسات، لأنها حققت التعاضد الداخلي عن طريق شبكة الإنترنت، والتعاضد الخارجي عن طريق شبكة الإنترنت والإكسترانت، وخلقت قيمة متراكمة ومتجددة مكنت المؤسسات من التعامل الفوري مع عنصر التغير في الوقت والمعلومات ذات العلاقة بهيكل المنافسة في السوق، ومن ثمة وفرت تكنولوجيا الشبكات القدرات التقنية لتطبيق أساليب متقدمة في الإدارة، في الوقت المحدد بالضبط وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال، وغيرها من المداخل والأساليب الحديثة في العمل الإداري .

ج: آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية اليوم أصبح يتوقف بشكل كبير على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل التي تعمل بها في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت المؤسسات تتعرض لها، على إثر الانفتاح الاقتصادي العالمي وخصوصا أمام المتغيرات التكنولوجية التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الاهتمام بالتطور التكنولوجي، حتى أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل إن ما تمتاز به تكنولوجيا الاتصال الحديثة من سرعة في الإنجاز ودقة وكفاءة عاليتين في الأداء ومرونة في تبادل المعلومات وتداولها جعل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها، تعتمد كمدخل من مدخلاتها، إلا أن هذا المدخل ساهم في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم والاتصال، حيث سنحاول معرفة أهم هذه الآثار المترتبة عن تبني هذا المبتكر الجديد.

1- أهم التحولات في المؤسسات الاقتصادية

-التحولات في مجال التوظيف وتنظيم العمل:نتج عن ثورة الاتصالات والمعلومات تحولات مهمة في أنماط التوظيف وهيكل المهن وأسلوب أداء أسواق العمل وذلك في :

تحولات الهياكل التنظيمية: حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الهياكل التنظيمية، التي تمثل: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا ورأسيا، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال" حيث يمكن الحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال، فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد، استنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب، فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء و استحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة¹.

تحولات في التركيب المهني و المهاري لقوة العمل: إذ بدأنا نشهد التقليل التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية والفنية الأكثر اتصالا بأساليب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهذا ما ساهم في استبدال اسم الموظف "بالتكنوقراطي" وهو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل كفاءته التقنية، وبروز رؤية العقل "التكنوقراطي" المعتمد على الحاسوب²، إلا أن هذا الأسلوب من شأنه التأثير السلبي على الشغل من خلال تقليص توظيف الأفراد، بالنسبة للمؤسسات المستفيدة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل واسع، مما يؤدي إلى فقدان عدد كبير من مناصب العمل وتقشي لبطالة، إضافة إلى أنه عند التعامل معها فإنها تحتاج إلى التدريب عليها لاكتساب عدد من المعارف والمهارات وللتمكن من تشغيلها والمحافظة عليها، وتقترب بعض الدراسات أنه بالرغم من حدوث بطالة في بعض المجالات نتيجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال وخاصة الحاسبات الآلية، فإن الحاجة ماسة إلى ممارسين للتعامل معها مما يقلل بدوره حجم البطالة التي يمكن أن تنجم عن إحلال التقنية محل الإنسان³ والمطلوب في هذه الحالة هو أن يعمل ممارسوا التقنيات والمستفيدون متقاربين لتفادي .

تحولات في تنقلية العمل: إذ أدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تغيرات جذرية في مفهوم تنقلية العمل ، فلم يعد مفهوم "التنقلية" مرتبط بالتقليدية الجغرافية، بل أصبح هناك تنقلية مجازية للعمل على الصعيد العالمي

¹ سميرة طراد خوجة ، أداء الإدارة الجزائرية في ظل الثورة المعلوماتية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع جامعة قسنطينة ، 2004-2005 ص30

² علي محمد رحومة ، الإنترنت ومنظومة التكنو إجتماعية ، بيروت ، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001، ص 334

³ عجلان بن احمد الشهري ، التقنيات المكتبية الحديثة و الوظائف الإدارية المعاونة ، الرياض ، منشورات مركز البحوث و الدراسات الإدارية ، 1999، ص70

من خلال فضاء الاتصال الإلكتروني، وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سجنا للواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل¹ قد ترتب عن هذا التغير زيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة جغرافيا، وظهور مصطلح الجماعة المتعارضة "collaboration de Groupe"، وتستخدم خصوصا لهذا الغرض تكنولوجيا البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد عن طريق شبكة الإنترنت².

تغيير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل: مما أثر في أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من الاعتماد على العمالة التي تعمل في منازلها لحساب المؤسسات الصناعية والخدمية الحديثة، كما يتم اللجوء بشكل متزايد للعمالة بعض الوقت وليس كله كما هو الحال في البلدان المتقدمة³.

تحولات في عملية اتخاذ القرارات: تبين القرارات الإدارية قدرة المؤسسة الاقتصادية في تسيير شؤونها ومستقبلها، وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية الاختيار الأمثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما، أو لتحقيق هدف معين"⁴ وتحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الإنترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الأفراد والمؤسسات، كما أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت على مركزية أو لامركزية القرارات، حيث إن هناك اتجاهان متباينان حول هذه المسألة، حيث يذهب الاتجاه الأول: إلى أن استخدام حاسوب كبير في المقر المركزي -الرئيسي- يرتبط بجميع أجزاء المؤسسة بواسطة شبكة اتصالات تسمح بمركزة بعض عمليات صناعة القرار، وكذا بالعمليات التي سينجر عنها تخفيض في عدد الفروع والمخازن ومواقع العمل بينما يرى الاتجاه الثاني أن استخدام الحاسوب يؤدي إلى لامركزية أكثر، وذلك لأن شبكات الحاسوب موزعة على مواقع العمل المختلفة، مكّنت المدراء في الإدارات العليا من تحويل صلاحيات صناعة القرارات في الإدارات الوسطى⁵ بناءا عليه فإن النظام الآلي المعتمد على الحاسوب يشجع الاتجاهين أو النمطين معا، إما مركزية و لامركزية القرارات وللمؤسسات أن تختار النمط المناسب لسياستها ورؤيتها الخاصة، أو المزج بين الأسلوبين معا للاستفادة من مزاياها وتجنب سلبياتها

¹ www.Unico-chelef.dz-23-01-2008(11.00)، بابا عبد القادر ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على النشاط الاقتصادي في العالم العربي

² Alex mucheillli. Les sciens de l'information hachette . 2001. P 73

³ محمود عبد الفضيل ، مصر و العالم على أعتاب الفية جديدة ، القاهرة ، دار الشروق ، 2001، ص 12

⁴ محمد فهمي و آخرون ، الحاسب و نظم المعلومات الإدارية و الإسكندرية ، : المكتب الجامعي الحديث ، د ت ن ، 2012، ص 442

⁵ سميرة طراد خواجة ، مرجع سابق ، ص 32

الزبون: لا يمكن للمؤسسة أن تعيش إلا إذا كان لها زبون، وقاعدة نشاطاتها هي تأمين طلبات هؤلاء الزبناء، وكلما فهمت حاجاتهم بصورة أفضل كلما أعطت المجتمع عامة قيمة أكبر وزادت من أرباحها، ولتفهم حاجات الزبون بصورة أفضل لابد من الاقتراب منه قدر الإمكان، أي مضاعفة قنوات وإمكانيات تبادل المعلومات بين ممثليها والزبناء الحاليين والمحتملين، وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دورا كبيرا في إنتاج وتوزيع قواعد معطيات هائلة حول المستهلكين، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للزبناء للتعرف أكثر على المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها .

عملية الإنتاج: إن أحد العناصر الأكثر تنظيما لعرض مؤسسة اقتصادية معينة هو بالتأكيد سعره، ولتقديم أسعار تنافسية يجب أن يكون للمؤسسة تكاليف إنتاج أقل ارتفاعا من تكاليف منافسيها، لذلك يجب أن يكون جهازها الإنتاجي فعال، ومن أجل ذلك لابد أن تستخدم أقل ما يمكن من الموارد لإنتاج كمية معينة من السلع أو الخدمات ¹ هذه العلاقة بين الكمية المنتجة والموارد المستخدمة تدعى الإنتاجية، لقد أضحت الزيادة المطردة في الإنتاجية أحد القوانين الأساسية لتطور المؤسسات الاقتصادية، والتكنولوجيا الاتصالية الحديثة أثرت بصورة كبيرة على الإنتاجية من حيث أداء العمل بدقة، الرفع من مستوى جودة العمل، تخفيض تكاليف الأداء، مع تقليص الوقت المستغرق حيث تمكن التكنولوجيات من ممارسة عدة نشاطات في وقت واحد، مثل استقبال وإرسال الرسائل على عناوين متعددة في وقت واحد، تقليل الجهد المبذول من الموظفين لما تتطلبه بعض الأعمال من جهد عضلي وذهني، إضافة إلى قدرة التقنية في تحسين مرونة العمل وأدائه بصورة أفضل .

تحولات في عملية الاتصال: إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ وسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة ²، حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات، داخل الإدارة أو خارجها، للحصول على المعلومات التي تهمها، ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الإنترنت الإكسترنات، وما تتيحه هذه الشبكات من المشاركة في الوقت، أو ما يطلق عليها بالمشاركة الزمنية، بمعنى أن إمكانية الوصول إلى أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه ونظرا للتأثير الكبير الذي باتت تلعبه NTIC على الاتصال

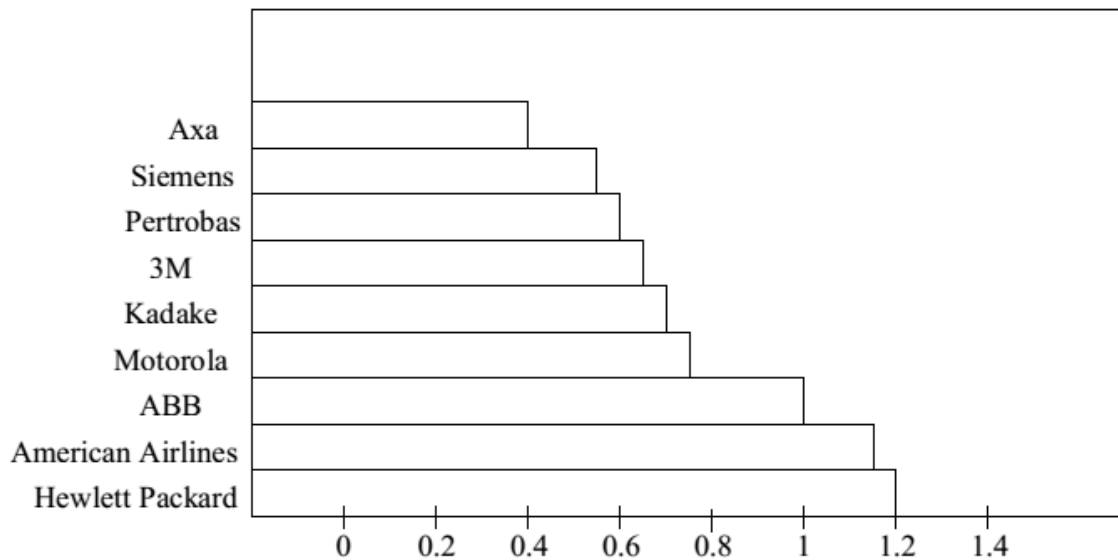
¹ أنطوان إيريس ، شبكات الإعلام ، ترجمة فؤاد شاهين ، بيروت ، عوידات للنشر و التوزيع ، 2001، ص 18

² عجلان بن حمد الشهري ، مرجع سابق ، ص 69

المؤسساتي والمؤسسة ككل، فإن العديد من المؤسسات في العالم اليوم، تسعى إلى مواكبة واقتناء هذه التكنولوجيات، حيث اتسع الوعي العالمي بأهميتها ودورها في بناء وتطوير المؤسسات والاقتصاديات وليس هناك حتى الآن إحصاءات خاصة لقياس حصة الاتصال من القيمة المضافة الاقتصادية.

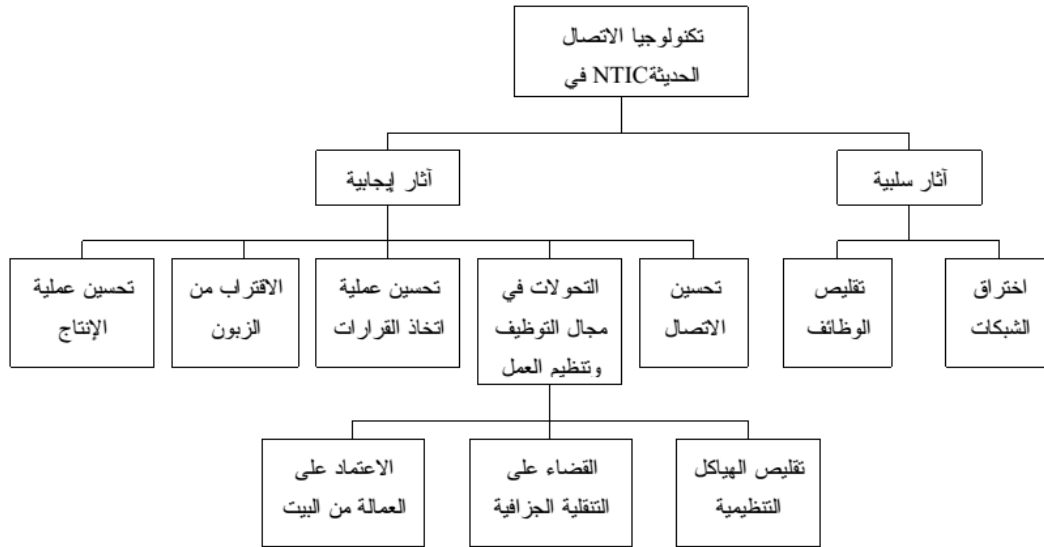
ورغم التأثير الإيجابي الكبير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسات الاقتصادية، إلا أن لها آثار سلبية، تتلخص أساسا في تقليص توظيف الأفراد وكذا إمكانية اختراق الشبكات من خلال الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات للحصول على المعلومات، أو ارتكاب جرائم الفيروسات واختراقات ونشر دعاية وفضائح... الخ .

الشكل رقم (13) النسب المئوية للمصاريف المخصصة ل NTIC بالمؤسسات الكبرى في ارقام اعمالها¹



¹ أنطوان إيريس ، مرجع سابق ، ص 22

شكل رقم (14) آثار NTIC على المؤسسة (من إعداد الباحث)



وعموما يمكن القول أن الصدمة التكنولوجية أدت إلى ظهور مناهج تنظيمية جديدة في المؤسسات، فبفضل تكنولوجيا الاتصال الحديثة ظهر تطور في حركية المعلومة الناتجة عن التفاعل بين التغير التقني والتغير التنظيمي، والذي حول بعمق المرور من المعلومة المكتوبة أو المنطوقة المركزية إلى المعلومة الشبكية المتداولة، وظهر الإبداع المعرفي كعملية جماعية داخل المؤسسات أو خارجها، والتي يجب أن تعد بطريقة منظمة وجيدة وهذا ما يحتاج إلى الخبرات في إطار ما يعرف بتكنولوجيا المشاركة والتعاون¹ ومما سبق يبدو أنه من أولويات المؤسسات تبني نمط تكنولوجي اتصالي رشيد، يكون قائما على مناقشة ودراسة التغيرات المعمقة الناتجة عن إدماج التكنولوجيات، كدراسة المشكلات المصاحبة لهذا التبني أو الإدماج سواء الحالية أو المستقبلية، وعليها الاهتمام أكثر بإشكالية تدريب الأفراد وتكوينهم في هذا المجال الحديث .

تحولات على مرونة المؤسسة الاقتصادية

في ظل المحيط الجديد تغيرت النظرة للاتصالات والمعلومات، أي بصورة أشمل تم تثمين دور نظام المعلومات (System information'd)، هذا الأخير يشير بوضوح إلى مدى قوة تأثير تكنولوجيا الاتصال الجديدة، هذه لتكنولوجيا يمكن أن توفر ميزة تنافسية إستراتيجية، إذا ما تم تسييرها بكفاءة وفعالية وخاصة إذا ساهمت فعلا في دعم التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية² هذا سيوفر أسلوبا أو

¹ Dominique foray. L'economie de la connaissance . paris . découverte . 2000. P 25

² 2008-01-23www.univ-chelef.dz بوريش نصر الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة

مدخلا لتطوير استراتيجيات نظم المعلومات المستندة والمتكاملة مع إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم هذه المؤسسة بتطوير إستراتيجية لتكنولوجيا الاتصال عن طريق تحديد الأثر المحتمل أولاً، ثم تقييم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الإستراتيجية، ومن ثمة تحديد مدى أفضلية إتمام نظم المعلومات عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر الاستراتيجي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة على مرونة المؤسسة الاقتصادية: تعرف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متنبأ به و غير مبرمج، والذي يغير من طبيعة منتج معين، أسلوب إنتاجه، خدمة أو حجم الطلب. كما يعرفها "هومان" Homman " بأنها "القدرة على الاستجابة لمختلف طلبات الزبائن"، كما تقاس المرونة بفترة دورة أو سرعة الاستجابة، أما غراتاكاب "Gratacap" فقد قدم عدة تصنيفات للمرونة، من بين أنواع المرونة التي قدمها هي المرونة الخارجية للمؤسسة، حيث ربط مرونة المؤسسة الخارجية بالمتغير الذي اعتبره استراتيجيا وهو المحيط، فاعتبر أن للمؤسسة مرونة داخلية وأخرى خارجية، وانطلاقا من المرونة الخارجية للمؤسسة وارتباطها بالمحيط كمتغير استراتيجي صنّف "غراتاكاب" المرونة على أنها: "قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات الآتية من محيطه بهدف التأقلم" ¹ فالملاحظ حسب نفس الكاتب أن هناك عدة مرونة للمؤسسة، مجملها تبحث في قدرة النظام على التغيير، أو التغيير بسهولة أو الاستجابة بشكل إيجابي مع المحيط الجديد، قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات لها ارتباط وثيق بجودة نظام المعلومات، وهذا بدوره يتأثر بجودة تكنولوجيا الاتصال الحديثة، أو عجز متخذ القرار في استغلالها أو الاستفادة منها، هذين العاملين سيؤثران على جودة،

حجم وسرعة الحصول على المعلومات، وهذا يؤثر على سرعة وجودة اتخاذ القرار كنتيجة لذلك، تتأثر سرعة استجابة المؤسسة الاقتصادية سواء من ناحية الوقت، أو من ناحية طريقة الاستجابة، ومن هنا يظهر التأثير الاستراتيجي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة على مرونة المؤسسة الاقتصادية سواء أكان تأثيرا كامنا أو ظاهرا على سرعة الاستجابة، أو على قدرة النظام على التغيير أو التغيير وكذا التأثير على قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات أو في اتخاذ القرارات .

¹ بوريش نصر الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية، الموقع نفسه

د : واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

1- الجهود الجزائرية في مجال إدماج تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نشاط المؤسسات الاقتصادي

واجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تغييرا كبيرا وسريعا، سواء على مستوى المحيط الوطني أو العالمي، فلو تطرقنا إلى التطور التاريخي الذي مرت به المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لوجدناها منذ بداية المخططات التنموية، تمتعت بإمكانيات مادية ومالية ضخمة استخدمت كأساس للسياسات أو المخططات التنموية والتغير الاقتصادي والاجتماعي ويمكن إبراز أهم سمات هذا التطور كما يلي:¹

*. التميز بالتخطيط المركزي: حيث اتسمت هذه الفترة بضعف مستويات الأداء عموما، انخفاض مستوى الإنتاج، تعطل روح المبادرة لدى المسير وغير ذلك محاولة وضع إصلاح شامل ابتداء من الثمانينات، حيث بدأ الاهتمام بمعياري الفعالية الاقتصادية والبحث عن الترشيد الاقتصادي، ثم تمت إعادة الهيكلة وأعيد النظر في أسلوب المركزية المفرطة، وكيفية استغلال الطاقات الإنتاجية، غير أن مستويات الأداء لم تتغير نسبيا بعد إعادة الهيكلة اعتمد مشروع استقلالية المؤسسات العمومية، ثم تلتها الخصخصة إن التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر ومازالت تشهدها، أشعلت روح المنافسة (المحلية والخارجية)، كما حركت نوعا ما العزيمة والإرادة في التحديث والعصرنة لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق الحديثة، وما ساعد على ذلك هو موجة الإصلاحات التي مست الجوانب التنظيمية والقانونية والمؤسساتية، التي كانت في مجموعها من أجل الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية، وانطلاقا من أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم المتغيرات التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية تبدأ الاستفسارات حول إستراتيجية ومبادرات الدولة الجزائرية في إدماج هذا المبتكر الجديد إلى مؤسساتنا الاقتصادية؟ .

2- إستراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيات: نظرا لأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة، عملت الدول على تكوين وتطوير قاعدة تكنولوجية صلبة، والجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في المؤسسات، ولذلك لجأت خلال العشريتين الأخيرتين إلى وضع إستراتيجية، استهدفت من خلالها ترقية مجال تكنولوجيا الاتصال، وقد سطرت لهذا الغرض برنامجا صناعيا يتكون من ثلاث مراحل هي كالتالي:²

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، د م ن ، 2004، ص 27

² سميرة طراد خوجة ، مرجع سابق ، ص 54

المرحلة الأولى: 1985-1987 سعى برنامج المرحلة الأولى إلى إقامة النشاطات المتكاملة والتركيبية للحواسيب الدقيقة، وتكثيف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم.

المرحلة الثانية: 1992 - 1987 في هذه المرحلة تم توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة وتطوير البرمجيات والصيانة.

لمرحلة الثالثة: 2000-1992 ساهمت هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية، وذلك من خلال الاعتماد على المنتجات المحلية بدل عمليات الاستيراد المتواصلة، وهي تشمل البرمجيات والمكونات وعمليات الصيانة .

حاولت الجزائر خلال هذه المراحل، انتهاز سياسة التصنيع المكثف، بغية الانتقال من إشكالية التحويل التكنولوجي إلى إشكالية التحكم التكنولوجي الذي يعتبر رهانا أساسيا للسياسات الصناعية ولقد أبدت الجزائر حاجة ملحة لتطوير هذه الصناعة الحديثة منذ الثمانينات، وبالرغم من مجهوداتها المعتبرة فقد لجأت إلى عمليات الاستيراد والاستعانة بإطارات الأجنبية، ومع ذلك تبقى المؤسسات الجزائرية بعيدة عن تحقيق الاستقلالية التكنولوجية.

المبادرات: عملت الجزائر منذ عدة سنوات على تعزيز قدرتها التعليمية والإدارية لمواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية، وذلك من خلال عدة إجراءات جاءت لتجسيد الدور المستمر الذي أصبحت تضطلع به تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية ورفع مستوى الأداء ومن مبادراتها:¹

البحث والتطوير: بغرض الالتحاق بالركب الحضاري دعمت الجزائر ميادين البحث والتطوير، من خلال إنشاء وحدات مشتركة للبحث بين المعهد الوطني للإعلام الآلي والشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وبين المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي، والمؤسسة الوطنية لصناعة الإلكترونيكيميا.

نشر الحواسيب: لضمان السير الجيد للمؤسسات الجزائرية قامت الدولة باقتناء أجهزة حواسيب وتوزيعها على بعض المؤسسات دون غيرها، نتيجة للتكلفة الباهضة لقد كانت بداية نشر أجهزة الحواسيب ضعيفة إذ لم تكن تملك منها سوى أعداد قليلة، لكنها تداركت هذا النقص حينما انخفضت تكاليفها وصغر حجمها، لذلك شهدت سنوات الثمانينات انتشارا واسعا لها، مما شجع الكثير من المؤسسات على اقتنائها والاستعانة بخدماتها، أما بداية استخدام هذه الأجهزة فقد كان في المؤسسات العمومية، كما حصل في الدول المتقدمة وشمل قطاعات

البريد والمواصلات سابقا، قطاع التعليم وغيرها من القطاعات، وتدرجيا انتقلت إلى تسيير الإنتاج في المركبات الصناعية الكبرى كمركب الرويبة وسيدي بلعباس والحجار وقد اهتمت الجزائر فيما بعد بتكوين الإطارات وإعادة رسكلة الأعوان العاملين بمختلف المؤسسات التي تم حوسبتها، بغية تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى خدمتهم .

شبكة الإنترنت: تمكنت الجزائر بفضل جهود مركز البحث في الإعلام الآلي والتقني "Cerist" من إقامة شبكات محلية خاصة، تم ربطها بشبكات إقليمية ودولية وذلك في مارس 1994، كانت المرة الأولى التي تربط فيها الجزائر بشبكة الإنترنت، ووفقا لإحصائيات 2000 فقد تم ربط أكثر من 44 مؤسسة وطنية وهيئات أخرى كقطاع التعليم العالي والقطاع الطبي والاقتصادي .

والآن تقوم مجموعة مهمة من المؤسسات العامة والخاصة وحتى الصغيرة والمتوسطة، بمجهودات لتطوير أنظمة المعلومات والشبكات المحلية " Intranet " ومواقع الويب، إلا أن المؤسسات الاقتصادية المستعملة تبقى قليلة وخاصة العمومية، فبغض النظر عن بعض القطاعات كالصكوك البريدية، الطيران، البنوك التي تعرف تطورا وتوسعا ملحوظين بفضل أوعية سريعة وفعالة للمعطيات، إلا أن مستويات الأداء تبقى ضعيفة، إضافة إلى أن مواقع الويب التي أنشأتها المؤسسات الاقتصادية لا تمثل بصورة موضوعية نوعية المواقع، فهناك مواقع ضعيفة من ناحية المحتوى وأخرى من ناحية الشكل¹، لذلك اتجهت الجزائر نحو تدعيم التعاون الدولي حيث سخرت السلطات الوطنية ميزانيات مهمة لمشاريع التعاون في هذا القطاع خصوصا في مجالات التكوين والتحويل التكنولوجي وأيضا تمويل المشاريع، كالبرنامج التعاوني الذي كان مع البنك العالمي لإنشاء قطب تكنولوجي² مما من شأنه أن يسمح بتزويد المؤسسات الاقتصادية ببنك المعلومات حول الوضعية الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المعطيات لتحسين أداء هذه المؤسسات، كما سيساهم في تحسين أوعية الاتصال الموجودة .

2- وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مكنت الدراسات الميدانية والبحوث المقارنة حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من الخروج بانطباع مفاده أن المؤسسة الجزائرية تغيرت، وأنها استفادت من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في

¹ www.lmastj.com (12.00) 16-02-2015 الرابطة الولائية للأنشطة العلمية و التقنية للشباب , واقع قطاع التكنولوجيا الإعلام

و الإتصال الحديثة في الجزائر

² دون كاتب , قطاع تكنولوجيا الإتصال على موعد مع الإنجازات www.defense-arab.com (10.00) 16-02-2008

ميدان الاتصال المؤسساتي، التسيير، التنظيم، أو في ميداني الإنتاج والترويج، غير أن هذا التغير حدث بدرجات متفاوتة، ولم يمس كامل النسيج الاقتصادي¹.

والملاحظ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تمتلك تجهيزات تكنولوجية للاتصالات التي من أبرز أمثلتها الحاسوب والشبكات (les réseaux)، ولكن دون توفر ما يكملها خاصة من جانب الإطارات الكفاءة التي تحسن استعمالها، أو من جانب نقص البرامج الحديثة (Les logiciels) المناسبة للظروف والتقنيات الحالية.

وكذلك دون توفر التنظيم الاجتماعي الضروري، أي أن هناك غياب الاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها، فرغم أن تاريخ الإعلام الآلي في الجزائر يعود إلى سنة 1969، إلا أن هذا المجال بمؤسساتنا يبقى بعيدا عن الشيء المطلوب، إذ أن الأنظمة الاتصالية المتوفرة المتميزة بالكلاسيكية التي أدخلت منذ سنوات سابقة، تعتبر ثقيلة ونتائجها غير جيدة أما الأنظمة الحديثة فأغلب المؤسسات تمتلك أجهزة إعلام آلية حديثة، وكذلك أنظمة معلوماتية إعلامية (informatises information'd Systemes) بشكل تام تخص الأجور، وهناك من المؤسسات ما يملك مصلحة أو جهاز خاص بالتنظيم والإعلام الآلي، والمحاسبة العامة خاصة، لكنه لا يخرج عن إعداد الأجور، الاستثمارات، الميزان الشهري، تقييم الجرد للمواد، إلا أن الشيء الغريب في العديد من المؤسسات التي تمتلك أجهزة وأنظمة الإعلام الآلي أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا، والتي من المفروض أن تستعمل فيها الإعلام الآلي، مثل تسيير المخزونات، كما أن متخذي القرارات من المستويين الاستراتيجي والعملي، لا يستعملون الحاسوب في أعمالهم اليومية إلا نادرا، بالرغم مما يعانونه من كثرة المعلومات وتراكمها في تقارير مفصلة وكماشة خام تصل إليهم يوميا² وفي مؤسسات أخرى فإن توفر أجهزة الإعلام الآلي، لا تعني لدى مسيريهها أدوات مساعدة للتسيير ولا تقنيات حديثة ومفيدة بشكل كبير يجب استعمالها، بل بالعكس قد نجد مؤسسات لديها هذه الأجهزة ولا تتوفر على أنظمة إعلامية وبرامج مقبولة في التسيير، نظرا لعدم الاهتمام بالموضوع أو لعدم الأنظمة المتوفرة دون العمل على تغييرها للاستفادة منها، وهذه الظاهرة في الواقع مكملية لظاهرة عدم توفر العديد من تقنيات التسيير، وخاصة الضرورية منها في العديد من المؤسسات، وهناك من المسؤولين يردون على التساؤلات حول القضية بعدم الحاجة إليها، والبعض قد تخلى عنها بعد أن حاول سابقا تطبيقها، ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة في جزء كبير منها إلا ب:

- سوء فهم أهمية هذه الأجهزة ودورها في التسيير الحديث

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 167

² نصر الدين بويش، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية، الموقع نفسه

- ضعف التكوين والكفاءة لدى المسؤولين خاصة في المستويات المتوسطة والعليا من الإدارة، رغم وجود إمكانات إعادة الرسكلة والتكوين في بعض المؤسسات خاصة التي لديها معاهد تكوين تابعة لها .
 - ضعف الاهتمام بهذه الوسائل قد يعود في جزء منه إلى عدم فعالية هذه التجهيزات أمام أنماط التسيير السابقة، التي لا تعتبر بها بقدر ما تعتبر وتستعمل طرق وأساليب التسيير الحديثة، وقد تتخذ في كثير من الأحيان قرارات خارج المؤسسة تماما سواء في التوجيه أو في الأسعار وغيرها .
 - التظاهر بعدم الحاجة إلى هذه الوسائل والذي قد يكون مرده إلى رفض التغيير لدى المعنيين، وهو نوع من رفض التكنولوجيا في التسيير لأسباب يمكن أن تعود إلى بعض ما سبق.
- هذا وقد لوحظ أيضا في العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن عملية شراء أو استيراد أجهزة الإعلام الآلي وتشغيل إطارات ومستعملي هذه الأجهزة كلها كموضة لتغيير وتحسين الديكور في مكاتب المسؤولين وبعض المصالح، ومصدر للتسلية في العديد منها دون وعي بالتكلفة الضائعة في ذلك ¹
- في الأخير يمكن القول أن تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية، لتوطيد فكرة إدخال وتبني التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى الاستخدام الجيد والواعي لها حتى تستطيع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة ومسايرة المؤسسات العالمية ومع التحسين الطفيف، تبقى مؤسساتنا كبقية مؤسسات الدول المتخلفة، تعاني ودون المستوى العالمي الذي يؤهلها للدخول في المنافسة الدولية، وهذا لا يعني أنها لا تملك القدرات على كسب المعرفة والإبداع، وإنما وجودها في محيط بيئي غير مشجع وغير مساعد على الإبداع، وهذا لتردي مستوى الأداء المعرفي للمجتمع ككل والذي انعكس بالسلب على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة.
- وأمام هذه الوضعية تبقى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على التكيف مع ما يحدث من متغيرات عالمية والاندماج في الجو الحديث وإما أن تهمش، لذا يجب عليها أن تتعلم كيف تتكيف مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي ككل لاسيما فيما يتعلق بالتحول التكنولوجي، ويجب أن تدرك بأن الابتكار يمدّها بالتفوق التنافسي في مواجهة التحديات المطروحة، سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، مع الاهتمام بتكوين الكفاءات البشرية التي من شأنها تسيير هذه .

¹ نصر الدين بويش، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية، الموقع نفسه

خلاصة الفصل

خلاصة القول من هذا الفصل أنه كلما كانت سيولة المعلومات غزيرة في المؤسسة كلما كان ذلك في صالحها، إلا أن بعض السياسات التنظيمية قد تجبر أعضاء المؤسسة على إغلاق بعض قنوات الاتصال والاحتفاظ بنوع معين.

وبإتباع خطوات محددة قد تتوصل المؤسسة إلى تحقيق اتصالات فعالة والتي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المهني وارتفاع مستوى الرضا عند العاملين وزيادة المشاركة في نشاطات المؤسسة وتعزيز ولائهم لها، وتطوير العلاقات الشخصية بينهم. ونجد بعض المنظمات تستخدم توليفة من أنواع الاتصالات وهذا بحسب ما تقتضيه الضرورة. لم يغفل الفكر الإداري عن الاهتمام بموضوع الاتصال باعتباره عامل هام لتحقيق التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة، والتنويه إلى دور الإدارة في توفير كل التسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فعالية الاتصالات بالمنظمة.

الفصل الثالث

مدخل سوسيو تنظيمي للفعالية

أولاً: الفعالية التنظيمية في المؤسسة

- تمهيد

أ- خصائص المنظمة الفعالة

ب- العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم

ج- مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية

د- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية

أولاً: المداخل النظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

أ- المدرسة الكلاسيكية

ب- المدرسة نيو كلاسيكية

ج- المدارس الحديثة

خاتمة الفصل

تمهيد :

تعتبر الفاعلية التنظيمية من أحد أهم الموضوعات التي شددت فكر واهتمام الباحثين في العلوم الإدارية بصفة عامة وفي علم الاجتماع العمل بصفة خاصة ، هذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت وركزت على مثل هذه المواضيع سواء كانت نظريات كلاسيكية أو حديثة وذلك بهدف دراسة المنظمات ومحاولة إيجاد سبل لتطويرها بهدف زيادة كفاءتها وتحقيق الفاعلية التنظيمية فنجد مفهوم الفاعلية يتراوح بين معدل إنتاجية العامل تارة ونسبة التطور في أعمال التنظيم تارة أخرى. وعلى العموم فقد قرنت نظريات التنظيم مفهوم الفاعلية بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية حيث فيهما يتجسد هذا المصطلح ومن خلال هذا الطرح النظري يتبين لنا أهمية هذا المفهوم في الدراسات الإدارية والتنظيمية فتناولنا هذا المفهوم من نظرة سوسيولوجية حيث تم التطرق إلى جل النظريات الكلاسيكية والحديثة التي تناولت الفاعلية والتطرق كذلك إلى عمليات وإجراءات التي تحكم الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة من مؤشرات وأساليب والعوامل التي تؤثر في العملية التنظيمية.

أولاً: الفعالية التنظيمية في المؤسسة

أ- **خصائص المنظمة الفعالة:** إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة وبعضها. وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضاً المهارات الإنسانية ولكن وحسب اعتقادي، فأشارك جميع فعاليات التنظيم -إداريون وفنيون وعمال- في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الأمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة -لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفّقش- كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التقنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية من هنا نقول أننا لا نبالغ أبداً عندما نحكم على كل تنظيم أو مؤسسة أيّا كان حجمها أو نوعها، وأياً كانت قوة الجهة التي تقف وراءها بالفشل، ما لم يتم العمل فيها وفقاً للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها، مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة أما إذا أردنا الدخول في الجزئيات الفعالة بالنسبة لنجاح المنظمة، وكما رأى كل من سعيد عامر وعلي عبد الوهاب "فبإمكانها معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغييرات بالإيجاب".¹ يمكن أن نفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها. فإذا رأت أن لظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان أو مسئول بآخر، فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها. على أن يبقى العمال هم "الترموتر" لقياس نجاعة هذه العملية. بمعنى آخر فلا مجال

¹ سعيد س عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري،

للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد من جهة أخرى فقد ذكر هذان الباحثان، أن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل، وذلك بواسطة الرقابة التي تمارسها الإدارة على الأفراد، مع مراعاة الاختلافات والفروقات بينهم .فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المتشددة .هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها . وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية .لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدة، وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك ليس هذا فقط، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية .لأن وكما قلت آنفا لا يمكن لأية منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه في الحسبان . إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقاتها بأجزائها داخليا، وعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا . وتتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزائها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها .

لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتني بحاجات التنظيم فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات .وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية

وعلى هذا فإن الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت وما تزال تجرى في مجال الفعالية التنظيمية، لم تستطع مدنا سوى بنماذج أو حالات للمنظمات الفعالة في محيط معين وظروف بيئية محددة .وهذا هو واقع النظريات الحديثة ومشاكلها لمنهجية التي لم تعد تنتظر إلا للموضوع المدروس في المكان والزمان المحددين تحت دريعة الموضوعية التي تعني دراسة ما هو كائن بالفعل وليس ما سيكون . رغم أن النظريات في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس .ومن هذا يتوجب عليها التوصل إلى نماذج لقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومكوناتها كما كان الشأن عند أغلب الأفكار والنظريات التقليدية القديمة .وهذا لا يعني نفي التمايز الموجود الذي يطبع القواعد والأسس التي يبنى عليها أي تنظيم، لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع، ومن

إيديولوجيات مهيمنة عليه في فترات زمنية محددة. وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا، في بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة، حتى نعمق مفهومنا للفعالية ونحدد النماذج والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان أو الزمان في الأخير يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان، سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف .
 - تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص
 - توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
 - هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
 - النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام
 - تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
 - القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
 - التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات
- بعد هذا العرض المفصل لموضوع الفعالية التنظيمية، يمكن استنتاج أو التأكيد على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية ومن خلالها الاقتصاد الوطني والمجتمع إلا أن المشكلة والعائق المطروح بالفعل، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة، وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، الذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى .

نظرا للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل منظمة .لأن ما يصلح لهذه المنظمة قد لا يصلح للمنظمة الأخرى .وهكذا..

أخيرا نقول أن الفعالية التنظيمية تعني - يمكن هنا التعميم - قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة .حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه (داخلية وخارجية) .

ب- العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم :

لما كان هذا الفصل يعنى بدراسة المنظمة من حيث كفاءة ونجاعة وحداتها الكلية أو كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف .فقد جاء ليوضح عضا من العوامل أو الأقسام التي تزيد من فاعلية هذه المنظمة لكي تستطيع القيام.

بدورها على الوجه الكامل .والمقصود بالفاعلية هنا، هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشئت هذه المنظمة من أجلها ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربعة أقسام رئيسية :¹

-النظام الاقتصادي :

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة . وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة .

-إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية (L'automatisme)، تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة .

النظام السياسي :

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة -هنا -تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعة ، الكويت ، 1975 ص 121

على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:¹

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها
- ن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية .

النظام الرقابي :

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:²

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها .

-لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللوهلة الأولى.

-إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية) .

النظام البيئي :

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محدّدات فاعلية المنظمة على

¹ حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 2005، ص 244

² إيهاب صبيح محمد رزق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين ، دار الانس ، سوريا ، 2000، ص54

النحو التالي :

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم¹

- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.

وانطلاقا من كل ما تقدم، يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود هذه المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، أو بمعنى آخر، فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو، وعلى ذلك أيضا يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال، عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولا بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها عن طريقة تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها . وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة .

ج - المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة :

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين

أ - المؤشرات الخارجية : وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية .

ب - المؤشرات الداخلية : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.²

الجدول رقم (15) يوضح المؤشرات الداخلية و الخارجية للفاعلية التنظيمية

وفيما يلي شرح لأهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي :

¹ أحمد عرفة وسمية الشلبي ، فعالية التنظيم و توحيد السلوك الإنساني ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002، ص 171

² حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2003، ص 262

الفعالية التنظيمية	
المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1- التخطيط وتحديد الأهداف.	1- إنتاج السلع والخدمات.
2- المهارات العملية للمدير.	2- الجودة.
3- المهارات الاجتماعية للمدير.	3- تحقيق الأرباح.
4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4- القدرة على التكيف.
5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.	5- النمو.
6- المشاركة في اتخاذ القرارات.	6- تحقيق أهداف جديدة.
7- تدريب وتنمية الأفراد.	7- التأهب للإنجاز.
8- الإدارة السليمة للصراع.	8- المسؤولية الاجتماعية.
9- الحوادث.	9- البقاء.
10- الغياب.	

المؤشرات الخارجية :

1- إنتاج السلع والخدمات : إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه .

2- الجودة : إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي حققته شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع .

3- تحقيق الأرباح : كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

4- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة

على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .

5- النمو : يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل : حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية .

6- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلا (يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام .إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال) .

7- التأهب للإنجاز : هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوافر فيها هذه الخاصية .

8- المسؤولية الاجتماعية : أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها .

9- البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.¹

المؤشرات الداخلية

1- التخطيط وتحديد الأهداف : ترتبط الفعالية التنظيمية -كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها - وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف

2- المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

3- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم

¹ علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1995، ص 109

الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة : وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات .

5- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.¹

6- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .

7- تدريب وتنمية الأفراد : هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة .

8- الإدارة السليمة للصراع : إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) ، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة²

9 - الحوادث : للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تقتصر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية .

10- الغياب : إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس.

بعض الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال :

تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات:

-الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة : ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون "باركنسون" الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول " :إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت . "والمثال التالي يوضح كيفية انتشار قانون باركنسون في دنيا الأعمال تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20 % وطلب مكنه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 إلى 05 أفراد .

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 54

² عمر وصفي عقيلي و آخرون ، وظائف المنظمات الأعمال ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 55

في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات وأعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي. ولقد اكتشف المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتاً أطول في الأعمال الروتينية كتغيير "الريون" أو "حفظ المستندات..."

انشغال الإدارة بالتفاصيل :

حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة، تاركاً للمرؤوس بديلاً واحداً وهو أن يكون تابعاً هادئاً الطباع . إن فرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية (الروح المعنوية) للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيراً سلبياً على فعالية المنظمة جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية .

- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل، مما ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي، وبالتالي انعدام روح الفريق ..

- الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف .

- الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل.¹

التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني :

1- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية .

2- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين .

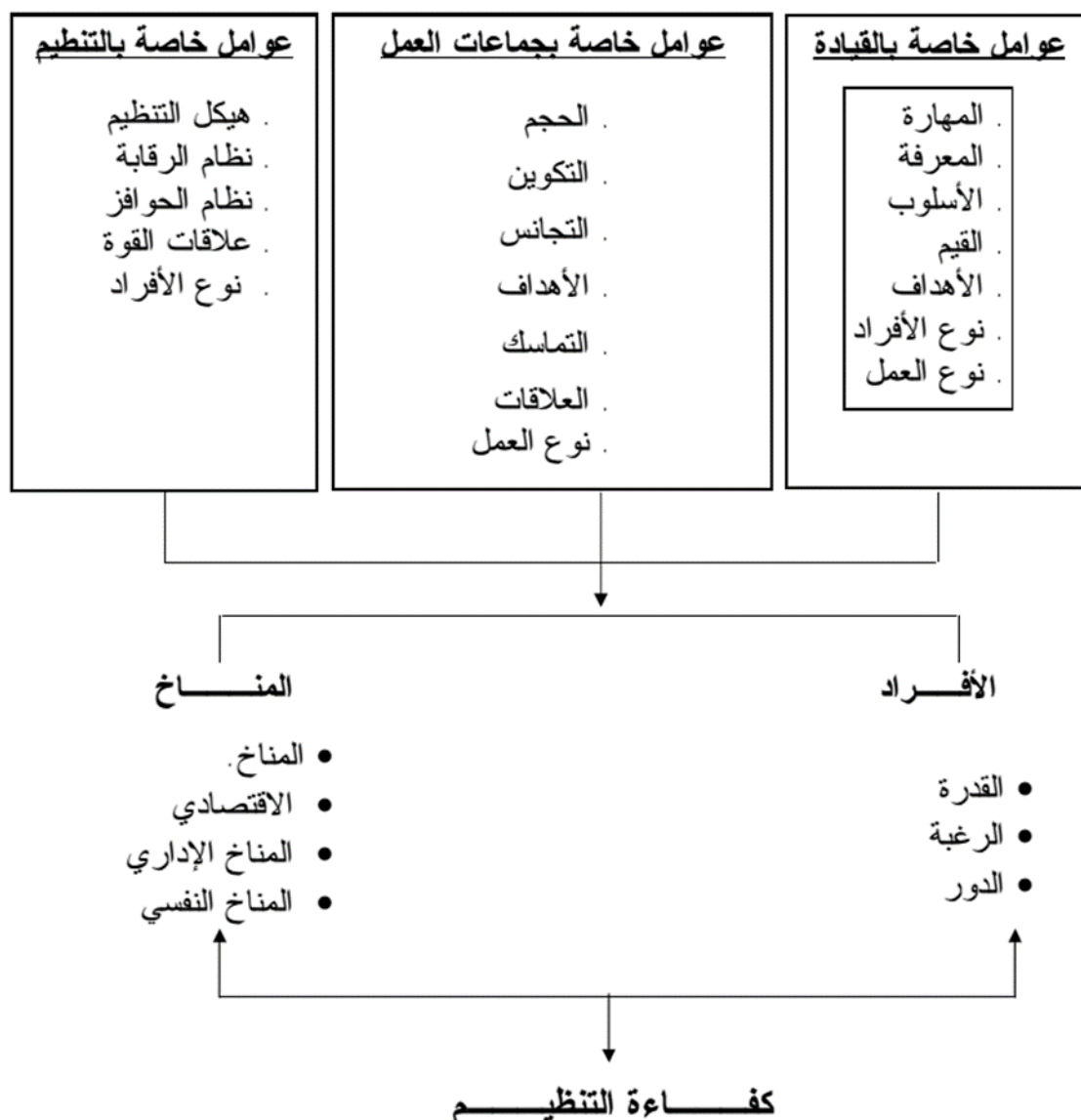
3- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون .

ولقد أنتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلاً من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها، والنموذج التالي يوضح بعضاً من هذه العوامل² ولنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني .

¹ كامل محمد مغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة و التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، الأردن 1993، ص

² خليل محمد حسن الشماخ و خضير محمد كامل ، مرجع سابق، ص 32

الشكل رقم (16) يوضح كفاءة التنظيم



د: الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف التي تتناسب معها

قدمت فيما سبق جملة من المداخل الخاصة بتشخيص الفعالية التنظيمية .واعتقد أن الاهتمام بها جميعا سيكون مفيدا جدا للمنظمة إذا حسنا استخدامها في الوقت المناسب والمرحلة المناسبة .ولكن المشكلة الحقيقية هي، متى وتحت أي ظرف يكون من الأفضل استخدام هذا المدخل عوض ذاك؟ والإجابة على هذا السؤال قد نجدها عند الباحث -كيم كامرون -عندما قام سنة 1983 بمقارنة أربعة مداخل (ذكرتها كلها في التحليل السابق) ، وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (02) يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 103.

إن ما سبق لا يمثل كل ما قيل عن الفعالية التنظيمية، لأنه وبالعودة قليلاً إلى الوراء وبنتصفنا لتراث الفكر التنظيمي، سنجد أن "تالكوث بارسونز" ومنذ ما يقارب نصف قرن مضى، قد نبه إلى أن هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها، لأن حل هذه المشكلات ومن ثم البقاء والاستمرار يعتبر دليلاً ومعياراً للفعالية وتتلخص هذه المشكلات في: التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها. الإنجاز والتحصيل، أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة. التكامل، وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة. وأخيراً الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها وتجديد قيمها وأعمالها ومن جهته، فقد أعطانا "كابلاو" نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات - حيث يبدو مختلفاً تماماً عن تلك النماذج التي قدمتها سابقاً - ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر وهي:

الاستقرار : الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

التكامل : ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع لبن أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض .

رغبة العاملين : والتي تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها. وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين، مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين .

التحصيل : وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها. أما "دوبرين" فقد عرض أربعة عشر معيارا للفعالية. مددلا على هذا العدد الكبير، بتعقد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها. وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق لأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين¹ يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه. ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية ولعل هذا ما جعل "سيلر" يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي :

الإنتاجية : التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي .

الرضا : ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات و حاجات العاملين. قبل الانتقال إلى المعيار الموالي، ألاحظ أن هناك سؤالا ملحا يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات وهو :كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة .لذلك أقول وأؤكد على أنه من العسير جدا قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة .

التطوير : يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها .في حين يرى كل من جورج وثنانباوم " أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة . ومن ثم فقد رأيا أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية للفعالية وهي :

الإنتاجية : أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خططت له من قبل .

المرونة : أي قدرتها على مسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل .

غياب النزاع الداخلي : رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة. إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة وأما "بريس" فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها .ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها - العوامل الوسيطة - والتي تؤدي إلى النتيجة التي

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب , مرجع سابق , ص 217

- ترغبها المنظمة وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي :
- الإنتاجية : وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
 - اتساق السلوك : أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.
 - الروح المعنوية : والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين .
 - التكيف : وهو استجابة المنظمة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
 - استقرار المنظمة¹ : وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها. كما استخدم "موث" في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة وهي.
 - الإنتاجية : والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب هي :
 - كمية المنتج وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد.
 - نوعية المنتج :وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج.
 - درجة الكفاءة التي أنتج بها : وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج .
 - التكيف : ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها، وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة، ونسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات .
 - المرونة : وتعني استعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش وموريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة .
 - ففي مجموعة من المصانع فقد طبقا مقاييس الإنتاج، من حيث النوع والكم، وكذلك التكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم .وفي مجموعة من مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدمنا معايير أخرى، تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة وخاصة منها تلك المتعلقة بالرياح والنمو، ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي، وكذا معيار الجودة والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث. أما "هنث" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات، وهذه المعايير هي:

¹ عبد الغني البيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة ، الدار المصرية الحديثة للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 1976، ص 222

التحصيل: والذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل: الربح ونصيب السوق والكفاءة وأي معيار آخر يقيس المخرجات.

التعاون : وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.
النزاع : وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

إشباع الحاجات: ويتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما :

-مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية، مثل احترام النفس وإثبات الذات والعلاقات الاجتماعية.
- مدى إشباع الحاجات الأساسية، ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان..

وبضيف "جيسون" وزميله، عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم. ويركزون على علاقة المنظمة والبيئة. فيقولون أن المقياس الأخير لفعالية المنظمة هو الاستمرار والبقاء، أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل. ويكمل هذا القياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل .

أما الأولى: فهي الإنتاج والكفاءة والرضا. **وأما الثانية:** فهي التكيف والتطوير

وبمثل الإنتاج قدرة المنظمة على تقديم المخرجات التي تتطلبها البيئة بالنوع والكمية الملائمة. ويتضمن معيار الإنتاج معدلات متنوعة مثل: الربح والمبيعات ونصيب السوق .

وأما الكفاءة فهي نسبة المخرجات إلى المدخلات. وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل، تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة. ويأتي معيار الرضا بعد ذلك ليؤكد أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها. وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل، كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل: معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى. ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواء حدث داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة، وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير. وأما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين

ولكن لغير المدير أيضا .وتطوير الأفراد والجماعات والإدارات سويا حتى يمكن للمنظمة كلها أن تنمو وتتطور .

ثانيا : المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية

أ- المدرسة الكلاسيكية .

المدرسة الكلاسيكية هي عبارة عن اتجاه فكري يشمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمين بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر والعقد الثاني من القرن التالي حيث كانت الثورة لصناعية في بداياتها والتي خلقت ظروف جيدة في طبيعته الإنتاج والاستهلاك واضطرابا في قانون العرض والطلب ،ونتيجة لدخول الآلة كمصدر طاقة جديد والتحول من العمل اليدوي إلى استخدام الآلة الجديدة في الإنتاج واعتماد أساليب عمل مستحدثة ساهمت في زيادة ملحوظة في حجم الإنتاج وزيادة في حجم العرض والطلب ¹ ومن هنا يمكننا القول أن المدرسة الكلاسيكية تتكون من مجموعة النظريات التي تعالج كل منها جانبا من جوانب الإدارة ،كما نرى أن النظريات الكلاسيكية هي الإسهام الأول في بناء الفكر الإداري على الرغم من أنها نتاج الخبرة المكتسبة بشكل عملي من قبل أصحابها والتي لا زالت تخضع حتى الآن للدراسة والتطوير .

1: الإدارة العلمية .

أخذت المنظمات ولا سيما الصناعية في الانتشار والتوسع و أصبحت عملياتها وأنشطتها أكثر تعقيدا، وواجهت تلك المنظمات مشكلة نقص الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية ، حيث جاءت نظرية الإدارة العلمية لتركز على سبل زيادة كفاءة وإنتاجية العامل .

يعتبر "فريدريك تايلور (1856 - 1915) (Taylor Frederik) "رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه "الأب الروحي لها "وقد بدأ حياته مراقب عمال في شركة صناعة الصلب والحديد ،وتدرج إلى أن أصبح رئيس المهندسين وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه وتجاربه على مدار الخط الأول على مشكلات العمال اليومية ،وكان يعتقد الهدف الأساسي للمدير هو "وجوب تحقيق أقصى ازدهار و منفعة لصاحب العمل ولكل عامل و الرسالة التي كان يعبر عنها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعاملين"

² وضع تايلور "الأطر الفلسفية والتنظيمية من خلال اعتماده على أساليب التنظيم والرقابة معتمدا على دراسة الحركة والزمن وقد أسهم بشكل فاعل في تهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله

¹ بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار الثقافة للنشر ، عمان ، 2000، ص 486

² مبادئ الإدارة الحديثة ، (النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمات) دار حامد للنشر ، عمان ، 2006، ص 52

بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة وقد تركزت إسهاماته المختلفة على مجموعة من الافتراضات النظرية هي :

1- التركيز على مبدأ تقسيم العمل Works of Division أو التخصص في العمل Specialization بين العاملين لأن ذلك يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وخبرتهم وكفاءتهم بالأداء نتيجة التخصص بجزء صغير من العمل يؤدي بشكل متكرر يوميا أثناء العمل .

2- إعطاء نطاق الإشراف Control of Span أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا يعني تحديد عدد الرؤوس الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنجاز المستهدف .

3- اعتبار العامل المادي عنصرا رئيسيا في تحفيز العاملين نحوى الأداء وذلك بإعطاء العاملين أجورا مادية تتضاعف تدريجيا بالإنجاز الإنتاجي الذي يتطلب جهودا عالية في الأداء وكلما ضاعف العامل جهوده بالإنجاز كلما حصل جراء ذلك على أجر أكبر¹.

4- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن أي الأنشطة الفيزيائية المنظمة. إختيار وتدريب العمال بطريقة علمية لتحسين مهاراتهم لأن العمال في نظره يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال، يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ وذلك لإبراز أهمية التخطيط².

كما هناك من ساهم في تطوير الإدارة العلمية أمثال :

هنري جانت : (Gantt Henry) مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جودة الإنتاج بالمصنع وطور خرائط فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل (المشروع) وما تم إنجازه فعليا وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعة فالخارطة تبين توزيع الوقت وتتابع التقدم وسير العمل³.

فرنك جيلبرت : (Gilberth- Frenk) ركز جيلبرت على دراسة الحركة لاختصار الحركات الزائدة التي تسبب الإرهاق للعامل , كما اهتم بوضع مستويات الأداء بدقة لكل وظيفة أو مهمته و اهتم بتصميم

¹ سعيد عبد المرسى بدر, الإيديولوجيا ونظرية التنظيم الإدارة , دار المعرفة الجامعية , مصر , 2004, ص 83

² سيد الهواري , الإدارة أصول و أسس علمية , دار عين شمس , مصر , 1976, ص 592

³ خليل محمد الشماع , نظرية المنظمة , دار المسيرة للنشر , عمان , 2000, ص 72

المصنع من الداخل وكيفية إيجاد الشكل النموذجي لتوضيح الآلات والأدوات¹ ومن أهم ما أنتقد في هذه النظرية :

- استخدام الإنسان كآلة حيث يقتصر دوره على التنفيذ فقط دون التفكير.
- عدم إحساس العامل باستقلالية داخل المجال العمل.
- التقسيم الفردي للعمل وإهمال روح الجماعة داخل العمل.
- حرمان الأفراد من المبادرة والإبداع وذلك بالزامهم بالوظائف المحددة فقط.
- إغراء العمال على العمل لفترات طويلة وإجهادهم فيه من خلال نظام الأجور بالقطيعة²
- أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل .
- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتغرق العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون إعطاء اعتبار للنواحي الصحية .
- عارضها أصحاب المصانع الذين خيل لهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال.
- لاقت أفكار "تايلور" معارضة شديدة لأنها تطرح طرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع بل أن الطرق التقليدية كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير³.

2: الإدارة التنظيمية أو التقسيم الإداري .

"هنري فايول (1841-1925) (Fayol- Henry) "

عمل المهندس الفرنسي "هنري فايول" كمدير لشركة مناجم الفحم الحجري لمدة طويلة أثبت من خلالها نجاحه في الإدارة وكان قد عاصر فريدريك تايلور الأمريكي الذي كان مهتما بالإدارة العلمية ,ويمكن اعتبار الدراسات التي قاموا بها متكاملة حيث ركز "فايول" إهتمامه في دراسة المستوى التنظيمي الأعلى بينما كان تركيز تايلور على إدارة الورشة يعتبر "هنري فايول" في نظر الكثيرين الأب الحقيقي للإدارة الحديثة ، وذلك لمساهمته الكبيرة في وضع المبادئ والأسس الهامة في الإدارة والتي أصبحت بعد ذلك قواعد هامة للانطلاق لجعل الإدارة عملاً مستقلاً فيما بعد إن التجارب والممارسات الإدارية الطويلة هي الأساس في وضع "فايول" كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة" الذي ضمنه نتاجه الفكري في علم الإدارة واضعاً

¹ علي السلمي , تطور الفكر الإداري , وكالة المطبوعات للنشر , الكويت, 1975 , ص 65

² محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 62

³ كامل بربر ، الإدارة العلمية و النظام ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1996، ص 27

مفهوم العلمية الإدارية كمنطلق لدراسة علم الإدارة¹ قد خلص هنري فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية يتم تأدية ها في أي منظمة اقتصادية وهي :

1- **النشاطات الفنية Activities Technical**: كالإنتاج والتصنيع.

2- **النشاطات التجارية Activities Commercial**: كالبيع والشراء أو المبادلة.

3- **النشاطات المالية Financial Activities** : كالحصول على الأموال الاستثمارية وتوجيه نشاطاتها المختلفة .

4- **النشاطات المحاسبية Activities Accounting**: لتحديد المركز المالي للمنظمة و إعداد الإحصاءات .

5- **النشاطات الإدارية Activities Managerial**: مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه.... الخ وقد ركز "فايول" على جانب النشاط الإداري من بين هذه الأنشطة وقد اعتبره من أهم تلك الأنشطة حيث أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم لدى العديد من الباحثين والمفكرين في الحقوق الفنية ، التجارية الخ² .

6- **النشاطات الإدارية Activities Managerial**: مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه.... الخ وقد ركز "فايول" على جانب النشاط الإداري من بين هذه الأنشطة وقد اعتبره من أهم تلك الأنشطة حيث أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم لدى العديد من الباحثين والمفكرين في الحقوق الفنية ، التجارية الخ .

النظام Disciplin : يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين على فرض النظام.³

وحدة الأمر Command of Unity أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليمات من رئيس واحد فقط.
وحدة التوجيه Direction of Unity ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .

¹ بيان هاني حرب ، مرجع سابق ، ص 53

² خضير كاظم محمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر ، عمان ، 2000، ص 63

³ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط2، 2004، ص 41

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination interest general of interest

individual: أي تفضيل المصلحة العامة للمشروع عن المصلحة الخاصة أو الفردية .

مبدأ المكافآت أو التعويض Personnel of Remuneration: يجب أن تكون مكافآت الأفراد عن عملهم بصورة عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي .

المركزية Centralization : تعني تركيز السلطة في يد شخص واحد تتم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع¹

مبدأ تدرج السلطة chain of Scalar: هو التسلسل في الوظائف والمراكز والوظائف السلطوية من أعلى إلى أسفل الترتيب .

مبدأ الترتيب Order : ويقصد به ترتيب كل الوسائل والأشياء والأفراد أي ترتيب كل ما هو مادي واجتماعي في المكان المناسب لكل واحد .

مبدأ المساواة Equity : ضرورة تطبيق العدل والمساواة من طرف الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين قصد توفير جو عمل مناسب² .

مبدأ استقرار الموظفين personnel of tenture of Stability : يقصد بالاستقرار بقاء الموظفين في عملهم وعدم نقلهم من عمل لآخر ، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .

روح المبادرة Initiative : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير عن مقترحاتهم وأدائهم وأفكارهم بحرية على كافة المستويات ، فالمدیر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر لذلك. **اضفاء روح المرح للمجموعة : corps of Esprit** في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف³.

حدد "فايول" ثلاثة أنواع من القيم التي يجب توفرها في العمال بالمؤسسات والتنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفاعلية في الأداء تتمثل مجموعة القيم الأولى :

- 1- القيم الطبيعية البيولوجية مثل التمتع بالقوة البدنية اللازمة لأداء العمل والشكل... الخ
- 2- القيم العقلية : تتمثل في مدى قدرة الفرد على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وغيرها من

¹ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 132

² سعيد عبد المرسى بدر ، مرجع سابق ، ص 136

³ مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، و التنظيم ، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1990، ص73

القدرات العقلية.

3- القيم الأخلاقية :وتشمل قدرة الفرد على تحمل المسؤوليات وتبعاتها والتحلي بالعزيمة¹

تعقيب على نظرية التقسيم الإداري :

من خلال ما سبق عرضه حول نظرية التقييم الإداري أو ما يعرف بنظرية الإدارة التنظيمية نرى أن "فايول " قد ركز على العمليات الداخلية للتنظيم و المظاهر الرئيسية للأداء في العمل كما أنه اهتم بالجوانب الفيزيولوجية للعمال على عكس "فريدريك تايلور "الذي اهتم بالجوانب المادية للعمل و أهمل الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل كما نجد أن "فايول "قد حدد من خلال المبادئ الأربعة عشر العناصر المساعدة على خلق وتحقيق كفاءة الأفراد خاصة المديرين .

حيث نرى أن أهم ما قام به أيضا هو التأكيد على ضرورة تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة والقيام بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة في شكل وظائف إدارية متماثلة ومتكاملة لتحقيق وصياغة رسالة المنظمة. وعليه نرى أن "هنري فايول "قام بإنجازات وإسهامات لنمو وتطوير التنظيم الإداري من أجل وصول المجتمعات إلى أعلى درجات الرقي و الازدهار.

3: النظرية البيروقراطية .

يفترض من النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة .ولقد انعكس ذلك على تغيير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات لقد عالج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر (1864-1920)" weber Max " النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي ،

وقد أثبت "ماكس فيبر "بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها وهذه الخصائص هي :

- لتخصص وتقييم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 90

- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل

- إختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل¹.

كما اهتم "ماكس فيبر" بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه وقد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة (power) هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة (Authority) فهي تعني الإنصياع لأوامر، وفي إطار السلطة يرى أن الشخص التابع (المرووسين) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدرء) أمر مشروع وفي دراسته لتطور المجتمعات ميز بين ثلاثة².

أنواع السلطة :

1- **السلطة التقليدية** : وفيها يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة , وكان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع الذي مرت به أوربا , كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة , لأنهم يرون بأن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره .

2- **السلطة الكاريزمية (الروحية أو الشخصية)** : والتي تستند إلى الإلهام و يستمد القائد شرعيته من الخائص الفردية التي يتمتع بها و القدرات التي يتميز بها التي تجعل منه زعيم له هيئته وتعظيم وتقدير ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين والشخصيات الدينية والرسول والمصلحين الاجتماعيين .

3- **السلطة القانونية** : هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير³ من أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية :

- البيروقراطية لا توفر النمو الشخصي أو تطوير الشخصية الناضجة.

- أن النظرة البيروقراطية لا تأخذ بأهمية التنظيم غير الرسمي.

- أن أنظمة الرقابة المستخدمة بالبيت ومتقدمة.

¹ محمود سليمان العميان , السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال , دار وائل للنشر , الأردن , ط2, 2004, ص 43

² حسن حريم , مرجع سابق , ص 57

³ فاروق مداس , التنظيم و علاقات العمل , الاخوة مدني للطبع , الجزائر , 2000, ص 11

- أنها لا توفر الوسائل الكافية لكل الخلافات بين الجماعات الوظيفية أو المستويات الإدارية.
- أن الاتصالات أو الأفكار الخلاقة عادة ما تفقد فاعليتها بسبب الأبعاد الهيكلية.
- أن العنصر البشري في النظام البيروقراطي غير مستقل بالكامل بسبب عدم الثقة والخوف و الانتقام .
- البيروقراطية تعمل على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح شخصا مكيفا عديم اللون يدعي "رجل التنظيم".¹

تعقيب :

من خلال ما سبق ذكره نرى أن "ماكس فيبر" قدم مجموعة من الأفكار والأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع إذ تضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف من خلال تطبيق النظام البيروقراطي.

كما يمكننا القول أن "ماكس فيبر" عالج النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي ،وقد أثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي و كيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث يتم ذلك خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات .

تقييم ونقد المدرسة الكلاسيكية :

من أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات و تطورها، وتتنضح أهمية وحيوية هذا الدور في العصر الحالي:

- التأكيد على إبتار الإدارة علم ، مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعليمها في الجامعات .

- إعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى ، ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول .

- تحديد عناصر وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) .

- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا مثل تحليل الوقت، الحركة وتبسيط العمل، نظام الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف هي مستمدة أساسا من المدرسة الكلاسيكية.

- أبرزت أهمية تفويض العاملين إعتقادا على الأداء.

- بادرت بدراسة المهام و الوظائف.

- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين

¹ كامل محمد مغربي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) دار الفكر للنشر ، عمان ، ط2، 2005،

لا يمكن أن ننكر اسهامات المدرسة الكلاسيكية في نشأة وتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث أن العديد من أفكارها ومبادئها تحددت الزمن ومازالت تطبق في العديد من المؤسسات الكبرى اليوم ، إلا أن هذه المدرسة تعرضت إلى العديد من

الانتقادات نذكر منها :

- نظرت المدرسة الكلاسيكية للإنسان نظرة محدودة، حيث ترى فيه كائنا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية.

- اعتبرت هذه المدرسة التنظيم نسقا مغلقا متجاهلة بذلك تأثير الظروف المحيطة.

- التحليلات الكلاسيكية تجاهلت الجماعات غير الرسمية، رغم أن لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على اتجاهات ودافع العاملين

- المدرسة الكلاسيكية أنكرت حق الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية¹

تعقيب :

من خلال ما سبق ذكره نرى أن للمدرسة الكلاسيكية دور هام في إبراز أهمية الإدارة ونجاحها حيث كانت هذه الأخيرة قبل ظهور المدارس الكلاسيكية عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى الأسس العلمية ، إلا أن ما يؤخذ على هذه المدرسة هو إهمالها للجانب الإنساني لأنها كانت ترى أن التطور هو زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف والمنظمة وإهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد العامل .

ب: المدرسة النيوكلاسيكية .

1: مدرسة العلاقات الإنسانية

إلتن مايو : Mayo Elton "لقد جاءت نظريته كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية إذ شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة ، وقد ركزت على كيفية التعامل مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته .تعترف حركة العلاقات الإنسانية بالباحث الأسترالي "إلتن مايو -1949-1880- الذي يعتبر الأب الروحي لها ومن أهم الدراسات المعروفة بدراسات هورثون في شركة وسترن ، تحت إشراف "روثلز بيرجر (Berger Rothles) "الدراسات المعروفة بدراسات هورثون في شركة وسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1927، 1932 على خمس مراحل وكان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة ، ظروف العمل ، ساعات العمل ،

¹ زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة ، الأردن ، 2007، ص 73

الأجور على إنتاجية العمل¹. ولذا لقد ركزت دراسات "مايو" على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصنع هورثون وهي الاهتمام بالجوانب السلوكية للفرد:

- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.
- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعات العمل) في صور مختلفة.
- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم المختلفة والمعتقدات والطموحات الجماعية.
- يعمل الأفراد في إطار لتحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته .
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية .
- أن أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار والثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يوطر بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيميا .
- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والعاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بأفائه المختلفة²

- ومن هذا المنطلق دعت مدرسة العلاقات الإنسانية الى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت الى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وأن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العمال وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية ويشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء
- لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثره على سلوك الفرد في المنظمة ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية³

ومن هنا يتضح بأن "التون مايو" قد أكد ثلاث مسلمات رئيسية انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي:

- 1- لا تعد الحوافز الاقتصادية والمادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها في حقول العمل الإنتاجي ، حيث أن لجماعة العمل أثر كبير في تحقيق الإنتاجية المراد انجازها من الأفراد .
2. أن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف المختلفة سيما وأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة

¹ حسن حريم ، مرجع سابق ، ص 61

² خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 76

³ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 61

3- لا يحقق التخصص الوظيفي الإنتاجي أو الخدماتي أو كليهما في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة حيث أن التفاعل الاجتماعي للأفراد يشكل الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة¹.

نقد وتقييم النظرية: على الرغم من الإنجازات التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لا تخلو من العيوب والنقائص وعليه لا بد لنا قبل الانتهاء من ذكر أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ودراسات هورثون : ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي حيث افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مكونة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها وأن تلك الوحدات متفاعلة ومتفقة في الهدف والغاية، وهذا افتراض غير صحيح لأن هناك اختلاف في القيم والغايات بين أفراد الجماعة الصغيرة وبالتالي تنعكس هذه الاختلافات بين المجموعات التي تتعامل معها ن العلاقات الإنسانية ركزت على مجموعات العمل وافترضتها بأنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومطالبتها بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم ، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد والتي تعتبر مصدرا للابتكار والتطور غفلت نزعة الإنسان الفطرية في حب السلطة والتسلط وأنه بطبيعته يسعى إليها ويتمسك بها ويمارسها إذ ارتقى إلى المستويات الإدارية العليا

- أن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وبذلك تفقر لعنصر مهم في تفسير السلوك الإنساني.
- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلاقات رئيسية بين الإداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منها وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحها ،وكما أن هناك تناقض في مصالح أعضاء الفئة الواحدة من عاملين أو إداريين².

2: النظريات السلوكية.

1/نظرية الحاجات لـ "ماسلو":

لقد ساهم المفكر "إبراهيم ماسلو Maslou" في صياغة نظرية شائعة الصيت والتي سميت باسمه "سلم ماسلو"، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يسعى الفرد لإتباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه ، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك

¹ خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 78

² كامل محمد مغربي ، مرجع سابق ، ص 55

الإنساني بشكل نسبي وفقا لأهميتها النسبية إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما:

1. **درجة الحرمان أو مستوى الإشباع :** حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجات أكثر إلحاحا من غيره ويسعى بشكل حثيث نحو إشباع حاجاته إذ أن درجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني ويتناسب سبل إشباع الحاجات وفقا لهذا الاتجاه تناسباً طردياً مع درجة الحرمان .

2. **قوة المنبه (المؤثر):** أن قوة المنبه أو الإشارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالباً ما تكون كامنة في الذات إلا أن توفر محركا أو مؤثرا إيجابيا فإن هذا المؤثر غالباً ما يحرك النوازع الذاتية نحو الحصول على الحاجة ويساهم في تنشيط الرغبة وتحريكها نحو الإشباع.¹

تعتبر نظرية "ابراهيم ماسلو" من أشهر نظريات الحفز، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي :

- **حاجات فيزيولوجية :** وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، النوم و الجنس .

- **حاجات الأمن والحماية :** حاجات الأمن المادية والأمن النفسي تشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما ، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع احتياجاتهم المختلفة مثل الترقية ، العدالة ، المساواة الخ .

- **حاجات التقدير والاحترام :** إحترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، الكفاءة ، الاستقلالية ، الشهرة ، التميز ، المكانة..... الخ .

- **حاجات تقدير الذات :** تشمل حاجات تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة ،المهارة الإبداع ، تحقيق أقصى طموح و بناء على هذه النظرية فإن الحاجات المرتبة مع بعضها البعض ترتيباً تصاعدياً حسب الأهمية² .

¹ ضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 79

² محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 65

نظرية y-x

يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) و (Y) لـ دوجلاس ماكريجور (Magregor Douglas) هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة ,لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة " الذي صدر في عام 1960 فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان ,ذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية¹ وما يلي شرحا مختصرا لكل من النظرية (X) و(Y)

3- نظرية : (X) تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- يميل الفرد إلى الخمول وعدم الرغبة في العمل فهو كسول ولا يريد العمل إذا استطاع ذلك وبناءا على ذلك فعلى الإدارة التلويح بالعقاب والثواب لسلوك الفرد .
- أن الفرد بطبعه لا يريد تحمل المسؤولية لذلك يجب توجيهه وارشاده للقيام بعمل مفيد ,وعلى الإداري وضع خطة لتوجيه وارشاد العامل من قبل مشرف بدفعه إلى العمل كون هذا الأخير ليس لديه أي طموح سوى الاستقرار في العمل .
- أن افتراضات نظرية (X) التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية كما يراها "ماكريجور" غير صحيحة ولا يمكن لها أن تؤدي الغرض في قيادة العنصر البشري كونها تهمل الجانب الإنساني والاجتماعي للعنصر البشري فهي بالتالي غير صالحة .
- ومن الجدير الإشارة هنا إلى أن تطبيق هذه النظرية قد يكون مفيدا في إدارة عنصر غير مؤهل أو قد تكون هذه النظرية صالحة في ظروف عمل غير اعتيادية إضافة إلى وجود بعض أنماط السلوك الفردي التي تتطلب العمل وفقا لهذه النظرية².

4- نظرية : (Y) تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- أن الإنسان يقوم بالعمل برغبة تماما كما يرغب باللعب والمرح فهو يقوم باستثمار جهده العضلي بسرور في حال وجود خبرة سابقة لديه ومناخ تنظيمي ملائم.
- أن الإنسان قادر على التدبير والتوجيه الذاتي خاصة إذا وجد وسائل ترغيب للقيام بالعمل والاقتناع بالأهداف أن الإنجاز الصحيح هو نتيجة للحوافز المختلفة التي يتحصل عليها الفرد.
- أن الإنسان قادر على الابتكار والتطوير بشكل مستمر.
- أن التنظيمات الصناعية هي المسؤولة عن عدم استثمار طاقات الفرد الذهنية لدى العاملين وليس

¹ حسن حريم , مرجع سابق , ص 64

² بيان هاني حرب ,مرجع سابق , ص 75

الأفراد

- أن الإنسان بطبعه يطمح في كثير من الأحيان لتحمل المسؤولية ويسعى إليها بجهد .
يعتبر "ماكريجور" بأن افتراضات نظرية (Y) تعطي تفسيراً إيجابياً للعمل الإداري وعليه فإن المنظمات معنية بوضع استراتيجيات ملائمة ومرنة لاستغلال الموارد البشرية أفضل استثمار من خلال إيجاد توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد , ولكن لا يقلل في الوقت ذاته استخدام السلطة للتوجيه وتنظيم العمل من قبل الإدارة¹ .

5- نظرية العاملين أو نظرية العوامل المزدوجة "فريدريك هرزبرغ":

ركزت هذه الإسهامات حول دور العمل وظروفه في حياة الفرد العامل حيث اتجه "هرزبرغ" (1959) إلى دراسة أسباب عدم الرضا وقدم لنا مجموعة من العوامل لا يؤدي توافرها إلى وجود دافع قوي للعمل ولكن عدم توافرها يتسبب في حدوث حالة .

من عدم الرضا ,وتضم هذه العوامل التي أطلق عليها اسم العوامل الدافعة ما يلي :

- سياسة الشركة.
 - الإشراف الفني.
 - العلاقة المتبادلة بين المشرف والزملاء المرؤوسين.
 - الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية.
 - مدى الاستقرار في الوظيفة والمرتب
- كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل يؤدي تواجدها إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل المزيد من الجهد بالإضافة إلى وجود حالة رضا ,أما عدم توفرها فقد يخلق حالة ملموسة من عدم الرضا و هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية

*الإعتراف *التقدم *المسؤولية *الإنجاز *العمل *احتمالات النمو في الوظيفة²

ومن أهم هذه الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- بالإمكان أن عينة الدراسة التي اعتمد عليها لا تعبر عن جميع الفئات العمالية الأخرى

¹ بيان هاني حرب ,مرجع سابق , ص 76

² محمد عبد الفتاح الصيرفي , مبادئ تنظيم الإدارة , دار وائل للنشر , عمان , ط3, 2008, ص 63

- من الممكن أن تكون العوامل لدى فرد معين عوامل دافعة لدى فرد آخر لا تكون دافعة، فتصنيف العوامل غير ثابت¹

تقييم و نقد المدرسة السلوكية :

تعد المدرسة السلوكية حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم ,وتختلف العلاقات الإنسانية عن سابقتها بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف وانما ركزت على العوامل البشرية والنفسية والاجتماعية كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم,فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزعات وطموح والتي بموجبها تلعب دورا رئيسيا في كفاءة الإنتاج وعليه فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك الإنساني وهي القيادة,المشاركة و الاتصالات² لكن على الرغم من ذلك وجهت لهذه المدرسة بعض الانتقادات أهمها :

- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.
- رغم الاهتمامات بالحاجات الاجتماعية للفرد إلا أن جهودات **التن مايو** وزملائه لم تمتد إلى مفهوم هذه الحاجات بالتفصيل والعمق اللازمين .
- أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب التركيز على الجوانب الأخرى فقد تجاهلت المدرسة السلوكية العوامل المتصلة بالتفاعل بين الفرد و العمل ومدى قدرة الإدارة على تصميم العمل ورسم سياستها بما يحقق المواءمة بينهما³
- التعقيب:** يمكننا القول أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى ال مدرسة السلوكية إلا أنه لا يمكن أن نغفل عن الدور الرئيسي و الإيجابي الذي لعبته في مجال الإدارة بصفة عامة و التنظيم بصفة خاصة , وذلك من خلال اهتمامها بالعنصر البشري الذي تقر بوجوده وكيانه كفرد داخل المؤسسة له أحاسيس , طموح و أهداف ولم تنظر له كآلة أو جماد أي لم تقر هذه النظرة بأهمية الكفاءة والأرباح وتقيد السلوك بقدر الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد داخل المؤسسة

¹ مصطفى محمود أبو بكر , التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية الإسكندرية , 2007, ص 34

² كامل محمد مغربي , مرجع سابق , ص 51

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي, مرجع سابق , ص 94

ج: المدارس الحديثة .

1: النظرية الكمية .

يعتبر "برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم هو نظام من المعلومات ونمطا من اتخاذ القرارات , وقد طور كل من "هربرت سايمون" و"جيمس مارس" هذه لفكرة وأكدوا أن الإدارة هي "عملية اتخاذ القرارات " وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة ، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات¹ وبما أن هذه النظرية ظهرت نتيجة المشاكل الإدارية التي برزت في الحرب العالمية الثانية المتعلقة بإدارة شؤون المعركة والدفاع فقد كان رأي مجموع الباحثين في اختصاصات مختلفة بأنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية .

وبما أن هذه النظرية ظهرت نتيجة المشاكل الإدارية التي برزت في الحرب العالمية الثانية المتعلقة بإدارة شؤون المعركة والدفاع فقد كان رأي مجموع الباحثين في اختصاصات مختلفة بأنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية . ومازالت هذه الأساليب تأخذ دورا هاما في إدارة المشاريع العصرية خاصة وأن هذه الأساليب تخضع إلى تطوير مستمر يلائم شروط العمل الحالي في المؤسسات

نقد و تقييم النظرية الكمية :

لا يرى البعض في بحوث العمليات أكثر من أسلوب لمساعدة الإدارة في وضع حلول دقيقة لمشاكلها الإدارية ولا يرقى هذا الأسلوب ليكون نظرية إدارية متكاملة وأن هناك الكثير من المتغيرات التي لا يمكن اخضاعها للقياس العددي والرياضي كالرضا الوظيفي مثلا

2: النظرية الموقفية .

تتنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة و السلوك الذي يعبر عنها ، والذي يقوم به الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة ، حيث تستند هذه النظرية إلى دور البيئة في وجود القائد حيث ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكاؤه ومهاراته وتحقيق أهدافه ، والنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة في تفسيرها ، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل خارجية عنه وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمع له

¹ طارق طه , التنظيم النظرية الهياكل , دار الفكر الجامعي للنشر , الإسكندرية , 2008, ص55

باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها يعتبر "فيلدر" من رواد هذه النظرية ، حيث نشر العديد من البحوث الميدانية في هذا الموضوع منذ 1950 بلور "فيلدر" مجموع بحوثه في نظرية أطلق عليها "نظرية فعالية القيادة" مؤلفا كتاب تحت هذا العنوان في سنة 1967 تضمن مختلف البحوث التي أجراها بالإضافة إلى نموذج يشرح المواقف والظروف التي تؤثر في سلوك القائد ، ويلخص نظريته بالقول أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف، ويعتبر "فيلدر" ملائمة الظروف " كأهم عامل يتحكم في تغيير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة ذلك لأن هذا العامل يؤثر على عدة متغيرات وأبعاد سلوكية أخرى كسلطة القائد ، سلوك الجماعة والتفاعل بين الأفراد ، ومهما يكن فإن عامل ملائمة الظروف تؤثر فيه بصفة ايجابية أو سلبية ثلاث أبعاد أساسية هي:

- العلاقة بين القائد والأتباع.
- هيكله المهام.
- وضعية السلطة¹

كما تهتم النظرية الموقفية وترتكز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات ، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها ، أيأ كان يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم مع الموقف المعين بكامله معنى آخر أن المدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها .

فعلى سبيل المثال قام "بيرنز وستوكر (Bernez – Stucker) " بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج، وبعض شركات الإلكترونيات وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصلوا إليها هي أن سيادة أي من المدخلين مدخل الآلات الكلاسيكي أو المدخل العفوي (السلوكي) إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها²

¹ حواس سعيد ، القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية ، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم و العمل ،

جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008، ص 34

² بشير علاق ، الغدارة الحديثة (نظريات مفاهيم) ، البازوري للنشر ، الأردن ، 2008، ص 89

الجدول رقم (17) :يوضح ملخص لنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي

نوع الإدارة	ميكانيكية	عضوية
نوع البيئة	ثابتة	/
التأكيد الرئيسي	الكفاية الإنتاجية	/
كيف تدار الشركة	التأكيد على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد الكثيرة	وظائف اقل تخصص إجراءات اقل
المدخل الإداري الأفضل	الكلاسيكي	السلوكي

المصدر : بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،2006، ص 89

تقييم المدرسة الموقفية :

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام زائد من قبل العديد من الكتاب والباحثين وأكدت هذه الأخيرة على ضرورة وأهمية المدخل الشخصي في حل المشكلات و ضرورة قيام المدير بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختبار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة، ومن ناحية أخرى نبهت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء والمدير والمنظمة (البيئة ، الحجم ، التقنيات)

وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي كما قدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية ورصيد من الأفكار والمفاهيم التي تناولت بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح¹

3: نظرية النظم .

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة ، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيدها على النظام "System" أدق وحدة سكن أن يكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية ، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نطاقا بذاتها ويعتبر النظام الإداري (المنظمة (نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ،ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني ، المعلومات ، القوى البشرية ، النظام الاقتصادي المالي ، ويشبه أنصار

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 72

هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها ببعضها البعض .ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها .ومن ثم فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية ¹.

ويعرف مفهوم النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً .ويتبع نظرية النظم للإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أي مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية وأنه لا يمكن أن تتجح في أدائها إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة .

وهو ما يشار إليه في مصطلحات نظرية النظم بعملية التغذية الرجعية فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:

المدخلات: Inputs

- مدخلات مادية :كرأسمال المؤسسة ، آلات ، معدات .
- مدخلات بشرية :وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات.
- مدخلات معنوية :تتمثل في الأهداف والسياسات و المعلومات.
- مخلات تكنولوجية :وهي الأدوات والوسائل والأساليب والنظم والمعلومات

النشاطات والعمليات: Activities on Processes:

وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة ومن هذه العمليات اتخاذ القرارات والقيادة كالاتصالات

المخرجات: Outputs

وهي النتائج النهائية للمدخلات التي تم تحويلها إلى سلع وخدمات من خلال مختلف العمليات الإدارية من التخطيط ، التوجيه ..

البيئة: Environnement:

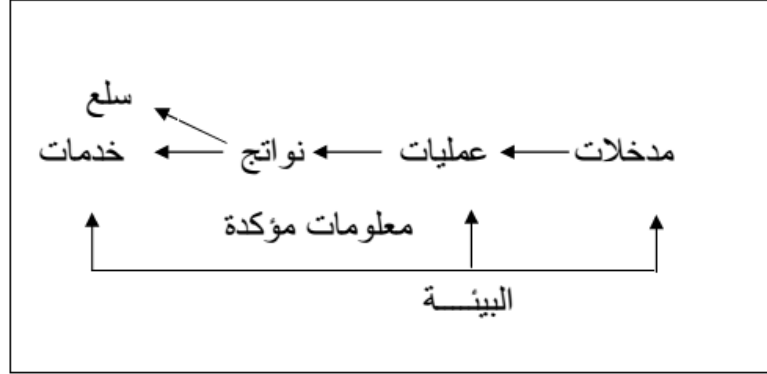
ويشمل البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها ذلك ،أن محددات السلوك التنظيمي لا تقتصر على عناصر المناخ التنظيمي الداخلي ، بل تشمل أيضا المؤثرات الاجتماعية الخارجية ولو كان ذلك بشكل غير مباشر

¹ محمد قاسم قريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000، ص 42

التغذية الراجعة : Feedback

وهي النظام أو الطريقة التي يمكن فيها الجهاز الإداري أن يقيس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه عن طريق رصد ردود الفعل الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على المخرجات بهدف التعلم وتصحيح مسار العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية المستمرة¹

الشكل رقم (18) : يوضح مفهوم الإدارة كنظام



المصدر ببيان هاتي حرب : مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000

4: نظرية إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المؤسسة .ولقد أصبحت التنظيمات على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في ظل العلاقات التنافسية بين التنظيمات.

ويعرفها كل من " B Ronald & K.Stephen ستيفن كومن ورونالد براند" بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاءا بمعرفة مدى رضا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا عن الخدمات والإنتاج وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية .

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 49

والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- 1- تعهد الإدارة والتزامها بمبدأ تحسين إدارة الجودة والعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة. إن تطبيق هذا المبدأ وتطويره يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة ونجاح الأفراد
- 2- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة ورفع الكفاءة، حيث يمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية المؤسسات، من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية، وتحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة
- 3- تكوين العاملين على إدارة الموارد البشرية: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها وذلك من خلال العمل على تكوين العاملين، عن طريق توفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراته فعملية التكوين والتعليم يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء الأفراد. وللتكوين والتعليم مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يساعد على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

- إعطاء الأفراد الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات¹

6: نظرية الإدارة بالأهداف .

من المعروف أن الإدارة سابقا تركزت بشكل كبير إلى الجانب الفني وبدءا من القرن العشرين أخذت تتحوّل منحنى علميا، وأخذ رجال الإدارة يستندون إلى مبادئ حتى أصبحت الإدارة ليست مهنة محددة ذات شكل واحد، ولكنها أصبحت ترتبط بالجماعة وتعمل باتجاه هدف وتتخذ في ذلك قرارات ويعتبر موضوع الإدارة بالأهداف Objectives By Management أحد أهم مواضيع الإدارة في العصر الحديث والواقع العلمي أثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب ترجع بداية نشأتها إلى الأمريكي (بيتر دراكر) الذي يعتبر أول من نادى بها في عام 1954م، حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي ذلك النوع من الإدارة التي تتخذ مساراتها على ضوء الأهداف وتقييم إنجازها على أساس الالتزام بتكامل الأعمال المحققة هناك الكثير من المفاهيم للإدارة بالأهداف ونورد بعض منها :

- "جورج أديورن" يقول إن (الرئيس الأعلى والرؤساء العاملين لأي منظمة يحددون معاً أهدافها العامة، ويحددون مناطق المسؤولية الرئيسية لكل فرد من أفرادها ولكل وحدة إدارية فيها، وتستخدم هذه

¹ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط2، 2003، ص 88

الأهداف كمعايير في توجيه النشاط الإداري وفي تقييم أداء الأفراد العاملين والوحدات العاملة المختلفة في التنظيم (.

- جون هامبل يعرفها بأنها (النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه) .

مما سبق يمكن أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها (عمليات إدارية تهدف إلى الفعالية وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحديد أهداف الإدارة ودراساتها مسبقاً) .

الإدارة بالأهداف :

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توفرت له الظروف والحوافز بالشكل المطلوب .
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة و التعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد

الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وأسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها .مبادئ الإدارة بالأهداف يقوم الإشراف بالأهداف على مبدئين أساسيين هما:

أولاً: مبدأ المشاركة و تحقق النتائج الآتية :

- الالتزام: ويقصد به أن يتشارك جميع العاملين في وضع الأهداف ضمن الإمكانيات المتاحة .
- تحمل المسؤولية :تعد القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداري لضمان تحقيق أهدافه ، وهذه نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة بين العاملين ومديرهم رفع الروح المعنوية :نتيجة لتحقيق المبدئين السابقين فإن ذلك يؤثر على تحقيق أعضاء المنظمة لذاتهم ، وإكسابهم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به

ثانياً:مبدأ تحديد الأهداف :

تقوم الإدارة بالأهداف على وضع الأهداف على شكل النتائج المرجو تحقيقها، والأهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف، ولذا فلا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة لدى جميع العاملين . لا يقف عند تحديد الأهداف بل يربط بين الأهداف والوسائل اللازمة لبلوغها.¹

خصائص الإدارة بالأهداف :

في ضوء فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف أمكن التوصل إلى عدد من الخصائص التي تميز الإدارة

¹ www.google.blogstop.com 22-04-2012(18.30)

بالأهداف عن غيرها من النظريات والأساليب الإدارية

تتمثل في الخصائص التالية :

- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد الوسائل التي تساهم في انجازها وتحدد طرق قياسها وأساليب تقييمها
- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد الوسائل التي تساهم في انجازها وتحدد طرق قياسها وأساليب تقييمها
- تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط ، وذلك لتوفيرها التغذية المرتجعة المستمرة والإنجاز الإداري مما يساعد في التغلب على الصعاب التي تعترض الإداري وتمكنه من إعادة التنظيم المستمر
- تلقى الإدارة بالأهداف قبولاً لدى المسؤولين عن النتائج ومشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة من شأنها أنها توجد نوعاً من التزام جميع العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والإحساس بالتقدير عن إنجازهم ، وهذا ينمي شعورهم بالمسؤولية وإحساسهم بالحماس لتحقيق الأهداف

عناصر الإدارة بالأهداف : ¹

- 1- **وضع الأهداف** : يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الإدارة بالأهداف وخطواته فهي تحدد نوع النشاطات المستخدمة وتحدد في الوقت ذاته طرق التقييم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز الذي حققته المنظمة الإدارية ونرى أوديون يؤكد على ذلك بقوله " :إن الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف ومن ثم اقتراح النشاطات اللازمة لتنفيذها "
- 2- **وضع الخطة** : تعتبر الخطة برنامج عملي لتحقيق أهداف معينة ، فالخطة جزء مهم للإدارة الفعالة ، إذ أن الهدف بدون خطة ما هو إلا حلم ، وبدون خطة لا يمكن أن يتحقق الهدف المرغوب فيه ، لذا فإن الإدارة بالأهداف ما هي إلا إدارة سليمة تؤكد على التخطيط فيجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني
- 3- **قياس الإنجاز** : لا شك أن صياغة الأهداف وما يترتب عليها من خطط مناسبة لتحقيقها ليست كل العملية الإدارية فالإدارة بالأهداف تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف بفعالية ، الأمر الذي يستوجب ويحتم بوجود وسيلة لقياس الإنجاز فبدون هذا العنصر يصعب الحكم عما إذا كانت الأهداف قد حققت فالإدارة بالأهداف بحاجة إلى وسيلة قياس تحكم بها مدى إنجاز الأهداف المرسومة .

مراحل الإدارة بالأهداف

1مرحلة تقرير الأهداف

¹ علي شريف ومحمد سعيد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1982 و ص 182

2-مرحلة توفير المصادر والموارد المالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل

3-مرحلة وضع برنامج العمل الموضح للتنفيذ

4-مرحلة التقويم والتغذية الراجعة

5-مرحلة القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز

محاذير استخدام الإدارة بالأهداف :

-يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها، مما يؤدي إلى إهمال هذه الوسائل .

-يرى البعض الآخر أن الإدارة بالأهداف غالباً ما تعنى بالأهداف القصيرة المدى ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف الطويلة المدى وبالاستراتيجيات العامة .

-الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب .

-هذا الأسلوب الإداري يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها وبذلك فإن الأهداف الطموحة قد لا تحظى بالقبول فتهمل .

-تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرووسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً .

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا ما لا يمكن توافره دائماً وباستمرار وبخاصة في الدول النامية التي تفتقر إلى توفر الإحصاءات والأرقام الصحيحة مما يتسبب عنه الوقوع في مأزق وأخطاء أثناء التنفيذ .

- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيع أولئك الذين تعودوا العمل في وظائف لا ضرورة لها، أو تعودوا القيام بأعمال لأهداف ورائها، أو تعودوا ترك أعمال والتخلي عن مهمات أساسية عليهم ان يقوموا بها¹ .

6: نظرية الإدارة اليابانية .

أدت الإدارة وما زالت دوراً ماثلاً في إحياء الحس الفردي والجمعي لدى العنصر البشري العامل، كما أثبتت وجودها في تفعيل النشاط الحضاري، فأكسبته بريقاً حقق له تعلقاً وتألّفاً في مدارج التطور للركب الحضاري

¹ . فيصل فخري مراد: الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف، دار الحلاوي، الأردن، 1983 ، ص 122

العالمي ما إن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها عام 1945، بخسارة اليابان وحليفاتها ألمانيا، وتوقيعها معاهدة الاستسلام والتي تخلت اليابان بموجبها عن الأنشطة العسكرية، حتى انكبت الدولة اليابانية وشعبها على العمل بجد ومثابرة في الميادين السلمية، وبفعل الجهود الجبارة والعقول المتفتحة والسياسات الناجحة التي طبقت هناك قد حدثت ثورات علمية وصناعية متلاحقة بلغت أوجها وذروتها في ثمانينيات القرن الماضي، ففرضت اسم اليابان في المحافل الدولية، وخرجت اليابان لتفاجئ العالم كقوة اقتصادية يحسب لها حسابها، متطورة في الكثير من المجالات لا سيما الصناعية منها والتجارية، حيث اتبعت في هذه الميادين أسلوب إدارة وقيادة ناجحة ومتطورة أدى ليابانيين إلى الاهتمام بالعمل والإنتاج وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ليثبتوا للجميع وبخاصة الأمريكيين بأن أحداث (هيروشيما و ناكازاكي) لم تقسم ظهورهم ولا ظهر بغيرهم، بل زادتهم إصراراً على النجاح والتطور .

لقد دفع هذا التقدم الذي حققته اليابان -فخرجت من محنتها نحو القمة -العديد من الباحثين والإداريين إلى دراسة الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وقد برز من بين هؤلاء -وهو موضوع البحث -وليام أوتشي الذي أعد نظرية إدارية استناداً إلى دراساته وتحليلاته أطلق عليها (نظرية Z) أكد فيها على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في المنظمات.

إن شهرة نظرية الإدارة اليابانية وتفوقها على كثير من الإدارات في العالم، ترجع إلى أسباب: منها مقدرة اليابانيين على إيجاد نوع من الإدارة يتلاءم مع ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم، فقد أسهم النظام التربوي والتعليمي الياباني في إيجاد أفراد مبدعين وواقعيين، بمقدورهم تعويض وطنهم عن شح الموارد الطبيعية التي تعانيها وذلك بالتفكير والإبداع والعمل بلا كلل أو ملل .

وقد جمع اليابانيون بين مبادئ نظرية الإدارة العلمية لـ تايلور ونظرية العلاقات الإنسانية آخذين من كليهما ما يناسب المجتمع الياباني، إضافة إلى تعديل ما يلزم تعديله ليقدم بيئة العمل، وبشكل أكثر تحديداً فإن فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على أخذ كل ما هو مفيد للعمل وللمؤسسة وكذلك الأفراد. فمثلاً تستند الإدارة اليابانية إلى نظرية الإدارة العلمية في اعتمادها الجدارة كأساس للتعيين، والقيام بعمليات التدريب التأهيل المستمر، وتقديم المكافآت للأفراد المنتجين. إضافة إلى اعتمادها على نظرية العلاقات الإنسانية في اعتماد الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل عائلية، والمحافظة على استقرار الأفراد العاملين..

أما فيما يخص بيئة العمال اليابانية، بمجرد التحاق المواطن الياباني بعمله عند بداية حياته العملية -في ظل غياب ظاهرة البطالة -تنهال عليه عبارات الترحيب والاستقبال من زملائه في المؤسسة، الأمر الذي يشعره

بالاطمئنان ويعطيه انطبعا أوليا حسناً، يشجعه على الانخراط في عضوية هذه المؤسسة باعتبارها بيته الثاني، ينتمي إليها ويعيش مع رفاقه الخبرات السارة وغير السارة في ظل جو يسوده التفاهم والتعاضد بين الأفراد وكأنهم عائلة واحدة، كما لو كانوا أسرة من النحل ! وتستمر علاقة العمل هذه ما دام العامل قادراً على العمل، فالإدارة اليابانية تضمن الاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين، بالإضافة إلى تقديم امتيازات وتسهيلات أخرى تتعلق بالإسكان والترفيه وغيرها.

ومن ناحية أخرى فإن جميع إدارات المؤسسات في اليابان تعتمد أسلوب الترفيع حسب الأقدمية في العمل، الأمر الذي يشجع الأفراد على الانخراط في العمل بمؤسساتهم وعدم التفكير بالانتقال إلى أماكن أخرى طلباً للترقية، لأن الترقية تكون بناءاً على أقدمية العمل في المؤسسة نفسها وبغض النظر عن السن والخبرة .

مميزات الإدارة اليابانية :

1- اتخاذ القرار بصورة جماعية :

تتميز المنظمات اليابانية عن غيرها بدراسة أي مشروع مسبقاً دراسة وافية ومستفيضة يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة فيدرسون جميع الاحتمالات ويتنبؤون بما سيحدث في طرق تنفيذ المشروع فتصبح عملية التنفيذ أكثر يسراً وسهولة، ويتم القضاء على أية مشكلة بسرعة، لأنها ستكون قد طرحت أثناء دراسة المشروع ووضعت لها بدائل كثيرة لحلها، ولا يهتم اليابانيون بالوقت المستغرق في دراسة أي مشروع قبل البدء فيه، وذلك لتيقنهم أن هذا يصب في مصلحة العمل والمؤسسة، وبناءاً على ذلك يتم إشراك جميع الآراء واستشارة الجميع قبل أن يبت في أي موضوع في المؤسسة اليابانية .

2- التعليم والتدريب المستمران :

حيث تقدم الإدارة اليابانية التعليم والتدريب لكافة الأفراد من عاملين ومديرين وبقية المستويات -كل حسب عمله -وطيلة فترة خدمتهم، الأمر الذي يؤدي إلى احتراف الموظف في عمله مما ينجم عنه زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات .

3- الإدارة الأبوية :

يتقدم العامل الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في المؤسسة حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعاً ما، وتتصف معاملته مع الموظفين بالأبوية، ويعاملهم كما يعامل أبناءه إلى درجة أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية، وقد يشارك في اختيار زوجة لأحد العاملين .

3. التوظيف مدى الحياة :

وقد سبق الإشارة إليه، ولكن يكفي القول هنا إن الإدارة اليابانية تضمن للعاملين الذكور دون الإناث التوظيف مدى الحياة، إضافة إلى تضاعف الرواتب الشهرية كل 15 سنة، كما يمنح الموظف الياباني ثلثي راتبه إذا ما رغب في إكمال مسيرته بعد وصوله سن التقاعد وهو سن الخامسة والخمسين¹.

6- نظرية (Z) :

. تعد نظرية (Z) اليابانية من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، وتستند هذه النظرية على أسس معينة لتحقيق الدافعية من أهمها التوظيف مدى الحياة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والاعتبار الكلي للعامل والمسئولية .

الجماعية، وضمان الترقى العادل من خلال التقويم البطيء، ولا شك أن التركيز في هذه النظرية يكون على التنسيق بين العاملين، والجهود الجماعية بدلا عن التكنولوجيا، وذلك من أجل التحسين في الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب التركيز على جميع الأسس السابقة من أجل تحقيق الدافعية .

ومن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية (وليم أوتشي) الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (Z) ويؤكد النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم .

خصائص نظرية (Z) :

أ. العائلية :

ينظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معا، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة

ب. الاستخدام طويل الأجل :

تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من الاستقرار الذي مصدره ضمان الوظيفة، إذ لا تنتهي خدمة العامل إلا إذا كان السبب جسيما، ويعد العامل الياباني أن العمل هو حياته ولذلك فهو يرى الاستمرار فيه ما دام قادرا على العمل، وبذلك يسود المؤسسة إحساس وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وبأبدية هذه العلاقة .

ويرتبط بذلك مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، وهم بذلك يضمنون استمرار عمل العامل في النظام لأنه لو استقال العامل، وانتقل إلى العمل في نظام آخر، فستبدأ الأقدمية من نقطة الصفر وبالتالي يتأخر في تقدمه

¹. فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، إترك للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، 2001 و ص 99

الوظيفي، ويرى (زويلف والعضايلة) أن الاستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة .

ج. جماعية صنع القرار :

يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات ويمتازون بأنهم يصرفون وقتاً طويلاً في النقاش ، وفي إقرار القرارات، وقراراتهم تتعرض لمعارضة ضئيلة جداً بعد اتخاذها، وذلك لأن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه ، وهم بذلك يعتبرون اتخاذ القرارات مسئولية جماعية، وذلك يعود إلى أن التقاليد اليابانية قد اعتبرت نجاح المؤسسة مسئولية جماعية أمام المجتمع .

د. شمولية الاهتمام بالفرد :

تهتم الإدارة بالعامل سواء داخل المؤسسة، أم خارجها ولا يتوقف ذلك الاهتمام على الفرد نفسه ، إنما يتعدى إلى الاهتمام بأسرته وبوالديه ومن يعولهم، لذا تعمل الإدارة اليابانية على الاهتمام بالإنسان وحاجاته الروحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل، وستزداد إنتاجيته ، وسيجد الوقت للإبداع والابتكار .

هـ. المسئولية الاجتماعية :

تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع اهتماماً كبيراً، وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع، ويصل الأمر بها إلى أنها تفضل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جداً من أهداف المجتمع .

و. المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار :

تتبنى الإدارة اليابانية روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسئولية الجماعية، فالكامل مسئول عن القرارات وتنفيذها باعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة¹ .

¹ محمد أنس جعفر: نظرية الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص 124

خلاصة الفصل :

قدمنا في هذا الفصل عرض لمختلف نظريات التنظيم التي تناولت متغيرات الدراسة ، حيث كانت البداية بالنظريات الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل والتي ساهم فيها "تايلور" باعتباره أبو الإدارة العملية ، و"فايول" صاحب المبادئ الإدارية المشهورة ، والنظرية البيروقراطية بزعامة "ماكس فيبر" ، ثم استعرضنا بعد ذلك المدارس السلوكية التي كان اهتمامها منصب أساسا على العامل أكثر منه على العمل ، ثم المناقشة في هذا الصدد موضوع حركة العلاقات الإنسانية التي أسسها "التون مايو" ، كما عرجنا في هذا الفصل على أهم النظريات الحديثة وهي نظرية (X) و (Y) ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم و الموقفية ، بالإضافة إلى أهم نظرية في النظريات الحديثة هي النظرية اليابانية . ويمكننا القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتوقف على مستوى كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكانياتها و مواردها المادية والبشرية، ويتجسد ذلك بتطبيق برنامج التطوير التنظيمي بهدف تحقيق الفاعلية من خلال الخطط والاستراتيجيات التي تنتهجها . وعليه يجدر بنا الذكر على أنه من الصعب حصر كل النظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة وعليه أرجعنا الاختلاف في تصنيف نظريات التنظيم إلى اختلاف منظورها للتطوير والفاعلية التنظيمية.

الفصل الرابع

التدريب ، الرضى الوظيفي، الأداء

أولاً: التدريب

- أ: التطور التاريخي للتدريب
- ب: أهمية واهداف التدريب
- ج-أنواع التدريب.
- د: مراحل العملية التدريبية.
- هـ: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
- و: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

ثانياً: الرضى الوظيفي

- ا: لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي
- ب: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
- ج: خصائص الرضا الوظيفي
- د: مؤشرات الرضا الوظيفي
- هـ: عوامل الرضا الوظيفي
- و-أساليب قياس الرضا الوظيفي

ثالثاً - الأداء

1- الأداء التنظيمي في المؤسسة

- أ: مراحل تطور الأداء في المؤسسة
- ب: محددات الأداء في المؤسسة
- ج -أنواع الأداء في المؤسسة:
- د. عناصر الأداء
- هـ -المفاهيم المرتبطة بالأداء في المؤسسة:
- و -العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء:

2- تقييم الأداء في المؤسسة

- أ: الخلفية التاريخية لتقييم الأداء
- ب: مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة
- ج-الأسس العامة في تقييم أداء المنظمة
- د: القائمون بعملية تقييم الأداء في المؤسسة
- هـ: محاور وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة
- و: أهداف تقييم الأداء في المؤسسة
- ن: طرق تقييم الأداء في المؤسسة
- ي : صعوبات تقييم الأداء في المؤسسة

تمهيد:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والتدريب العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات منها إدارة الأعمال وعلوم التسيير وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيم وعلم الاجتماع التنظيم والعمل الخ .

وأما حدة التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام أحدث النظم في العمل وتغيير مفاهيم الإدارة وكذا اتساع دائرة الأعمال وتعدد التخصصات وزيادة حدة المنافسة التي لها تأثير عميقا على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كل ذلك جعل من الاستثمار المورد البشري حتمية لا بد منها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة.

أولاً: التدريب

أ: التطور التاريخي للتدريب

1: في العصور القديمة

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل أنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارات فأصمما الحر والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا الكتابة ولا القراءة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيو يتلقى الصبي التعليمات .

المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية تأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحر في الحضارات القديمة حسب تنقل الأشخاص من ذوي الخبرة والمعرفة إلى أشخاص مبتدئين وبقي نظام الحر حتى 2100 ق م¹ .

2: التدريب في الإسلام

في اطار فهمنا العام لمفهوم التدريب على النمو الذي اشرنا إليه في الم لب الأول، يمكننا القول بان التدريب احتل مكانة مرموقة في الإسلام حيو تناولت أية نزلت على الحبيب المص في محمد صلى الله عليه وسلم ألا وهي: ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم﴾² . والإسلام يعتبراً لعلم منطلقاً لاكتساب المعرفة والقدرات المختلفة سواء كانت بدنية أو عقلية، فيقول سبحانه عز وجل مخاطباً الرسول الكريم: ﴿وقل ربي زدني علماً...﴾³ فطلب المزيد من العلم ينمي المعرفة من جميع جوانبها لدى المسلم الدينية منها والدنيوية حتى يتسنى للمسلم معرفة الله ومعرفة نوااميس الكون وحتى يتمكن من أداء عمله في الدنيا بالقدر الكافية والمطلوبة.

والتدريب يهد إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد من اجل رفع الأداء، ومن هنا نجد أن الإسلام مجد التدريب

¹ محمد عبد الفتاح باغي ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، الأردن ، دار وائل للنشر ط3، 2010، ص 25

² القرآن الكريم ، سورة القلم ، الآية 01

³ القرآن الكريم ، سورة طه ، الآية 114

و أن رسول الله صلى الله عليه وسلم اشاد به في قوله " ما أكل احد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده"¹

3: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة ما بين الفترة الممتدة من 3911 (م/إلى غاية 3971/م) أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المدربين بمفاهيم و أساليب جدية وخلال هذه الفترة القصيرة عمر الزمن تحولت انجلترا جذريا من أمة زراعية ألفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول أمة تنجح في الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي وقد مر عبر مراحل تمثلت فيما يلي :

المرحلة الأولى: هور نظام النتاج المنزلي والذي يقوم على وجرد مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن اريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل .

المرحلة الثانية: فقد عرفت بمرحلة حر الخامات حيو يقوم المتعهدون بالتعاقد على النتاج أسر بأكملها **المرحلة الثالثة:** فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيو تم إدخال نظام الآلات التي زادت من كفاءة الإنتاجية لكنها تلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر للمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين .

أما في الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية (1914/ الى غاية / 1945) فكان لها تأثير واضح في ت وير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج، ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي عقيتها مباشرة أخذت المشروعات برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملئ الوظائف الإدارية الشاغرة ومن أشهر هذه البرامج برامج التدريب في مجال الصناعة وبرامج تدريب المهندسين و المعلمين و الإداريين خلال الحرب².

¹ احمد إبراهيم أبو انس ، الإدارة في الإسلام ، المطبعة المصرية ، 1981، ص 89

² كلوديم جورج الابن ، تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة احمد حمودة ، القاهرة ، مكتبة الوعي العربي ، 1972، ص 84

ب: أهمية واهداف التدريب

1-أهمية التدريب

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصه ذهبيه تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرت أن تتوافر لدي المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

وتتضح أهميه التدريب من النقاط التالية: ¹

- 1- يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن اريق زيادة مهارات الأفراد.
- 2- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر، فالشخص المدر يستطيع السيطرة على نفسه.
- 3- يساهم التدريب في العمل علي تخفي معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- 4- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.
- 5- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- 6-يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيو أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغيا ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءه وفاعليه الأداء بالمنظمة ²

أما الأهمية التي تكمن داخل المؤسسة :

فتظهر من خلال عدة عوامل منها داخلية ومنها خارجية نذكر منها :

- 1- **عوامل داخلية :** حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع المهارات العامل، ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل، وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجي جديد ³

¹ ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، ط1، مصر ، 1998، ص 327

² علي السلمي ، متطلبات التطوير الكفاءة و تحسين العائد على الاستثمار في التدريب (ندوة القيت بالغرفة التجارية ، فبراير ، 2007)

³ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1993، ص 182

2- عوامل خارجية: تشمل التغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالتكيف معها ويعد التدريب وسيلة فعالة لبلوغ ذلك. فمثلا التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقا من طرف الأفراد، وتزيد أيضا من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة¹ لمسايرة التطورات المتلاحقة، كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقدا تلزمها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج أعلى من التدريب. إن ميزة العوامل الخارجية في العصر الحالي التسارع و التلاحق، لذا لا بد أن يكون التدريب مستمر وجديد حتي يساعد الأفراد في المؤسسة على التحكم في التقنيات الحديثة والمتطورة، حتى تساهل المؤسسة التغيرات .

2-أهداف التدريب

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل بداية في عملية التدريب. فإذا تمكنا من تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الاساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف² .

فالغاية من التدريب هي تحقيق مجموعة من الأهداف الواقعية والممكنة التطبيق و منها :

- ✓ ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم.
- ✓ تكيف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات بالوظائف.
- ✓ استفادة المستخدمين من الترقية في المؤسسة.
- ✓ دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد الحوادث.
- ✓ المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة.
- ✓ إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفي، التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته.
- ✓ تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة
- ✓ المساعدة والمساهمة في حماية الأفراد ذوي المهام والوظائف الحساسة التي تتسم بالخطورة
- ✓ التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط.

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999، ص 167

² bruno herniet. Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise . pour une d'emarche
partieipative . revue.fornçaise de gestion . n 15. Mars 1985. P 54

✓ تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح¹ .

أهداف التدريب :تختلف من دورة إلى أخرى حسب طبيعة نشأت المؤسسة والاحتياجات التدريبية فمنه:

✓الأهداف الاقتصادية :التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي .

✓أهداف تقنية :تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

✓الأهداف السلوكية :بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

✓إن التوجهات الحالية للتدريب تهد إلى إكساب الأفراد قدرات على الإبداع والابتكار ومهارات فكرية عالية المستوى، تجعلهم قادرين على حل المشاكل التي تواجههم في العمل بسرعة، ومواكبة التمديدات المتمثلة في مت لبات العمل المتغيرة²

✓إن أهداف التدريب مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض ، بشكل يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء بالبع منها، وذلك لأن كل هد يكمل الأهداف الأخرى³

ج-أنواع التدريب .

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة أساسا لتصنيف تلك الأنواع، ويمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف: ⁴

التدريب وفقا لعدد المتدربين :ونجد فيه:

1-التدريب الفردي :أي هو تدريب كل فرد على إحدى، وقد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

2-التدريب الجماعي :ومن خصائصه انه:

-يتم في مجموعات متفرغة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.

-يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ومن أمثلته تدريب العاملين على استخدام الآلات.

¹ محمد عبد الفتاح باغي ، مرجع سابق، ص 09

² مخلوفي عبد السلام وروشام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريس ، التدريب الموجه بالاداء ، الملتقى الدولي حول التنمية الشرية فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 09-10-مارس-2004

³ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و الإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002، ص 346

⁴ أبو شيخة نادر أحمد ، غدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ص 394

-يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.

-يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء، وإمكانات مادية مناسبة

التدريب وفقا لمكان التدريب :وفيه مايلي:

1- التدريب في مواقع العمل :ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية، ومن خصائصه انه:

-لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.

-يعمل المدرب و المتدرب في بيئة العمل العادية .

-يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهاراته .

-يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.

-لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما انه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها، لكنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.

2- التدريب خارج مواقع العمل :ومن خصائصه:

-بيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.

-لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.

-لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المؤسسة

التدريب وفقا لوقت التنفيذ :ونجد فيه:

1- التدريب قبل الخدمة :ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك ا العامل قبل اشغال وظيفته كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

2- التدريب بعد الخدمة :ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم ا وسبق له التدريب عليها.

التدريب وفقا للهدف :وفيه:

1- تدريب المهارات :ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

2- التدريب السلوكي(تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه

بفائدة فكرة معينة .

3- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري .

وهناك من يضيف نوع آخر للتدريب وهو التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي¹:

1- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء، النجارة، الصيانة والتشغيل، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

2- التدريب التخصصي: يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات بشأنها.

3-التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل .

- هناك من يقدم نوع آخر من التدريب وهو **التدريب وفق الزمن** ويتكون من التدريب طويل الأجل و التدريب قصير الأجل².

د: مراحل العملية التدريبية .

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، كما اختلفوا أيضا في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية .

1 ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، ط1، مصر ، 1998، ص 326

² ماهر احمد ، مرجع سابق، ص 327

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي .

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية¹:

- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.

- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.

و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي²:

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في هذه العملية، لان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادف وذو معنى للمؤسسة والعاملين، ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات، يتضح من خلاله أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المؤسسة، ويكون هذا النقص في أداء المؤسسة بشكل عام أو الوظيفة أو الأفراد، حيث يسعى التدريب إلى القضاء على الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء.
- 2- **تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي**: بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، حيث أن صياغة هذه الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة.
- 3- **وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية**: لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، فمن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وان يختلف المحتوى أيضا من حيث العمق والشمول من برنامج لآخر، ويقصد بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، ويعني الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.
- 4- **اختيار الأساليب التدريبية**: الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتدربين والمدرب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

¹ درة عبد البارى إبراهيم والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،

الاردن، 2008، ص 315

² نفس المرجع، ص 316، 317.

ويستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب منها: أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب، وأساليب لا تشرك المتدرب وأخرى تتطلب مشاركة فعالة من المدرب، كذلك بعض هذه الأساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وأخرى حديثة تم بالمدرب وتبنى على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه .

5- **تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى :** على مصمم البرنامج أن يختار ويعد الموارد والتسهيلات التدريبية الأخرى، ومن أمثلتها قاعة التدريب المناسبة، الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمتدربين وكذلك الخدمات المساعدة كإقامة.

6- **استقطاب المشاركين :** نقطة بداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين، بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

7- **إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي :** على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي، لأنه عنصر أساسي إي يجب عليه إن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفي من المتدربين أو منح أو جزء من موازنة تدريب المؤسسة. أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين أو أجور الانتقال والصف والإقامة، أجور استخدام القاعات والأجهزة وأجور إعداد النشرات وطباعتها، ثمن المواد والتسهيلات التدريبية وكذلك أجور الإعلان عن البرامج إن وجدت.

8- **إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي :** يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني جدولا مرنا يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.

9- **اختيار المدربين :** لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي، حيث أن توفير المدرب الكفؤ يعتبر من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من

المتدربين¹:

أ -المدرّب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب-المدرّب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج -المدرّب التطبيقي: وهو المدرّب الذي تكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول وكيفية الخبرة النظرية .

د-المدرّب النفسي: هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك. ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي .

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم².

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها :³

أ -تحديد الوقت المناسب للتنفيذ البرنامج .

ب -موعد بدء وانتهاء البرنامج.

ج -يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين .

د -يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.

هـ -تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي أما داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004، ص 246

2 درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 326

3 الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005، ص 240

1- **تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة:** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

2- **تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة¹.

ثالثاً: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي .

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر ، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة².

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فإن هناك العديد من المفاهيم نذكر منها :

- تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي³.

-يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل⁴

¹ الهييتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 246

² الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 198

³ الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006، ص

⁴ الهييتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 242

يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها، وهناك من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات الناجمة عن التدريب¹.

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات دف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل².

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها³:

-التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.

-معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين.

-معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

-لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب العمل المعتمدة.

-مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار، الحالات الدراسية وغيرها. تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات. والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في اثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب⁴:

1- **استقصاء الآراء ورد الفعل**: وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، المدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في اية كل برنامج تعد من اجل هذا الغرض.

2- **اختبارات مدى التعلم**: وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.

¹ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 269

² نفس المرجع، ص 269.

³ الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 196

⁴ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، مرجع سبق ذكره، ص 270، 271

3- **الظواهر السلوكية:** ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهائهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.

-**المقابلة:** ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنهائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهـم وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس. 5- **تقارير تقييم الأداء:** بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهـم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنهائه للبرامج التدريبية المتنوعة.

يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها ¹:

-تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، ماذا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها.

-تقييم آثار ونتائج التدريب على المؤسسة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء، وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك العوائد المالية.

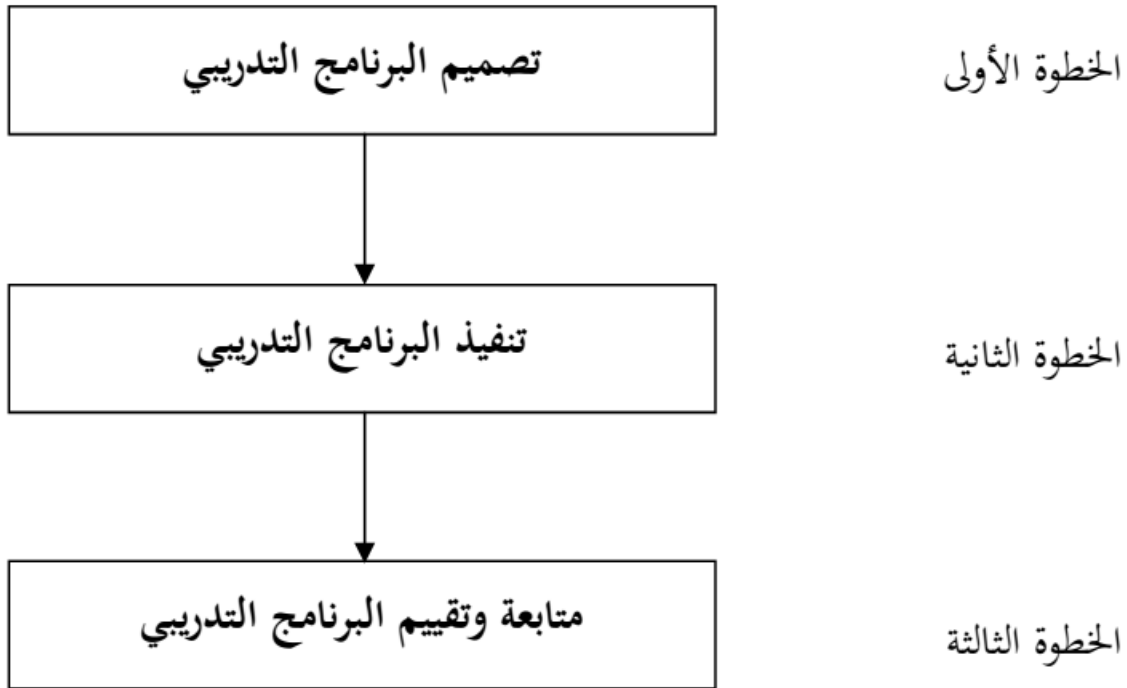
-تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل وكذلك جودة العمل.

-التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها.

- وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل.

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل العملية التدريبية

الشكل رقم (19) : يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر: العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص272

تضح من خلال هذا الشكل أن عملية التدريب تمر بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج وأخيرا متابعة وتقييم البرنامج التدريبي، وكل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها .

يمكن من خلال البرامج التدريبية معالجة مجموعة من المشاكل نذكر منها: ¹

1- **مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل**: فقد تعاني المؤسسة من مشاكل عديدة ويتبين أن سببها ليس ضعف وقدم المكائن أو نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل أو توزيعه أو أي سبب آخر تكون معالجته بإزالة الفنية، بل أن السبب هو العاملين وسلوكهم ومهاراتهم أو معارفهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض، ولهذا يجب تدريبهم.

2- **مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران**: خاصة عندما تكون نتيجة عدم رضا أو عدم اندماج أو أي سبب

¹ عباس محمد سهيلة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 443، 444.

سلوكي يمكن تعديله، أي عندما لا تكون بسبب انخفاض مستوى الرواتب والامتيازات أو بسبب سياسات المؤسسة في معاملة العاملين (فهذه تعالج بتغيير الأنظمة والسياسات)

3- **مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:** أي لسد حاجة المؤسسة لأشخاص بتأهيل ومهارات معينة، وهذا قد يحصل لأي من الأسباب منها: الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغييرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المؤسسة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرا وفي نفس الوقت لا تريد الاستغناء عن خدماتهم، أفراد يشغلون أعدادا كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية، أعدادا كبيرة من عاملين جدد يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يتمكنوا من استلام مسؤولياتهم، عاملين مرشحين للترقية إلى مناصب جديدة ويحتاجون إلى تأهيل حتى يتمكنوا من شغلها.

4- **مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم:** وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجته بتدريب هؤلاء العاملين لتقليل حاجتهم لانشغال المشرفين بتوجيههم، كما قد يكون لكون لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم والذي يمكن معالجته بتدريبهم لاكتساب هذه المهارات.

5 - **لمجابهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر):** هذه مشكلة من نوع آخر، تعني بأنه من الضروري أن يصبح التدريب نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة للموارد البشرية تماما كما تمارس نشاط منح الإجازات أو النقل أو غيرها.

فواحدة من خصائص العصر الحديث هي التغير المستمر مما يجعل عملية تعلم العاملين لمهارات جديدة حالة مستمرة، وهذا يتطلب التدريب المستمر والمقصود بالتدريب المستمر هو أن يشترك الفرد بدورات متتالية للتدريب، بحيث يشترك في دورة كل مرة، موظف الاستقبال سيحتاج أن يشترك في دورة تدريب كلما حصل تغير في التكنولوجيا أو المعارف وذلك حتى يتمكن من الاحتفاظ بتأهيله

هـ: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

تضمن أهمية ودور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية الملمة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

- ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك دت وير برامجها وإمكانياتها وتجديد يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير

أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات¹، كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:²

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشاة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على ارق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

و: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

نستطيع القول بأن أثر التدريب على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح هي كالتالي:

1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كمًا ونوعاً.

2- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدر يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة

1 مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ،: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004، ص12

2 بدر عبيدات ، الاحتياجات التدريبية للمديرين و الاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني ، رسالة ماجستير ،

تخصص إقتصاد ، جامعة اليرموك ، 2007، ص 121

- 3- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال :نتيجة فهمهم ل بيعة العمل وسير حركة الآلات.
- 4- تقليل الحاجة إلى الإشراف :لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراك محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الاشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف .
- 5- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات :لأن تدريب العامل تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- 6- رفع مستوى جودة الإنتاج :فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزيائنه.
- 7-رفع الروح المعنوية :إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغيا ودوران العمل¹
- 8-صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين :في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- 9- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة :باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية
- 10- الاستخدام الأمثل للموارد المادية :مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية .
- 11- تخفيض التكاليف :هذا بواسطة تحسين الأداء .
- 12- تنمية عمل الفريق :تؤدي إلى تحسين استغلال ال اقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية² إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بتا لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مع الإشارة إلى أن نتائج التدريب مرتبة دوماً باستعداد الفرد وقدرته على التعلم

ثانيا : الرضى الوظيفي

أ- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي :

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العملية سواء كان الرضا مرتفعاً أو منخفضاً وما ينجر عنه من نتائج، ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم والقيادة وغيرها، وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجه العام للأحداث، فلكل مرحلة خصائصها التي تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن الإشكالية

¹ مصطفى أبو كبر، مرجع سابق ، ص 125

² أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003، ص 103

المطروحة هي إشكالية مرحلية وغائية تعبر عنها بالمدارس أو النظريات وهي قليلة مقارنة بالزمن، فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها لا تستغني عن ذكر تايلور والتون مايو، وفايول، وفيرر ورواد آخرون من خلال عرضها لتاريخ الإطار النظري الذي يوجهها فهؤلاء يعتبرون الناطقون الرسميون

الإدارة العلمية :

ورائدها "فردريك تايلور" الذي بنى بحوثه على فرضيات نذكرها هي :

-إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر .

-إن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.

-لابد أن يؤدي النمط القيادي داخل التنظيم إلى الارتياح ، والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعمال .وما قامت به حركة الإدارة العلمية من دراسة لمتغيرات عديدة ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاجية، كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال يرضي كل من صاحب العمل والعمال، أي كيف نتحكم في العوامل المتعلقة بظروف العمل لتحقيق الارتياح والرضا؟ .ولقد تم التطرق إلى العديد من المتغيرات خدمة لهذا الغرض .إلا أن إهمال العلاقات الإنسانية ودوره في إحداث الرضا الوظيفي أدى إلى ظهور حركة جديدة تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية¹

حركة العلاقات الإنسانية : ورائدها :إلتون مايو

والتي خرجت من رحم أبحاث الهاوثورن 1924 و التي من بين ما ركزت عليه :الحوافز والرضا والاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، ولقد حصلت هذه الحركة على قوتها من سلسلة الدراسات التي تمت في الشركة الغربية للغاز بمؤسسة هاوثورن غرب مدينة شيكاغو وبالتحديد في قرية Cicero بأمريكا الشمالية.

ولقد ظهرت دراسات الهاوثورن سنة 1924 وأعلن عنها رسميا سنة 1927، ولقد أبرزت الدراسات الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج .

دراسة هوبوك hoppok : 1935

دارت أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي قام بها هوبوك في سنة 1935 حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التعب و ظروف العمل و الإشراف .

و خلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور ، حيث أكدت العديد من الدراسات آنذاك

¹ إبراهيم سلهاط ، النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضى الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي غير

منشورة ، اشراف أ.د. لوكيا الهاشمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 110

على أهمية الرضا بالنسبة للقائد .

و في أواخر الخمسينيات اتجه اهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر رضا ، و من المؤكد أن دراسة هوبوك النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت و ما تزال تسعى إلى تغيير البيئة، و تحسين الحياة المهنية¹

ب: مفاهيم حول الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعريفات متعددة حول الرضا الوظيفي من بينها :

1- تعريف دانيال : DANIEL . V

فهو يرى من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل، ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفسه² من خلال هذا التعريف نجد دانيال ركز في تعريفه للرضا على الدور الذي يلعبه الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا أكثر من الدور الذي يمثل خصائص ومميزات العمل نفسه

2-تعريف سميث : Smith

يرى بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل³ .

فسميث Smith يرى بأن الرضا يتحقق إلا إذا كان هذا العمل يحقق إشباعا لاحتياجات العامل

3- تعريف ناصر محمد العديلي :

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء⁴ .

فمن خلال تعريف ناصر محمد العديلي يرى بأن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بإشباع الحاجات التي يتوقعها من العمل، كما أنه يزيد على الحاجات المتعلقة بالعمل وبيئته الداخلية حاجات أخرى متعلقة ببيئته الخارجية.

4- تعريف أحمد صقر عاشور :

يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن

¹ إبراهيم سلهاط ، مرجع سابق ، ص 111

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة غريب ، كلية الآداب ، مصر ، 1992، ص134

³ إبراهيم الحموي ، السلوك الإنساني و التنظيم الإدارة الحديثة ، دون طبعة ، دار الجامعات ، الإسكندرية ، د.ت، ص 62

⁴ ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 189

مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله.¹ من خلال التعريف السابق لأحمد صقر عاشور يؤكد على أن الرضا هو مشاعر وجدانية إما أن تعبر لنا عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل، أو رضا جزئي يمثل جزء معيناً كالرضا عن الأجر أو الترقية .. إلخ .

ج : خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:²

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم -**الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعد دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 147

² هيثم فقهاء و غادة العبدالات ، دراسة اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، وزارة المالية، عمان ، الأردن ، 2007، ص 114

بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

د: مؤشرات الرضا الوظيفي :

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

التغيب :

فالتغيب حسب أصحاب هذه النظرية، وبعض علماء النفس الإكلينيكي إنما ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها، وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها المادية والإنسانية، وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر وللتغيب أسباب وعوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية هي :

-المرض كان نفسيا أو اجتماعيا .

-المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.

- الاتجاهات والمواقف

والذي يهمننا في هذا الإطار هو التغيب المرتبط بالاتجاهات والمواقف، والذي هو في الأصل تغيب إرادي . فمن البديهي أن العمال الذين لا يحبون عملهم يغيبون في العادة كثيرا، مقارنة بزملائهم¹ ولقد دلت العديد من البحوث والدراسات أن هناك ارتباطات مختلفة بين المظاهر المختلفة للرضا وبين الغيابات حيث نجد أن سميث **Smith 1977** حاول معرفة إلى أي مدى تستطيع الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب ؟

حيث في شركة بمدينة شيكاغو فحص **Smith** معدل الحضور، وكان ذلك في يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاما على العمال أن يبدلوا شيئا من الجهد لكي يصلوا إلى الشركة، وقد جمع بذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة، القيادة، الأجر، المستقبل مع الشركة، نوع العمل... إلخ، ثم قام الارتباطات بين درجات هذه المتغيرات والحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة في مدينة نيويورك

¹ نورة دغنوشي ، الرضى الوظيفي لدى المستشار التربوي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، اشراف أ.د. لوكيا الهاشمي ، جامعة باتنة ،

York New لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية .فكانت النتائج كالتالي: متوسط الحضور في شيكاغو أقل منه في نيويورك ، حيث كانت بشيكاغو 70 % و في نيويورك 96 % .

جدول رقم (04) يوضح الارتباط بين مظاهر الرضا و الحضور – سميث 1977¹

المقياس	شيكاغو	نيويورك
القيادة	0.54	0.12
كمية العمل	0.36	0.1
نوعية العمل	0.37	0.6
المكافآت	0.46	0.11
مستقبل المهنة	0.60	0.14
هوية الشركة	0.42	0.2

إن كل مظهر من مظاهر الرضا في شيكاغو، وحسب الجدول قادر على التنبؤ بالحضور، على عكس ذلك في نيويورك واستخلص سميث Smith أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ بالسلوك الوظيفي (الحضور في هذه الحالة عندما يكون ذلك السلوك تحت تحكم العمال)، وتعتبر نتائج Smith من أفضل النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات

كما قام في نفس الاتجاه كل من (Hollenbak و ILgen) 1977 بدراسة حول العلاقة بين الرضا والتغيب خلال 20 شهرا ، على عينة من الكاتبات وتم قياس هذا التغيب باستعمال مقياس منسوتا للرضا (MSQ) المشهورة، وكان الارتباط يساوي $R = 0.9$ مما يؤكد إيجابية هذه العلاقة، أما التفسير المقدم فهـ:
الأول :إذا سمحت الشركة بالغياب المتكرر، فقد يأخذ العمال الفرصة لذلك بغض النظر عن الرضا .
الثاني :إذا كانت هناك مكافآت وعقوبات قليلة مرتبطة بالغياب فإن مشاعرهم تجاه الوظيفة تكون مستقلة على الحضور بمعامل ارتباط ($R = 0.9$) مما يدل على أن المفهومين مستقلين إحصائيا وقد يكون هذا الارتباط دال إحصائيا حين تكون المكافآت لتعزيز السلوك الإجرائي الاشتراطي أو الاستجابي²

¹ عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم و نماذج ونظريات ، د.ط ، منشورات جامعة بنغازي ، ليبيا 1995

² عمار الطيب كشرود ، مرجع سابق ، ص 488

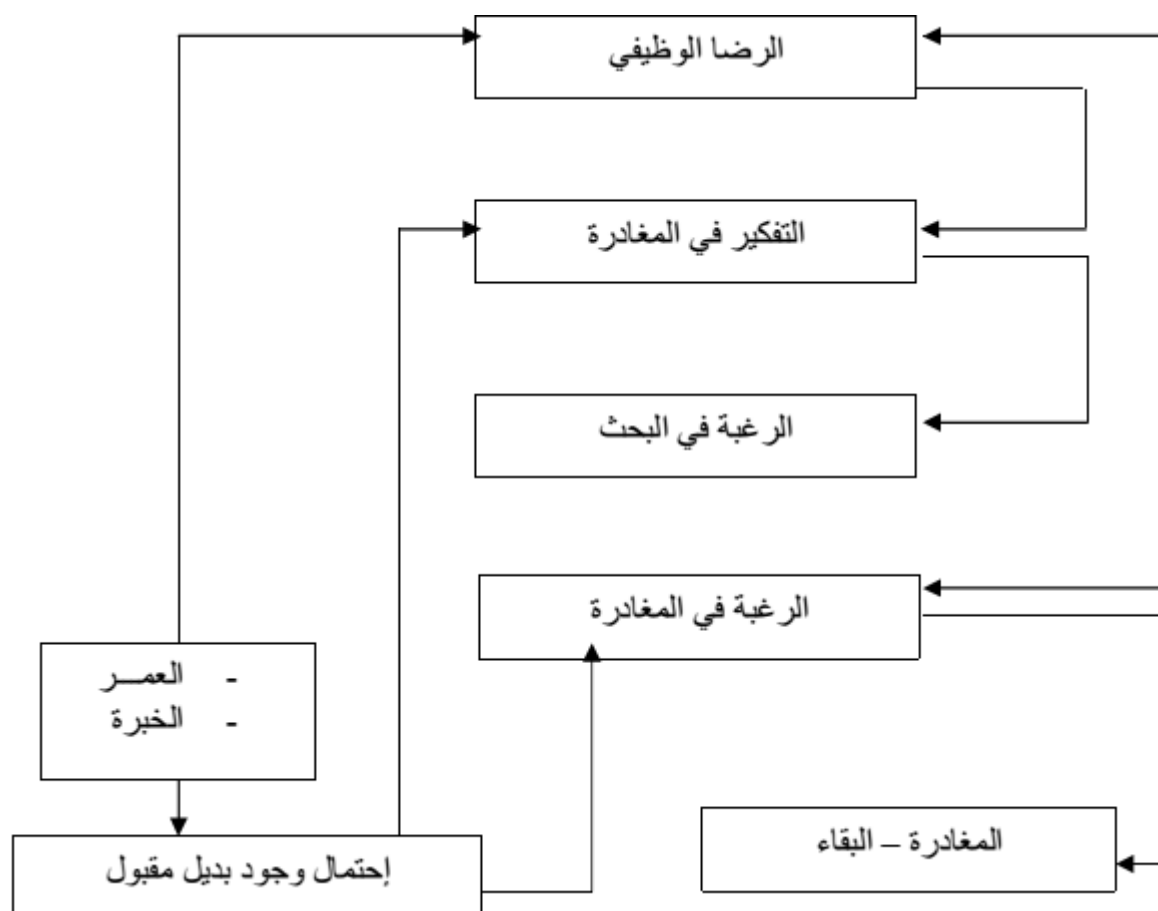
دوران العمل :

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة¹ يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح ومن خلال هذا نجد العديد من الباحثين والمختصين يؤكدون ذلك، بحيث لخص كل من (Muchlnsky) و (977 Tutle1) دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وكانت كل العلاقات سالبة ما عدا في أربعة منها كانت موجبة، ويبدو أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفع وتم تأكيد هذه النتيجة الباحث Hulin 1966م، حيث وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينتين إحداها غادرت المؤسسة والأخرى بقيت تعمل، وكانت النتيجة أن العينة الأولى أقل رضا من العينة الثانية، وبالتالي فعلى حسب Hulin يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا)، وبعد سنتين أعاد دراسته في نفس الشركة وتحصل على نفس النتائج.

كما قدم Mobley بدوره عام 1977، وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والناجمة طبعا عن الاستياء (عدم الرضا) وبذل من أن يغادر لأننا مستاءون، لا شعوريا نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والريح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها

¹ c.lexy.be boyer : lambition professionnelle.et mobilite social. Paris .1971. p107

شكل رقم (20): نموذج عملية دوران العمل لـ MOBLEY :¹



ولقد قام كل من Horner و Worth Hollings باختبار نموذج موبلي بقياس الرضا عند عمال إحدى المستشفيات، وباستعمال التحليل الارتباطي والتحليل الانحدار المتعدد، حاول الباحثان التنبؤ بدوران العمل من خلال متغيرات النموذج فكانت النتائج الرضا الوظيفي الكلي له علاقة دالة $R = 0.54$ مع التفكير في المغادرة $R = -0.54$ مع الرغبة في البحث والرغبة بالمغادرة، أما دوران العمل $R = 0.21$ وعندما تم جمع كل العوامل في النموذج لتكوين معادلة الانحدار المتعدد، فإن الارتباط المتعدد بالنسبة للرغبة في المغادرة كان $R = 0.75$ بينما المغادرة الفعلية $R = 0.51$ ومنه استطاع Mobley وزملائه توضيح بأن هناك ظواهر معرفية وسلوكية تتدخل بين مشاعر عدم الرضا والمغادرة الفعلية.

والخلاصة أن دوران العمل يمكن إرجاعه إلى أكثر من كونه مشاعر استياء، ويعتمد Mourow و Muchnisky أن الرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترضوا

¹ عمار الطيب كشرود ، مرجع سابق ، ص 490

أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء، بدل أن يصبحوا دون عمل¹

التمارض

:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق . ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.²

الإضراب

:

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين ويرى Mottez Bernard بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال .

وبتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في :

- الظروف المادية للعمل .
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة ، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها أو سلبيتها.
- موقف العامل من جماعة العمل³

كثرة الشكاوي :

تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل

¹ عمار الطيب كشود ، مرجع سابق ، ص 491

² كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط1، الماسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، ب-ت، ص

19

³ محمد عثمان الحلي و آخرون ، تسبب العاملين (محاولة لتأطير و دراسة ظاهرة السلوكية) دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،

بيروت ، 1985، ص 13

الشكاوي المقدمة في فترة معينة ،وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي

اللامبالاة والتخريب :

يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية . ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، و يتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله ¹ .

العلاقات بين العمال :

تمكننا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ،ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار، والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة. ²

ه: عوامل الرضا الوظيفي :

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل .لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل، وأهم هذه العوامل هي :

1- الأجر :

مفهومه :

فالأجر هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، إدارات حكومية، مؤسسات عامة، أو في مؤسسات خاصة وذلك بتأديته عملا معيناً أو وظيفة معينة ³

¹ محمد عثمان جعلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 14

² كامل برير ، مرجع سابق، ص 20

³ فوزي حسن ، الموظف العام حقوقه وواجباته ، د.ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بيروت ، 1982، ص 43

كما يعرف الأجر كذلك على أنه " :التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله¹ " .

كما يعتبر الأجر إحدى الحقوق الأساسية، بل أولها على الإطلاق التي يتمتع بها العامل، وهذا حسب ما جاء في المادة 5، 6من القانون 11-90²

العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي :

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها :

(طومسنThompson 1939) (و ميلر Miller 1941) 1952 في أمريكا و Denerly ,Marriott 1955 في إنجلترا³ فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل وفيما يلي سنعرض دراستين هامتين في هذا الجانب :

فحسب theriault و 1976 Dyer في دراستهما حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من مديرين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس (JDI)وقد أعطي أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية التي أتوا بها للشركة مثل :التدريب، الخبرة، الأداء.. إلخ، والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى المعيشة . أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة 1980 weiner حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقاييس MSq، ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات تبين أن: لعمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفضيلا في اتجاههم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة إيجابية إلا أن (هيرزبرغ Herzberg) يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من الاستيلاء على الفرد، بمعنى الأجر غير هام أهمية العناصر الأخرى، لكن يؤكدون أيضا على ضرورته لصد مشاعر الاستياء بتوفيره للحاجات الأساسية للعيش، فلذلك فإن الخطأ

1 منصور فهمي ، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية ، ط3، دار الشعب ، القاهرة ، 1976، ص 113

² محمد صغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، دط، دار العلوم للنشر و التوزيع الجزائر ، 2000، ص17

³ عمار طيب كشرود ، مرجع سابق ، ص 485

الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع.

الحاجات البيولوجية لا غير، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات.¹

أهمية الأجر :

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية² فالأجر إذن له إشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة. فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا³.

طرق دفع الأجر :

يوزع الأجر على العمال بطرق مختلفة، وكل طريقة لها أثر في مجال العمل وأبرز هذه الطرق ما يلي :

1: الأجر باليومية أو الأسبوع أو بالشهر :

يوجه لهذه الطريقة عيب، يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة لعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوين من حيث أجرهم مع غيرهم من غير الأكفاء .

2: الأجر بالقطعة :

يرتبط أجر العامل بالإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وهذه الطريقة تلقى بعبء الإنتاج على العمال، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم .

3: الأجر على حسب الخبرة في العمل :

أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط5 ، الدار الجامعية ، بيروت، 1997، ص 152

² شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط1، المؤسسة الوطنية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1994، ص 35

³ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 152

4: الأجر حسب احتياجات الفرد :

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجته مع زيادة عدد أفراد عائلته .
إن طرق الدفع السابقة كل منها ينطوي على عيب معين، فمثلاً طريقة الدفع باليومية لا تعترف بكفاءة الفرد، أما طريقة الأجر بالقطعة فإنها تعطي إحساساً بعدم الأمن لغير الأكفاء، وتعرف هذه الطريقة الاختلافات في الذكاء والشخصية والمهارة بين الأفراد، أما طريقة الأجر حسب الخبرة فإنها تكون ضد صغار العمال وينتفع بها القدامى¹ .

فمن خلال كل هذا فإنه لو اعتمدنا على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة البيولوجية، فإننا نفر بأهمية الأجر وضرورته لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه ومكافأته عليه، فالنقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونه وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج العمل.

2- فرص الترقية : (النمو الوظيفي)

- مفهوم الترقية :

هي انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات، وزيادة في الراتب، وتحسن في المركز الاجتماعي .

أوهي " :انتقال الموظف في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانيات " أو هي " :تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقروناً بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات و زيادة في الراتب² .

ما يلاحظ من التعاريف السابقة أن أغلبها يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب توفرها في الترقية منها :
-رتبة وظيفية أعلى، مسؤولية أكبر، أجر أو راتب أكبر، تتطلب مهارات أكبر، مكانة اجتماعية أعلى

نظم الترقية :

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف

¹ شفيق رضوان ، مرجع سابق ، ص 35

² إبراهيم بن محمد العبود و منصور عبد العزيز المعشوق ، تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية ، د.ط.

الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، د.ت، ص 21

المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي ، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل، وعلى العموم هناك ثلاث أنظمة للترقية :

أ الترقية بالأقدمية :

وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته

ب :الترقية بالجدارة :

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة ، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية .

ج :الترقية بالأقدمية والجدارة :

يجمع بين النوعين سابقي الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكرها فيما يلي :

1- يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات المهارات الممتازة .

2- يحفز الموظفين إلى الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم إلى الأداء الجيد .

3- يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية .

4- يحد من التحيز و المحابيات و المؤثرات الشخصية .

5- تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة¹ .

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا إيجابيا، يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي

علاقة الترقية بالرضا الوظيفي :

حيث أنه تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فيشير فروم (1964) أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضا².

وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد

¹ عبد الرحمان بن سالم ، المرجع في التشريع الجزائري، ط2، دار الهدى ، الجزائر ، 1994، ص 24

2 أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 147

غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعيًا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم .

العوامل الاجتماعية :ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية :

1.1 جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد ، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم ،كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه ، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة ، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية¹.

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل² .

فمن خلال هذا نشير إلى تأثير جماعة العمل على رضا العامل إذ يتوقف على مدى حاجة الفرد للجماعة، حيث أن رضا الفرد عن عمله أو عدمه في تفاعله مع الآخرين يكون كبيرا إذا كان ملازما لهم وبحاجة دائمة إليهم، وبالمقابل ينقص تأثير جماعة العمل في رضاه إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

1.2 الثقافة العمالية :

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات ،والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي³ .

1 احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 156

2 عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي ، دون طبعة ، المكتب الجامعي الإسكندرية ، 1984، ص 173

3 محمود عبد المولى ، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ، دون طبعة ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1984، ص 154

وفي سير للآراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة 72.59% ، وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمال¹ .

رغم كون العامل يبذل جهده في العمل ، فإن المنظمة من واجبها أن توعي العامل بالظروف، والتطورات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة به، وهذا يشعره بالمسؤولية ويجعله أكثر إدراكا لمكانته داخل المنظمة، وهذا بدوره يخلق لديه الشعور بالراحة والرضا .

1.3الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي)

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس . إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة ، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة² ، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا .

1.4 نمط الإشراف :

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء.

حيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل :

- الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال .
- اهتمام وتفهم المشرف بكل قضايا ومشاكل العمال ، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.
- أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن

¹ عبد العزيز رأس المال، كيف يتحرك المجتمع ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1993، ص 152

² محمود عبد المولى ، المرجع سابق ، ص 158

هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه ، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل .

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية :

- أ - الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها .
- ب - الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم .
- ج - تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية¹ .

وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي :

- كسب ولاء المرؤوسين .
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه²

ومن خلال ما سبق ذكره عن العوامل الاجتماعية والتي تتمثل في جماعة العمل، والثقافة العمالية، اتصالات ونمط الإشراف، فمن خلال هذه العوامل نحاول أن نكشف في دراستنا هاته عن أهمية هذه الحاجات (الإنتماء) ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي، بحيث تمثل حاجة الإنتماء إحدى فرضيات هذه الدراسة .

2- العوامل المرتبطة بالعمل :

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته ، و التي لها الدور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل و هذه العوامل هي :

1.2 ساعات العمل :

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش، و صراع إجتماعي في معظم البلدان الأوروبية ، و ذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، و تتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية

1 احمد صقر عاشور ، المرجع سابق ، ص 155

2 عبد المنعم عبد الحي ، المرجع سابق ، ص 255

الإستغلال الأمثل للموارد البشرية¹ و لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة، و تزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل ، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة ، و حرية الفرد في إستخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع و احتياجات مرتبطة بحياته العامة .

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة ، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، و هو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد إتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه² و لهذا تحاول بعض المنظمات تنظيم أوقات عملها بشكل لا يقيد بصفة صارمة العامل .

2.2 محتوى العمل :

لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل و تأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة هيرزبرغ و التي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل و هي : فرص الإنجاز ، الترقية ، طبيعة أنشطة العمل ، تقدير الآخرين لأداء الفرد ، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد ، لكن في الواقع هناك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار ، و التي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل و منها:

أ درجة تنوع المهام :

فكلما تنوعت المهام كلما إرتفعت درجة الرضا عند العمال ، و ذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام و هذا يقلل من الملل ، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا اذا توفر التكامل بين المهام و درجة الذكاء عند العامل و إلا حدث العكس ، إذ قد يحدث الإستياء و الملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة³ .

و نظرا لأهمية تنوع المهام، فإن بعض المنظمات توسع بعض أنشطة الأفراد التي يمارسونها و تسند لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم و توسيع خبراتهم⁴.

ب:درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

1 محمود عبد المولى ، المرجع سابق ، ص 154

2 احمد صقر عاشور ، المرجع سابق ، ص 157

3 احمد صقر عاشور ، المرجع سابق ، ص 153

4 غانم فنجان الجوسي ، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة ، د.ط، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، د.ط،

يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ، حيث يفترض - فروم 1964 - VROOM أنه كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل ، و في إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

و تدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق

ج: إستخدام الفرد لقدراته :

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما إرتفع رضاه عن العمل و عما يقدمه من مجهود ، و لقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من : " بروفي 1959 - فروم 1962 - كورنهورس 1964 " و حسب تصور ماسلو فإن إستخدام الفرد لقدراته و مهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات .

د:خبرات النجاح و الفشل

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا ، فإن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته و ربطه بين عمله و قدراته ، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل ، و العكس بالنسبة للفشل ، و يمكن أن نتحدث هنا عن مستوى الطموح ، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته ، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة و الرضا ¹

3- العوامل الفيزيكية :

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ، و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله إتجاه عمله ، و إتجاه المجموعة التي يعمل معها ، و الإدارة التي يتبعها ، و المشروع الذي ينتمي إليه ² إذن فالعوامل الفيزيكية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد ، و تؤثر عليه سلبا أو إيجابا، و ينعكس ذلك على سلوكه، و على أدائه ،و عن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله، و يمكن للعوامل الفيزيكية إذا لم يتحكم فيها أن تؤثر على الحالة الجسدية و النفسية للفرد العامل، و تعيقه عن أداء مهامه، و على الجهد المطلوب، بل تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة³.

¹ احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 155

² محمود عبد المولى ، مرجع سابق ، ص 107

³ محمد صغير بعلي، مرجع سابق ، ص 24

إلا أن للإنسان حدود و عتبات التحمل في كل العوامل الفيزيائية كالإضاءة، الحرارة ، التهوية ، البرودة ، الضوضاء ، الإهتزاز ، النظافة، و إنطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنه يؤثر أيضاً على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة ، و بالتالي على رضاه عن العمل .

و تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية، و لوضعية العمل غير المريحة علاقة بعدم الرضا عن العمل ، و أن ظروف العمل الجيدة تؤدي إلى إحساس العامل بالإرتياح و بالتالي الرضا عن العمل¹. وأهم ظروف و مناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي :

1.3 الإضاءة :

من المسلم أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة ، و أن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة ، و يجب أن نعلم أن ثمة مهن صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية و إنارة عالية ، فتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالباً ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجاً متميزاً من حيث الكم و الكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال ، و تقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث ، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل .

2.3 الضوضاء : مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً على مقدار العمل و الإنتاج، و خاصة بنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، و عدم تركيزه، و إلى الإجهاد العصبي في بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جداً ، قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع ، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة بتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاظاً على سمع العاملين فيها ، و يمكن القول بأن هناك وسائل متعددة تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها ما يلي:

- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة .
- استخدام مواد ماصة ، و عازلة للصوت تغلق بها الجدران و السقوف .
- تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصوات مزعجة للتخفيف من حدتها .
- تصميم واقيات للأذن و إدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد²

3.3 تلوث الهواء الداخلي :

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساساً في طبيعة العمل

¹ عمر وصفي عقلي ، إدارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، جامعة حلب ، 1988، ص 462

² حمدي ياسين و علي عسكر ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ص ص 99-100

نفسه كالبخار، و الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية ، و لا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين و يهدد سلامتهم ، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل ، و تركيب أجهزة تنقية ، أو إستخدام كمادات واقية ¹، إذن فالظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم ، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل لبذل جهود مكثفة في آدائه لعمله .

4- العوامل الشخصية :

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الإستياء) لدى الفرد ، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ، مستوى الطموح ، المنطقة السكنية ..إلخ .

1.4 السن :

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال ، و بالتالي فالعمال الأكثر إستياءا من عملهم هم العمال الأصغر سنا ، و أن الأكبر سنا هم الأكثر رضا ، و هذا حسب الدراسات التي قام بها كل من gibson و kleine (1970) فنسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظرا لإرتفاع مستوى الطموح لديهم ، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم و تعلقهم النفسي بهم لذلك هناك عدة تفسيرات للعلاقة بين العمل و الرضا الوظيفي :

التفسير الأول :

-العمال الأصغر سنا، و الغير راضين عن عملهم، يغادرون المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى .
-العمال الأصغر سنا و الراضون عن عملهم ،يستمررون في عملهم، و حسب هذا التوجه هناك علاقة بين العمر و الرضا الوظيفي .

التفسير الثاني :

هو أن التقدم في العمر يزيد في مستويات الرضا ، ومع مرور الزمن يزيد في مستويات الرضا ، ومع مرور الزمن كذلك يصبح الفرد أكثر واقعية فيما يتعلق بما ينتظرونه من الوظيفة ، و هذا المستوى من البلوغ ينتج عنه رضا أكثر .

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 462

التفسير الثالث :

يقوم على اساس فكرة الجماعات ، هذا يعني بأن كل مجموعة من العمال كل واحدة تمثل جيلا من الأجيال و على مر هذا الأخير ينخفض الرضا ، وهناك من يرجع ذلك إلى تناقص أخلاقيات العمل، أو نتيجة التغيرات التنظيمية الحادثة ، و لكن نقول بأن الدراسات المعمقة هي الكفيلة التي تحدد أي سن من التفسيرات الاقرب إلى الحقيقة .

2.4 العرق :

إن الدراسات التي كانت تخص الجماعات العرقية حول مشكلة الرضا الوظيفي كانت محدودة ، و إقتصرت على البيض و السود فقط ، لكن النتائج غير دالة ، فمن الدراسات من إختص بدراسة البيض و السود هو أنه كيف يتم إشباع حاجاته في الوظيفة ؟ فحسب serawser و slocum 972 1 هو أن السود كانوا دوما أقل رضا من زملائهم من العنصر البيض، خاصة في مجال تقديرات الذات و الإستقلالية ، و هذا طبيعي مع وجود النظرة العنصرية خاصة في الدول الغربية حيث يعتبرون أن العنصر الأسود جاء ليخدم العنصر البيض.

3.4 الجنس :

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما لقد أشار كل من hulin و smith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، و إنما لطبيعة التعليم، و الراتب ،و مدة الخدمة، و على حساب هذه الدراسة إذ ما تحكمنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساو ، و لقد أكد هذا الرأي york و sauser 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة . فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا¹

4.4 المستوى التعليمي :

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي اقل رضا عن مرتبتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا ، و هذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين ، و نتيجة التباين بين الحقيقة و ما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا و الإستياء.

4.5 الأقدمية في العمل و المنطقة السكنية :

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية و المنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة

¹ عمار طيب كشرود ، مرجع سابق، ص 470

مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله و يرتبط به نفسيا ، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الإجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري¹ إن للعوامل السابقة الذكر علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل إتجاه عمله ، فهي عند كونها مناسبة تحقق راحته و شعوره بالسعادة، و بالتالي الرضا عن عمله ، و عندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره و ملله و بالتالي عدم رضاه .

و- أساليب قياس الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي إهتم العلماء بقياسها ، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي ، و ذلك لتعدد و تدخل العوامل المسببة له ، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل و بالتالي فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج ، و بالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، و ما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات هو إستعمال الأساليب التالية :

1- أخذ رأي المشرف المباشر في سلوك العامل داخل المؤسسة .

2- عقد إجتماعات دورية مع العاملين بفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم و مشاعرهم. أما حاليا فقد أخذ قياس الرضا أسلوبا جديدا ،حيث أصبح يقاس عن طريق مقاييس موضوعية و أخرى ذاتية . و من الملاحظ أن هذه الطرق و الأساليب ،و إن كانت تفيد في التحسن السريع لمشاعر العاملين، إلا أن قدرتها على إعطاء بيانات دقيقة و شاملة عن مشاعر العاملين تبقى نسبية ، و بالتالي فمن الصعب إعطاء تقديرات كمية أو لفظية دقيقة لهذه الظاهرة النفسية المعقدة²

1- المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي :

و هي الطريقة الغير مباشرة، و التي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب ، ترك الخدمة ، دوران العمل ، و قد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا و هذه المتغيرات .

¹ عبد المنعم عبد الحي ، مرجع سابق، ص 259

² أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث البحث التطبيقي) و دون طبعة ، دار النهضة العربية ،

بيروت ، 1999، ص 400

1.1 الغياب :

إن نسبة أو غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبالتأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل، و أكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالإستياء إتجاه عمله، و ليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات إستياء إتجاه عمله.

فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها، و ذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل : المرض ، الظروف العائلية المزرية ، و الحوادث ... إلخ .

إلا أنه يمكن الإعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها ، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد إتجاه عمله .

و تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود طريقة موحدة و متفق عليها لقياس معدل الغياب ، إلا أنه يمكن الإسترشاد بالطريقة التي إقترحتها وزارة العمل الأمريكية، و يحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية :

مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة) } \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

- و يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين .

- أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، و عدد العاملين في آخر فترة .

- أما عدد أيام العمل في المعادلة فتتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة ، أي بإستبعاد أيام العطل الأسبوعية و العطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة¹

2.2 ترك الخدمة :

يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل ، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة و رضاه عن عمله .

و يحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الإختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، و يأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

¹ احمد صفري عاشور ، مرجع سابق ، ص 403

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

و تجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود إختلال في سياسات و برامج العمل ، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الإختلال و محاولة إقتراح وسائل لعلاجه ، و بالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا و دقة عن أسباب ترك الخدمة الإختياري .

فمثلا : إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته ، أو إرسال إستمارة للتعرف على الدوافع و الظروف التي أدت إلى ترك الخدمة ، و إتخاذه لهذا القرار ، فهذا المؤشر (المقابلة) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو إستياؤه من العمل ¹

2- المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي :

و تعرف بالطريقة المباشرة ، تتخذ الإستمارة و المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي ، و تهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل ، و هناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها :

1.2 طريقة تقسيم الحاجات :

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الانسانية مثل ما إقترحه " ماسلو Maslow " و التي تتضمن ترتيبا هرميا :الحاجات الفيزيولوجية ، حاجات الأمان ، الحاجات الإجتماعية ، حاجات التقدير و حاجات تقدير الذات ، و تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع التي تنتجها الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديه ، و عليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها.

2.2 طريقة تقسيم الحوافز:

تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل، أو العوامل التي تعتبر مؤشر على الرضا مثل الأجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف، ساعات العمل .. إلخ ²

المؤشر الوصفي للوظيفة : JDI

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من Kendall و Hulin و Smith أكثر المقاييس

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 404

² أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 406

إستعمالا في هذا المجال ، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر هي :

-الرضا عن العمل نفسه .

-الرضا عن الإشراف .

-الرضا عن الأجر .

-الرضا عن الترقّيات .

-الرضا عن زملاء العمل .

يتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات ، فهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية، أو جمل قصيرة " يعطي شعور الإنجاز " يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ، و في إستطاعته أن يعطي إجابة لست متأكدا و كمثال على هذا المقياس نتناول المثال التالي: ¹

-**التعليمات :** إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك، و رئيسك ، و الترقية، و الزملاء، و راتبك

-**المطلوب :** هو أن تضع " نعم" إذا كان البند يصف حالة معينة من عملك هو أن تضع " لا" إذا كان البند

¹ دغوش نورة ، مرجع سابق ، ص 34

لا يصف تلك المظاهر المعينة وضع (؟) إذا لم تستطع أن تقرر

العمل الحالي :

المرتب :	روتيني.....
سيئ.....	مرض.....
كثير جدا.....	جيد.....
أقل مما أستحق.....	واقف طول الوقت.....
الدخل يوفر الكماليات.....	

الترقيات :

زملاء العمل :	عمل لا تقدم فيه الترقية.....
يتكلمون بكثرة.....	على الكفاءة.....
طمحون.....	ترقيات متفاوتة.....
كسلاء.....	فرص جيدة للترقية.....
مخلصون.....	

الإشراف :

حديث.....
من الصعب إرضاءه.....
يطلب نصيحتي.....
تواجد عندما أحταجه.....

و لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا، فقد وجد كل من (Dachler and Schneider) بأن ثبات مؤشر القياس الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار و إعادته لفترة قدرت بستة عشر شهرا كان $r = 57.0$ و شعر الباحثان بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، و يعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حاليا .

إستبيان منسوتا للرضا : Q.S.M

و يعتبر الإستبيان الثاني الأكثر إستعمالا بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة و يقيس هو الآخر جوانب معينة من الرضا الوظيفي , و يتكون من عشرون مظهرا منها : الإبداع ، الإستقلالية ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني ، ظروف العمل ، و يتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ، مستعملا في ذلك سهم الإختيار ال اي يتكون من درجات هي :

- راض جدا : و تعني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة .
- راض : و تعني أنني راض فقط عن هذا الجانب من الوظيفة.
- لا أعرف : و تعني لأنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض و غير راض.
- غير راض : و تعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة ¹

طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون : قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي و الاتجاه سنة 1928 ، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد ² ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، و عادة ما تفوق المائة عبارة ³ ، و تبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله ، ثم يقيم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، و بعد ذلك يتم إستبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير ، يحتفظ بالمفردات و العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، و يكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين و إستخدام مقياس العبارات لترستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات ، و إنما إستجابة لكل مفردة ، تترجم هذه الإستجابة بعدة إختبارات وفقا لإعتقاد العامل و إحساسه و تقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، و يكون مجموع الدرجات التي تقابل إستجابة العامل حول كل بند من بنود الإستفتاء، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا ⁴ .

¹ عزت عبد العظيم طويل ، علم النفس المعاصر ، ط3، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص 209

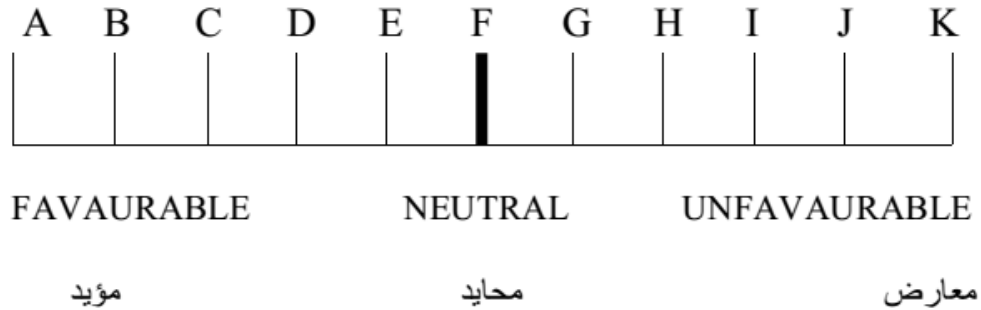
² عبد اللطيف خليفة ، عبد المنعم شحاتة محمود ، سيكولوجية الإتجاهات ، دط، دار الغريب ، مصر ، ب ت ، ص 95

³ سعد جلال ، المرجع في علم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2006، ص 771

⁴ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص ص 408-409

لكن في الحقيقة طبق ترستون طريقته هذه أول مرة لقياس الإتجاه نحو الكنيسة (تشايف chaiv) و كان المقياس على النحو التالي:¹

الشكل رقم (21) يوضح مقياس ترستون



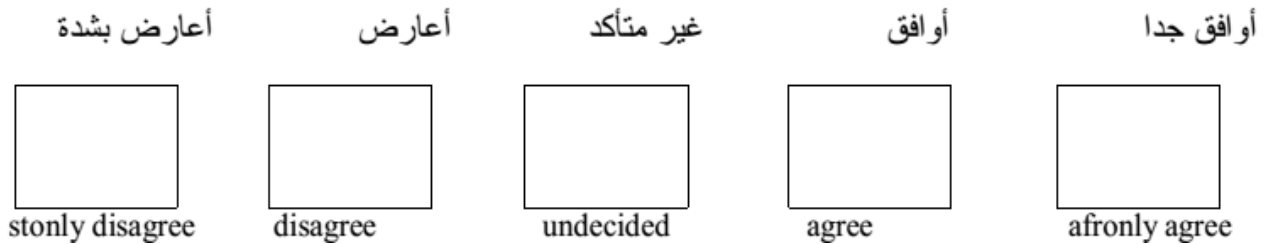
كل مجموعة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات 1=A11 =k

-طريقة التدرج التجميعي لليكارت :

بدأ ليكارت في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان " تقنية لقياس الإتجاهات " و هو أسهل من مقياس ترستون ، لا يتطلب جهداً كبيراً في حساب قيم أو درجات العبارات .

وبشير أحمد صقر عاشور إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، و يكون مطلوباً من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل. وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

الشكل رقم (22) يوضح مقياس ليكارت



و تعطي الإستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة ،و بتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباطي

¹ محمد عبد الرحمان عيسوي ، علم النفس الاجتماعي ، د ط ، مصر ، د ت ص ، ص 236

بين الدرجة التي يتحصل عليها، و الدرجة الكلية لمجموع العبارات¹ و يؤكد مصطفى عشوي على ضرورة إحتواء المقياس و المصمم وفق تقنية ليكارت عبارات صممت بصيغة الإيجاب، و عبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما و لإستعمال مقياس ليكارت يجب إتباع الخطوات التالية :

- 1- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب ، و بعضها الآخر بصيغة السلب .
- 2- إختيار عينة لإجراء البحث، و جمع الإجابات المختلفة .
- 3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة .
- 4- فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها .
- 5- إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .
- 6- تحديد العبارات النهائية للمقياس، و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد إستبعاد العبارات الغير ملائمة²

طريقة الفروق ذات الدلالة "أسكود" : OSGOOD

تعرف بطريقة الوضع الذاتي قدمها جماعة تاننوم . tennenbaum أسكود OSGOOD في عام 1957 ، تعرف أيضا بطريقة الفروق ذات الدلالة semantic scale defference وتعتمد على الدلالة اللغوية ، تتكون هذه الطريقة من مجموع المقاييس الجزئية، حيث يكون مقياس جزئي مخصص لقياس جانب واحد من جوانب العمل، و يمثل قطبي المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصلان بينهما عدد من الدرجات .و يطلب من الفرد أن يختار التقدير الذي يتلائم مع مشاعره نحو العمل . و نتاول المثال التالي لمجموعة من المقاييس الجزئية متعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق ذات الدلالة ، بحيث يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم توجد في كل نهاية من نهايته صفة متناقضة للصفة المقابلة، و بينهما سبع درجات (1 إلى 7)

تدل النقطة من واحد إلى سبعة على الاتجاهي الإيجابي، و النقطة من واحد إلى ثلاثة على الإتجاه السلبي، و بينهما تدل النقطة الوسطى أربعة على الحياد . و المثال على الشكل التالي :³

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 401

² مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 137

³ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 414

الشكل رقم (23) يوضح مقياس أسكود

الأجر مناسب									
	1	2	3	4	5	6	7		غير مناسب
فرص الترفيه عادلة									
	1	2	3	4	5	6	7		غير عادلة
ساعات العمل مناسبة									
	1	2	3	4	5	6	7		غير مناسبة
الظروف الفيزيائية جيدة									
	1	2	3	4	5	6	7		سيء

طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة :

هذه الطريقة استقاها هيرزبرغ من طريقة " فلانغان " flanagan لقياس سلوك العامل ، و تعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل ، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء ، اما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، و عن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم و صيغة السؤال تكون كالتالي:

- 1- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بإستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت هذه المشاعر.
- 2- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ؟ ويتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول. و لكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط، هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية، أو الإستياء و هذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة و متداخلة، حيث أن

هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد، أو العامل في عمله ¹.

ثالثاً- الأداء

1- التنظيمي في المؤسسة

أ- مراحل تطور الأداء في المؤسسة

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم حيث نجد أن آدم سميث (a.smith) إهتم به، ورأى أن تحقيق الفعالية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما إنعكس سلباً على الأداء، أما ماكس فيبر (m.weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلا أن فريدريك تايلور (f. taylor) رأى أن التخصص و تقسيم العمل وحده غير كافى لرفع الأداء بل لابد من مراقبة العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وكنتيجة لمناداة تحسين الظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ركز ألتون مايو (e.mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية في حين يرى هنري فايول (h.fayol) أن الأداء الفعال لا يكون إلا بتوفير أداة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسير مواردها الخاصة ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت نظرية الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى أداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل والعمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه ².

تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 416

² سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات

الحكومية، المنعقد بجامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 35

يعرف بدراسة" الحركة والزمن."مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.¹

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تمّ الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً إستراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة ؛ إذاً يتبين لنا أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصراً لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ(Shareholder value)، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من(مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة...الخ)،² و يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

ب - محددات الأداء في المؤسسة: إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.³

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

¹ Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65.

² Ibid , p72.

³ رواية حسن، (ب)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص210

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته،

أ / **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب / **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج / **إدراك الدور**: ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ج -أنواع الأداء في المؤسسة:

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:²

1- **مقياس الشمولية**: وفق هذا المقياس يمكن تصنيف الأداء إلى:

- **الأداء الكلي**: والمتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة.

- **الأداء الجزئي**: وهو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المقياس المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2- **مقياس الطبيعة**: ويصنف الأداء وفق هذا المقياس إلى:

¹ رواية حسن (ب)، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 216

² عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 بسكرة ، جامعة

خيضر ، 2001 ، ص 89 - 90

الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ. لذا تسعى المؤسسات دائما لإستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

4 - الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3- معيار طبيعة المؤسسة: و الذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4- معيار الأجل: و الذي يصنفه إلى:

الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5- معيار المصدر: و يمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، و الذي ليس لها دور في خلقه، كإستغلال أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة..، إلا أن على المؤسسة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرووسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكلا للأداءات التالية:

الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

الأداء الإنتاجي: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.

الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.

د. عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"¹ من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولاً: المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

¹ : أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

1- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2-التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة " و تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف" 1 كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

1) - بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

(2) - حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

1 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص 231.

2 : نفس المرجع السابق، ص 231.

(3)- **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

هـ -المفاهيم المرتبطة بالأداء في المؤسسة:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهمها ارتباطا به الفعالية والكفاءة، وسنحاول فيما يلي معرفة هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالأداء.

أولا: الفعالية:

تتباين مفاهيم الفعالية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري أو بتعدد مداخل قياس الفعالية، وإنما يأتي التباين أيضا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم لهذا المفهوم، مثل: المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين وغيرهم، حيث تملك كل جهة معايير مختلفة للحكم على الفعالية. فهناك من يركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، فنجد أن محمد علي جعلوك يرى بأنها تعبر عن " بلوغ الأهداف وسد الإحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال إستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام ¹ ."

أما Yves Frédéric Livian فيرى بأنها " الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة بما تنتظره منها أما الأجزاء المؤثرة فيها ."

وبتالي فهي حسب bergeron : مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقا. ²

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، مما جعل المؤسسة في وضعية البحث الدائم عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

وهذا ما تؤكدته التعاريف التالية: ³

الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية."

¹ محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال و الأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1 ، بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1999، ص101 .

² Pierre G. Bergeron، la gestion moderne : théories et cas، (Québec :Gaétan Morin،1983)، p.90.

³ أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007 ، ص122

الفعالية هي "قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها."

الفعالية هي "القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح."

الفعالية هي "دالة التوافق الجيد و الانسجام بين المتغيرات البيئية و الهيكلية"

أما Jeanne meunier فيرى بأنها "مقدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرتها¹."

و يعتبرها الدكتور سعد صادق البحيري "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية²."

و من الناحية الكمية تعرف على أنها "النسبة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المتوقعة"³، أي النسبة بين النتائج المتحققة و الأهداف الموضوعية مسبقاً، و هذا ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}} = \frac{\text{النتائج المتحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

وانطلاقاً من هذا نجد أن الفعالية يمكن تناولها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية) متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل العملية⁴. ويعرفها Hollings worth and Parki على أنها "إعادة توزيع للمصادر النادرة لتعظيم تحقيق الأهداف"

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (الناتج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل"⁵

¹ Jeanne meunie; Genevive cause et Marcel capet, 'Diagnostic: organisatin et planificatio d' entreprise', 2éme édition, (Paris: Economica, 1986), p.44.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص201

³ إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، سيقما 6 و أساليب حديثة أخرى في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص182

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية. 1998. ص 341.

⁵ زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، عمان، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 240.

بمعنى آخر فهي تعبر عن " العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و حجم الإنتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية"،¹ وهذا ما تعبر عنه العلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{التائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة}$$

ويؤكد الدكتور أحمد محمد المصري على أن الكفاءة ترتكز في وجودها على ثلاث ركائز هي: الأداء الجيد للعناصر المنتجة، الذي يتم في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة² أما الدكتور أحمد يوسف الشحات فيرى أن هنا عدة أبعاد للكفاءة أهمها :³ الكفاءة الفنية أو الإنتاجية: تتعلق بالمفاضلة بين فنون أو أساليب الإنتاج المختلفة من قبل القائمين على الإدارة . الكفاءة التخصصية أو كفاءة تخصيص الموارد: يقصد بها إتفاق كيفية توزيع الموارد الاقتصادية على مختلف وجوه الاستخدام اتفاقا كاملا مع رغبات المستهلكين أو تفضيلاتهم على نحو يعظم من منفعتهم الكلية. الكفاءة الأساتيكية: يقصد بها الاستخدام الأمثل للمواد في الأجل القصير ، وهي تتضمن مفهومي الكفاءة الفنية والتخصصية معا.

الكفاءة السينية: تتعلق بطبيعة التنظيم الإنساني سواء في الداخل أو الخارج .

كفاءة الحجم: تتعلق بمدى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وهي تعرف بمزايا الإنتاج الكبير أو وفرات الحجم، فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبأنواعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman & seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها "

و -العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء:

قبل التطرق الى العلاقة بين المفاهيم الثلاثة كان لابد شرح وتوضيح لمفهوم الكفاءة و معرفة ابعاد المفهوم و تفكيك المتغيرات المحيطة به . . ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها

¹ طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، ط1، عمان، دار هناء للنشر والتوزيع، 2009، ص245.

² أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، التكلفة، الوقت، الأداء، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص7

³ أحمد يوسف الشحات، الخصخصة و الكفاءة الاقتصادية، مصر، دار النيل للطباعة والتوزيع، 2001، ص34- 35

فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط " ¹ كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلي مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل " , وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل²

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.³

• أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

" فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام " بمعنى أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁴ -كما يعرف « C . Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها : تصميم (وضع), تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة

كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: انجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

¹ الملتقي الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة محمد خيضر ,بسكرة , نوفمبر 2005

² خليل محمد محسن الشماخ , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان, 2000 ,ص331

³ عبد الغفار حنفي , أساسيات إدارة منظمات الأعمال , الدار الجامعية الإسكندرية, 2006 , ص 224

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002 ص145

أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة , حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة , مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها , لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة , وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف , مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

- وقد أكد كارزو ويانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى أكبر الموارد.

- بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.¹

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فهناك من يرى بأن الفعالية تعبر عن "مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى".²

لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، و قد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني "عمل الأشياء الصحيحة" أما الكفاءة فهي "عمل الأشياء بشكل جيد".³

من جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى و تحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها دون كفاءة، و بناء على ذلك "إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر

¹ خليل محمد الشماع - خطير كاظم حمود - مرجع سابق - ص 330 .

² فؤاد القاضي، إدارة التغيير ، مصر ، دار الكتب ، 1997، ص 220

³ جمال بدور ، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة الأداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، بحوث وأوراق عمل لدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع ، قاس الأداء الحكومي ، خلال أعوام 2005- 2006 -

2007 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008، ص 305

الهامة في تحقيق هذه الفعالية¹ "، وفي غالب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من متغيرات دالة الفعالية. و يمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : يوضح المقارنة بين الكفاءة و الفعالية

معايير القياس	تحليل	تعالج	تتم	
المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد ، المعدات ... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالمهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005 ، ص 17 .

بما أنه لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد) ، وبما أن المدخلات مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

أما العلاقة بين الكفاءة و الفعالية فيمكن توضيحها في المصفوفة التالية:

¹ كمال برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط2، الإسكندرية ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000، ص 97

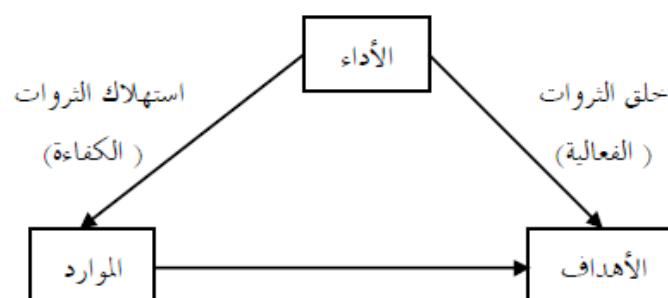
جدول رقم (06) : مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية

فعالية منخفضة ← فعالية عالية		فعالية / كفاءة
وضع غير ممكن:	الوضع السالب:	غير كفء
- لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب. - سوء استخدام الموارد.		↓
- تحقيق الأهداف. - هدر و استخدام العديد من الموارد المكلفة.		
الوضع النموذجي:	وضع الفشل:	كفاء
- لا تتحقق الأهداف . - الاستغلال الأنسب و الأمثل للموارد.		
- تتحقق الأهداف المرغوبة. - استخدام الموارد أنسب استخدام.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 23 .

ويتضح من خلال هذه المصفوفة أن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمجتمع، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية و الكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير و بأدنى تكلفة ممكنة) و فعالية تمكن من بلوغ الأهداف، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة و الفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (24) : بعدي الأداء



المصدر: من إعداد الباحث.

إذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

ويرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية:¹

شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل.

تنظيم العمل: يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة و تقسيم المهام بين مختلف المصالح
الإتصال، التنسيق، التشاور: والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.

تسيير الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام .

التكوين المندمج: والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد .

التطبيق الإستراتيجي: هو التي يمثل كل السبل و التقنيات التي تسمح بتحويل و ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة والفعالية، و هذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه "الفعالية الاقتصادية – الاجتماعية".²

ن: حركة تكنولوجيا الأداء البشري:

أولا: تطور حقل تكنولوجيا الأداء

تستمد حركة تكنولوجيا الأداء البشري جذورها من كثير من حقول المعرفة والتخصصات، ونماذجها الفكرية ونظرياتها وأساليبها وتدخلاتها ذات الطبيعة الترابطية المتعددة. وعلى هذا الأساس فن هذا الحقل ينمو بصفة مستمرة وتكثر فيه بالتالي النماذج الفكرية والتقنيات والتدخلات بحيث يصعب على باحث واحد الإلمام بها جميعا أو حتى بعضها .

وحركة تكنولوجيا الأداء البشري حركة ذات بعدين البعد النظري الذي يحتوي على العديد من النظريات والبعد التطبيقي الميداني الذي يشمل الكثير من التقنيات والتدخلات. هذا ان دل على شيء فإنما يدل على أن الأداء البشري كان وما يزال يحتل مكانة مرموقة ضمن المفاهيم الجوهرية التي تجمعها مختلف العلوم والتخصصات.

ومن الحقول المعرفية التي تستمد منها حركة تكنولوجيا الأداء البشري جذورها وأصولها نذكر الميادين

¹ عبد الوهاب السويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و المقاس بإستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004، ص 34 .

² عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و المقاس بإستعمال لوحة القيادة، المرجع سابق ، ص 36

والتخصصات التالية¹ :

أولاً- علم نفس التعلم: يبدأ تعلم الإنسان منذ اليوم الأول من ولادته إلى أن يتوفاه الله تعالى، فيتعلم بالتالي حقائق عن نفسه وعن الآخرين وعن البيئة المحيطة به، كما يتعلم مهارات عديدة واتجاهات وعادات. ولقد عالج العديد من المفكرين كيف يتعلم الإنسان لكن أفكارهم لم تكن دقيقة بالشكل اللائق، ومع بداية القرن العشرين بدأ علماء النفس في دراسة كيفية تعلم الإنسان باتباع منهج علمي فخرجوا بنظريات عديدة. وعرف هؤلاء التعلم على أنه تغير نسبي في السلوك يحدث نتيجة التمرين وهو في شكله المبسط الاستفادة من الخبرة، وهو عملية تطويرية ما يعني أن ما نكتسبه من معلومات ومهارات واتجاهات هو محصلة تراكمية لخبراتنا الحياتية وعملية تفاعلية ما يعني أن التعلم ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة من حوله وذلك إما عن طريق العمل والحركة، أو عن طريق المشاهدة والتمييز والإدراك. وحرص بالتالي هؤلاء العلماء على دراسة تحسين كفاية التعلم، والدافعية للعمل والسلوك الاجتماعي والشخصي.

هذه المواضيع وغيرها تمت معالجتها بطرق عديدة فتولدت نظريات ومدارس كل منها نظر إلى التعلم من منظور خاص، ومن هذه المدارس والنظريات نجد:

أ - المدرسة السلوكية: حيث اهتم أصحابها بالسلوك الظاهر للمتدرب أو المتعلم، ووضعوا نماذجهم التعليمية على أساس التجارب التي أجروها على دراسة سلوك الحيوانات والناس تحت تأثير شروط وظروف محددة مسبقاً. ومن أشهر نظرياتها نظرية الإشراف الإجرائي لسكنر (Skinner .F.B) .

ب -المدرسة العقلية (المعرفية الإدراكية): وفي نظر هذه النظرية أن الفرد ليس مجرد عضوية سلبية تتلقى المنبرات والمعلومات وتستجيب لها على نحو آلي، بل هو معالج واع وفعال للمعلومات يقوم باستقبالها واستيعابها وتحليلها وتنظيمها ودمجها.

ت -المدرسة الإنسانية الكلية: وحسب هذه الأخيرة فإن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية.

ث -مدرسة تعلم الكبار: وتعتبر هذه المدرسة أن الكبار الناضجين كالمديرين يتعلمون بطريقة مختلفة عن تعلم الأطفال فهم يمتلكون القدرة على التفكير النقدي المستقل ويميلون مع ذلك إلى معالجة مشكلات واقعية ويتوقعون نتائج سريعة ولديهم حساسية شديدة اتجاه اللوم والنقد .

1 د. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،

ثانيا- حركة تصميم الأنظمة التعليمية :لقد ساهمت إسهامات ب.ف. سكرن والآخرين أمثال توماس ف. جلبرت (Gilbert .F Thoma) إسهاما واضحا وفعالا في وضع أسس تصميم الأنظمة التعليمية بشكل منهجي كما يظهر ذلك في التعليم المبرمج، وتحليل المهام والأهداف السلوكية والتقييم الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف.

واستطاع الباحثون ضمن هذه الحركة من تطوير نموذج فكري عام يتبع منهجية منتظمة محددة، ويمكن شمل ملامح هذا النموذج الفكري العام في الخطوات التالية :

■ تحليل المتطلبات التعليمية للمتعلم و العمل وذلك لتحديد الحاجة التعليمية بدقة؛

■ تصميم البرنامج التعليمي وربطه مع أهدافه واختباراته بالتحليل؛

■ إعداد المواد التعليمية وتقديمها بما يتفق والتصميم؛

جمع البيانات الخاصة بكل خطوة وإجراء التعديلات في ضوء التقييم وجعل نتائج العملية متفقة مع الحاجات المحددة قدر الإمكان.

ثالثا- نظرية النظم: تطرقت هذه النظرية إلى النقاط الرئيسية التالية :

-النظام: وهو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل وحدة متشابكة؛

-النظام المفتوح: له علاقات متفاعلة مع بيئة النظام ويتبادل معها معلومات وطاقة ومواد؛

-الحدود: هي الخطوط الفاصلة بين النظام وبيئته؛

-الأنظمة الفرعية المترابطة: تتكون المنظمة من أنظمة فرعية مثل: النظم الفرعية الفني، نظام المعلومات الفرعي، النظام الفرعي الإنساني، والنظام الفرعي الاقتصادي المالي؛

-المدخلات والعمليات والمخرجات: إن أي نظام يتكون من مدخلات ترد من البيئة على شكل موارد بشرية وغير بشرية، ومن عمليات تجري داخل النظام، ومن مخرجات تصب في البيئة على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات؛

-الإنتروبيا العكسية: إن النظام المفتوح يتلقى باستمرار مدخلات من بيئته فلا يميل بالتالي إلى الانحطاط والتدهور. ويجب أن تزيد هذه المدخلات عن حاجة النظام إلى تشغيل عملياته بالإضافة إلى المدخلات التي ينتجها؛

-التوازن الديناميكي: فأى نظام مفتوح يستورد مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجاته لضمان حياته ونموه. فأى نظام يحاول جاهدا أن يكون في حالة توازن حركي؛

-التغذية الراجعة: فلكي يحقق النظام حالة التوازن الديناميكي فإن عليه أن تكون لديه تغذية راجعة وهي نوع

من المعلومات تخبرنا عن حالة التوازن؛

-**التمايز والتعقد:** يميل النظام المفتوح إلى تمايز وتعقد مستمر في عملياته لأنه إذا زاد نمو زاد تخصصا في عناصره وتعقدا في هيكله وتشابكا في عملياته بحكم أن الأنظمة الفرعية تميل إلى النمو والتخصص وتكوين خصائص متطورة تتناسب ومطالب البيئة.

الكلية والتكامل: إن خاصية التمايز تفرض علينا أن ننظر إلى النظام ككل، كما أن ميل الأجزاء إلى التخصص والتعقد في العمليات يجعل النظام شيئا جديا موحدا ومتكاملا بوحده.

-**الأهداف:** تنشأ عادة المنظمات لتحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأخيرة أهداف تتعلق بالمجتمع، أو أهداف تتعلق بالمنتجات، أو تلك التي تتعلق بالنظام؛

-**التعددية في تحقيق الأهداف والقيام بالعمليات:** فيمكن أن نصل إلى النتائج المنشودة بطرق متعددة ووسائل كثيرة. فليس هناك أسلوب واحد لإدارة مؤسسة أو لتحقيق هدف معين؛

-**البيئة الخارجية:** وهي ما يحيط بالنظام المفتوح ويتبادل معه المعلومات والموارد وهي تؤثر فيه وتتأثر به.

رابعا- حركة تنمية المنظمات أو التطوير التنظيمي: يمكن النظر إلى تنمية المنظمات من منظورين هامين هما على التوالي: منظور نظري كونه حركة فكرية إدارية حديثة ظهرت بعد الخمسينات من القرن الماضي وتتناول وسائل مواجهة التنظيمات للتغيرات الكثيرة و المتلاحقة في المجتمع، ومن منظور عملي يتعلق بالخطوة العملية التي تتبعها المنظمات لتجديد نفسها ورفع كفاءتها وفعاليتها. ومن خلال هذه الحركة استفاد الباحثون والممارسون في تكنولوجيا الأداء البشري من تنمية المنظمات من النواحي والزوايا التالية: ✓**زاوية إدارة المنظمات:** يمكن الاستفادة من بحوث هذه الحركة فيما يتعلق بحضارة وثقافة المنظمة، وكيفية إدارتها وتغييرها في نفس الوقت، لأن حضارة المنظمة تشمل المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم و الافتراضات المحددة لهوية المنظمة، كما تساهم في تدعيم الأداء في المنظمة بتهيئة المناخ الداعم له.

✓**زاوية إيجاد وتكوين منظمات متجددة ومكيفة:** فلقد اهتمت حركة تنمية المنظمات بإعادة تنظيمها فالهياكل التنظيمية المبتكرة المرنة يمكن أن تدعم أداء العمال، ومن ثم إن أداءهم يساعد في إيجاد منظمات متجددة مكيفة. فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة هي أقدر من غيرها على الاستجابة إلى أساليب تكنولوجيا الأداء البشري في التغيير، والمنظمات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء لا سيما إذا انصبحت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، أو إعادة تنظيمه

زاوية الموارد البشرية: فتوجه تنمية المنظمات هو توجه نحو الموارد البشرية فهي تعمل على تطوير أنظمة تعزز انتماء العمال مما يساعد على جذب وتحفيز وإبقاء العمال متميزين في أدائهم .

✓زاوية إدخال التغيير في التنظيمات: فأهم مبحث في ممارسات حركة تنمية المنظمات هو التغيير. فإدخال تغييرات إيجابية وتعديلات مناسبة في إنتاجية العمال وكفاءتهم في الأداء هو هدف أساسي في أية محاولة لتحسين الأداء .

خامسا-النظرية الاقتصادية:مما سبق يمكن اعتبار أن توجه حركة تنمية المنظمات كان توجهها إنسانيا محضا يركز على الموارد البشرية وعلى تقنيات تنمية الأفراد والمجموعات الصغيرة. والواقع أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري ذات توجه كمي ويحاول علماءها وممارسوها القيام بعمليات التحليل والتصميم والتقييم المبنية على أسس واقعية وعملية في آن واحد. ومن النظريات الاقتصادية التي استمد منها حقل تكنولوجيا الأداء جذوره ما يلي :

أ -نظرية الموارد النادرة: هي أساس الاقتصاد، وبموجبها فإن لكل شيء حدود، فالنقود والموارد الأولية والوقت والأرض كلها نادرة ومحدودة، وهذه الندرة هي التي تدفع الإنسان لأن يتخذ خيارات مدروسة أو عقلانية حول الموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد.

ب -نظرية الموارد المتجددة: فتوجه هذه النظرية هو توجه مستقبلي بعيد المدى، فالإنسان باستخدام قدراته يحرص باستمرار على إيجاد موارد جديدة مع تطوير الموارد المتوفرة لديه. والإنسان في هذا القرن يعتمد على التكنولوجيا القائمة على العمليات أكثر من التكنولوجيا القائمة على الإنتاج.

ت -نظرية رأس المال البشري: كان تركيز العلماء في القرن التاسع عشر على الموارد المادية كالأرض والمواد الخام والعمل لكن نظرة العديد منهم إلى العمل تغيرت إلى أن ذهب بهم إلى قول بعضهم أن الإنفاق على التعليم والتدريب استثمارا في رأس مال جديد هو رأس المال البشري .

سادسا-حقول معرفية حديثة مثل الأنظمة التحليلية والهندسة المعرفية وتكنولوجيا المعلومات: إن تصميم الأنظمة التعليمية كأساس من الأسس التي قامت عليها حركة تكنولوجيا الأداء البشري وهو بمثابة عملية متكونة من عملية فرعية ثلاثة تتمثل في وضع أهداف دقيقة مفيدة، والتخطيط لداخل تحقق تلك الأهداف، ثم تقييم ذلك كله، ويمكن أن نطلق على هذه العمليات حسب ترتيبها السابق اسم التحليل، التركيب والتقييم وحسب هذه النظرية فإن التحليل عملية أساسية في هذا النظام وعلى أساسها يقوم التركيب والتقييم. فالتحليل هو محور اهتمام أئمة تكنولوجيا الأداء البشري ومن هؤلاء "جوهارلس" الذي صاغ مصطلح التحليل القبلي الختامي والذي أدرك أن تحليل المشكلة التعليمية كثيرا ما يأتي متأخرا لذا فلقد دعا إلى أن يكون التحليل في

المقدمة قبل تصميم أي برنامج تعليمي. كما وضع "توماس ف . جلبرت" معالم أساسية عن الأداء وكيفية تحليله وربط هذا بالسلوك ووضع نموذجاً سماه نموذج هندسة السلوك حدد من خلاله ستة مظاهر للسلوك يمكن التعامل من خلالها لتحسين الأداء وهي المعلومات، الأدوات، الحوافز، المعرفة، القدرة، الدوافع. وجاء بعدهما العالم " جيرري رملر" ليستخدم أدوات أدق في تحليل الهياكل التنظيمية حيث توصل إلى أن أداء الأفراد يتأثر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن هذا الأخير يؤثر في هذا الهيكل. أما عن الهندسة المعرفية فإنها حقل معرفي حديث يستمد جذوره من نظريات وتقنيات علم النفس المعرفي الإدراكي والحقول الأخرى ذات الصلة والتي تضع أسس تصميم العلاقة بين الإنسان والآلة. ولقد بين هذا الحقل مدى أهمية إعادة تكيف علم نفس التعلم عندما نواجه مشكلة تقديم المعرفة المطلوبة بواسطة أدوات جديدة بحكم أن جوهر هذا الحقل هو بحث لعلاقة الترابطية بين الإنسان والآلة. أما عن تكنولوجيا المعلومات فإنها أثرت بشكل فعال في حركة تكنولوجيا الأداء البشري، ومما لا شك فيه أن المعلومات الضخمة التي تعززها التكنولوجيا الحديثة تتطلب أداء متميزاً مما وضع نظام التعليم والتدريب التقليديين في حالة أزمة. هذا ما أدى إلى تطوير معينات العمل وقاعدة البيانات وأنظمة التدريب كما أثر بشكل ملحوظ على تصميم العمل والهياكل التنظيمية العلاقة الترابطية بين الإنسان والآلة .

ثانياً: أبرز رواد حركة تكنولوجيا الأداء البشري

بعدما تطرقنا إلى تطور حقل حركة تكنولوجيا الأداء البشري بالتطرق إلى مختلف المدارس الفكرية وكذا مختلف النظريات التي تمخضت من خلالها، وعندما تطرقنا إلى أصول هذه المعرفة وجذورها وبواعثها، وجدنا أنه لا جدوى من إدراك مدى عمق هذه النظريات وفلسفتها دون التطرق إلى رواد هذه الحركة التي احتلت وما تزال تحتل مكانة فعالة ضمن أبرز وأرقى نظريات علم اجتماع العمل والتنظيم وعلم النفس. ومن أبرز رواد هذه الحركة الفكرية نتطرق إليهم من خلال هذا العرض الموجز:¹

ب.ف. سكينر (Skinner .F.B) (1904-1990) لقد أجرى "سكينر" بحوثه النفسية في فرع من فروع علم النفس، وهو علم النفس السلوكي حيث قدم زملاؤه عدداً من المفاهيم التي ترمي إلى تحسين استراتيجيات التعليم والتربية بتطبيق مبادئ هذا العلم القائم بذاته. والواقع فهذه العالم له كل الفضل في تطوير التعليم المبرمج والآلات التعليمية. حيث بين أن التعليم المبرمج يقوم على تقسيم الموضوع الدراسي أو المهمة المراد تعلمها إلى مجموعة من الأفكار، أو الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً متسلسلاً، تهدف في مجملها إلى تحقيق أهداف تعليمية محددة. ويتم بعدها عرض هذه المهمة على المتعلم/ المتدرب إما على

¹ د. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 60. 67

شكل مادة مكتوبة أو مسموعة أو مرئية عن طريق كتاب أو آلة حيث ينتقل المتدرب من خلال هذا في تعلمه خطوة بخطوة يعطي في النهاية تغذية راجعة فورية لإخباره عن صحة استجابته أو عدمها. أما الآلات التعليمية فهي تمثل مجمل الأجهزة الأتوماتيكية أو ذات تحكم ذاتي تقدم معلومة ما وتعطي بالتالي للمتعلم الفرصة لأن يستجيب لها. والواقع أن هذه الآلات كانت مستخدمة في الولايات المتحدة منذ سنة 0822 ثم حسنها عالم النفس سدني برسي (Pressey Sidney) عام 1928، لكن الفضل يعود إلى سكرن في إدخال المواد التعليمية " التي تستخدم في هذه الآلات.

سوزان م. ماركل Markel .M Susan أما عن "سوزان ماركل" فهي تلميذة لسكرن في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة. وقد عملت مع أستاذها في الفترة الممتدة ما بين 1956-1960 في تطوير الآلات التعليمية والمواد التعليمية. فهذه عالمة كانت من أشهر الممارسين التربويين وكان لها الفضل الكبير في تعميق مفهوم التعليم المبرمج ونشره وتطوير قواعده وتطبيقاته. وقامت بكتابة العديد من المؤلفات حول البرمجة الخطية والبرمجة الداخلية والبرمجة الماشيكية التي تستخدم في التعليم والتكوين المهني الذي يعتمد على الآلات والتجهيزات المحاكية والبرمجة المتسلسلة التحدئية التي صممت لتكون الاستجابة لكل مثير تهيئ المسرح لاستجابة تالية وتعزز في نفس المقام الاستجابة السابقة. فعلياً ألا ننسى اليوم أن تعبير التعليم المبرمج يتجه إلى الكمبيوتر. فالتدريب القائم على الكمبيوتر وإقامة الشبكات والأقراص المدمجة واستخدامات الإنترنت كلها جذور متغلغلة في التعليم المبرمج، وهذا كله من فضل العالمين "سكرن" وتلميذته سوزان ماركل .

توماس جلبرت : يعتبر هذا العالم أب حركة تكنولوجيا الأداء البشري بأتم معنى الكلمة؛ لأنه وضع أسس هذا الحقل باتباع المنهج العلمي المحدد والدقيق والمنتظم في تحليل الأداء وعناصر تحسينه وهو من المؤسسين للجمعية الدولية لتحسين الأداء" هذا من جهة، بالإضافة إلى أنه ارتبط ميدانياً بزعميين اثنين من زعماء الحركة وهما على التوالي "روبرت ميجر" و"جوهارلس" كما تأثر بأعمال "فريدريك تايلور" و أستاذه "ب. ف. سكرن" من جهة أخرى. ولقد قام بإعداد كتاب معنون بالكفاءة الإنسانية: هندسة الأداء الذي احتل وما يزال قيمة علمية كبيرة " والذي أصدره عام 1978، وتوصل من خلال دراساته المتعددة إلى النتائج العلمية التالية:

- كثيراً ما يخلط بين السلوك والأداء والإنجاز. وحسب رأي "جلبرت" فالإنجاز هو مجمل المخرجات الإيجابية التي يريد مدير المؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك الذين يعملون معه في نطاق العمل، والتفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه بالأداء.

- إن غياب الدعم لأداء العمال في بيئة العمل هو العائق الرئيسي لأدائهم المثالي وليس النقص في المهارة أو في المعرفة .
- ضع إنسانا ذا أداء جيد في نظام سيئ وسترى أن هذا النظام سيكون له السيطرة والغلبة في إفساد الأداء الجيد.
- إن العمال ذوي الأداء الممتاز هم الأعوان الحقيقيون لإدخال التغير في المؤسسة.
- كثيرا ما يعتبر الأداء العادي لأية مجموعة صغيرة في مؤسسة هو الأداء المتوقع وسيؤدي هذا الوضع إلى قيام منظمة عادية متوسطة الأداء.
- إذا أصاب التدهور أداء الأفراد فالمتوقع أن يؤدي ذلك إلى مقاومة أي تحسين في الأداء بالمؤسسة.
- يعتبر التدريب أحد دعائم الأداء.
- على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف تستخدم العناصر التالية في تحسين الأداء بشكل كبيرك المعلومات، التوقعات، التغذية الراجعة والأدوات، تصميم العمليات.
- ✓ ديل م. برثور Brethower. M Dale هذا العالم هو أستاذ بجامعة في "كلامور"، له إسهامات عديدة وقيمة في تطبيق مبادئ علم النفس في تحسين الأداء حيث صب جل اهتمامه في كيفية حدوث التعليم في بيئات المدرسة والعمل ولقد طور العديد من معينات التعليم والبرامج والعديد من النماذج الفكرية التي تحدد الفرص في المؤسسات وعالج المزج بين القوى الاجتماعية والحضارية الثقافية لتحسين الأداء. وخلاصة مفاهيمه تتوضح من خلال النقاط والعناصر التالية:
- السلوك هو نتاج التفاعل بين الرد وبيئته؛
- يتأثر السلوك بالموقف؛
- تعلم المفاهيم والأفكار يتطلب تفاعلا مباشرا بين الافراد
- يستمر الأداء في حال تمخض عنه شيء ذو قيمة لمن يقوم به؛
- يتطلب الأداء الذكي تغذية راجعة؛
- للأداء جانبان مهمان: الأنشطة والنتائج حيث تسهم الأولى في إحداث الكلفة والثانية تسهم في إضفاء القيمة على العمل؛
- هناك سبعة متغيرات تؤثر على أداء المنظمات هي الرسالة، المدخلات، نظام معالجة العمليات والمدخلات، التغذية الراجعة الداخلية، المخرجات، النظام المتلقي والتغذية الراجعة الخارجية

- ✓ روبرت ماجر: Mager Robert لقد أحدث هذا العالم ثورة في مجال تحديد الأهداف التعليمية، ويتمثل نموذج "ماجر" الفكري في صياغة الأهداف الأدائية في العناصر التالية
- ✓ الأداء: ماذا في قدرة المتعلم أن يعمل (أن يؤدي)؟
- الظروف: ما هي الظروف الأساسية التي يحدث فيها الأداء؟
- المعيار: النوعية أو مستوى الأداء الذي يعتبر نوعية مقبولة أو أداء مرضيا
- ✓ جو هارلس: Harless Joe تتلمذ هذا العالم على يد "جلبرت"، وتتضح إسهاماته من خلال ما يأتي:
- تطوير النموذج الفكري المعنون "عملية تحسين الأداء" حيث أكد في نموذجه على وجوب اتباع منحى دقيق محكم في كل خطوة من خطوات النموذج؛
- ✓ صياغة منحى جديد نسب إليه وهو "التحليل القبلي الختامي" وقد سبق وأن تحدثنا حول هذا الموضوع؛
- يعتبر "هارلس" أحد الداعين المتحمسين جدا إلى استخدام معينات العمل التي هي بمثابة أوراق تستخدم أمثلة وملاحظات عن كيفية وضع الخطوات لإنجاز مهمة من المهام؛
- ✓ تطوير "تكنولوجيا تصميم المنهاج المبني على الإنجازات" والتي من شأنها أن تمكن المنظمات من إدخال تدريب فعال يراعى فيه معيار الكلفة والمنفعة
- ✓ جيرى رملر: Rummler Geary يعتبر "رملر" وزميلة "براش" من أئمة المختصين في تكنولوجيا الأداء البشري، وهو متخصص في تصميم وتطوير أنظمة الأداء في المؤسسات كما عرف بإبداعاته في تحليل الأداء وتحسينه حيث يستعمل ثلاثة مستويات في ذلك هي:
- مستوى التنظيم
- مستوى العمليات
- مستوى الفرد المؤدي للعمل
- ✓ رواد آخرون: إن حقل تكنولوجيا الأداء البشري يزخر بالعديد من المفكرين والعلماء والباحثين والممارسين الآخرين الذين هم أيضا ساهموا بنظرياتهم ونماذجهم الفكرية حول هذا الموضوع ومن أمثلة هؤلاء:
- "دونالد توستي (Tousti .T Donald) "وزميلة
- "ستفاني جاكسون (Jakson .F Stephanie) وهما صاحب النموذج الفكري "مراجعة روابط عناصر المنظمة وروافع أداء المنظمة.

" روجر كوفمان (Kaufman Roger) وهو صاحب النموذج الفكري "تدقيق تقدير الاحتياجات".
 " ريتشارد سوانسون (Swanson .A Ritchard) ونموذجه يدعى "نظام تقييم الأداء والتعلم والرضى"
 ✓ " روجر م. أديسون (Addison .M Roger) وهو صاحب النموذج الفكري المعنون بنظام هندسة
 الأداء.

" داني لانجدون (Langdon Danny) "ونموذجه الفكري لغة العمل التي تؤتي أكلها"

2- تقييم الأداء في المؤسسة

أ: الخلفية التاريخية لتقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، و يقبل تصرفات و يرفض أخرى و يزن أداء الآخرين حسب تصوراته، و قد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، و فيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات: ¹
 (1)-حضارة وادي الرافدين في العراق: تشير المعطيات إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة و استخدموا الأسس و القواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية و عملية تقييم الأداء.

(2)-حضارة وادي النيل: عندها مورست هذه العملية بشكل واسع، و استهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة الأداء

3-حضارة الصين القديمة: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، و التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس و التوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

(4) - الحضارة الرومانية: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، و بذلك كانت عمليات الاختيار و التعيين على درجة عالية من الدقة.

(5)-حركة الإدارة العلمية: ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس و تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

¹ خالد هيثم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

6) - مدرسة العلاقات الإنسانية: اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنساناً من ناحية أولى، وفرد عامل من ناحية ثانية، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء

ب - مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة :

عرف الدكتور عبد الرحيم محمد تقييم الأداء على أنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية و غير الصناعية ".¹

وعرفه D. Hanna على أنه " مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها ".²

وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه " دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها ".³ ويعرفه الدكتور كاضم جاسم العيساوي على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها ".⁴

ويعرف أيضاً بأنه " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب ".⁵

ومن جملة التعاريف نذكر :

تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم "⁶

¹ عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص81 .

² محمد طعمانة، معايير قياس الحكومي وطرق إستبائها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، الأردن 2010 ، ص54

³ كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص75

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، الإسكندرية، دار الجامعية، 2001، ص235.

⁵ مجيد محمود الكرضي، قاسم محمد الحسيني، تقييم الأداء بإستخدام النسب المالية، 338معيار لتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص31

⁶ كامل المغربي أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995 ص 3

ويعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم ¹

ويعرف كذلك: "عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم و عاداتهم الشخصية ²"
وتشير هذه التعاريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء .
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة ومدى ملائمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء.

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية، الإنتاجية، التقنية، التسويقية... الخ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها

ج- الأسس العامة في تقييم أداء المنظمة :

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي ³ :

1- تحديد أهداف المشروع : إن الغاية الأساسية لأي منظمة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمنظمة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنظمة .

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، وهي ما يلي ⁴ :

أ - مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية

ب -المجال التسويقي

ج -القيمة المضافة

د -الموارد المادية الخاصة بالتمويل

¹ . كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284

² . عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183

³ جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة و التطبيقات الحديثة ، تعريب : عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992، ص 226

⁴ عبد الله، عقيل جاسم ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999 ، ص86

هـ -الريحية

و -أداء العاملين وتطويرهم

ز -المسؤولية اتجاه المجتمع.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المنظمة : حيث أن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي يستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة، حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي :

أ -وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي

ب -أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المنظمة

ج -ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمنظمة

د -أن يشترك الأفراد في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها، لأن الأفراد هم الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم

هـ -أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ .

3-تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية منظمة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها .

وتسعى عملية تقييم الأداء إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية محددة، لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في الإنجاز بالمستوى والكفاءة المطلوبين، ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجعة للتغلب عليها أو الحد منها .

4- تحديد معايير الأداء الصناعي (الاقتصادي): إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت

هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار المناسب لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها .

5- وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ، ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات و المعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع، يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المسجلة، يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالدقة اللازمة .

6- المراحل الأساسية لتقييم الأداء : يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء كما يلي :

أ - التعرف على البرامج (خطة التنفيذ)

ب - التعرف على معايير ومقاييس الأداء

ج - قياس الأداء الفعلي (النتائج)

د - القائمون بعملية تقييم الأداء في المؤسسة:

أ - الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

* المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

* التقييم عن طريق الزملاء.

* التقييم عن طريق المرؤوسين.

* التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

* التقييم عن طريق العملاء

✓ **التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:**

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر إستخداما .وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 %بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 %¹

✓ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.²

✓ التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.³ على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

✓ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2006، ص 367

² جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2006، ص 454

³ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 380

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل-من ناحية أخرى-إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقيييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.¹

✓ التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقيييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.²

¹ جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 445

² جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 447

ب- تحديد الوقت المناسب لتقييم الأداء

من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد العاملين، إذ يجب أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، وهنا نكون أمام أمرين مهمين وعليها تحديدهما وهما:

أولاً : كم مرة يتم التقييم في السنة ؟ والإجابة هنا هي كما يلي:

- مرة واحدة سنوياً ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات

- مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات

- أكثر من مرتين، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

ثانياً: متى يتم التقييم بالضبط؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟

والغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً، لأنه يحتم على الرؤساء قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وأن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر¹.

ويعتمد في مجال تحديد توقيت تقييم الأداء على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين، حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملون بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، وتشخيص نقاط الضعف لديهم، تقوم الإدارة بإرشادهم وتوجيههم لكيفية تعديل سلوكهم، ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم²

هـ - محاور وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة:

أ- محاور تقييم الأداء

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي :³

1- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم . ويؤخذ على هذا المحور :أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع

¹ - احمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 292 .

² - ظاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ص 269 .

³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

ط1، 2005، ص270 .

الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

2-محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

3-محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

4-محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

ب-خطوات عملية تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء ليس بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة. وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين سنحاول تلخيصها فيما يلي:¹

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 125

1-تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الفرد؟ إذ لابد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء. ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة، وقد تتدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء...بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالموظف والوظيفة على حد سواء. ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم.

2-اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المؤسسة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال البيع أو العاملين و الإداريين و المهندسين.

3-تدريب المشرفين على عملية التقييم:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط العمالة مستقبلا.

4-مناقشة طرق التقييم مع العاملين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، الأهداف و ما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها و انعكاساتها على مستقبل العامل.

5-وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم أداء العاملين هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6- مناقشة نتائج التقييم مع العامل:

أمر سلبي، إذ من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، فعند

غياب مثل هذه المناقشة سيبحث العامل عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر .

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل، أو إعادة التكييف الوظيفي، أو الترقية أو تتريل الدرجة، أو الفصل...الخ

8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها سابقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل:

* الجانب الفني؛

* سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء؛

* رفع كفاءة الاتصالات؛

* رفع كفاءة اتخاذ القرارات؛

و - أهداف تقييم الأداء في المؤسسة :

يلعب قياس الأداء دورا هاما في ما يلي :¹

- توضيح سير العمليات الإنتاجية، و تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات
- توجيه إشراف الإدارة العليا
- إكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها؛
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المستفيدين
- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية من خلال تعزيز المساءلة والثواب
- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن بمعرفة مهاراتهم وإمكانيات ترقيتهم
- المساعدة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية

¹ علي السلمي، علم الإدارة، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق والقاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 132 .

- تجديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار
- إظهار أين تكمن الحاجة للإصلاح والتحسين.

إن القيام بعملية التقييم تهدف كذلك إلى :

*اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدرتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب "

*مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .

*تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة

اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة .

*يعتبر مطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم .

*يزود قياس الأداء المسؤولين إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما

*يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لإختيار و التعيين في المؤسسة .

*يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم

*يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.

*رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .

*وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بوسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه .

*تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيههم و قيام بتحليل هذا

السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و حكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة.

*إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفقدان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة و رؤساء المبشرين .

*وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر.... الخ .و ذلك على أساس كفاية و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت ¹

ن - طرق تقييم الأداء في المؤسسة :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم . وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

✓ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد .

¹ عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب سوريا ،1991، ص170

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي¹.

✓ طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي

Normal Distribution ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد ، المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز ، 20 % بدرجة جيد ، 40 % بدرجة مقبول ، 20 % بدرجة ضعيف ، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين².

✓ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام

للعمل-over-all performance وليس بناء على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية،... وهذا

يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل :

ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية وإعتمادها على التقرير

الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما

يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح

¹ عبد الباري عدة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص211

² صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 387

ليبان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه .¹

✓ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .²

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي :

أ -تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد :فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب -التعميم في صفة واحدة :بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج -تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د -التحيز الشخصي للمقيم :بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع-بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ -التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق. ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

¹ فاروق عبد فليح ، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 273 .

² فاروق عبد فليح ، محمد عبد المجيد ، المرجع سابق ، ص 274

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المروّوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل على الاستمرار في عدم نضجه إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature وعدم استخدامها أو استغلالها، والحد من قدرات العامل الناضج Mature
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ومن الطرق التقليدية نجد كذلك : ¹

طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين وبصلاح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006، ص ص:

طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جداً، 5-ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقوق للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

- **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمناً طويلاً.

طريقة المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضره. بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقاً للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

- **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

✓ طريقة الاختيار الإجباري Forced choice

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

✓ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .¹

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 388.

بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ.¹

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .²

✓ طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراح السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومروؤسيه . وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمروؤسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

✓ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمروؤس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المروؤس بتحقيقها ، وقيام المروؤس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.³

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمروؤس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

¹ جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 425-426 .

² فاروق عبد فليہ محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 275 .

³ فاروق عبد فليہ محمد عبد المجيد ، نفس المرجع ، ص 276 .

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف وإحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمروؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمروؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مروؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مروؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة. إنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المروؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية، ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...¹
- ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:
- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.²
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:³
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مروؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

¹ جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 433-434

² جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 434

³ نفس المرجع ، ص 437.

• محاولة المروّوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

• قد يعطى المروّوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.

• عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء.

• في الوظيفة الحالية، وهي بدورها لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

✓ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيذ والمنطق Rationality

- مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

- مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .¹

✓ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالإتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

¹ فاروق عبد فليه ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص 277

✓ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الإقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لإعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

ونجد كذلك في الطرق الحديثة لتقييم الأداء¹:

طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

-طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 249-253.

-طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

ي - صعوبات تقييم الأداء في المؤسسة :

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها¹ :

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛
- عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة، لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم.
- تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف.
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولة قياسها.
- غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية.
- غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.

وفي الأخير نجد من جملة الصعوبات المتعلقة بتقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية

¹ طارق المجذوب ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 2000 ، ص 224

تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

* **التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:** تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثر الإيجابي أو سلبية في حالة التأثر السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

* **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة و الصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، و لن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

* **إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين:** تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

* **عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:** على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. يمكن القول، بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية.

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين، مرجع

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على بعض متغيرات الدراسة كالتدريب حيث تناولنا الكرونولوجيا التاريخية تكوره عبر العصور واهمية و اهداف التدريب ثم تناولنا انواعه كما تم التطرق الى موضوع الرضى الوظيفي و اهم العوامل المؤثرة فيه و مدى علاقته بالإنتاجية كما تم تناول موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين وهو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي من خلال نتائجه فإن كان الأداء فعال يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق و يضمن لها التميز و الاستمرارية في نشاطها و يعطي لها مكانة عالمية ضمن انجح المؤسسات .

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة المنهجية

تمهيد:

أولاً: واقع تكنولوجية المعلومات في المؤسسة الجزائرية

ثانياً: نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك.

ثالثاً: نشأة وتطوير مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة

رابعاً: مجالات الدراسة.

خامساً: خصائص مجتمع البحث وطريقة استخراج العينة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد الإجراءات المنهجية بمثابة رابطا في تحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة حيث يرى موريس أنجرس أن " : العلم هو أصلا نشاط لمعرفة الواقع ولذلك يتعمق العلم أكثر فأكثر في المواضيع و يتجاوز سطحيتها ومظاهرها الخارجية."

لتحقيق التكامل والإجابة على إشكالية الدراسة لا بد من القيام بالدراسة الإمبريقية وذلك بجمع الحقائق وتصنيف البيانات وتحليلها مع استخدام الأدوات و التقنيات المحددة وفق طبيعة موضوع البحث باختيار الأداة المناسبة من استمارة، مقابلة و تحديد نوع المنهج وهذا ما يضيف على البحث السوسيولوجي طابع الديناميكية خاصة، حيث شملت دراستنا العديد من المجالات (مكاني ، زمني ، بشري) ، أدوات جمع بيانات متعددة بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب التحليلي الكمي والكيفي.

أولاً : واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية

1: إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الوطن العربي (الجزائر)

أ : مجتمع المعلومات في الوطن العربي

تشير الإحصائيات وبعض الدراسات المقامة في هذا الشأن أن الدول النامية بما فيها الدول العربية(الجزائر) أنها دول لم تحتل بعد مركزا مناسباً في مجال المعلوماتية حتى تصنف ضمن الدول التي تعيش عصر المعلومات والمعرفة، فكل الجهود التي تبذل في الوطن العربي -والتي تتصف بأنها فردية-تبقى دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة في عالم أصبح يعرف تكتلات كبيرة تشكل كيانات إقتصادية عملاقة تهيمن على أوجه النشاط الإقتصادي، تقف في وجه هذه الجهود، هذا من جهة ومن جهة أخرى، هناك عوامل أخرى تتعلق بالدول العربية نفسها تعرقل هذه الجهود المبذولة أهم هذه العوامل هي:¹

- الفجوة الإقتصادية والتكنولوجية بين الدول العربية، فهناك دول لها إمكانيات تسمح لها بإقتناء أحدث التكنولوجيا في حين هناك دول لا زالت تناضل في سبيل إشباع ضروريا العيش .
- الإختلاف الشديد في الكثافة السكانية، فهناك دول لها فائض في القوى بشرية مدربة و مؤهلة في حين هناك دول لا تتوفر لديها الإطارات الفنية القادرة على مجاراة التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية
- إختلاف المعاني والمفاهيم، وبالتالي الرؤى من دولة لأخرى، بل حتى من هيئة لأخرى في البلد الواحد
- ضعف دور المنظمات العربية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلوماتية، ومراكز المعلومات المتوفرة بالدول العربية ونقص الأدوات الأساسية والمؤثرة في صناعة المعلومات.
- عدم توفر الكفاءات البشرية اللازمة أو هجرتها نحو الدول المتقدمة .
- عدم توفر خطط شاملة ومنظمة لتكوين الأفراد، حتى وإن وجدت فهي ليست طويلة الأجل بما يسمح بتكوين أفراد مؤهلين للنهوض بهذا القطاع .
- إرتفاع نسبة الأمية من بلد لآخر.

- إنقسام العالم العربي إلى مجالين في تكنولوجيا المعلومات، فالمغرب يتجه إلى تكنولوجيا المعلومات الفرنسية أما المشرق فيتجه إلى الأمريكية، وهذا بطبيعة الحال يعود بسبب الإستعمار. وأحيانا أخرى يؤثر الموقف السياسي في إختيار نوع التكنولوجيا وذلك بسبب الإرتباطات السياسية الكبيرة. كما هناك معوقات

1 محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2008

أخرى تحول دون الارتباط الفعال والكفاء للمجتمعات العربية بمجتمع المعلومات وشبكة الأنترنت، لكن ما يغلب على هذه الأخيرة من المعوقات أنها تكنولوجية ومعرفية أكثر منها إقتصادية أو إجتماعية هي على النحو التالي: ¹

- عدم إنجاز البنى التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
 - قلة الوعي بما تنتجه الشبكة من فرص معرفية وبحثية وإستثمارية وإعلامية...إلخ.
 - محدودية انتشارك إستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.
 - معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد الموجودة على الشبكة هي باللغة الإنكليزية يقابل ذلك قلة في المواقع والموارد العربية المتوفرة فيها.
 - إرتفاع تكلفة الإشتراك أحيانا.
 - حداثة دخول الأنترنت في منطقة الأقطار العربية .
- إن ما يمكن قوله في هذا الصدد أن تكنولوجية المعلومات قد أتاحت فرصا سانحة للدول النامية للقفز إلى مستويات أعلى من التطور، لكن هذه الفرص لن تستمر طويلا لأن التغيير في هذا المجال بإيقاع سريع للغاية، و لكي يكون الوطن العربي ضمن أسرة المعلومات و يواكب التطور الهائل في هذا المجال ينبغي له إيلاء تكنولوجية المعلومات الإهتمام اللازم لها ².
- فالمشاركة في عصر المعلومات أسهل مقارنة بعصور التصنيع و الذرة و الفضاء لأنها لا تحتاج إلى قاعدة إنتاجية واسعة راسخة، أو رأسمال ضخمة، أو ثروات طبيعة خارقة للعادة، فتحتاج المشاركة في عصر المعلومات إلى : ³
- إعداد برامج مكثفة لنشر ثقافة الحاسب الآلي في المجتمع
 - تدريب عدد من الخبراء المتميزين في وسائل التعامل مع المعلومات
 - الإدارة المنفتحة التي تحث على الولاء في العمل وتسعي إلى تنمية الإبداع وأحسن السبل في إستخدام التكنولوجيا الحديثة

1 عمار قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002
ص. 466

² جاسم محمد جرجيس، قطاع المعلومات في الوطن العربي، دار الفكر دمشق، ودار الفكر المعاصر بيروت، بيروت، لبنان، 2002، ص212

³ جاسم محمد جرجيس، نفس المرجع، ص21

ب : ترتيب الجزائر في مجتمع المعلومات

على الرغم من أنجز و ما يخطط لإنجازه حتى الآن على الصعيد العربي و الوطني، إلا أن الطريق نحو مجتمع المعلومات و الإستخدام الأمثل لتكنولوجية المعلومات و مواردها لا يزال تتخلله بعض العقبات للوصول إلى مراحل متقدمة يمكن وصفها بأنها بالمقبولة قياسا بما هي عليه الدول المتطورة عالميا . و حسب التقرير الصادر عن الأمم المتحدة لعام 2001، و الذي يعتبر أكثر التقارير وضوحا وتفصيلا يقسم دول العالم إلى أربع مجموعات حسب الإنجازات المحققة في عصر المعلومات و هي على التوالي :

المجموعة الأولى "القادة" : مكونة من 18 دولة بريادة فلندا و الولايات المتحدة الأمريكية، لهذه الدول إنجازات كبيرة في خلق التقنية ونشرها و المهارات المتعلقة بها، حيث لا توجد أي دولة عربية ضمن هذه المجموعة في حين تصنف إسرائيل من بين القادة في العالم .

المجموعة الثانية "القادة المحتملون" : و تضم هذه المجموعة 19 دولة بها إستثمارات بمستويات عالية من المهارة ونشر التقنية القديمة بشكل واسع، فهذه الدول لها مهارات تقارب تلك التي توجد في المجموعة الأولى، كما تجدر الإشارة هنا كذلك إلى أنه لم تصنف أي دولة عربية ضمن هذه المجموعة .

المجموعة الثالثة "المتبنون الديناميكيون(نشطون) : (و تضم هذه المجموعة أغلب الدول بعدد يقدر بـ 26 دولة من بينهم الجزائر في المرتبة 21، و هي دول توصف بأنها نشطة في إستخدام التقنيات الجديدة معظمها من الدول النامية تتمتع بمهارات بشرية و لها صناعات عالية التقنية و مراكز تقنية، لكن نشر الإختراعات القديمة ببطء و غير متكامل .

المجموعة الرابعة "المهمشون" : و تضم هذه المجموعة 09 دول مازال الطريق أمامها طويل لنشر التقنية و بناء المهارات، فجزء كبير من هذه الدول لم يستفيد بعد سكانه من نشر التقنية القديمة . نشير هنا إلى أن هذا التخلف التكنولوجي الملاحظ في الدول النامية و العربية(الجزائر) لا يعود بصفة تامة إلى التكنولوجيا في حد ذاتها بل هناك مجموعة من العوامل أدت إلى هذا التأخر أهمها :

- نظرة الحكام و أصحاب القرار إلى موضوع التكنولوجيا في حد ذاتها، بمعنى أن عملية جلب المعدات التكنولوجية و توطيئها لا يؤدي بالضرورة إلى إحداث ثورة تكنولوجية ما لم يتم نقل الفكر المتعلق بها(الكفاءات البشرية المبدعة القادرة على خلق و التحكم في هذه التكنولوجيا)، بل بالعكس من ذلك تؤدي إلى المزيد من التبعية ، وهذا ما أثبتته التجربة البشرية عبر الزمن ضعف مناهج التعليم و جمودها مقارنة مع ما يتطلبه العصر الحالي بالإضافة إلى نسب الأمية المرتفعة.

- شح منابع التمويل في الدول المتخلفة عن عصر المعلومات بالمقارنة مع المستوى العالمي في تدعيم مشاريع البحث والتطوير والتعليم، خاصة وأن هذه الثلاثة تمثل حجر الأساس في عصر المعلومات، وسواء كانت هذه الدراسة أو غيرها تعبر بصدق تام و شفافية كاملة أم لا عن واقع الجزائر و باقي الدول العربية التي تناضل جاهدة للحاق بركب الحضارة و التطور الحاصل في هذا المجال 1، فإن المعاش فعلا، هو أن مجال المعلوماتية يعرف تطورات سريعة الإيقاع بدرجات لم تألفه البشرية من قبل لذا فإن أي تهاون أو تراجع في الجهود المبذولة أكثر مما عليه الآن سوف يؤدي إلى أوضاع مزرية و مأساوية أكثر فأكثر خاصة.

ج : تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

إن إي تطور تسعى أي دولة لتحقيقه يمر حتما من خلال المؤسسة الإقتصادية فهي النواة الأساسية التي تتجلى فيها جل عوامل التقدم الحضاري و الإنساني، و المؤسسة الجزائرية بدورها مطالبة بمجابهة هذه التحديات المفروضة عليها خاصة في المجال التكنولوجي و البشري .

هذا ورغم نقص الدراسات و الإحصائيات المتعلقة بدرجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة الجزائرية فإن الملاحظ -ولو على مستوى حياتنا اليومية- أن مستويات إستخدام تكنولوجيا الحاسوب هي في مراحلها الأولى و بخطى بطيئة جدا لا تتعدى كون الحاسوب جهاز للكتابة و الحساب على أكثر تقدير، في حين أن هذه جزئية بسيطة جدا من إستخدامات الحاسوب في ظل المزايا و التسهيلات التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحالي. وهذا يعود بدرجة أساسية إلى عاملين هما :

-نقص الكفاءات البشرية وضعف البرامج التكوينية في كثير من الأحيان بحيث لا تسمح لنا هذه البرامج بمجاعة التطورات الحاصلة في هذه التكنولوجيا سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع ككل.

-عدم وجود بنية تحتية معلوماتية متينة تسمح بإستيعاب هذه التطورات وحسن تطبيقها و إستغلالها . لكن هذا لا يعنى أنه ليست هناك أي جهود تبذل بل بالعكس من ذلك، ولكن ما يعاب على هذه المبادرات أنها في كثير من الأحيان من طرف الشركات الكبيرة أو المؤسسات العمومية(الدولة) فقط في حين أن كل المؤسسات الجزائرية مطالبة بمسايرة هذه التطورات لأنها مست حتى الأمور البسيطة في حياتنا الخاصة، هذا بالإضافة إلى أن الجزائر تطمح إلى الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و التعامل مع الإتحاد الأوروبي وهذه كلها كيانات إقتصادية عملاقة توصف بلدها أو أغلبها أنها مجتمعات لها إنجازات كبيرة في بناء مجتمعاتها معلوماتياً في عالم يتجه الآن نحو بناء الإقتصاد الرقمي القائم أساسا على الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات .

و سوناطراك بإعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية التي تنشط في المحيط الإقتصادي المحلي و الدولي ممثلاً بذلك قطاع حساس جدا يستحوذ على حصة الأسد من مداخيل الإقتصاد الجزائري ألا وهو قطاع المحروقات و النفط، لذلك فهي مطالبة أكثر من غيرها بمجاعة التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال و تجديد هياكلها الإدارية و الإنتاجية بما يسمح لها بتحقيق أهدافها في قطاع يعرف منافسة شديدة على مستوى عالمي .

ولإطارات سوناطراك و مسؤوليها إيمان قوي بأن مواجهة هذه التحديات و تحقيقها على أرض الواقع أصبح أمر ضروري وأنها غير مستحيلة، وهذا يترجم من خلال الجهود الكبيرة المبذولة في الميدان من التكوين المستمر و الدوري للموارد البشرية و الكفاءات المتوفرة لديها لتساير التطورات الحاصلة في هذا المجال هذا من جهة ومن جهة أخرى، من خلال جهودها المبذولة في إرساء بنية معلوماتية خاصة بها عبر مختلف وحداتها عبر التراب الوطني بحيث تسمح لها هذه الأخيرة بالإستخدام الأمثل و السهل للتطبيقات المختلفة لهذه التكنولوجيا . لهذا تستأثر سوناطراك بثقة شركائها في هذا المجال نظرا لحجم الإنجازات المحققة والواعدة في الإستخدام الفعال للموارد التكنولوجية المتاحة لها على المستوى العالمي والمحلي، فسوناطراك تعتبر من بين أهم الشركات التي تمتلك أحدث التكنولوجيات الجديدة المتوفرة عبر العالم¹.

وفرع النقل بالأنابيب (TRC) يعتبر من بين أهم الفروع التي لها إستثمارات معتبرة في هذا المجال والتي حققت بفضلها نتائج جيدة في إستغلال موارد هذه التكنولوجيا، وهذا بشهادة إطاراتها خاصة مديرية الصيانة بالأغواط وحاسي مسعود. لهذا وقع إختيارنا بصفة أساسية على مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط للقيام بدراستنا الميدانية

ثانيا : نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك.

أ : الإطار العام للدراسة.

تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والدولي وهذا لكونها من المؤسسات الأولى في العالم لإنتاج البترول، وبما أنها تساهم بأكبر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة وأكبر مورد للخزينة الوطنية ، قدمت الدولة لها كلما يتطلب لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وأنشأت لها فروع مختلفة ومراكز حديثة في مجال التدريب، ومن أهم هذه الفروع فرع مديرية الصيانة بالأغواط الذي يلعب دورا هاما في مجال

¹ T.Bencheikh، "A la conquête des nouvelles technologies"، Sonatrach la revue، N0=10، juillet 1998، PP13-17

تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءاتهم وكسب مهارات ومعلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال.

ب- مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 292/66 المؤرخ في 22/12/1966 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية :

- التتقيب عن المحروقات و البحث عنها وإستغلالها
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، و إستغلال هذه الشبكات وتسييرها
- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية
- تحويل المحروقات وتكريرها
- تسويق المحروقات
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية و إكتساب حقية الأسهم

- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها

ج- التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

- 1- الأنشطة الأمامية : Amont (AMT) وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التتقيب عن البترول.
- 2- أنشطة النقل بالأنابيب : canalisatión par Transport (TRC) وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط . DML
- 3- الأنشطة الخلفية : Aval (AVL) يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.
- 4- أنشطة التسويق : Commercialisation (Com) تهتم بتسويق منتجات الشركة

د- سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك

لقد حاولت مؤسسة سوناطراك ومنذ اعتمادنا على سياسة التغيير كمطلب استراتيجي سنة 2007 بتحديث وإعادة النظر في وظيفة إدارة الموارد البشرية ، من أجل التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، و لقد ركزت على الوظائف الرئيسية كعملية أولية ، من أجل تحقيق نتائج أفضل من حيث الحجم و الجودة كون نشاطها

- الرئيسي ينصب في إنتاج البترول و الغاز الطبيعي و تسويقه محليا و دوليا¹ .
- و حسب التقرير السنوي لمجمع سوناطراك لسنة 2009² ، تقوم إستراتيجية الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما :
- دعم موقعها الريادي لأول شركة للطاقة في إفريقيا، و الأولى في مجال الغاز في منطقة الأورو متوسطية
 - تقوية موقعها في الأسواق العالمية برفع رقم أعمالها بنسبة 30 % حتى 2020.
 - مع سنة 2015 أن تبلغ مستوى احتياطيها 600 مليون ، ومعدل إنتاج 120000 برميل يوميا .
 - أن يصل برنامج الاستثمار إلى ما يقارب 61 مليار دولار في الفترة 2011-2015
- أما عن إستراتيجية الموارد البشرية فنجدتها تمحور في محاور كبرى وهي³:
- وضع الموظفين في مناخ ديناميكي يتميز بالتحسين المستمر لأدائهم الفعلي.
 - مكافأة المساهمات الفردية والجماعية الخاصة بتطوير المجمع.
 - التحكم في الموظفين و قيادتهم .
 - تطوير الكفاءات و ضمان نقلها .
 - إعطاء تصور للمسارات المهنية و ضمان استمراري .
 - وضع المدير في قلب جهاز الاتصال .
- و سوف نتطرق إلى أهم ما تم استحدثه ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و نوجزها فيما يلي⁴:

أ- تسيير الكفاءة و النجاعة : performance la de Management

لقد اعتمدت المؤسسة عمى إستراتيجية التحسين المستمر للنجاعة ، من خلال التركيز على ثقافة الجودة و التحسين المستمر لمستوى الأداء الفردي و الجماعي ، وذلك من خلال استحداث منهج نظام الجودة و التي اعتبره المؤسسة تحدي لكسب الرهان ، و لقد ساهم هذا النظام من تشجيع روح المبادرة من جهة و الانسجام من خلال روح الحوار ، مع توظيف هذه المحددات بنظم الحوافز و التي تبقى كفيلا لجعل نظام تسيير النجاعة المحرك الجوهرى لكفاءة الأفراد.

ب -التسيير التنبؤي previsionnelle Gestion

لقد عملت المؤسسة على تخفيض تكلفة التسيير و التجهيز من خلال ترشيد النفقات الخاصة بعملية التوظيف

1 chamekh morad ،Direction coordination groupe Ressources humaine،les politique ressources humaine de sonatrach،2007

2 Rapport Anuel.Sonatrach،2009

3 chamekh morad ،op cit ،mars 2006

4 chamekh morad ،op cit ،2007

و التكوين ، و ذلك استنادا إلى التحكم في الأفراد و قيادة الكفاءات مع التحكم في تطور المناصب المرتبطة بالمهن الرئيسية للمؤسسة ، و لقد اعتمدت المؤسسة في هذا المجال من خلال مطابقة ملامح الموظفين الجدد مع متطلباتهم المستقبلية ، ومراقبة هذه المطابقة و المحافظة عليها عن طريق إجراءات تحديد الأهداف السنوية ، ومراقبة تطوير أداء الأفراد و وضع معايير موضوعية لقياس هذا التوافق.

ج- التوظيف :

لقد رفعت مؤسسة سوناطراك شعار " اتخاذ الأسباب لجذب أحسن الكفاءات " و كان لهذا الشعار و الذي يمثل تقليدا خاص بالمؤسسة الأثر البالغ في استقطاب أحسن الكفاءات متخذين في ذلك مختلف الأسباب لجذب أحسن الكفاءات و إدماجهم ضمن النسق العام للمؤسسة فسياسة التوظيف التي اعتمدها المؤسسة هو استجابة لمتطلبات الوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني و في الخارج ، حيث فرضت معايير جديدة كالجودة و الكم و النوعية، كما إنها كانت تختار الوقت المناسب من خلال اعتماد على مختلف الاتصالات لإبراز مختلف المناصب الشاغرة ، وتقوية علاقتها مع محيطها (سوق العمل - الجامعات و المعاهد) من أجل الوصول إلى الأفراد المؤهلين و بطريقة سريعة و ملائمة ، مع الحفاظ على الكفاءات و تنميتهم وفق المخطط التسييري المعتمد .

د- سياسة التعويضات و الجور

اقتنعت مؤسسة سوناطراك بأن الأجر المحدد الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية و لهذا رفعت شعار آخر " ضرورة توظيف مبدأ تعويض المساهمات الفردية في تطوير المؤسسة "، حيث ركزت في سياسة التعويضات على مبدأ العدالة التنظيمية و الاجتماعية بين مختلف الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و المناصب ، كونها معيار جوهري لخلق القيمة المضافة ، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة للأفراد عن طريق تحديد للأهداف السنوية تحت إشراف مسؤولين و مؤطرين كونهم يتحممون نتائج الداء الفردي و الجماعي التي تشتغل تحت إمرتهم .

هـ- تنمية الكفاءات و التدريب

تعتبر وظيفة تنمية الكفاءات المحور الجوهري في إدارة الموارد البشرية و أداة فعالة في مختلف السياسات المعتمدة من طرف مديرية الموارد البشرية ، وهي ترتكز على تكوين الأفراد بطرق و أساليب حديثة تتماشى وفق متطلبات العصر ، و هذا في سبيل كسب و نقل و تخزين المعارف المكتسبة و المتعلقة بميدان العمل ، سعيا منها لتطوير قدرات الأفراد الذهنية و الفكرية و العضلية.

و- تسيير المسار المهني

لقد اجتهدت مؤسسة سوناطراك في الحفاظ على مواردها انطلاقاً من سياسة التوظيف مرورا بالتكوين و الترقية و تقييم الأداء و بالإضافة إلى التحفيز وصولاً لمتقاعد، مما تطلب رسم مسار مهني يسمح للأفراد بالنظر إلى الأفق المستقبلية ، و هذا بالاعتماد مسيرين مؤهلين لخلق مناخ يسمح بالتطور الداخلي (التدرج الوظيفي) للأفراد مع احترام الشفافية و الموضوعية اللازمة في إنجاز المسار المهني .

ي- سياسة الاتصال للموارد البشرية:

مع التطور الذي شيدته العالم في مجال تكنولوجيا الاتصال، أصبح لزاماً على المؤسسات اعتماد على أحدث التقنيات الحديثة لتحقيق الاستمرارية و الازدهار على المديين القصير و الطويل ، حيث تمكنت مؤسسة سوناطراك من استحداث تقنيات عالية الجودة تتميز بالسرعة الفائقة في تدفق المعلومات بين مختلف المصالح ، كما تمكنت من جعل المسير محور العملية التسييرية و الاتصالية ، حيث يعتبر حلقة وصل بينه و بين الإدارة و بينه و بين أعضاء التنظيم ، وهذا لتمكين المؤسسة من التوليف بين مختلف العناصر السابقة في سبيل تحقيق التميز .

هـ- نظام الأجور الجديد المعتمد في مؤسسة سوناطراك

لقد باشرت مؤسسة سوناطراك منذ اعتمادها على سياسة التغيير في إعادة النظر في نظم الأجور و هذا استناداً لتطلعات أفرادها و رغباتهم في تحسين ظروفهم المعيشية و التنظيمية من جهة، و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، و بين هذا وذاك فإن تحقيق التكامل بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة الهادفة نحو التغيير، استوجب على المؤسسة إعادة تحديث في شبكة الأجور ، هذه الأخير حددت لها أهداف تتمثل فيما يلي:

- تطوير و تحسين النتائج المحققة في كافة المستويات و المجالات .

- الاتجاه نحو أكثر حرفية في عمل الأفراد و المؤسسة .

- شفافية أكثر في تطوير المسار المهني للعمال .

و يقوم نظام الأجور الجديد على ثلاث مبادئ رئيسية:

أ. العدالة من خلال مكافئة أداء كل فرد

ب. الاعتراف بالمجهودات الفردية وأحسن أداء

ج. النجاعة من خلال الأبعاد التالية:

- التغيير المستمر

-النجاعة

-الاندماج والانخراط

-المطابقة والأمن

ومن خلال هذا تهدف مؤسسة سوناطراك إلى تحقيق الأهداف التالية:

-الاعتراف المالي (الأجر) بالجيد المبذول للعمال.

-الشعور بالعدالة

-نظام تقييم الأداء أكثر موضوعية

-أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم

-مسارات مهنية واضحة

ثالثا :نشأة و تطوير مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة

تعتبر مؤسسة سوناطراك بما تضمه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني من أهم المؤسسات الاقتصادية، إذ تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، لهذا تولي لها الدولة أهمية بالغة بحيث تجعلها من أهم المؤسسات الاقتصادية.

أ- **التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك :** هي الشركة الوطنية لتتقيب، إنتاج، نقل ، تحويل و تسويق البترول

La société nationale pour la recherche, la production, le transport La transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

نشأت مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/264 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها قانون أساسي بعد تأميم المحروقات في 1971\02\24 ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 و ذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية حيث وزعت على 4 مؤسسات صناعية، 3 مؤسسات إنجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث تواجد المؤسسة جغرافيا في التراب الوطن فهي موزعة حسب النسب التالية 53 % في الجنوب ، 21 % في الوسط ، 19 % الغرب و 09 % في الشرق.

وعند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام، فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية وإفادة. وقد سمح تطبيق القانون 1980-1991 بتزويد هذا القطاع بفقرات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقيدات التي عرفها في السابق. وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء ا لمجمع البترولي الهولدينغ (holding) الذي يقتضي بالشراكة الأورو متوسطية في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الأخرى في الاقتصاد.

أما في سنة 1993 أخذت الشركة على عاتقها تدريب الإطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب إضافة إلى التدريب في الخارج أو الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول، وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التنقيب، الإنتاج، التوزيع والتسويق.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66\262 المؤرخ في 1996\12\22 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث أصبحت من أهم أهدافها على المستويين العالمي والمحلي هي:

- ✓ التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- ✓ تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات
- ✓ تمميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية
- ✓ تحويل المحروقات وتكريرها
- ✓ تسويق المحروقات
- ✓ إنشاء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر و الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحياسة كل حقبة الأسهم
- ✓ تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد
- ✓ دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات كل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة سوناطراك وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

ب- تعريف بمديرية الصيانة بالأغواط DML

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوبا أي ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة أساسا في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

ج- نشأة مديرية الصيانة :

أنشأت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان، وتتنمي إلى فرع نقل الأنابيب (TRC) والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها نقل وضمان منتوجات سونطراك إلى العملاء و الذين عادة ما يكونون دولا أجنبية.

د- مهام المؤسسة :

تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر من بينها ما يلي:

✓ صيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 و يقصد به:

• المراجعة الجزئي

• المراجعة العامة

• تجديد الأجهزة و تكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية.

✓ لصيانة الوقائية :و هي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج

و يتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة و الجزئية و القيام بتجديد الأجهزة ، المضخات ، آلات ضغط ، مولدات الكهرباء.

✓ الصيانة الاستعجالية :أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.

• وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة .

• ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي

• المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير والإنجاز للمشاريع الجديدة

• تطوير وبث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل

• تنفيذ العمليات حسب الطلب وذلك لحساب المديرية الجهوية

• تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى 1 الصيانة الأولية، التشحيم المراقبة، الزيوت.

الوسائل المتاحة للمديرية : هناك وسائل مادية وبشرية متاحة للمديرية هي :

الوسائل البشرية والمادية : أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تشمل ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة ومديرية الصيانة بالأغواط ولها عدة DML حوض الحمراء أصبحت تسمى هياكل ورشات صيانة وعتاد معد لصيانة التجهيزات التقنية.

و- تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

أ. الدوائر الإدارية:

1- دائرة المالية والمنازعات: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي على التوالي: مصلحة المنازعات - مصلحة المحاسبة العامة - مصلحة المحاسبة .

2- دائرة الإدارة و الإتصال : وتتكون من :

✓ مصلحة المستخدمين: وتوكل لهذه المصلحة كل عمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعة مسارهم المهني.

✓ مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العاملين الدائمين، والمتعاقدين، والمتريصين الذين يستفيدون من منحة.

✓ مصلحة الخدمات الإجتماعية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية التي حدثت للعامل و التي يخول له القانون الإستفادة من امتيازات معينة كالمنح، والعطل والتعويض والمساعدات المالية... الخ .

✓ مصلحة تنمية الموارد البشرية: تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية القدرات و ملكات مهنية و المعرفية للأفراد العاملين بالمديرية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين: قسم التخطيط للمستخدمين وقسم التكوين.

ب/ الدوائر التقنية:

وتتكون من:

1- دائرة المنهجية والتنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من محطات بإصدار أمر قيام التدخل إلى كل الأقسام المعنية بالتدخل، أليات، ميكانيك، كهرباء.

- 2- **دائرة الميكانيك الصناعية:** الدور الرئيسي لهذه الدائرة القيام بعمل الإصلاح والصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للعتاد وتتكون من مصلحتين هما: مصلحة الورشات ومصلحة التدخلات.
 - 3- **دائرة الكهرباء والآليات:** تهتم بكل ماله علاقة بالكهرباء الصناعية من محركات والآليات كما توكل لها ضمان وسلامة الآليات بالشكل المطلوب.
 - 4- **دائرة العمليات الخاصة:** تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز للمديرية الصيانة بالأغواط فهي الوحيدة على المستوى الوطني والعربي والإفريقي فهذه المديرية هي التي لها أولوية التدخل للعمليات الخاصة هدفها الأساسي هو القيام بعمليات الصيانة دون توقف هدفها الأساسي هو القيام بعمليات الصيانة دون توقف عملية التمويل المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول فدرجة مخاطرة العمل في هذه الوحدات مرتفعة جدا بحيث أي خطأ سيكلف سوناطراك ماديا وبشرياً.
 - 5- **دائرة التمويل والنقل:** المهمة الأساسية لهذه الدائرة هو توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو مستوى محطات العمل وضمان وسائل النقل لوحداث التدخل لإجراء عمليات الصيانة.
 - 6- **مصلحة السلامة:** المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه .
 - 7- **مركز المعلوماتية:** والذي يعمل على صيانة والإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية الشبكات المعلوماتية للمديرية والمساهمة في عمليات التكوين.
 - 8- **مسؤول بإدارة الجودة:** وهو مكلف بمختلف المراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم خاصة أن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة.
- كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية :
- مركز المعلوماتية(الحاسوب) و الذي يعمل على:**
- صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.
 - الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
 - المساهمة في عمليات التكوين.
 - تقديم النصح و الإستشارة في المجالات المعلوماتية
- مسئول بإدارة الجودة :** وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة.

مصلحة السلامة : Environment.Safety.Health (HSE) المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل

-إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها

-معاينة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية

ه : البنية المعلوماتية للمديرية

رأينا من خلال المبحث السابق كيف أن عمل المديرية هو القيام بمختلف التدخلات على مستوى المحطات قصد إجراء الإصلاحات اللازمة، وعليه فإن عمل هذه المديرية يتطلب أو يتميز بالخصائص التالية:

-العمل الجماعي (فرق عمل)

-السرعة في التنفيذ، فتدخلات هذه المديرية لا تتطلب التأخير أو التأجيل خاصة وأن عمل سوناطراك ككل على مستوى رفيع وفي إطار إتفاقيات دولية تلزمها العمل الجاد؛ يضاف إلى ذلك أن قطاع المحروقات في الجزائر يساهم بحصة أكبر في الدخل الوطني الخام

-أن عمل هذه المديرية يتطلب معلومات وافية ودقيقة بكل ما يتعلق بالعمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل.

واستجابة لكل ما سبق، جاءت مختلف التطبيقات المعلوماتية لسوناطراك ككل وللمديرية الصيانة بالأغواط خاصة، وفي إطار سياسة واعدة تعمل سوناطراك على تجسيدها على أرضية الواقع ألا وهي تفعيل و ترشيد أجهزتها الإدارية و مختلف أنشطتها التي تقوم بها؛ وذلك بما يتماشى مع المتغيرات و التحديات العالمية المفروضة عليها في ظل منافسة شرسة يعرفها قطاع المحروقات على المستوى العالمي .

وجانب تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في هذا المجال يعتبر من أكبر وأهم الركائز التي تساهم في تحقيق هذه الإستراتيجية، لذا فإن سوناطراك تعمل على إرساء بنية معلوماتية صلبة داخل وحداتها عبر التراب الوطني كخطوة أولى ثم بعد ذلك ربط كل هذه الوحدات فيما بينها بشبكة واحدة؛ وبذلك ستصبح سوناطراك كتلة متوحدّة معلوماتياً عن طريق الشبكات المعلوماتية .

ومديرية الصيانة بالأغواط DML تعتبر من أهم الوحدات التنظيمية لسوناطراك والتي لها تطبيقات معلوماتية معتبرة في إطار هذه الإستراتيجية الواعدة، لذا نرى في هذا المقام أنه من الضروري إطار صورة موجزة عن

البنية المعلوماتية لهذه المديرية، وأهم التطبيقات المعلوماتية المتوفرة بها ثم نبين كيف أثرت هذه التطبيقات على الموارد البشرية داخل المديرية .

ي: مركز المعلوماتية(الحاسوب)

يوجد داخل المديرية مركز للمعلوماتية(الحاسوب) "informatique Centre" ، وهو عبارة عن تنظيم داعم لباقي الأجهزة الإدارية داخل المديرية، وهو مكلف بتيسر ومتابعة كل ما يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة للمديرية سواء تعلق ذلك بالعتاد أو البرمجيات "Software & Hardware" ، ويمكن إيجاز مختلف المهام هذا المركز في ما يلي :

- الإشراف على تصميم و إرساء الشبكات المعلوماتية داخل المديرية
 - المساهمة في تحقيق و تنفيذ مختلف المشاريع المتعلقة بالمعلوماتية
 - ضمان السير الحسن لمختلف التطبيقات المعلوماتية وصيانتها
 - ضمان إستمرارية عمل نظم المعلومات داخل المديرية
 - المساهمة في عملية تكوين وتوعية الأفراد العاملين بمختلف التطبيقات المعلوماتية
 - تقديم النصح فيما يخص الجانب المعلوماتي لمختلف الأقسام و المصالح(عتاد و برمجيات)
- إن هذا المركز لا يتبع داخل التنظيم لأي دائرة و لكنه تحت الإشراف التام للمدير كما يظهره الهيكل التنظيمي للمديرية وهذا يبرز مدى الأهمية التي توليها المديرية لهذا المركز و بالتالي للجانب المعلوماتي داخل التنظيم . هذا فيما يخص المهام المنوط بها هذا المركز وعلاقته الهرمية داخل التنظيم،

ن- نظام المعلومات GMAO

نخصص آخر هذا المبحث للحديث عن إحدى أبرز وأهم التطبيقات المعلوماتية داخل المديرية ألا و هو نظام معلومات GMAO، و الذي يربط كل دوائر و مصالح و أقسام المديرية بدون إستثناء.

تعريف GMAO: تسمية هذا النظام هو إختصار لـ :

La gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO)

"وهو عبارة عن نظام معلومات محوسب يسمح بتسيير، على الشبكة وفي الوقت الحقيقي، النماذج التالية : المشتريات، الصيانة، المخزونات، ومتابعة الميزانيات. كما يقوم هذا النظام كذلك : بحفظ، معالجة، ترتيب وإسترجاع المعلومات المتعددة. كما يحتوي هذا النظام على قاعدة معطيات تقنية للتجهيزات، وفهرس لقطع الغيار، وفهرس لإجراءات وعمليات التدخل المبرمجة على مستوى المحطات. كما يسمح كذلك بتنظيم العمل

بطريقة أكثر كفاءة، ومتابعة تطور العمالة في عملها، ومتابعة التدخلات، وعقلنة المشتريات والمخزونات، ومتابعة الميزانية بالتفصيل¹

يعمل هذا النظام بالإستناد على نظام التشغيل Unix، ونظام تسيير وتصميم قواعد المعطيات Oracle. إن إختيار هذا النظام جاء إستجابة لحاجة فرع النقل بالأنابيب TRC لسرعة تداول المعلومات و صحتها داخل مختلف فروع، و التي من بينها مديرية الصيانة بالأغواط، حيث يتم الآن إنشاء هذا النظام كخطوة أولى على مستوى كل مديرية ليتم في آخر المشروع ربط كل المديريات بشبكة واحدة . إن النظرة إلى GMAO من وجهة نظر إدارية أكثر دقة هو عبارة عن تنظيم قائم على حوامل إلكترونية يشرف على تحقيق وتسيير هذا المشروع على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط فريق مكون من ثلاث مجموعات كما يأتي ذكره :

1- رئيس الفريق وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل إنجاز المشروع و نسب التقدم فيه.
2- مسير النظام وهو عبارة عن عامل متخصص في المعلوماتية عمله الأساسي هو متابعة التقنية للمشروع ومدى ملائمة لإحتياجات المستخدمين.

3- ممثلي مختلف الدوائر و المصالح والأقسام المكونة للمديرية، عملهم الأساسي هو تمثيل مختلف المستخدمين للنظام داخل المديرية بحيث يعملون على إبداء آرائهم و آراء المستخدمين حول النظام من حيث النقائص و المزايا، وهذا بقصد تكييف عمل النظام مع إحتياجات العمال .

نظرة تاريخية عن GMAO : يمكن إيجاز أهم المراحل التي مر بها تحقيق هذا المشروع كالتالي:

- 1- 1994 : تشخيص شامل لوضعية التنظيم لكل مديرية .
- 2- 1995 : إنشاء فرق تعمل على تكييف هذا النظام مع إجراءات و مناهج العمل .
- 3- 1996 : تكوين مكونين حول كيفية إستعمال النظام .
- 4- 1997 : إنشاء الشبكة المعلوماتية على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط .
- 5- 1999 : تثبيت النظام على الشبكة .
- 6- 2000 : تكوين مستخدمي النظام .

¹ R.Oubbati-"Management du changement : Application de la GMAO à DML", 6 journées scientifiques et techniques, hôtel Hilton, 20 au 22 juin 2004, Alger, Algérie, P02

7- 2001: بداية العمل الفعلي على النظام.

لكن رغم هذا يرى المسئولين إلى غاية 2005 أن النظام غير مستغل بصورة كاملة (100%) و هذا يعود أساسا إلى عوائق بشرية أكثر منها تقنية.

مستخدمي النظام: تجدر الإشارة أولا أن كل مستخدم للنظام يحصل على حساب مستخدم يعطى له من طرف المسئول عن المشروع، و الذي على أساسه تحدد الصلاحيات، و الأبواب التي يجب على مستخدم النظام العمل عليها، في حين يحدد المستخدم نفسه كلمة المرور السرية و التي تسمح له بالعمل على النظام حتى يتحمل المسؤولية التامة عن عمله على النظام كما تعطى للعمل شفافية أكبر أما فيما يخص تقسيم مستخدمي النظام فيمكن تقسيمهم من حيث صلاحياتهم في إستغلال النظام إلى ثلاث فئات أساسية هي:

- 1- فئة المستخدمين الذين يسمح لهم بالإطلاع على المعلومات فقط ويرمز لهم بـ "C" أي Consultation،
- 2- فئة المستخدمين الذين يسمح لهم بالتعديل في معلومات النظام ويرمز لهم بـ "M" أي Modification،
- 3- فئة المستخدمين الذين لا يسمح لهم لا بالتعديل و بالإطلاع ويرمز لهم بـ N أي Neant. نشير هنا أن هذه الإجراءات لمنع أو إستخدام النظام تدخل ضمن التدابير المتخذة لأمن الشبكة المعلوماتية و معلومات النظام ككل، كما نشير كذلك أن هذه الإجراءات قد تمس كل أبواب النظام أو بعض الأبواب من أبوابه وذلك حسب إحتياجات كل مستخدم للنظام.

الميادين التي يغطيها GMAO: هناك جملة من المجالات التي يغطيها عمل هذا النظام نوجزها فما يلي:

- 1- تسيير الموارد (البشرية و المادية) ،
- 2- تسيير المخزونات (تسيير الموجود و التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية)
- 3- تسيير التجهيزات (حظيرة السيارات، الأجهزة، الإستثمارات " الإهلاكات)
- 4- تسيير الأشغال (فهو بمثابة أجندة عمل يحوى مختلف الأعمال المبرمجة للمديرية سواء ما تعلق منها بأعمال الوقاية أو المراجعة الدورية، ومختلف عمليات الرقابة، كما يتيح أيضا جرد كامل للإمكانات المتوفرة وهل تسمح بإجراء مختلف عمليات التدخل أو لا)
- 5- تسيير المشتريات (حيث يسمح هذا النظام بمعرفة وتحديد إحتياجات المديرية من حيث الكم و النوع)
- 6- تسيير الميزانيات،
- 7- التخطيط فالنظام مزود بأنظمة ذكية تعمل على التخطيط و التنبؤ بإحتياجات المديرية،
- 8- تحليل و إعداد التقارير عن سير الأشغال

9- التراسل الإلكتروني Messenger،

10- إدارة قواعد البيانات .

أهداف نظام GMAO: هناك جملة من الأهداف تسعى المديرية لتحقيقها من خلال هذا النظام هي على التوالي:

الأهداف الإقتصادية:

- تخفيض الأسعار عن طريق التحكم و تخفيض تكاليف الصيانة: نظرا للدقة والسرعة العاليتين التي يمتاز بهما هذا النظام في قيامه بالعمليات المختلفة من رقابة وتقدير و تخطيط و تسيير مختلف مراحل عمليات الصيانة فإن هذا يساعد في التقليل من التكاليف المترتبة نتيجة الخطأ و/أو النسيان و كذا التأخر في الأداء .

- التسيير الجيد لحظيرة العتاد بالمديرية: و هذا يسمح بعدم حدوث أعطال في أشغال الصيانة بسبب الأخطاء الناجمة عن عدم توفر وسائل و معدات الصيانة و النقل.

- يسمح بالجرد المنتظم لقطع الغيار المتوفر بمخازن المديرية وهذا يساعد على عقلنة المخزون و المشتريات على حد سواء.

- يسمح بالتسيير التنبؤي لعمليات الصيانة: فهذا النظام مزود بنظام ذكي يسمح بوضع خطط مستقبلية و الإشراف على تنفيذها.

- إتخاذ القرارات الجيدة و المناسبة في الوقت الحقيقي : و هذا نابع أصلا من جودة المعلومات التي يوفرها هذا النظام لمتخذ القرارات و حدوثها هذا بالإضافة إلى سرعة استدعائها عن الحاجة .

الأهداف التقنية:

- تقليص وقت الصيانة: وهذا نظرا للسرعة العالية التي يتميز بها هذا النظام في تأدية المهام بطريقة إلكترونية.

- تسهيل عمليات الصيانة خاصة المعقدة منها: فالنظام يحتوى على قاعدة بيانات ضخمة حول كل عمليات الصيانة التي قامت بها وحدات التدخل، وهذا يساعد على الإستفادة من الخبرات السابقة وتثمين معارف الأفراد العاملين الرفع من نوعية وجودة عمليات الصيانة: تساعد المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات على تفادي الأخطاء نظرا للتجارب السابقة، و هذا من شأنه الرفع من نوعية الخدمات المقدمة.

- سهولة متابعة مختلف عمليات و أنشطة الصيانة: فهذا النظام يحتوى على ملفات مفصلة عن مختلف عمليات الصيانة ونسب الإنجاز المحققة، و هذا يساعد في تقدير الانحرافات وتفاديها.

- تحسين وتطوير الجودة في تسير ملفات الصيانة: و هذا بالتحديث الدوري لمعلومات النظام .
- التأكد من توفر الكفاءات البشرية و المادية للقيام بعمليات الصيانة على أحسن وجه: فالنظام يساعد كذلك في تحديد و تقدير الكفاءات البشرية و المادية اللازمة و المتوفرة للقيام بمختلف عمليات الصيانة

رابعاً :مجالات الدراسة.

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما يكتسبه هذا الأخير من أهمية خلال الدراسة الميدانية، حيث دققنا في حديد مجالات الدراسة إذ تمكننا هذه الأخيرة فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث .وتحدد مجالات دراستنا في ثلاثة مجالات رئيسية :المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

1- المجال المكاني

للتعمق في الدراسة الميدانية تم اختيار مؤسسة سوناطراك الأغواط من أجل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية وذلك نظرا إلى مكانتها الإستراتيجية ومساهمتها الفعالة في إنعاش الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى التطويرات والانجازات التي حققتها المؤسسة محل الدراسة.

- 2- **المجال البشري:** تضم مؤسسة سوناطراك الأغواط يدا عاملة تقدر ب 345 عاملا، ، نجد العمال مقسمون حسب رتبهم أي طبيعة عمل كل واحد منهم إلى 160 :إطار أي ما يقدر بنسبة % 46.37 و 120 عون تحكم بنسبة 34.78 .% مع ، 65 عون تنفيذ أي نسبة 18.84 %

3- المجال الزمني

هي تلك الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات و المعلومات خلال الدراسة الميدانية و قد مرت من خلال ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : تم فيها الإتصال بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة وذلك يوم 10-16-2017 حيث تقابلنا مع مدير التكوين و تحدثنا معه على دراستنا الراهنة بعدما قدمنا له طلب بترخيص زيارة ميدانية الذي منح لي من طرف مصلحة ما بعد التدرج بالكلية لإجراء دراستي الميدانية وتم قبوله والموافقة عليه

المرحلة الثانية : هي مرحلة استطلاعية دامت 26 يوم من 02 نوفمبر إلى 27 نوفمبر 2017 حيث تم فيها جمع بعض المعطيات الأولية كالتعرف على الوسائل التكنولوجية الأكثر إستخداما وفي هذا الصدد خصص لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية جزءا من وقته لشرح طبيعة عمل تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة و التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

المرحلة الثالثة : و دامت 15 يوما من 2018/01/07 إلى 2018/01/21 حيث تم تطبيق الاستمارة نهائيا بعد إدخال بعض التعديلات عليها وتوزيعها على فئات السيسيو مهنية كما تم إجراء بعض المقابلات مع بعض الإطارات.

خامسا :خصائص مجتمع البحث وطريقة استخراج العينة.

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء الدراسة عليها يتم اختيار العينة من طرف الباحثين بحكم استخدامها في دراسة المجتمعات التي تتميز بتباين و تنوع مفرداتها و التي يتم تقسيمها إلى مفردات أو مجموعات أو طبقات لكل منها خصائص و مميزات معينة. لذلك يستخدم الباحثون العينة لضمان تمثيل المجموعات المختلفة للمجتمع الإحصائي بشكل كافي وذلك لزيادة مستوى الثقة في تقدير معالم هذا المجتمع¹.

وبالتعرف على مجتمع البحث الذي يتميز بالتباين والتنوع، فقد تم الاعتماد على "العينة الطبقية التناسبية " لأنها تتوافق مع طبيعة الموضوع وتخدم البحث.

تعرف " العينة الطبقية التناسبية " أنها نوع من أنواع العينات التي تركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات مهنية و اجتماعية، تعليمية....الخ، إلا أنه لا بد من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث².

يقدر حجم العمال بالمؤسسة محل الدراسة ب 425 عاملا منهم 80 عامل ، مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي ، أما العمال الدائمون مقسمون الى ثلاث فئات وهي: 160إطارات ، 120 أعوان التحكم ، 65 أعوان التنفيذ و حجم العينة ب % 20 أي ما يعادل 69 عامل وذلك وفق القانون التالي:

مجموع عمال المؤسسة $\times 20$
100

¹ عامر قنيدلجي ، إيمان السمرائي ،البحث العلمي الكمي والنوعي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي) دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص 72

² ليلي طويل ، طرق البحث في العلوم الإجتماعية ، دار البتراء للنشر و التوزيع ، سوريا ،2004، ص 65

طريقة استخراج العينة:

ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمدنا على عينة طبقية تناسبية قدرت ب 20 % من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعليه قدرت مفردات العينة ب 69 مفردة وتم تحديد العينة في كل طبقة أو فئة عمالية وفقا للقانون التالي:

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم عينة المجتمع}}{\text{حجم المجتمع الكلي}} = \text{العينة الطبقة التناسبية}$$

يتطبق القانون نتحصل على الشكل التالي :

- الإطارات : 160 ← 32
- أعوان التحكم : 120 ← 24
- أعوان التنفيذ : 65 ← 13

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل والمعنون بمنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ، بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة سوناطراك الأم بصفة عامة و بمؤسسة سوناطراك الأغواط.

بصفة خاصة ، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني. " وآخر خطوة في هذا الفصل كانت تحديد مجتمع الدراسة وطريقة تحديد و اختيار نوع وحجم العينة

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات نتائج الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة

أولاً: تحليل بيانات متعلقة بخصائص الافراد

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسة

ثانياً : الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

تمهيد :

خصصنا هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات التي حصلنا عليها من خلال الدراسة الإمبريقية التي قمنا بها ومن ثم مناقشة البيانات والانتهااء بوضع نتائج الدراسة.

وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى خصائص مجتمع البحث وكذا عرض وتحليل بيانات الاستثمار المتعلقة بفرضيات الدراسة مع توضيح موقف العاملين والمسؤولين من إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال الذي شهدته مؤسساتهم، ومعرفة رأيهم في تأثير هذه التكنولوجيا التي شملت كل الوسائل الإتصالية الحديثة من كمبيوتر وإنترنت والإنترنت والإكسترنيت، تقنية GMAO برامج التدريب، أداء العامل في المؤسسة والرضى الوظيفي.

المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة

أولاً: تحليل بيانات متعلقة بخصائص الافراد

الجدول رقم (07) يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	58	84.05%
أنثى	11	15.94%
المجموع	69	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة 84.05 من مجموع المفردات العينة تقابلها النسبة المتبقية من جنس الاناث بنسبة 1.94 من مجموع الكلي للعينة

- نستنتج انه لا مجال للمقارنة بين النسبتين فهذا له دلالة سوسيو ثقافية على السيطرة الذكورية والهيمنة الابوية التي مازالت تحدد اتجاه المرأة في العمل بما في ذلك مسارها الجامعي ومناحي الحياة الاجتماعية أخرى اذ اعتبار الاغواط منطقة تتميز بخصوصية اجتماعية اذ يحضر عليها امتهان مثل هذه المهن الميدانية التي ظلت حكرا على الرجل بالرغم من ان هناك بعض الوحدات عبر الوطن تعمل فيها المرأة جنبا الى جنب مع الرجل كعون تدخل.

ونرى كذلك انه عند زيارتنا لهذه المؤسسة نجد ان طبيعة نشاطها ميداني كونها متخصصة في مجال تصليح الآلات المختلفة أشكالها بالإضافة الى انتاج قطع الغيار الخاصة بأعمال الصيانة كما نجد ان وظيفة الإطار في مؤسسة سونطراك تبقى حكرا على العنصر الذكري لأنه تفرض عليها التواجد المستمر كلما دعت اليه الضرورة حتى خارج أوقات العمل وهذا ما صرح به العديد من الإطارات ضف الى ذلك الخبرة الواسعة التي يتمتعون بها لان طبيعة عملهم يتطلب الجهد الدائم.

كما نجد في المقابل ثقافة المجتمع المحلي اعاقت من محدودية المهام المنوطة بهم في المؤسسة الصناعية اذ نجد اغلب مهامهم متعلقة بالجانب الإداري والسكرتاريا وتسيير شؤون الإدارية والوظيفية وهذا ما نستنتج ان طبيعة العمل لا تتناسب مع البنية المنفولوجية للمرأة لمواجهة الاخطار الصناعية من تنقلات خارج المؤسسة هذا من جهة ولنا ان نتصور للمرأة التوفيق يسن الأعباء المنزلية كزوجة وام

وعاملة بهذه المؤسسة بنظام المداومة حيث لاحظنا ان معظم الإطارات النسوية كانوا يقطنون في الشمال واستقروا بالمنطقة بحكم الوظيفة وصيانة الآلات وتعرف بالصيانة الاستعجالية وهي التدخل في الحوادث المفاجئة التي تتطلب السرعة والجهد كما نجد بعض العمليات التي تحتاج الى جهد كبير في الرقابة والصيانة على المستوى الأول من تشحيم - مراقبة - زيوت

الجدول رقم (08) يمثل توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	17.39%
30-39 سنة	30	43.47%
40-49	20	28.98%
50 فأكثر	07	10.14%
المجموع	69	100%

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية فنجد اغلب افراد العينة يتركزون بين الفئة العمرية 30-39 بنسبة 43.47 % ثم تليها الفئة العمرية 40-49 بنسبة 28.98 % ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 17.39 % ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 10.14%

التأويل السوسيولوجي :

من خلال الاتجاه العام يتضح ان المورد البشري الذي تمتلكه سوناطراك اكثرهم شبابا اذ نجد الفئة العمرية 30-39 هي الأكثر تمثيلا في المؤسسة بنسبة 43.47 وهي استراتيجية تبنتها مؤسسة سوناطراك لضخ دماء جديدة تساهم في فعالية وديناميكية المؤسسة ولورجعنا لطبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تعتمد على صيانة الآلات البترولية فهذا العمل يتطلب جهد وطاقة شبابية تساهم في طبيعة العمل وطبيعة الضغط وتساهم كذلك الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة على اعتبار ان سوناطراك والمتمثلة في مديرية الصيانة تسعى جاهدة لمسايرة المنافسة السوقية وإحتلال الصدارة وهذا لا بد من وجود يد عاملة شبابية وكذلك يعكس العمر الحقيقي للمؤسسة ففوة المؤسسة تبين ما تملكه من مدخرات مالية بل ما تملكه من موارد بشرية .

وما لمسانه عند مقابلتنا لهاته الفئة العمرية اندماجها مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي مسايمة للتغيرات التكنولوجية مما يسمح لهذه الفئة ارتفاع مردودية العمل عكس فئة الأكثر من 50 سنة التي تعاني من تأخر كبير في استعمال التقنيات الحديثة مما شكل عائقا مهنيا لهم وسمح نوعا بخلق فجوة تنظيمية بين الجيل القديم والحديث من خلال الاستخدام المتميز للتكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة

السؤال رقم (09) يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
00%	00	ابتدائي
2.89%	02	متوسط
8.69%	06	ثانوي
88.40%	61	جامعي
100%	69	المجموع

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة مستواهم جامعي بنسبة 88.40 في حين نجد المستوى ثانوي بنسبة 8.69 ثم يليها المستوى المتوسط بنسبة 2.89 ثم تليها 00.00 من المستوى الابتدائي

التاويل السسيولوجي :

عند تحليلنا لهذه النسب نستنتج ان الفئة الجامعين هي تحتل النسبة الغالبة وهذا امر طبيعي باعتبار ان المؤسسة سونطراك هي المؤسسة الأولى وطنيا فهي تحاول ان تحافظ على هذا المكسب من خلال توظيف واستقطاب أصحاب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية ونعلم ان مؤسسة سونطراك تتمتع بسمعة طيبة من ناحية الاكاديمية ومؤسسة DML عندها خصوصية في طبيعة نشاطها ومهامها مما يتطلب عليها توظيف أصحاب الكفاءة الجامعية وهذا ما أكدته رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة أن سونطراك في السنوات الأخيرة تعتمد على حاملي الشهادات الأكاديمية وهذا التغير في إستراتيجية التوظيف راجع إلى التغير في المناهج البيداغوجية والمعاهد والجامعات بما يتوافق مع متطلبات البيئة

الإقتصادية والإجتماعية للبلاد ومن جهة أخرى نلاحظ ارتفاع أعداد خريجي الجامعات والمعاهد مما يساهم في ارتفاع طلب العمل والذي بدوره يفتح للمؤسسة باب الإختيار كما وكيفا للموظفين المتميزين ولو نظرنا في سنوات التوظيف في هذه المؤسسة في مرحلة الثمانينات والتسعينات فقد تغير كثيرا نمط التوظيف الذي كان يمنح فرص التوظيف أكثر للثانويين آنذاك فهذا التغير ساهم في رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية مما يساعد المؤسسة على بقائها وإستمرارها إذا علمنا أن أغلب إطاراتها من الشباب وهذا يرجح قاعدة التي تؤكد أن السن الهرمي للمؤسسة يقابله مستوى تعليمي جيد ومرضي

ونلاحظ كذلك من جهة أخرى أقيمة سونطراك في الوسط الاجتماعي مرتفعة كثيرا وهي مترسخة في أذهان الأفراد بإعتبار أنها تحتل المرتبة 10 عالميا ومكانتها الوطنية والعالمية وأصبح المدلول الاجتماعي بأنك موظف في سونطراك أنت مستقر إجتماعيا وتصبح لك مكانة وسط الأقارب والمجتمع فهذه السياقات الاجتماعية التي ترسخت في أذهان الأفراد إضافة إلى طبيعة الراتب المغربي الذي يبقى هدف كل فرد يريد الاستقرار ساهم في الرفع من قيمتها الاجتماعية والاقتصادية

أما النسبة المتبقية من الإطارات والتي مستواهم ثانوي ومتوسط فقد تم توظيفهم في البداية الأمر كأعوان تحكم ومع الخبرة والتكوين ارتقوا في السلم الهرمي كإطارات ومسيرين على مستوى المؤسسة أما المستوى الابتدائي نلاحظ إنعدامه في السونطراك فهذا يؤكد على واقع التوظيف وسياسة التشغيل والإستقطاب التي تعطي الأولوية المباشرة للفئات الجامعية أكثر

الجدول رقم (10) يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 10	20	28.98%
من 10 إلى 20	29	42.02%
من 20 إلى 30	12	17.39%
من 30 إلى 40	08	11.59%
المجموع	69	100%

القراءة الإحصائية :

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه تبين أن النسبة الغالبة تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من [10 - 20] بنسبة 20,42 % ثم تليها فئة الأقل من 10 سنوات بنسبة 28، 98 % ثم تليها فئة ما بين [20-30] بنسبة 17.39 % ثم تليها فئة [30 - 40] بنسبة 11.59 %

القراءة السيسولوجية:

من خلال الإتجاه العام يتضح أن معظم الفئات السوسيو مهنية تتراوح خبرتهم ما بين [10-20] بنسبة 42.02 وهذه النسبة ترجع بالدرجة الأولى إلى إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف مديرية الصيانة سونطراك وهذه السنة توضح لنا أغلب شغلي الوظائف من سن الشباب إذا ما تم الرجوع إلى الجدول رقم (02) ويتالي هذه الفئة ستلعب دروا هاما في مساهمة التطورات والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها مديرية الصيانة منذ تأسيسها إلى غاية إنجاز هذه الدراسة .

ومما نلاحظه أن سياسة التوظيف التي إعتمدها الوزير السابق شبيب خليل في وزارة الطاقة أتت بثمارها مقارنة بالسنوات الأخرى التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية في التوظيف لأن مؤسسة سونطراك إستفادت من ارتفاع أسعار البترول في السوق العالمية وبتالي إزدياد حجم المداخليل الأمر الذي سمح بإعادة هيكلة المؤسسة مع فروعها من خلال إستقطاب كفاءات شبابية ذات مؤهلات عالية وفق متطلبات البيئة التنافسية التي عادة ما تفرض التكيف مع متغيراتها لأنه سابقا كان التوظيف يعتمد على الإختبارات البسيطة وعموما شكلية وفيما بعد تقوم مديرية الصيانة بتدارك النقص عن طريق التكوين بإعتبار أن توظيف أعوان التنفيذ مثلا: في السابق كان يعتمد على إختبارات شكلية أما الآن تطورت سياسة التوظيف

خاصة مع الإطارات وأعوان التحكم الذين تخرجوا من الجامعة كان لهم إسهام كبير في توفير الكفاءة مع تطوير التكنولوجيا ومع التعامل مع المؤسسات الأجنبية أصبح على سوناطراك مسايرة التكنولوجيا الغربية بأفراد أكثر كفاءة ومما نلاحظه كذلك أن مديرية الصيانة تعتمد على إستراتيجية في طريقة توظيفها للفئات السوسيو مهنية فنلاحظ أن فئة أقل من 10 سنوات تمثل النسبة الثانية بنسبة 28.98% وهي نسبة جد معتبرة تستفيد منها المؤسسة في السنوات القادمة لكي تعوض العمال الذين يحالون إلى التقاعد وتحافظ على سيروية وإستقرار المؤسسة في الإنتاج ورفع كفاءة المورد البشري في الأداء

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	32	46.37%
عون تحكم	24	34.78%
عون تنفيذ	12	18.84%
مجموع	69	100%

القراءة الإحصائية :

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكبر عدد للفئات السوسيو مهنية متمثلة في فئة الإطارات بنسبة 46.37 % وتقدر ب 32 عامل في حين يحتل أعوان التحكم المرتبة الثانية بنسبة 34.78% وعددهم 24 أما المرتبة الأخيرة تمثلها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 18.84 % وعددهم 13 عامل

التحليل السيسولوجي :

ونسنتنتج مما لاحظناه أن أعلى النسبة متمثلة في فئة الإطارات بنسبة 46.37% وهذا أمر طبيعي وعند إستجوابنا لأفراد المؤسسة وجدنا أن هذه الإطارات أغلبهم إطارات تقنية راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على إصلاح الآلات الميكانيكية والكهربائية مما يتطلب مختصين كمهندسين وتقنيين في هذا المجال أما البقية نجدهم يتركز في المجال الإداري والتسييري والورشات التقنية.

ومما يؤكد صحة ما قلناه سابقا أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذو المستوى العالي فقد أكد رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد في السنوات الأخيرة على توظيف حاملي شهادات الجامعية مما يلاحظ أن أعوان التحكم تتمثل نسبتهم 34.78 % والذين هم متحصلون على شهادات تقني سامي

وأما فئة الإطارات من المهندسين والتقنيين يمثلون النسبة الأولى بنسبة 46.37% أما أعوان التنفيذ فتتلخص مهامهم في العمليات الميدانية مما يتطلب مهارة وتعليم متخصص.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع افراد العينة حسب المنطقة الجغرافية

المنطقة الجغرافية	التكرار	النسبة
ريفي	09	13.04%
حضري	60	86.95%
المجموع	69	100%

توضح إحصائيات الجدول السابق أن أغلب الفئات السيسيو مهنية هم من أصل حضري وهو ما تعبر عنه النسبة 86.95 % وهو ما يدعم هذه النتيجة تواجد المؤسسة في المنطقة الحضرية والتابعة إداريا لعاصمة الولاية وهو الوسط الأكثر إنفتاحا على مختلف المجالات وهو ما يوفر فرص العمل وهذا لإحتوائه على مختلف المصانع والمؤسسات والإدارات التي تستقبل يد العاملة بمختلف مستوياتها كما تأخذ فيه وسائل الإتصال وتقنياته الحديثة مساحة واسعة بينما المبحوثين المنحدرين من وسط ريفي يمثلون 13.04 % إلا أنهم نجدهم من ذوي المستوى الجامعي أو الثانوي والذين واصلو تعليمهم وتحصلوا على شهادات

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

الجدول رقم (13): يبين مستوى الرضا بإدخال تكنولوجيا الاتصال وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي وسائل الاتصال		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	كمبيوتر	11	34.37	07	22.16	02	15.38	20	28.98
	الانترنت	05	15.62	03	12.5	03	23.07	11	15.94
	الانترنت	04	12.50	05	20.63	00	00	09	13.04
	الاكسترنانت	01	3.12	02	8.33	01	7.69	04	5.97
	اجتماعات	08	1.25	01	4.16	04	30.76	13	18.84
	اتصال مباشر	00	00	03	12.5	00	00	03	4.34
	مذكرات	00	00	01	4.16	01	7.69	02	2.89
	ت.شفوية	02	2.25	00	00	01	7.69	03	4.34
	إعلانات	00	00	00	00	01	7.69	01	1.44
لا		01	3.12	02	8.33	00	00	03	4.34
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الإحصائية :

يتضح من خلال الجدول أعلاه ومدى وعي المبحوثين بأهمية استخدام تكنولوجيا الإتصال ولاحظنا أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين حول أهمية استخدام الوسائل الحديثة تتعلق بفئة نعم بنسبة 95.78 % حيث نجد في هذه الفئة أن 28.98% من إجابات المبحوثين يرون بأهمية إستعمال الكمبيوتر في المؤسسة وفي هذا الإطار نجد 34.37% من الإجابات تخص فئة الإطارات راضين بإستعمال الحاسوب في المؤسسة مقارنة ب 29.16% من الإجابات تخص فئة أعوان التحكم أشاروا كذلك إلى حاسوب ثم تليها نسبة 15.38% إجابات من فئة أعوان التنفيذ ونجد كذلك في فئة نعم أن 18.84% من إجابات المبحوثين راضين بالإجتماعات إذ أن 30.76 % من إجابات أعوان التنفيذ راضين بالإجتماعات مقارنة

ب 25% من فئة الإطارات أشاروا كذلك إلى الإجماعات ثم تليها أخيرا 4.16% من فئة أعوان التحكم وفي فئة نعم نجد كذلك 15.94% حيث نجد في هذه الفئة 23.07% من أعوان التنفيذ يستخدمون الإنترنت ويقابلها 15.62% من الإطارات ثم تليها 12.50% من أعوان التحكم يستخدمون الإنترنت ودائما في فئة نعم نجد أن 13.04% من المبحوثين يستخدمون الإنترنت حيث توزعت النسبة كالاتي 20.83% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 12.50% الإطارات ثم تليها 00.00% من فئة أعوان التنفيذ .

من إجابات المبحوثين بنعم نجد 5.97% ممن أجابوا بأهمية الإكسترنات وتوزعت النسبة كالاتي 8.33% ممن أجابوا من فئة أعوان التحكم ثم يليها نسبة 7.69% من فئة أعوانا للتنفيذ ثم تأتي فئة الإطارات بنسبة 3.12% ثم نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح طبيعة إهتمام الفئات السسيو مهنية الذي تضائل كثيرا باستخدام الوسائل الاتصال الحديثة .

أما الوسائل الاتصال التقليدية حيث لاحظنا أن التعليمات الشفوية شكلت 3.34% ويقابلها الإتصال المباشر بنسبة 4.34% وتأتي المذكرات بنسبة 2.89% وأخيرا لوحة الإعلانات بنسبة 1.44% أما ما يتعلق بفئة لا حول أهمية إستعمال الوسائل الحديثة فتمثلت النسبة 4.34% من إجابات المبحوثين حيث نجد في هذه الفئة أن 8.33% من فئة أعوان التحكم أجابوا بهذا الجواب مقارنة ب 3.12% من فئة الإطارات أجابوا بنفس الجواب.

وعموما يمكن القول إن أكبر نسبة وجدت في فئة نعم حيث أنه كلما إرتفع المنصب إزدادت أهمية إستعمال الوسائل الإتصالية الحديثة ومع إنخفاض المنصب ينخفض إستعمال الوسائل الإتصالية الحديثة وهذا من أعوان التنفيذ.

القراءة السسيولوجية :

إن إستعمال التكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في أداء المؤسسة سوناطراك للتغلب على الأزمات من خلال الإستخدام الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة وتعتبر مؤسسة سوناطراك رائدة وطنيا وعالميا في مجال الطاقة فهي تسعى في السنوات الأخيرة لإحتلال مكانة مرموقة أكثر وتتوقف هذه المكانة على مدى التحكم بالتقنية الحديثة.

وبإعتبار أن مؤسسة سوناطراك مؤسسة تحتل مركز هام في الترتيب العام ونظرا لأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة فقد سعت من باب المثال مؤسسة سامسونغ في مطلع التسعينات بإيفاد 400 فرد من العاملين لديها إلى 50 دولة في العالم للإطلاع على جديدها في مجال الرقمنة وذلك على

مدار سنة كاملة وكلفها الفرد الواحد 80000 ألف دولار أمريكي فهذه المؤسسة العالمية تؤمن بأهمية الرقمنة الحديثة وأهمية المعلومات التي تتحصل عليها من هؤلاء الموفدين تتمكنها من رفع الكفاءة الإنتاجية وأداء المورد البشري وفهم حاجات المستهلك .

ومن هنا فالأرقام المدونة أعلاه تدل أن معظم إجابات الفئات السيسيو مهنية كان بنعم وهذا بنسبة 95.98 % وهذا الرقم يدل على الإهتمام الواسع بأهمية تكنولوجيا الإتصال داخل المؤسسة سونطراك وكان الإستعمال الأول فيها الكمبيوتر نظرا لأهميته في جل المؤسسات وخاصة في مؤسسة سونطراك إلا أن الاهتمام نلاحظه بنسبة أكبرى لدى فئة الإطارات ولدى إقترابنا لمصلحة الموارد البشرية أكد لنا على أهمية الكمبيوتر والذي يساعد الإطارات في عملية القيام بالمهام الموكلة إليهم .

وتسعى مؤسسة سونطراك إلى تبني نظام معلومات يساعد المؤسسة في الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ونظام المعلومات فهو يساير الكمبيوتر فلا يمكن تفعيل نظام المعلومات بدون وجود الحاسوب وهذه الميزة التي جعلت الفئات السيسيو مهنية تختار الحاسوب كوسيلة رقم واحد في المؤسسة فهو يقوم بتشغيل نظام المعلومات ونظام المعلومات المعتمد من طرف مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط هو تقنية GMAO هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التي بها يمكن ، ترتيب، تسيير، حفظ الوثائق، واسترجاعها من خلال مجموعة من تطبيقات الإعلام الآلي في إطار النشاط العادي للمؤسسة وهذا النظام هذا النظام، يسعى لتقاسم المعلومات بين مجموعة عمل على الشكل الإلكتروني، وهذا للتقليل من تبادل الوثيقة الأصلية، في حين تكون هذه الأخيرة محفوظة في شكلها المادي وفي مكان واحد لتجنب ضياعها، كما تسمح تكنولوجيا هذا النظام بعصرنة وتسيير أفضل لطرق العمل والأرشفة، وكذا بث المعلومات والوثائق .

ونظرا لأهمية هذه التقنية GMAO والتي تستعين بها فئة الإطارات كذلك لمراقبة ومسايرة جميع العمليات داخل المؤسسة من مشتريات ، صيانة ،تسيير مخزونات ، متابعة الميزانية ، متابعة تسيير الموارد البشرية فهذا النظام يوفر إمكانية لا تتوفر في الأدوات الكلاسيكية للعمل .

ولو تأملنا أكثر سسيولوجيا في لغة الأرقام المبنية سابقا نلاحظ أن الإستعمال الأكثر للوسائل الحديثة يكون أكثر من فئة الإطارات فهو يساعدهم في وظائفهم إستنادا لنظام المعلومات GMAO بإعتبار أن الإطار عنده مستوى أكاديمي ضف إلى الدورات التكوينية التي تلقاها فهذا يسمح له بتشغيل والتحكم بهذا النظام ونخص فئة الإطارات التقنية من المهندسين (des ingénieurs) الذين لهم إستعمال أكثر لهاته

التقنية أما فئة أعوان التنفيذ الين يقل إستعمالهم لتكنولوجيا الإتصال تخص الفئة التنفيذيين فهم يحتاجون إلى الإتصال المباشر والإجتماعات التقنية فهم يتواجدون أكثر للإصلاح الأعطاب التقنية والميكانيكية . ومنه كخلاصة عامة التي نستشفها من هذا الجدول أنه كلما إنتقلنا من المستويات العليا للإدارة إلى المستوى الأدنى كلما قل إهتمام الافراد بالوسائل الحديثة وهذا من خلال تفضيلهم طريقة الإتصال المباشر في شكل إجتماعات وهي من بين الوسائل القديمة والتي تعد وسيلة مهمة إلا أنها تحتاج إلى تحضيرات خاصة من حيث الوقت ، والمكان ، واختيار المشاركين .

الجدول رقم (14) : يوضح الوعي باستخدام جهاز الحاسوب وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي / استخدام الحاسوب		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	تقارير	12	37.5	05	20.83	03	23.07	20	28.98
	حفظ معلومات	07	21.87	05	20.83	01	7.69	13	18.84
	ق. بإحصائيات	03	9.37	04	16.66	03	23.07	10	14.49
	انتقاء بيانات	03	9.37	05	20.83	00	00	08	11.59
	تبادل معلومات	06	15.75	04	16.66	03	23.07	13	18.84
لا		01	3.12	01	4.16	03	23.07	05	7.24
المجموع		30	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الإحصائية :

يوضح الجدول وعي الفئات السيسيو مهنية بإستخدامها لجهاز الحاسوب أن أكبر نسبة تتعلق بفئة نعم ونسبته 92.44% حيث نجد في هذه الفئة أن 28.98% من الأفراد المبحوثين يستخدمون الحاسوب لكتابة التقارير ونجد أيضا 37.50% يستخدمونه فئة الإطارات مقارنة ب 20.83 % من فئة أعوان التحكم في حين تأتي فئة أعوان التنفيذ ب 23.07% ثم تأتي 18.04 % يرون أن استخدامهم لحفظ المعلومات متساوية بإستخدامها في تبادل المعلومات بنسبة 18.84% فتوزعت النسبة الأولى كالاتي 21.87% من فئة الإطارات ثم تليها 20.83% من فئة أعوان التحكم ثم تليها 7.69% من فئة أعوان التنفيذ أما النسبة الثانية فتوزعت كالاتي 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها 18.75 % من فئة

الإطارات ثم تليها 16.66% من فئة أعوان التحكم في حين نجد أن 14.49% من أفراد المبحوثين يستخدمون الحاسوب لحفظ المعلومات وتوزعت النسبة كالتالي 23.07% من فئة أعوان التنفيذ مقارنة ب 16.66% من فئة أعوان التحكم ونجد كذلك 9.37% من فئة الإطارات ممن يستخدم الحاسوب في عملية حفظ المعلومات ونجد كذلك أخيرا فئة نعم بنسبة 11.59% ممن يستخدم الحاسوب في عملية إنتقاء البيانات وتوزعت هاته النسبة كالتالي 20.83% من فئة أعوان التحكم يقابلها 9.37% من فئة الإطارات في حين نجد 00.00% من فئة أعوان التنفيذ إلا أنه في فئة لا نجد 7.24% غير واعين بأهمية إستخدام الحاسوب حيث نجد 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ويقابلها فئة أعوان التحكم بنسبة 4.16% وتأتي أخيرا فئة الإطارات بنسبة 3.12%

التحليل السسيولوجي :

أصبح من الضروري لدى المؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة سوناطراك إعادة النظر في المنظومة الإتصالية بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة والأهداف المنشودة ويطرح تبني تكنولوجيا الإتصال على المؤسسات عموما ومؤسسة سوناطراك بصفة خاصة عدة رهانات تفرض عليها التغير الديناميكي والشامل يجعلها تتكيف معه بشكل حتمي لتتمكن من تحقيق الفعالية اللازمة.

ويعتبر جهاز الحاسوب أحد أدوات التكنولوجيا الإتصال والمعلومات فهو يعد السمة البارزة في الوسائل التكنولوجية فمؤسسة سوناطراك تعتمد عليه بالدرجة الأولى خصوصا بعد إتساع دائرة المعرفة والبحث بإعتباره أن أساس تكنولوجيا الإتصال وأساسه المعلومات المنقولة والمتمثلة في الرسالة ويعد الإعتماد على جهاز الحاسوب في مؤسسة سوناطراك تغيرا جذريا في نقل المعلومة بين الموظفين في المؤسسة مما سهل العملية الإتصالية التي شهدت تحولا جذريا من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني.

ولو نظرنا إلى الأرقام المسجلة أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بنعم بنسبة 92.44% ممن هم واعون بأهمية إستخدام الحاسوب وإستعماله في مؤسسة سوناطراك ونلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أغلب إجابات الفئات السسيومهنية يستعملون الحاسوب في كتابة التقارير خاصة من فئة الإطارات التي تمثل أعلى نسبة وهذا عند إستجوابنا لهم لاحظنا هذا الشيء إذ يعتبرون الكمبيوتر وسيلتهم الرئيسية في مهنتهم وهذا لحاجتهم الماسة في إستعمالها وكان لقاءنا مع رئيس مصلحة الجرد في المؤسسة وضح لنا بضرورة وأهمية الحاسوب في المؤسسة بحيث أن مؤسسة سوناطراك لها جرد دائم لمخزوناتاها ويسمى بالجرد المحاسبي الذي يتم كل شهر ويتم مراقبة المواد الداخلية والخارجية حيث أنه كل ما تكون هناك عملية دخول أو خروج مادة من المخزن إلا ومصلحة المحاسبة تقوم بتسجيلها وتدوينها وذلك

بتجميع كل الوثائق التي تبين حالة المخزون وذلك بتعاون مع مصلحة تسير المخزونات ويتم تسجيل وتفيد كل المعلومات والحسابات الخاصة بسير حركة المخزون وهذه العملية في تسير حركة المخزونات تتم بواسطة الحاسوب والذي بدوره يشتغل بنظام المعلومات يسمى CIMIX وهو نظام معلومات يساهم في تسهيل تسير المخزونات داخل المؤسسة ويقلص الوقت الذي تستغرقه الصيانة ويحقق كفاءة عالية في الأداء ويساهم في الفعالية التنظيمية ويختصر الوقت والجهد والحركة وبالتالي يعتمد عليه كثيرا إدارات مديرية الصيانة لمراقبة المخزونات ومعرفة حركة الدخول والخروج

ومن خلال هذا نستشف إستراتيجية مديرية الصيانة على المدى البعيد تتطلع دائما إلى مستقبل أفضل من خلال مواكبة التطورات الجديدة في مجال المعلوماتية والتي من شأنها أنتحدث تجانس بين مدخلات التنظيم ومخرجاته خاصة مع توسع نشاط المؤسسة من صيانة الآلات إلى إنتاج قطاع الغيار.

وفي هذا الصدد نشير أن إستراتيجية مديرية الصيانة سوناطراك هي ضمن الإستراتيجية الكبرى لسوناطراك الأم إذ صرح السيد رئيس مجمع سوناطراك عبد المومن ولد قدور أن سوناطراك سوف تعرف إستراتيجية جديدة في عملية التسيير ككل وتعرف باسم (مشروع سوناطراك 2030) الذي أطلقه عبد المومن ولد قدور يوم 17 نوفمبر 2017 وهذا على هامش زيارته لمحطة الإنتاج الغاز بحاسي مسعود وعبر عن أمله في إحداث تغيير في طرق التسيير وأساليب العمل وتتجلى هاته الإستراتيجية بداية عبر إستخدام التقنيات الحديثة من قبل تقنيين شباب في السونطراك.

ومن خلال هاته الخارطة التنموية والإستراتيجية التي تتبناها سوناطراك والتي ترى أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لفعالية المؤسسة سواء من ناحية الوقت أو التكلفة وفي هذا يشير ميشال كروزيه " أن التغيير أمر منتظم على النظام الذي يصنعه ويطبق عليه والإجراء الجماعي سيكون عنصره ومحركه "

الجدول رقم (15) : يوضح لاستعانة بالأسلوب التقليدي وعلاقته بالخبرة المهنية

المجموع		30 إلى 40 سنة		20 إلى 30 سنة		10 إلى 20 سنة		أقل من 10 سنوات		الخبرة المهنية / الأسلوب التقليدي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18.84	13	12.50	01	25.00	03	17.24	05	20	04	نعم
81.15	56	87.5	07	75.00	09	82.75	24	80	16	لا
100	69	100	08	100	12	100	29	100	20	المجموع

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى الإستعانة بالأسلوب اليدوي في مؤسسة سوناطراك وتبين لنا أكبر نسبة عي 81.15% وأجابت بأنها لا يعيقها الأسلوب اليدوي وتوزعت هاته النسبة كالاتي 87.50% ممن خبرتهم تتراوح ما بين 30-40 سنة في حين جد نسبة 82.75% ممن تتراوح خبرتهم 10 إلى 20 سنة ثم يليها نسبة 80.00% خبرتهم أقل من عشر سنوات ثم يليها 75.00% خبرتهم من 30-20 سنة أما في فئة نعم نجد أن بسبتهم بلغت 18.84% حيث توزعت هاته النسبة 25.00% خبرتهم من 30-20 سنة في حين نجد نسبة 20.00% خبرتهم أقل من عشر سنوات ثم يليها 17.24% خبرتهم ما بين 20-10 سنة ثم يليها أخيرا 12.50% خبرتهم ما بين 30-40 سنة .

التحليل السسيولوجي:

نلاحظ من خلال الإتجاه العام أنه كلما إرتفعت سنوات خبرة التوظيف يزداد إستعمال الوسائل التقليدية ومنه نلاحظ بالرغم ما تحققه الوسائل الإتصال الحديثة من تجاوز بعدي الزمان والمكان بين الأفراد داخل المؤسسة وتوفير الجهد والتنقل بين المصالح إلا أنهم يفضلون الحصول على المعلومات عن طريق الوسائل التقليدية التي لا غنى عنها في المؤسسات الاقتصادية ولها مصداقية في نقل المعلومة بين العمال وتكون خلال الإجتماعات وتأخذ شكل الإتصال الشفوي أو وجاهي ويكون بين المرسل والمستقبل بدون قناة إتصالية ويحقق الإتصال التقليدي الرضا بين الموظفين في حين نلاحظ أن إدخال الوسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة يطرح فكرة مقاومة التغير عند الفئة التي تتراوح خبرتهم 30-40 سنة

حيث بلغت نسبتهم 87.50% وهم أكثر فئة تستعمل الوسائل التقليدية ولو فسرنا هذا المعطى سسيولوجيا نلاحظ أن هذه الفئة من أقدم الموظفين وترسخت لديها فكرة الإستعمال التقليدي لوسائل الإتصال وهي لم تساير الثورة المعلوماتية والإنفجار المعرفي والتقدم العلمي وهذا ما صرح به أحد المبحوثين حيث قال أنه عندما تم توظيفي في مديرية الصيانة إشتغلت بالداكتيلو والآلة الراقنة أُنذاك ومستواهم الأكاديمي محدود كذلك فهم يفضلون الوسائل التقليدية وعندهم نوع من مقاومة التغير وبالتالي غياب ثقافة إستعمال تكنولوجيا الإتصال ساهم في الإستخدام المباشر للأسلوب التقليدي وهناك من يرى من الموظفين أن الإستعانة بالأسلوب اليدوي يسهل العمل ونظرا لطبيعة الورشات الصناعية في مديرية الصيانة التي تسعى لإصلاح الآلات الميكانيكية فالعمل الميداني يتطلب إستعمال الوسائل تقليدية لأنه يتعلق بتسجيل ملاحظات فورية ومحاضر متعلقة بالعمل وتقدم الأشغال في الإجتماعات قبل بداية العمل في ورشات ضرورية والإتصال الشفوي ضروري لسيرورة العمل بفاعلية أكثر .

وبتالي يمكن القول إن مديرية الصيانة بالأغواط حاولت المزج بين الوسائل الإتصال التقليدية والوسائل الحديثة وهذا حفاظا على النسق التنظيمي للمؤسسة وإحترام الصفة القانونية التي أنشأت من أجلها كونها كيان إجتماعي له مدخلات وتترجم إلى مخرجات عن طريق أنشطة العمل والتي يبقى المورد البشري عنصرا فعالا في تحقيق الإنسجام والفعالية بينهما وهذا إستنادا إلى رواد مدرسة الأنساق المفتوحة "كاتز وكاهن " اللذان ينظران إلى الإتصال من جهة وعلاقته بالنسق الاجتماعي .

الجدول رقم (16): يوضح الوسائل أكثر فعالية في المؤسسة وعلاقتها بالمركز الوظيفي

مركز الوظيفي وسائل الاتصال		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
اجتماعات	02	6.25	04	16.66	07	53.84	13	18.84	
تعليمات شفوية	03	9.37	01	4.16	00	00.00	04	5.79	
لوحة إعلانات	03	9.37	04	16.66	00	00.00	07	10.14	
الهاتف	12	37.5	02	8.33	01	7.69	15	21.73	
مذكرات مصلحة	03	9.37	00	00.00	00	00.00	03	4.34	
أنترانت	01	3.12	02	8.33	01	7.69	04	5.79	
الحاسوب	02	6.25	04	16.66	02	15.38	08	11.59	
الانترنت	03	9.37	04	16.66	01	7.69	08	11.59	
الاكسترنات	03	9.37	03	12.5	01	7.69	07	10.14	
مجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

الإحصائية :

يوضح الجدول أعلاه الوسائل الإتصالية الأكثر فعالية في تبادل المعلومات أن أكبر نسبة في المجامع كانت وسيلة الهاتف بنسبة 21.37 % وتوزعت هاته النسبة كالآتي 37.5% من فئة الإطارات ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 8.33% ثم تليها نسبة 7.69% من فئة أعوان التنفيذ وتأتي ثانيا في الوسائل الأكثر فعالية الإجتماعات بنسبة 18.84% فتوزعت نسبتها كالآتي 53.84% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها أعوان التحكم 16.66% ثم تليها 6.25% من فئة الإطارات في المقابل قدرت النسبة الإجمالية لإستجابات المبحوثين ب 11.59% اختاروا وسيلة الحاسوب والإنترنت فتوزعت نسبتهم 16.66% من فئة أعوان التحكم ثم تليها 15.38% من فئة أعوانا لتنفيذ ثم تليها 6.25% من فئة الإطارات أما الإنترنت توزعت نسبتها كالآتي 16.66% من أعوانا لتحكم ثم يليها 9.37% من الإطارات ثم يليها

7.69 % من فئة أعوان التنفيذ كما سجلنا نسبة 10.14 % الإستجابة بلوحة الاعلانات والإكسترنات وتوزعت هاته النسبة كالآتي 16.66 % من فئة أعوان التحكم ثم تليها فئة الإطارات ب 9.37 % ثم تليها فئة أعوانا لتنفيذ بنسبة 00.00 % أما في وسيلة الإكسترنات توزعت النسبة كالآتي 12.5 % عون تحكم ثم تليها 9.67 % إطارات ثم يليها 7.69 % من فئة أعوانا لتنفيذ وسجلنا كذلك 5.79 % ممن يستعملون تعليمات شفوية والإنترنت فتوزعت النسبة الأولى 9.37 % من فئة الإطارات ثم يليها فئة أعوان التحكم بنسبة 4.16 % ثم يليها عون التنفيذ بنسبة 00.00 % أما الانترنت فتوزعت كالآتي 8.33 % عون تحكم ثم يليها 7.69 % عون تنفيذ ثم يليها 3.12 % من فئة الإطارات .

كما سجلت في الأخير نسبة 4.34 % تمثل المذكرات المصلحية موزعة بأعلى نسبة مقدرة ب 7.39 % من فئة الإطارات اما أعوان التحكم والتنفيذ فكان تمثيلهم ب 00.00 %

الإتجاه العام للجدول فيمكن أن نلاحظ أنه كلما إتجهنا إلى فئة الإطارات نجد إستخدامها للوسيلة الأكثر فعالية في تبادل المعلومات هي الهاتف أما أعوان التنفيذ أكثر وسيلة مستعملة في تبادل المعلومات هي الإجتماعات

التحليل السسيولوجي :

تكتسي الوسائل الإتصالية أهمية بالغة في مؤسسة سوناطراك خاصة في تحريك المعلومة من أعلى الهرم على أسفله وهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد وتظهر الحاجة الملحة للإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتعاون والتواصل بين الأفراد والجماعات والمصالح في مديرية الصيانة سوناطراك وبتالي لو فسرنا هذه النتائج سسيولوجيا لقلنا أن مؤسسة سوناطراك تحرص على إستخدام الوسيلة الهامة في نقل المعلومة وتوظيفها في كافة المجالات ذلك بإعتبار أن الاقتصاد الحالي متجه نحو إقتصاد المعرفة الذي يعتبر المعلومة شكل رئيسي في المؤسسة لأن بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وتسارع موجات توالدها وتراكمها بوحداث زمنية غير ملموسة ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، فالنمو المستمر في تكنولوجيا أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات وتحولها المتزايد إلى الرقمنة، فالمعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة فأدى هذا إلى ظهور بما يسمى بالشركة الرقمية وهو تحول المنظمات إلى منظمات أو شركات رقمية التي تكون مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين يتم تكييفها الكترونيا أو أنها متمكنة رقميا. وبتالي فالمعلومة فهي السلعة والخدمة الرئيسية والقيمة المضافة في المؤسسة ولو نظرنا في الأدبيات النظرية تم استخدام مصطلح إدارة

المعرفة لأول مرة من قبل (don marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي¹ وفي مرحلة ذاتها رأى بيتر دوركر (peter) darkeur إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات تتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية .

وبتالي فمديرية الصيانة تسعى إلى إدارة المعرفة والمعلومة بمجموعة من الوسائل منها ما هو تقليدي وما هو حديث فديناميكية المعلومة ترجع إلى قوة التحكم في الوسيلة ولو غصنا في واقع مديرية الصيانة سوناطراك نلاحظ ارتفاع إستخدام وسيلة الهاتف فينقل المعلومة بنسبة 37.5 % وهذا راجع إلى الحاجة لإستعمال الهاتف لنقل المعلومة باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية وبوجود كذلك وجود نظام معلومات استراتيجي ليمثل سلاحا استراتيجيا تنافسيا بيد مديرية الصيانة التي تنشط في قطاع البترول والمحروقات في الجزائر لمواجهة التحديات من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.

ومن هنا يمكن أن نفسر هذا الجدول أن اغلب الإطارات تستعمل الهاتف في التواصل ونقل المعلومة مع جميع الفئات السسيو مهنية ونظرا للموقع الحساس للإطارات فهم يرون أن الهاتف يتميز بالسرعة من خلال نقل الانشغالات لأعوان التنفيذ الذين يتواجدون في الميدان فهذا يؤدي إلى الرفع من إنتاجية الموظفين والشعور بالرضا تجاه أدائهم ويساهم السرعة في التوزيع والإعداد ومراقبة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع أما الوسيلة الثانية المستعملة في مديرية الصيانة هي الإجتماعات وتمثلت نسبتها 18.84 % وهي نسبة جد معتبرة مقارنة مع الوسائل الأخرى ونفسر هذا بالرغم من وجود تكنولوجيا الحديثة إلا أن الموظف في مديرية الصيانة عنده نوع من المقاومة للتغير ولم يستغني عن الوسائل التقليدية وبتالي ما يمكن ملاحظته وتفسيره من خلال هذا الجدول أن موقف العامل من عمله يتوقف على صدق المعلومات التي تصله عبر الوسيلة المستخدمة فيولد عنده المتعة والملل ويذكرنا هذا السؤال بالذي طرحه ألان توران² وبالمطابقة مع ما قدمه توران نستنتج أنه كلما شعر العامل بالملل في العمل كلما كان غير راضي بالنتيجة لتشوه المعلومة وكلما أحس عمله بأن عمله سيمنحه المتعة كلما كان راضيا .

¹ صلاح الدين الكبسي , إدارة المعرفة , منشورات المنظمة العربية للتنمية , مصر 2005, ص 32

² - Alain touraine . optic. P 359

الجدول رقم (17): يوضح الوعي باستخدام شبكة الانترنت وعلاقته بالمستوى الدراسي

المستوى الدراسي		الانترنت		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
1. بالموظفين		00	00	00.00	00	00	00.00	02	33.33	14	22.95	16	23.18
ح.المعلومات		00	00	00.00	00	00	00.00	01	16.66	28	47.54	30	43.47
ع. التسيير		00	00	00.00	00	00	00.00	03	50.00	08	13.11	11	15.94
ف. الجماعي		00	00	00.00	00	00	00.00	00	00.00	08	13.11	08	11.59
لا		00	00	00.00	02	100	00.00	00	00.00	02	3.27	04	5.79
المجموع		00	00	00.00	02	100	00.00	06	100	61	100	69	100

القراءة الاحصائية:

يوضح الجدول وعي فئة المبحوثين باستخدام شبكة الإنترنت أن أكبر نسبة للمجاميع كانت في فئة نعم بنسبة 94.18 % في حين نجد أن 43.47% تستخدم الإنترنت من أجل الحصول على المعلومة وتوزعت هاته النسبة كالآتي 47.54 % من فئة الجامعيين ثم تليها 16.66% من فئة الثانويين ثم تليها 00.00% من المتوسط والابتدائي في حين نجد أن هناك من يستخدم الإنترنت للاتصال بالموظفين بنسبة 23.18% حيث توزعت هاته النسبة كالآتي 33.33% من الثانويين ثم تليها 22.95% من الجامعيين ثم تليها 00.00% من الابتدائي والمتوسط وهناك أيضا من يستخدم الإنترنت من أجل عملية التسيير بنسبة 15.94% وتوزعت هاته النسبة كالآتي 50.00% من فئة الثانويين ثم تليها 13.11% من فئة الجامعيين ونجد أخيرا في فئة نعم من يستخدم الإنترنت من أجل توفير فضاء جماعي بنسبة 11.59% وتوزعت نسبتهم 13.11% من فئة الجامعيين فقط أما فيما يخص فئة لا نجدها تمثل 5.79% فتوزعت كالآتي مستوى المتوسط 100% ثم تليها الجامعيين بنسبة 3.27%

التحليل السسيولوجي:

ولو نحول هذه المعطيات الإحصائية من واقعها الاجتماعي إلى واقعها السسيولوجي فنلاحظ أن الإتجاه العام للجدول أن أغلب المبحوثين واعين بإستعمال الإنترنت وخاصة من المستوى الجامعي وكلما إتجهنا

أسفل الجدول نجد أن الفئة التي لا تستعمل الإنترنت خاصة من المستوى الجامعي وكلما اتجهنا أسفل الجدول نجد أن الفئة التي لا تستعمل الإنترنت هي من فئة المستوى المتوسط.

انطلاقاً من الإتجاه العام للجدول نلاحظ أن أغلب الفئات السسيو مهنية واعية بأهمية إستعمال الإنترنت في مديرية الصيانة راجع إلى إندماجهم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة بإعتبار أن مديرية الصيانة تسعى دائماً إلى تبني أحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التسيير وتعتبر وسيلة الإنترنت وسيلة تكنولوجية هامة في المؤسسة خاصة كما ذكرنا سابقاً أن مديرية الصيانة تتبنى تقنية GMAO فالإنترنت هي الشبكة الداخلية الإتصالية فهي تساعد الموظفين على التواصل والتنسيق فيما بينهم والحصول على المعلومات التي تكون من GMAO فهي تسمح للوصول السريع بأقل تكلفة للمعلومة إلى جميع المصالح المؤسسة فنجد أن أغلب المبحوثين يقيمون إيجاباً إتصالاتهم مع كل من الإدارة والمسؤولين والزلاء بواسطة الإنترنت ويتضح من خلال هذه الردود عدم إضطراب العلاقات الإتصالية التي تربط العمل بمحيطهم المهني وما ينجر عنه الشعور بالرضا وبهذا تعتبر شبكة الإنترنت تساهم في حفظ المعلومات وتحسين البيئة الاتصالية بين العمال لأن الإتصال هو ضرورة من ضرورات البنية الأساسية لأي مؤسسة كما يوضح ذلك بيتر دوركر وإلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضاً عملية إجتماعية تتفاعل عن طريقها جماعات العمل سواء كان ذلك مع الأعضاء الإدارة أو مع المسؤولين أو مع الزلاء ومما لاشك فيه أن الإحتكاك بفضل الوسائل التكنولوجية يخلق لديهم علاقات إجتماعية تلقائية تتركز لديهم نتيجة رغبتهم في التعامل والإنتماء وكلما تحقق ذلك كلما تحقق الشعور بالرضى وخصوصاً إذا كانت جل إتصالاتهم تتسم بالمرونة والسلاسة .

وهنا نلاحظ أن الإدارة في مديرية الصيانة تتجه إلى الإدارة بالمعرفة من خلال الحصول على المعلومة عبر الشبكة التكنولوجية الحديثة فطلب المعلومة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها وإستخدامها هي من أهم عمليات إدارة المعرفة لأن إدارة المعرفة تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة مديرية الصيانة وتزداد هذه الأهمية بتزايد أهمية المعلومات المتحصل عليها وأقصد هنا GMAO التي تركز على المعلومة في تسييرها بما يقود إلى تعزيز مستويات إنتاجية وكفاءة الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية .

ونستنتج كذلك من جهة أخرى أن نقر أن القنوات الإتصالية الجيدة وهذا ما لاحظناه حين زيارتنا لمديرية الصيانة سوناطراك التي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد بين العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم وهم ينشدون إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي من شأنها تحقيق الرضى

الوظيفي ونرى من خلال اجابات المبحوثين أن هناك من الفئات السيسو مهنية لا تستعمل الانترنت والتي شكلت نسبتها 5.97 % وهي نسبة قليلة بحجم الإستجابة الواسعة لهذه الشبكة ولو دققنا جيدا نجد ان أغلب الممتنعين هم من ذوي المستوى التعليمي المتوسط وهي حقيقة وقفنا عليها في ميدان البحث في مديرية الصيانة وهذا راجع على ضعف التكوين الأكاديمي وهذه الفئة المهنية شملها التوظيف في فترة بداية التسعينات حيث كان التوظيف يشمل المستوى الابتدائي والمتوسط وكان المستوى الأكاديمي الجامعي قليل وبالتالي هاته الفئة كانت ولا زالت تستعمل الأسلوب التقليدي اليدوي في طبيعة عملها وتراه أنجع بحكم طبيعة تكوينها .

وكإستخلاص للجدول نقول أن وسيلة الإنترنت وسيلة تكنولوجية هامة ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء وإنجاز المهام في أسرع وقت وباقل جهد وتوصيل المعلومة بالاستعانة مع تقنية GMAO لأنه حقيقة شبكة الانترنت التي تعتبر شبكة داخلية بدوها ستتقلص التفاعلات وتصبح المؤسسة مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهامهم مستقلة وبالتالي تفقد أعمالهم ميزة التنسيق وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة فالغاية من شبكة الإنترنت أنها تساعد على الحصول على المعلومات والاتصال بجميع فروع ومصالح المكاتب المؤسسة والتي تساعد المؤسسة على وضع القرارات والتوجيهات محل التنفيذ وتحقيق المواقف الضرورية للحث على العمل وبلورة روح التعاون بين العاملين وظهور الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والشعور بالرضا .

الجدول رقم (18): يوضح الوعي باستخدام الانترنت وعلاقته بالخبرة المهنية

مجموع		30 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		من 10 إلى 20 سنة		أقل من 10 سنوات		الخبرة المهنية / الانترنت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.33	23	25.00	02	25.00	03	41.37	12	30.00	06	ح.معلومات
13.04	09	12.5	01	8.33	01	10.34	03	20.00	04	التواصل مع الافراد
10.14	07	12.5	01	8.33	01	10.34	03	10.00	02	م. النقاشات
33.33	23	25.00	02	50.00	06	27.58	08	35.00	07	الإطلاع على أخبار
10.14	07	25.00	02	8.33	01	10.37	03	05.00	01	لا
100	69	100	08	100	12	100	29	100	20	المجموع

القراءة الاحصائية:

يتضح لنا من خلال ملاحظة الجدول حول الوعي بأهمية استعمال الانترنت داخل المؤسسة ان اكبر نسبة من إجابات المبحوثين تتعلق بفئة نعم وبنسبة 89.84 % إذ نجد 33.33% من الإجابات أشارت إلى أن أهمية الإنترنت تكمن في الحصول على المعلومات والإطلاع على الأخبار حيث توزعت النسبة الأولى كالتالي 41.37 % تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 10 إلى 20 سنة ثم تأتي نسبة 30.00 % خبرتهم ما بين 20 إلى 30 سنة وكذلك 30-40 سنة في حين توزعت إجابات المبحوثين للإطلاع على الأخبار كالتالي 50.00% تليها نسبة 35.00% خبرتهم أقل من عشر سنوات ثم تليها نسبة 27.58% خبرتهم من 10 إلى 20 سنة ثم تليها نسبة 25.00% خبرتهم ما بين 30 إلى 40 سنة في حين نجد نسبة التواصل بين أفراد المؤسسة هي 13.04% وتوزعت كالتالي 20.00% أقل من عشر سنوات ثم تليها 12.5 % خبرتهم ما بين 30 إلى 40 سنة ثم تليها نسبة 10.34% خبرتهم ما بين 10 إلى 20 سنة ونجد أن نسبة 8.33% خبرتهم ما بين 20 إلى 30 سنة ونجد أخيرا في فئة نعم المشاركة في النقاشات بنسبة 10.14% وتوزعت هاته النسبة كالتالي 12.50% خبرتهم ما بين 30 إلى 40 سنة ثم تليها 10.34% خبرتهم ما بين 10 إلى 20 سنة ثم تليها أقل من 10 سنوات بنسبة 10.00% ونجد كذلك نسبة 8.33% خبرتهم ما بين 20 إلى 30 سنة.

بينما نجد في فئة لا بلغت نسبتها 10.14% حيث ملت 25.00% خبرتهم ما بين 30 إلى 40 سنة ثم تليها 10.34% خبرتهم ما بين 10 إلى 20 سنة ونجد كذلك نسبة 8.33% تتراوح خبرتهم ما بين 20 إلى 30 سنة ونجد أخير 05.00% خبرتهم أقل من 10 سنوات

التأويل السسيولوجي :

ترى معظم الفئات السسيمهنية المتواجدة في مديرية الصيانة سوناطراك بأهمية استخدام الانترنت حيث ترجم مدى وعيهم لهذه الوسيلة التكنولوجية بنسبة 89.84 % فمديرية الصيانة لها من المؤهلات والقدرات المادية ما يكفيها لتغطية تدفق الانترنت عبر جميع مراكزها ومكاتبها وهذا راجع إلى كون طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب تجديد وتحديث المعلومات والمهارات لأن اغلب الإطارات من حاملي شهادات الجامعية وهذه الشبكة تساعدهم في مجال العمل مما يسمح لهم بتوفير المعلومة في وقت سريع وموجز وهذا نظرا للخدمات التي توفرها تقنية GMAO ومع تدفق عالي للإنترنت يسمح للفرد القدرة على إتخاذ القرار بشكل مناسب ويقوي مهاراته الوظيفية مما يسمح بفاعلية تنظيمية داخل المؤسسة ومن خلال ميدان بحثنا لمسنا هذا لدى جميع العمال ورضاهم بوسيلة وهذا راجع لطبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي سعت إلى خلق مناخ تنظيمي يتماشى مع المتطلبات الاقتصادية والصناعية في جانب المعلوماتية ومن هنا يتأكد لنا أن العامل الأساسي الذي يشد من إستعمال الإنترنت في إطار العمل وبمساعدة تقنية GMAO هو مدى صدق المعلومة التي يتحصل عليها بواسطة التقنيات الحديثة لأنه كلما كانت المعلومات الواردة على حقيقتها كلما قل شعور العامل بالإستياء وكلما إنحرفت المعلومة من معناها الحقيقي واحتوت مضامينها على معلومات خاطئة ومحرفة كلما أدى ذلك إلى الشعور بالإستياء وعدم الرضا والتذمر .

وعليه نرى أن الإيجابية الأولى لشبكة الانترنت أنها تساهم في نشر المعلومة على مستوى مكاتب مديرية الصيانة ورأينا هذا ميدانيا حيث لاحظنا أن إنتقال المعلومات يشهد ديناميكية واسعة عبر مختلف الدوائر و المصالح ونرى أن مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط تحتوي على مركز داخل الهيكل التنظيمي يسمى مركز المعلوماتية ونظرا لأهمية المعلومة داخل المؤسسة و لمواكبة الادارة الحديثة التي تعتمد على المعرفة إلا ان تقسيم المعلومة في مديرية الصيانة يكون بدرجات متفاوتة وذلك حسب التسلسل الهرمي فالمستويات الإدارية المتوسطة هي التي تحصل على معلومات مهنية بشكل واسع بمقارنة مع ادنى المستويات في السلم الإداري وبالتالي وجود مركز المعلوماتية داخل المؤسسة سوناطراك يحقق عدالة مهنية في توزيع المعلومة و بالتالي فشعور العامل بعدالة داخل المؤسسة يؤدي به الى الرضا الوظيفي و هذا ما

يثبت نظرية العدالة و المساواة لآدمز (j.stacey. adames)¹ و التي تعتبر من النظريات الحديثة المفسرة للرضى الوظيفي و يرى كذلك سعيد يس بن عامر² لكي تبلغ المؤسسة أهدافها يرى بوجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في كل الاتجاهات دون إستثناء أو محاباة لتقادي مشاهير الإحباط . ونفهم كذلك أن الإنترنت وفرت فضاء للإطلاع على الأخبار و التواصل بين أفراد المؤسسة لان العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين هي علاقات رسمية و علاقات عمل كما صرح بها أحد العمال و تتجسد هذه العلاقة ضمن خطوط و مسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها الاتصالات العملية و التي يتم إقرارها بموجب سياسة المؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك و لا تتعدى نطاق العمل بحكم ان جل اللقاءات و الاتصالات التي يجريها العمال فيما بينهم تتم ضمن المؤسسة و لا تتعدى نطاق العمل بحكم أن جل اللقاءات و الاتصالات التي يجريها العمال فيما بينهم تتم ضمن المؤسسة و لا تتعدى حدودها إلا أن الإنترنت سمحت بالعلاقة بين العمال أن تتعدى العلاقات الرسمية و التي أدت إلى خلق بعض الروابط الاجتماعية الغير الرسمية الخارجة عن حدود العمل و تمثلت في العلاقات الاجتماعية الافتراضية عبر مواقع التواصل الاجتماعي فقد هيئت فرصة للتواصل الغير الرسمي للمسؤول مع مرؤوسيه خارج العمل و هذا ما صرح به بعض المبحوثين أنه عادة ما يتم التواصل بين الأفراد مديرية الصيانة عبر الفيس بوك و ميسنجر و العديد من شبكات التواصل الاجتماعي وكل هذا بفضل الإنترنت و يؤكد هذا الدكتور حسين حريم³ بأن العلاقات الغير الرسمية تنشأ بصورة تلقائية بجانب الاتصالات الرسمية كما أن خطوط الإتصال الغير الرسمي بين الطرفين يخترق خطوط الاتصال الرسمي ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية التي تتعدى حدود المؤسسة .

ونستنتج من هذا أنه كلما توطدت العلاقة بين العمال خارج أوقات العمل وتعدت حدود المؤسسة كلما تقلصت مشاعر الإستياء والتذمر لدى العمال في حين كلما إقتصرت تلك العلاقات على العلاقات الرسمية التي تتم في إطار العمل داخل المؤسسة كلما شعر العامل بالإستياء والتذمر وبالتالي نفهم من خلال هذا أن تزايد العلاقات في الشبكة العنكبوتية بالاطلاع على الأخبار والدرشة مع أفراد المؤسسة والتواصل معهم والتي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل العمال فيما بينهم خارج التنظيم الرسمي من شأنها

¹ أحمد ماهر , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , ط7, الدار الجامعية , الإسكندرية , 2000, ص161

² ناصر دادى عدون , الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , ط2 , دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت ,

2001, ص85

³ حسين حريم , مبادئ الإدارة الحديثة , ط1, دار حامد للنشر , عمان , الأردن , 2004, ص276

إشباع بعض الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع العلاقات الرسمية إشباعها وهي الاحجة إلى الرفع من المعنويات و الشعور بالإرتياح و عدم الإستياء بذلك الرضى الوظيفي وهذا ما يتوافق مع تحديدنا للمفهوم الإجرائي الذي وضعناه لتحديد مفهوم الرضى الوظيفي .

أم الفئة التي تجنبت إستعمال الإنترنت هم الفئة التي خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 30-40 سنة وهي فئة توظفت قديما ولم تستطع الإنسجام مع التكنولوجيا الحديثة و تقتصر الإستعمال بالوسائل التقليدية وهي نسبة قليلة جدا بإعتبار أن معظم الفئات السيسيو مهنية متحصلة على شهادات جامعية.

وكاستنتاج عام للجدول نلاحظ أن مديرية الصيانة سوناطراك تسعى لإدخال وتعزيز الوسائل الإتصالية الحديثة من بينها الإنترنت بهدف مواكبة العالمية وتحقيق اهداف المؤسسة ولتحقيق مسعى التغير والتي من شأنها ان تحقق الجودة في الأداء وتقليل التكاليف وهذا التغير قابله مقاومة من طرف بعض العمال إلا أنها ليست مقاومة شديدة ساهمت في الخلل التنظيمي وفي الأخير نستنتج أن هناك وعي بأهمية الإنترنت داخل مديرية الصيانة وهذه الأخيرة ساهمت بشكل كبير في الرضى الوظيفي للعمال

الجدول رقم (19) يوضح الصعوبات التي تواجهها تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي صعوبات		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لغوية	10	31.25	08	33.33	11	84.61	23	42.02	
تقنية	22	68.75	16	66.66	02	15.38	40	57.97	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الاحصائية:

يوضح الجدول الصعوبات التي تواجهها الفئات السوسيو مهنية لإستخدامها تكنولوجيا الاتصال حديثة نجد ان أكبر نسبة 57.97% من الافراد أجابوا بأن الصعوبات هي تقنية فتوزعت هاته النسبة 86.75% من فئة الإطارات وبقابلها 66.66% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 15.38% من فئة أعوان التنفيذ في حين نجد أن نسبة 42.02% من العمال أجابوا ان الصعوبات هي لغوية فتوزعت هاته النسبة كالاتي 84.61% من فئة أعوان التنفيذ في حين نجد أن أعوان التحكم بنسبة 33.33% ويقابلها أخيرا نسبة 31.25% من فئة الإطارات

ويظهر الإتجاه العام أنه كلما إتجهنا إلى فئة الإطارات نجد الصعوبات تقنية بينما يقل نوعا ما في فئة أعوان التحكم وتقل كثيرا عند أعوانا لتنفيذ

التأويل السسيولوجي :

لو حولنا النسب السابقة من واقعها الاجتماعي الى واقعها السسيولوجي فيمكن القول ان الصعوبات التقنية قد شكلت عائقا مهنيا للأفراد و المبحوثين فهذه التكنولوجيا تواجه العديد من العوائق تحد من فعاليتها وتؤدي بها الى عدم تحقيق اهداف المؤسسة لأن أولى الصعوبات التي واجهتها المؤسسة سوناطراك هي مقاومة التغير التكنولوجي الذي تقوم بها المؤسسة على مستوى انساقتها الفنية بالإضافة الى مدى تأثير العمال بهذا لتغير على اعتبار انهم يمارسون أعمالهم من خلال الوسائل و المعدات التكنولوجية و بتالي فان التغير هذه الآلات أحدث إضطرابا في العلاقات الاجتماعية التي تربط بعضهم البعض و يهدد إستقرارهم المهني داخل مديرية الصيانة سوناطراك و نحن عند إستجوابنا لبعض افراد المؤسسة يرى أن

التغير التكنولوجي قد فتح لهم المجال لإبراز قدراتهم و إمكانياتهم في مواقع العمل المختلفة الشيء الذي يوسع بيئة العمل و يجعله أكثر متعة إلا ان بعض المبحوثين كذلك يرون غير ذلك بحيث هذا التغير التكنولوجي زاد من مخاوف بعض العمال وزادت مخاوفهم أكثر عندما يتذكرون فئات أخرى كبيرة قد سرحت من مؤسسات أخرى نتيجة لعدم القدرة التحكم التكنولوجي و ما يعزز صحة النسب الاحصائية من الجدول انه عند استجوابنا لبعض المبحوثين صرح بوجود ضعف في الكفاءة التشغيلية لنظم المعلومات و الاتصالات في المؤسسة وكذلك وجود بعض المخاطر التي تهدد مستقبل المؤسسة التي لا بد التأكد منها وهي حماية المعلومات من الاختراق و إستراتيجية حفاظ عليها و التعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط محددة لحمايتها من الاختراق و السرقة الالكترونية .

واعتقد شخصيا أن الصعوبات التي تواجهها مديرية الصيانة خاصة في الجانب التقني راجع كذلك ضعف في تحديد الإحتياجات التكوينية وبتالي على ادارة الموارد البشرية ومديرية التكوين في سونطراك من تكثيف الدورات التكوينية التي تعالج المشاكل التقنية والتي تذلل الصعوبات لأن المؤسسة يصاحبها تغير تنظيمي المتمثل في إدخال الوسائل التكنولوجية الإتصالية في المؤسسة وهذا التغير يصاحبه تغير في السياسة التكوينية وأساليب التكوين بما يتلاءم مع الظروف التنظيمية للمؤسسة

أما فيما يخص الصعوبات اللغوية باعتبار أن اللغة هي وسيلة يتم من خلالها نقل المعلومة إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عائق في حالة إختلاف مستوى التحكم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات فيفسرها كل عمال المؤسسة حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص والمركز الوظيفي الذي يشغل في سونطراك قد يشكل عائق في التواصل كما هو موضح في الجدول حيث إن الإطارات يتواصلون بشكل سهل أما الصورة تختلف عند اتصالهم بأعوان التنفيذ أو الفئات السيسيومهنية الأخرى.

وكإستنتاج عام نلاحظ أن أفراد المبحوثين يواجهون بعض الصعوبات منها تقنية ولغوية وهذه الصعوبات تساهم في بعض الحالات من الملل اتجاه عملهم ويرجعون ذلك الى تعقد وصعوبة إستعمال تقنية GMAO مثلا بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة وهذا يعبر عن رضا نسبي من طرف العمال لو وضعناه تحت ظرف معين وهو أثار التغير التنظيمي في المؤسسة وبتالي هو نتيجة حتمية للتغير التنظيمي .

الجدول رقم (20): يوضح الرضى بطريقة العمل وعلاقته بالخبرة المهنية

الخبرة المهنية راضي بالتنظيم		أقل من 10 سنوات		20/10 سنة		30/20 سنة		40/30 سنة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	90.00	29	100	11	91.66	05	62.5	63	91.30	
لا	02	10.00	00	00.00	01	8.33	03	37.5	06	8.69	
المجموع	20	100	29	100	12	100	08	100	69	100	

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أجوبة المبحوثين هم راضيين بالطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في فئة نعم بنسبة 91.30 % وتوزعت هاته النسبة بحيث نجد أنه 100% تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 20 سنة ثم تليها نسبة 91.66% خبرتهم تتراوح ما بين 20 إلى 30 سنة تليها نسبة 90.00% أقل من عشر سنوات ثم يليها نسبة 62.50% خبرتهم ما بين 30 إلى 40 سنة في حين نجد أن 8.69% قد أجابوا بلا وتوزعت هاته النسبة 37.5% خبرتهم تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة ثم تليها 10.00% خبرتهم أقل من 10 سنوات ثم تليها 8.33% خبرتهم 20 إلى 30 سنة ثم يليها 00.00% خبرتهم 10 إلى 20 سنة .

التأويل السببولوجي:

إن مديرية الصيانة كانت و لا زالت تهدف إلى تحقيق حاجات الأفراد المادية و المعنوية و جعلهم في حركية دائمة و رضا هو من أهداف كل مسير ناجح و معرفة الظروف المحيطة به ومتى يكون العقاب و متى يكون الجزاء حسب ما جاء به ماك قريقرور (x.y) هي من تكوين و ذكاء الاطار و لتحقيق فعالية تنظيمية داخل مديرية الصيانة رأينا أنه يكون من خلال التوزيع العادل للمعلومة فنلاحظ أنه مديرية الصيانة لسوناطراك أن المعلومة أصبحت تنتقل عبر الوسائل التكنولوجية الإتصالية الحديثة فبعدما كان نقلها شفويا أو كتابيا أصبحت المعلومة تعالج اعلاميا وتنتقل إلكترونيا وهذه التكنولوجيا سهلت الجهد و الوقت وحاول أن تصل إلى جميع الفروع بدون تكرار الطلب كما سمحت هذه التكنولوجيا تسهيل عمل مصلحة الموارد البشرية و اخص بالذكر تقنية GMAO التي كان لها دور كبير في توفير المعلومة

التقنية لعملية الصيانة و معالجة الاخطار الصناعية مما ساهم في سرعة تدفق المعلومة ونذكر كذلك توفر الإنترنت و الإكسترنات و الإنترنت ساهم بشكل كبير في تنظيم العمل و المؤسسة بكل فعالية إلا أنه يبقى كذلك بعض النقص في المعلومة و التي كما يراها أحدهم داخل المؤسسة هناك بعض المعلومات تبقى حكرا داخل المصالح معنية مما يجعل هناك قطيعة بين ما هو اداري و تقني وما نؤكد في هذا الجدول ان معظم المبحوثين يشعرون بالرضى داخل المؤسسة وهو راجع كذلك الى عدم إضطراب العلاقات الإنسانية التي تربط العمال بمحيطهم المهني فنتيجة العلاقات الاجتماعية التلقائية التي تنشأ بين الأفراد بفضل التكنولوجيا الحديثة سواء داخل المؤسسة او خارجها ونتيجة لسرعة الفاعل المستمر في محيط العمل تنشأ العلاقات الطيبة تتسم بطابع الإخاء و المودة و التفاهم و الثقة المتبادلة ومما لاحظناه في ميدان البحث ان اغلب الفئات السيسيو مهنية تجمعهم علاقات حسنة و طيبة ومنه نستنتج انه كلما كانت العلاقات التي تربط العمال بمحيطهم المهني حسنة كلما تقلصت حدة النزاعات و المشاكل وكلما ساءت تلك العلاقات كلما زادت حدة النزاعات .

وتجدر الإشارة أن النزاعات ماهي إلا ردة فعل عن حالة عدم الرضا ويمكن اعتبارها من المؤشرات الموضوعية إذ كلما رصدنا لدى العامل نزاع كلما أدركنا أنه يعاني من مشاعر عدم الرضا و كلما تقلصت حدة النزاعات كلما أدى ذلك على تحسين العلاقات وكلما تحقق كلما كانوا أكثر رضا و ما يعزز قولنا هو ما جاء به ألان توران¹ حيث أكدت دراسته أن النزاعات و المفاوضات ماهي إلا مؤشرات عن وعي العمال وهي تعكس بصفة حتمية مشاعر عدم الرضا وذكر في إشكاليته أن الرضا أو عدم الرضا ماهي إلا إنعكاسات لوضعية العمل و ان وعي لعمالي يتجسد في النزاع و المفاوضة كما إستعان بمفهوم الصراع كبعد لدراسة الرضا العمالي وقد أكد صقر عاشور أن جماعة العمل لها تأثير قوي على بث مشاعر الرضا و الإستياء .

وما يؤكد صحة توجه المبحوثين ما أكده العالم الأمريكي إدوارد ديمينج **Edwards deming** من خلال إسهاماته المتميزة بحيث يقول " إذا أريد لي أن ألخص رسالتي في الإدارة في عدة كلمات فغني أقول إنها جميعا تتعلق بأن تعمل على تخفيض الاختلافات بينهم " وبتالي وجب على المؤسسة ان تقوم بالتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز محاولة إكتشاف الأخطاء وقد اكد لنا مسؤول إدارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة بان سوناطراك سعت إلى التركيز على تنمية المورد البشري وتطوير

¹ Alan touraine. Optic.p 33

الكفاءات الفردية و تحفيزها لخلق مناخ تنظيمي يساير أولا عملية التحول التنظيمي و يساهم في فعالية المنظمة .

وعليه نستنتج أن معظم فئات السسيو مهنية راضية بالطريقة التي ينظم به العمل وهذا راجع إلى مميزات التكنولوجيا الاتصالية الحديثة التي ساهمت في توزيع المعلومة بكل دقة كما ساهمت في تقليل الجهد وخلق ديناميكية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح التفاهم والانسجام وعلاقته بالخبرة المهنية

الخبرة المهنية التفاهم والانسجام		أقل من سنوات 10		من 10 الى 20 سنة		من 20 الى 30 سنة		من 30 الى 40 سنة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		17	85.00	25	86.20	10	83.33	07	87.05	59	85.50
لا	سوء تسيير	01	05.00	01	3.44	00	00.00	00	00.00	02	2.89
	ا. المعلومة	01	05.00	02	6.89	01	8.33	01	12.5	05	7.24
	عدم ارتياح	01	05.00	01	3.44	01	8.33	00	00.00	03	4.34
المجموع		20	100	29	100	12	100	08	100	69	100

القراءة الاحصائية:

يوضح الجدول التفاهم و الانسجام بين فرق العمل داخل المؤسسة حيث نلاحظ أن معظم اجابات المبحوثين منهم نسبة 85.50% فتوزعت هاته النسبة 87.50% تتراوح خبرتهم ما بين 30- 40 سنة ثم يليها 86.20% تتراوح خبرتهم من 10- 20 سنة ثم يليها نسبة 85.00% خبرتهم أقل من 10 سنوات ثم يليها 83.33% خبرتهم من 20- 30 سنة في حين يقابلها فئة لا بنسبة 17.77% وتوزعت هاته النسبة 7.24% ممن يرون ان تكنولوجيا الإتصال تساهم في إحتكار المعلومة وتوزعت هاته النسبة حيث 12.50% خبرتهم ما بين 30-40 سنة ثم يليها نسبة 8.33% خبرتهم ما بين 20-30 سنة ثم يليها 6.89% خبرتهم تتراوح 10-20 سنة ثم يليها نسبة 05.00% خبرتهم أقل من 10 سنوات ثم تأتي نسبة 4.34% ترى بعدم الإرتياح مع جماعة العمل فتوزعت هاته النسبة كالاتي 8.33% خبرتهم ما بين 20-30 سنة ثم يليها نسبة 3.44% خبرتهم من 10- 20 سنة ثم تأتي أخيرا نسبة 2.89% ترى بسوء

التسيير وتوزعت كتالي 5.00% خبرتهم أقل من 10 سنوات ثم يليها 3.44% خبرتهم ما بين 10-20 سنة .

التأويل السسيولوجي:

من خلال المعطيات السالفة الذكر ومن خلال الإتجاه العام للجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين يرون ان تكنولوجيا الإتصال تساهم في عملية التفاهم والانسجام بين فرق العمل وهذا طبعا كونهم فريق عمل يتمتع اعضاءه بإمتميازات وحقوق على عاتقهم تقع إلتزامات وواجبات في إطار إحترامهم لتعليمات الصادرة عن الطاقم الإداري عموما و قائدهم المباشر خصوصا الذي يسعى جاهدا إلى تزويدهم بالمعلومة عبر تكنولوجيا الإتصال الحديثة حول عملهم خاصة اثناء التدريب أو العمل عند إصلاح او الصيانة الأعطاب الميكانيكية تلتني تخص مديريةية الصيانة سوناطراك و ذلك عن طريق اعلام فريق العمل بمخططات العمل و خرائطه وتوجيه الأهداف للأعضاء نحو هدف رئيسي بأساليب ديناميكية و ليس جامدة و الإستماع الجيد لأراء الأعضاء و مناقشة أفكارهم أثناء القيام بالمهام و إتاحة فرص تناقل المعلومة و خاصة بالعمل بينهم بحرية و ادراكهم لكيفيات تقسيم العمل و صرف الوقت و تحديد المسؤوليات ومرونة تسرب المعلومة بفضل تكنولوجيا الإتصال الحديثة و تدفقها من مراكز السلطة و القيادة تجعلهم غير مغتربين عن عملهم ولا عن مؤسستهم .

ومن خلال زيارتنا الميدانية وإستماع لأراء المبحوثين اثناء النقاشات يتأكد لنا شعور العامل بالإستياء يتوقف على صدق المعلومات التي يتحصل عليها بحيث كلما كانت المعلومة الواردة على حقيقتها كلما قل شعور العامل بالإستياء وكلما إنحرفت المعلومة عن معناها الحقيقي وإحتوت مضامينها على معلومة خاطئة ومحرفة كلما أدى ذلك إلى الشعور بالإستياء والتذمر وعدم الرضا.

وتحريف المعلومة قد يقود إلى عامل التشويش ويغير من العوامل المؤثرة على فعالية الإتصال في مديريةية الصيانة سوناطراك فإن حدث وفقد الإتصال الرسمي فإنه سيفتح المجال لظهور الإتصالات الغير الرسمية المبنية على أساس العلاقات الشخصية التي غالبا ما تعمل على نشر معلومات خاطئة عن المواضيع المتعلقة بالعمل و تعتبر الإشاعات من أهم القنوات المروجة للمعلومات المحرفة عن معناها الأصلي ذلك لأنه من خلالها يتم تداول الأخبار بين العاملين و الموظفين بطريقة غير رسمية و خطورتها تكمن في مدى صدق المعلومات التي تحتويها و التي تؤدي في الكثير من الأحيان إلى سوء التسيير ونشوب النزاعات مع أعضاء فرق العمل مما يؤدي إلى بروز مشاعر الإستياء و عدم الرضا و لقد توصل دراسة

الغمري¹ أي تحريف المعلومات من العوامل العالقة التي تعتبر من بين الأخطاء التنظيمية التي تعيق عملية الإتصال و التي تسبب ظهور روح الكراهية و النزاعات و مشاعر عدم الرضا بين فرق العمل .

ومما يزيد كذلك في قوة و إنسجام و تفاهم فرق العمل داخل مديرية الصيانة سونطراك هو طبيعة الاتصالات الصاعدة التي تتم بين المستويات التنفيذية و قمة الهرم الإداري نحو المدير التي يغلب عليها الطابع الرسمي و إنتشار هذا النوع من الاتصالات في الواقع المهني لمديرية الصيانة جاءت إستجابة للضرورة التي فرضتها مبادئ سونطراك التي أنشأت من أجلها فالإتصالات الرسمية التي تربط العمال بمدراءهم هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة و المنظمات وما عزز في المؤسسة مديرية الصيانة هذا الاتصال ل الصاعد و ساهم في مرونته هو وسائل التكنولوجيا الحديثة و أخص بالذكر الهاتف و الإيميل و الإنترنت ساهموا في ديناميكية الإتصال الصاعد بين العمال و المدير لأنه كما قيل لنا من طرف بعض أعوان التنفيذ أن الوسائل الإتصالية التقليدية شكلت نوعا من الحاجز بيننا و بين المدير لأنه مثلا عندما تطلب مقابلة المدير او احد الإطارات الهامة في ونطراك لابد أن تنتظر مكتب السكرتاريا مدة من الوقت فهذا يسبب إضاعة الجهد و الوقت لأنه مجمل المقابلات التي يجريها المدير مع العمال حول المواضيع المتعلقة بالعمل لأنهم بذلك يكونون بصدد تجسيد الأهداف التي وجدت من أجلها ولكن على العموم يمكن القول أنه لابد من التوسيع دائرة الاتصال و التشاور بين المدراء و العمال و فتح المجال اما هؤلاء لمناقشة المواضيع المتعلقة بالعمل لأنه سيزيد من درجة التفاعل الإيجابي بين الطرفين مما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء من جهة و مستويات الرضى الوظيفي من جهة أخرى .

وعموما يمكن ان نستنتج من خلال الاتجاه العام أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة تساعد الموظف على الحصول المعلومة بكل دقة وفي أقصر وقت بدون حواجز فصدق المعلومة وسرعتها يساهم في إزدياد حجم التفاهم والانسجام وكذلك الاتصالات الرسمية الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى توسعت ديناميكيتها بفضل الوسائل الإتصالية الحديثة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع حجم الثقة بين المدير والعمال ويساهم برضى العمال وحبهم للمؤسسة.

و ما نلاحظه في مديرية الصيانة هو أنها حاولت طان تحافظ على ديناميكية الجماعة من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة في ديناميكية سواء كانت هذه العوامل سيكولوجية او إجتماعية لأنها تعتقد أنه كلما زاد تجانس أعضاء الجماعة من حيث الخصائص الجسمية و العقلية و الاقتصادية كلما دعا إلى

¹ إبراهيم الغمري، الغدارة دراسة نظرية و تطبيقية ، ط3، دار الجامعات المصرية ، 1982، ص ص 27-28

تماسك الجماعة ضمن علاقات العمل بحيث تتكون لديهم روابط ذات صلات شخصية و إجتماعية التي من شأنها على أن تلعب دروا كبيرا على سلوك الأفراد داخل التنظيم و لعل م نبين المحددات الرئيسية التي دعت المؤسسة إلى إعتقاد أسلوب فرق العمل هو طبيعة نشاط المؤسسة و التي يغلب عليها الطابع التقني و الإنتاجي اما العنصر الثاني هو الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة لا تسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته و سلوكه لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات و الشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي وفي هذ الصدد يرى ليفين " lewin " أن الجماعات هي ميكانيكية اجتماعية الرئيسية لإيجاد التغير و أن الديناميكية تشير إلى الفكرة أو الصورة الصحيحة من عمليات التغير من خلال عامل التناغم و التحرك .

الجدول رقم (22): يوضح نظام الترقية في المؤسسة وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع
الترقية		ت	%	ت	%	ت	%	
نعم		29	90.62	14	58.33	07	53.84	50
لا		03	9.37	10	41.66	06	46.15	19
المجموع		32	100	24	100	13	100	69

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول علاقة الترقية بالمركز الوظيفي يتضح لنا أن 72.46% من فئة المبحوثين قد أجابوا بأن الترقية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوزعت هاته النسبة حيث شملت 90.62% من فئة الإطارات ثم يليها 58.33% من فئة أعوان التحكم ثم يليها نسبة 53.84% من فئة أعوان التحكم في حين نجد يقابلها نسبة 27.53% ممن أجابوا بلا وتوزعت هاته النسبة كتالي 46.15% في فئة أعوان التنفيذ ثم يليها نسبة 41.66% من فئة أعوان التحكم وأخيرا نجد فئة الاطارات بنسبة 9.37% .

التأويل السسيولوجي:

إن المؤسسة التي تضع أهدافا واضحة إتجاه أفرادها واتجاه تطورها الوظيفي وتعرف الطرق والاستراتيجيات وتدرس النتائج تستطيع أن تتنبأ بالترقيات التي تقوم بها إتجاه أفرادها ولذلك تتجه الترقية

في مديرية الصيانة لان تكون أحد الميكانيزمات الفاعلة في ديناميكية المورد البشري لأنها تساهم في زيادة الكفاءات والمجهودات والمؤهلات لأفراد المؤسسة.

ولكن عادة سنتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد إذ أن المسؤولياته تزداد وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل لتمتع بحرية أكثر داخل المؤسسة كل هذه الأشياء تساهم في زيادة الرضى الوظيفي و تقييم أداء الفرد له علاقة بترقية فاعلمين ذوي الأداء المرتفع توفر لهم المؤسسة فرصا للترقية لأنهم أثبتوا كفاءاتهم ثم إن الإجراءات و بيئة العمل و الصلاحيات التي يخولها المنصب لشاغله تضمن له هامش الحرية و بناء عليه يتخذ قرارات تحت مظلتها التي تشكل مورد السلطة.

وعموما أعوان التنفيذ واعوان التحكم من خلال زيارتنا الميدانية يرون أن الترقية هو زيادة في الاجر لأن المتطلبات المعيشية اليومية أصبحت مكلفة بالرغم ان الأجر الذي يتقاضاه الأعوان لبأس به مقارنة مع المؤسسات الأخرى إلا أنهم يرون دائما أن الترقية تساهم في زيادة الاجر وبالتالي زيادة الاستقرار الاجتماعي وهناك من الموظفين في سوناطراك يرون ان الترقية وسيلة لتطوير مساهمهم المهني أي تحسين كفاءتهم المهنية والمعرفية ومهاراتهم والتحكم أكثر في منصب العمل الذي أصبح يتطلب كفاءة إضافية فالتكنولوجيا المستعملة من طرف مديرية الصيانة و خصوصا في الجانب التقني أصبحت أكثر تطورا و بتالي يلزم الموظف مسايرة التغير التنظيمي و التحكم أكثر في التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة باعتبار ان مؤسسة سوناطراك تميل أكثر إلى الصيانة الذي تطور بتطور تكنولوجيا المعلومات و بتالي اصبح التغير في البيئة المعلوماتية يساهم في تغير البيئة التنظيمية ومن هنا يهدف الموظفون إلى تغير نموذج عملهم بل حتى تغير مجموعة عملهم للقضاء على الروتين التي أصبحت تتكرر لديهم كما ان تغييرهم للمصلحة يزيد من احتكاكهم مع الآخرين بحيث يتم معرفة الأشخاص الآخرين و كفاءات أخرى يستفيدون منها .

ويتضح لنا من خلال الجدول ان تكنولوجيا الإتصال الحديثة تساهم في عملية الترقية من خلال المعلومات عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة او عن طريق المنشورات الإلكترونية لأنها تسمح للموظفين ان يضطلعوا بكل المعلومات المتعلقة بالترقية أو الجوانب التيسيرية أو تنظيمية التي تسير عليها المؤسسة إذ عبر لنا أحد الإطارات تمت ترقيته من خلال إجراء مسابقة مع زملائي الثلاثة لمعرفة احق بالترقية في المنصب الجديد فتم إعلامنا و شرح عملية الترقية و حساب النقاط عن طريق الإنترنت موقع المؤسسة و بتالي تمت ترقيتي من خلال النتائج النهائية ومن هنا يتأكد لنا أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة ساعدت الموظف على معرفة شروط و آليات الترقية بكل شفافية وتم إعلامه كذلك عن طريق الموقع و

بتالي تكنولوجيا الإتصال ساهمت في سرعة نشر المعلومة و دقتها عكس الوسائل التقليدية التي كانت تستغرق وقت أطول من خلال إعلام و اخبار الإطارات بشأن الترقية او نتائج التقييم في لوحة الإعلانات و المعلقات و هذه الوسائل التقليدية تضيي السرية أحيانا بدون إعلام مسبق إذ عبر لنا اقدمهم في السابق وجدت احد الإطارات ترقوا بدون علمنا و بأي طريقة تمت و عليه نجد أن أغلب المعلقات التي تصدر عن المؤسسة سابقا لا تأخذ مبادراتهم و إستشاراتهم مما إنعكس سلبا على إنتاجية العمل عكس تكنولوجيا الإتصال التي فتحت المجال للمناقشة و الإستجواب اعلى الهرم من خلال البريد الإلكتروني و إستفساره . ونلاحظ في الجدول كذلك ممن أجابوا بلا بنسبة 27.53% يرون ان هناك ظروف أخرى ساهمت في عملية عرقلة ترقيتهم مثل التسيير المتعفن واهمال الأفراد الأكفاء وأصبحت تمنح أحيانا لذوي الإحتياجات الشخصية ونظام الصحة الذي يفرض حصة معينة لا يجب تجاوزها فنجد ان هذا النظام في المؤسسة سوناطراك أكثر قسوة في توزيع الترقية.

وعموما يمكن القول ان مديرية الصيانة سوناطراك أن الترقية فيها موضوعية وتحترم المعايير والأنظمة التسييرية التي تقرضها المديرية العامة كما أن تحضير نظام شامل يراعي الكفاءة الفردية والتكوين والشهادة والأقدمية يعتبر سبيل سيرورة عمليات الترقية .

الجدول رقم (23): يوضح الرضى العمل مع المسؤول المباشر و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي المسؤول المباشر		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		27	84.37	19	79.16	11	84.61	57	82.60
لا	لا يوزع العمل بعدالة	02	6.25	02	8.33	01	7.69	05	7.24
	لا يحترم اللوائح	02	6.25	02	8.33	01	7.69	05	7.24
	لا يمتلك المهارات	01	3.12	01	4.16	00	00.00	02	2.89
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الاحصائية:

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح مدى الرضى بالعمل مع المسؤول المباشر أن 82.60% من إجابات المبحوثين أجابوا بـ نعم وتوزعت هاته الفئة حيث نجد أن 84.61% من فئة أعوان التنفيذ يؤكدون بالرضى التام العمل مع المسؤول المباشر ثم يليها بنسبة 84.37% من فئة الإطارات ثم يليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 79.16% في حين يقابلها من إجابات المبحوثين الذين أجابوا بـ لا بنسبة 17.37% فتوزعت النسبة بـ 7.24% من أجابوا بأنه لا يوزع العمل بعدالة و لا يحترم اللوائح حيث توزعت النسبة الأولى بـ 8.33% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 7.96% من فئة أعوانا لتنفيذ ثم تأتي فئة الاطارات بنسبة 6.25% أما الإجابات الخاصة بالذين لا يحترمون اللوائح و أخيرا نجد نسبة 2.89% ممن أجابوا بانهم لا يمتلك المهارات وتوزعت هاته النسبة كالآتي 4.16 % اعوانا لتحكم ثم يليها 3.12 % اطار ثم يليها 00.00 أعوان التنفيذ.

التأويل السسيولوجي :

لو تأملنا جليا في المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول وحسب الإتجاه العام وجدنا أن معظم المبحوثين راضيين بالعمل مع المسؤول المباشر بنسبة 82.60% إذن فالرضى مع المسؤول المباشر يشكل العلاقة بين نمط الإشراف و السلوك القيادي بأنه هناك دراسات أجريت في العديد من المناطق بين النمط القيادي للمسؤول المباشر و الأداء الوظيفي و هذا النمط يختلف باختلاف ثقافة المجتمع و ثقافة

المؤسسة حيث ان هناك من الأفراد من يجذبون الأسلوب المتساهل و آخرون المتسلط و فريق ثالث ديمقراطي و هكذا و كل مجتمع حسب خصوصياته و قد يمكن لمصنع واحد تطبيق كل النظريات (X.Y) ونظرية Z من أجل رفع الأداء .

أما في مديرية الصيانة سونطراك نلاحظ أهمية المسؤول المباشر في رفع الأداء العامل من خلال تحفيزه و تقييمه الجيد له فالتقييم و التحفيز أحد أنواع العوامل التي يستعملها المسؤول المباشر من أجل رفع الأداء لأن الانسان يعتبر طاقة فكرية و عقلية و يتضح لنا مع إستجواب المبحوثين أن العلاقات الانسانية التي تربط المسؤول بمؤوسيه و تتأثر بمدى إلتقاء المسؤول خارج المؤسسة بحيث كلما توسعت العلاقات بين الطرفين و امتدت من علاقات رسمية الى علاقات غير رسمية التي تتم خارج أبواب المؤسسة كلما أمتدت العلاقات تلك العلاقات خارج المؤسسة ضمن العلاقات الاجتماعية تتولد نتيجة الرغبة في التفاعل و الاتصال وكلما تحققت ذلك كلما تعززت مشاعر الرضا خصوصا اذا كانت هذه العلاقات هي علاقات صداقة تتخللها ميزة التعاون و المودة و الثقة المتبادلة وما يؤكد صحة النتائج التي توصل إليها من قبل لطفي طلعت¹ حيث أسفرت نتائجها على ان العوامل الاجتماعية المؤدية للرضا هي علاقات صداقة و العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الرؤساء و الزملاء كما أكد هذه الفكرة التون مايو حيث أثبت أن العلاقات الإنسانية لها تأثير كبير على زيادة الثقة و الصداقة كعامل أساسي في زيادة الإنتاج و بتالي توصلنا في مديرية الصيانة سونطراك أن نمط الإشراف له تأثير قوي على العلاقات من خلال العلاقات الحسنة مع المشرفين يمكن تجسيد صفات التعاون و مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لهذا ينبغي على المسؤولين الجمع بين سلوك الإشراف الموجه نحو تحسين الأداء بما يخدم اهداف المؤسسة و الذي يخضع إلى مبداء الرسمية في التفاعل و التعامل و إتباع سلوك الإشراف الذي يراعي الجوانب النفسية و الاجتماعية من خلال تحسين العلاقات الإنسانية و الاهتمام الأكثر بالعلاقات الغير الرسمية في آن واحد وقد أكد هرزبرغ أن العلاقات الجانبية الحسنة بين الرؤساء و المرؤوسين هي من عوامل الوقائية التي إن توفرت فإنها تقضي على مشاعر الإستياء و عدم الرضا ام الفئة التي لا تشعر بالإرتياح مع مسؤولها المباشر و التي مثلت نسبة 17.37% وهذا راجع إلى إضطراب العلاقات الإنسانية بين العمال و مسؤولهم المباشر و قد تؤدي تلك النزاعات و الإضطرابات إلى خلق جو من المشاكل و قد يرتفع معدل تلك النزاعات مع عدم وضوح القنوات الإتصالية بين جميع الوحدات و الذي يؤثر بدوره على مصداقية المعلومات الواردة .

¹ لطفي طلعت إبراهيم , علم الاجتماع التنظيم , مكتبة غريب , القاهرة , بدون تاريخ . ص 146

وعموما يمكن القول أنه كلما توطدت العلاقات الغير الرسمية بين العمال والمسؤول المباشر إلى حد مساعدتهم في حل المشاكل الشخصية على غرار مشاكلهم المهنية كلما تقلصت نسبة التغيب وهذا يعتبر دليل على الرضى الوظيفي و بتالي يعتبر التغيب من المؤشرات الموضوعية التي يمكن ان تتخذ لقياس الرضى الوظيفي حسب ما أكده جورج فريدمان وزميله بيار نافيل¹

الجدول رقم (24): يوضح العدالة الإدارية في التعامل مع الموظفين و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
عدالة إدارية		ت		%		ت		%	
نعم		23	71.87	19	79.16	07	53.84	49	71.01
لا	تسلط مسؤول	04	12.5	02	8.33	03	23.07	09	13.04
	لا يبالى بأفكارك	03	9.37	03	12.5	01	7.69	07	10.14
	ضعف نموذج التقييم	02	6.25	00	00	02	15.38	04	5.79
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هم ممن أجابوا بنعم أي أنهم يشعرون بعدالة إدارية بنسبة 71.01% وتوزع هاته النسب كتالي 79.16% من فئة الإطارات ثم يليها نسبة 53.84% من فئة أعوان التنفيذ أما الجهة الأخرى من الإجابات المبحوثين هم ممن أجابوا بلا وبلغت نسبتهم 28.97% وتوزعت هاته النسبة ب 13.04% ممن أجابوا بتسلط المسؤول وتوزعت هاته النسبة كالتالي 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 12.5% من فئة الإطارات ثم يليها 8.33% من فئة أعوان التحكم في حين نجد نسبة 10.14% مم نبيرون أن أفكارهم لا تأخذ بعين الاعتبار حيث توزعت النسبة ب 12.5% بعون التحكم و يقابلها نسبة 9.37% من فئة الإطارات ثم يليها نسبة 7.69% من فئة أعوانا لتنفيذ و أخيرا

¹ جورج فريدمان ، بيار نافيل ، رسالة في سسيولوجية العمل ، تر: حسين حيدرة ، الجزء 2 و ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

نجد نسبة 5.79% ممن يرون بضعف نموذج التقييم وتوزعت نسبتهم كنالي 15.38% من فئة أعوان التنفيذ و يقابلها بنسبة 6.25% من فئة الإطارات و أخيرا نجد 00.00% من فئة أعوان التحكم ومن خلال الإتجاه العام للجدول نجد انه كلما إرتفعنا في السلم الوظيفي للإطارات واعون التحكم كلما إرتفعت معدلات العدالة والشعور بالرضى والعكس صحيح كلما نزلنا في المركز الوظيفي.

التأويل السسيولوجي:

جعل الأفراد في رضا وحركية دائمة هو من اهداف الإدارة الناجحة ومتى يكون الجزاء و العقاب حسب ماك قريفور (x.y) هي من تكوين و فطنة الادارة ومن خلال الجدول العام للجدول نلاحظ ان أغلب المبحوثين يؤكدون على وجود عدالة إدارية بين الفئات السسيو مهنية إن تكنولوجيا الإتصال التي وصلت إليها المؤسسات الغربية من حيث أنظمتها الإعلامية جعلها تتغاضى عن التنقل للمصالح و أصبحت المعلومة تنتقل عبر الإنترنت او الإنترنت او الحاسوب فبعدما كان نقلها شفويا او كتابيا أصبحت المعلومة تعالج إعلاميا و تنتقل إلكترونيا وهذه التكنولوجيا سهلت الجهد و الوقت و حاولت ان تصل لمختلف المصالح و بدون تكرار الطلب و بتالي ساهمت التكنولوجيا الحديثة في توزيع المعلومة على مختلف المصالح بشكل عادل و مناسب بإعتبار ان مديرية الصيانة سونطراك تعمل بنظام GMAO و هذا النظام وفر جهدا كبيرا على الإدارة بحيث هو نظام معلوماتي موجود في كل المصالح و يربط جميع الدوائر مع بعضها البعض و بتالي توزيع المعلومة يتم بشكل آلي مع الجميع في وقت واحد وزمن واحد ومن مؤشرات العدالة نجد المناقشة والحوار بحيث كلما تسنى للعامل المناقشة والإدلاء بآرائه على طاولة الاجتماعات كلما قل إحساسه بالاستياء وعلى العكس كلما حرم فرصة المشاركة والحوار كلما شعر بالإستياء وتعد المناقشة مؤشرا هاما عن مشاعر الرضا أو عدم الرضا خصوصا إذا إرتبط بالمكانة المهنية فالعامل الذي يتمتع بالمركز الوظيفي عالي هو الموظف الأكثر حظا في المشاركة في الاجتماعات وطرح انشغالاته و اقتراحاته من خلال المناقشة وهو ما يؤدي الشعور بالرضا في حين العامل الذي يتقلد مركز وظيفي بسيط او متدني يكون أقل حظا في المشاركة في الاجتماعات او في مناقشة او الحوار ولا تأخذ أفكاره بعين الإعتبار كما هو موضح في الجدول ويؤدي ذلك بعدم الإلتناء و التقدير و تنقلص لديه روح التعاون و المبادرة و بتالي تتولد لديه مشاعر الإستياء و عدم الرضا .

وعليه الإدارة عليها إلى الإصغاء الجيد على كافة عمالها من خلال فتح المجال للمناقشة والتوزيع العادل للحوار والهدف منه هو جمع اقصى عدد من الإقتراحات والأفكار المؤثرة والإيجابية لان موضوع العدالة

في المشاركة والاختزال بالأفكار والآراء يسير ضمن اتجاه تحسين الأداء من خلاله تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية لعمالها من خلال تحقيق مشاعر الرضا.

أما التفسير السببولوجي للنسبة 28.97 % وهي نسبة معتبرة من إجابات المبحوثين ولها دلالة سببولوجية فبعد إستجوابنا لبعض الفئات السببومهنية وخاصة من فئة أعوان التنفيذ طرحوا لنا إشكالية التوزيع العادل للمعلومة التي تبقى حكرًا على بعض الاطارات بالمديرية سونطراك وهذا النقص في المعلومة يجعل قطيعة بين ما هو إداري و بين ما هو تقني كما يقول احد الموظفين في المديرية حيث يقول " من المفروض ان توجد لوحة إلكترونية كبيرة تعالج بالإعلام الآلي و تتضمن كل ما يتعلق بالمؤسسة من تغييرات لتسهيل تنقل المعلومة و تقريب الإطار و العون التحكم من المديرية "

إن التغييرات التكنولوجية والتنظيمية التي مستها مديرية الصيانة سونطراك فيما يخص بعض المحركات حيث أدخلت التكنولوجيا الحديثة في صيانة الآلات الخاصة بالمحركات فيقول أحد أعوان التحكم " لدينا بعض المعلومات الخاصة بهذه التكنولوجيا في بعض الأحيان تستطيع ان نكون أحسن من الإطارات لكن لا نتاح لنا فرصة لإبداء رأينا للإطارات حول هذه التكنولوجيا بحكم انهم يحتقرون معلوماتنا كما ان المديرية لم تلعب الدور الكافي في تحسين أعوان التحكم بهذه التغييرات مثلاً جعل أشكال لهذه المحركات مرسومة في لوحة مفككة و اعلامهم بطرق عملها كما يشتكي بعض أعوان التحكم من إحتكار الاطارات لطرق العمل و لا يعلمون أعوان التحكم و العمال بالتغيير الذي حصل على قطاع الغيار التي تم إستبدالها لذلك نجدهم لما يريدون تغيير أنواع معينة من قطع الغيار فيستشار الإطار مباشرة ولهذا نجد أعوان التحكم لا يتدخلون في تطوير أو إقتراح الأفكار للمشاكل التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة بالمقابل في المعلومات الإدارية نجد أن احد الأفراد إستفاد من التكوين أو الترقية أو علاوات مادية فالأعوان لا يعلمون بذلك إلا بعد حدوثها ومن جهة أخرى يشتكي الاطارات من الإدارة من عدم تخصصها في الجانب التقني فمثلاً عند طلب قطه الغيار معين فهذا الأخير لديه تصنيف معين يصعب على إدارة الموارد البشرية ان تقوم بالطلب عليه من المؤسسات الأجنبية و في حالة نقص الرمز من هذا لترقيم سوف يكون قطاع الغيار خاطئاً مما يستدعي إسترجاعه تسعى الإطارات ان يكون الطلب مباشر من مصلحة ذاتها إلى المؤسسة الأجنبية للحصول على القطعة الصحيحة .

الجدول رقم (25): يوضح اتخاذ القرار وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
اتخاذ القرار		ت		%		ت		%	
نعم		22	68.75	15	62.5	07	53.84	44	63.76
لا	بطئ المعلومة	06	18.75	05	20.83	04	30.76	15	21.37
	عدم توفر المعلومة	03	9.37	03	12.5	01	7.69	07	10.14
	عدم تحديد المشكلة	01	3.12	01	4.16	01	7.69	03	4.34
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الاحصائية:

يتضح لنا من خلال البيانات الوارد إلينا الإستعانة بالتكنولوجيا الإتصال في إتخاذ القرارات ومن خلال النسب المسجلة نجد أن الإتجاه العام يميل رغبة العمال بإستخدام التكنولوجيا في الإتخاذ القرارات بنسبة 63.79% وتوزعت هاته النسب على الإطارات بنسبة 68.75% في نفس الاتجاه نجد كذلك فئة اعوان التحكم بنسبة 62.5% في حين نجد نسبة 53.84% من أعوان التنفيذ أما الإجابات المبحوثين المتعلقة بلا بلغت نسبتهم 36.23% وتوزعت ب 21.37% يرون ببطئ المعلومة حيث شملت 30.76% من فئة اعوان التنفيذ وفي نفس الإتجاه نجد فئة أعوان التحكم بنسبة 20.83% ثم يليها 18.75% من فئة الإطارات أما نسبة 10.14% يرون بعدم توفر المعلومة و شملت 12.5% من اعوانا لتحكم ثم يليها الإطارات ب 9.37% ثم يليها أعوان التنفيذ 7.69% أما أخيرا نجد من الإجابات المبحوثين المتعلقة بعدم تحديد المشكلة بدقة بنسبة 4.34% وتوزعت هاته النسبة كتالي 7.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 4.16% من اعوان تحكم ثم أخيرا نجد 3.12% من فئة الإطارات .

التأويل السسيولوجي:

تسعى مديرية الصيانة سونطراك جاهدة إلى تطوير منظومتها التنظيمية ونخص بالذكر الإتصالية وهذا ما جعلها تلجأ إلى إقتناء التكنولوجيا الحديثة تساهم في فعالية الإتصال التنظيمي فأبي ضعف يطرأ على هذه العملية قد يعيق السير الحسن لحركة المعلومات ويتالي يساهم في ضعف إتخاذ القرار وما إستنتجناه في

ميدان بحثنا أن موجة الإتصال داخل المؤسسة تشاهد فعالية في حركة إنتقال المعلومة مما يؤدي إلى سرعة وصول المعلومة إلى المنفذين و يجعل إعلام العمال بالمعلومات و البرامج المتعلقة بالعمل يتم في وقت مناسب و يساهم هذا إلى فعالية إتخاذ القرار .

ومن خلال الاحصائيات السابقة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون بالاستعانة بتكنولوجيا الإتصال و المعلومات في إتخاذ القرار تلتها تسهل لهم تلقي المعلومة و يساهم هذا في تأدية المهام بحيث كلما تحصل العامل على المعلومات و القرارات في وقتها كلما كان ذلك حافزا له لأن ينجز من مهامه في الآجال المحددة و يساهم في قوة اتخاذ القرار و بتالي سرعة وصول المعلومة إلى الموظفين سوف يشجعهم على الإنضباط اكثر وعدم التعاون وهذا ما دعي إليها برنارد¹ حينما وضع مبادئه السبعة للإتصال في المؤسسة فمبدأه الثالث يدعو إلى ضرورة سرعة الاتصالات لتفادي الوقوع في الأخطاء و يساهم في وضع القرار الجيد وتجدر الإشارة أن صنع القرار الجيد هو بمثابة مؤشر عن الرضا بحيث كلما أحس العامل بالإستياء و عدم الرضا و سوء الإنضباط و التهاون في إنجاز مهامه وكلما تتأخر المعلومة إلى المرؤوسين كلما شعروا بالإستياء و عدم الرضا و يساهم في ضعف القرار و لهذا لا بد من إيصال المعلومات الواردة ونقل الرسائل الإتصالية في الوقت المناسب الذي يحتاجها العامل لأن تأخر أي معلومة يساهم في عدم الرضا .

ومن هنا ساعات مديرية الصيانة إلى تقوية القنوات الإتصالية بتكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومة من خلال رفع تدفق الإنترنت الذي يساهم في سرعة المعلومة وكذلك تحديث كل شهر GMAO الذي يعتبر صندوق المعلومات للمؤسسة ويتم توزيعها عبر جميع المصالح والمكاتب.

ومما يلاحظ في القراءة الإحصائية نجد أن اعلى نسبة نجدها عند فئة الإطارات التي ساهمت تكنولوجيا الإتصال الحديثة في فعالية قراراتهم لان اغلب الإطارات نجدهم هم اكثر دراية بالمعلومات و المواضيع التي عولجت أثناء الإجتماعات و ذلك بحكم قربهم من مستويات القرار وبحكم مركزهم الوظيفي في السلم الإداري الذي يسمح لهم المشاركة في الإجتماعات ونجد هذه الفئة سوف تقوم بدور الوسيط لتمرير تلك المعلومات إلى مستويات أخرى إلا ان هناك من يحتكرون تلك المعلومات لأنفسهم و لا ينقلونها لغيرهم وهذا ما لمسناه عند فئة اعوان لتنفيذ وصرحوا لنا بانهم لا يرغبون في التصريح بها و الإدلاء بها بأنه قد أقيمت اجتماعات وهذا دليل كله على ان المؤسسة مازالت مقصرة بانها لا توفر الإعلام الكافي فيما

¹ ناصر دادي عدون , الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية العامة , الجزائر , 2004, ص 24. 25.

يخص هذا الميدان مما يفتح المجال للاتصال الغير الرسمي لتسرب المعلومة وهذا ما تطرق إليه ميشال كروزيه وذكر بأنه قد تكون علاقات سلطة غير قانونية يحاول الافراد إستغلالها بإحتكار بعض المجالات من اجل التأثير على الآخرين وهذا ما سماه بالتحكم بهامش السلطة الذي يتحكم فيه الافراد القريبين من مصادر القرارات وهي مناطق الإرتياب التي تستخدم من اجل ممارسة السلطة فإحتكار المعلومة من طرف بعض الإطارات و أصحاب القرار بحكم مركزهم في السلم الوظيفي سيؤثر على عملية انتقال المعلومة ويمكن إعتبار ان هذا السلوك يمارس في منطقة الشك التي اعتمدها كروزيه في التحليل الإستراتيجي و بتكرار هذا السلوك سوف تزداد مشاعر عدم الرضا عند الأفراد الذين يمارس عليهم هذا السلوك نتيجة لاحتكار الممارس عليهم .

وعموما يمكن القول ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تلعب دورا هاما في زرع الديناميكية داخل المؤسسة وجعلها جسم واحد يساهم هذا في فعالية اتخاذ القرار في حين ان الإستعمال العلمي والعقلاني لهذه الأنظمة يعمل على تقريب مختلف المصالح مع بعضها البعض .

الجدول رقم (26): يوضح الرضى بانتمائك للمؤسسة وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي الرضى بانتمائك للمؤسسة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		24	75.00	19	79.16	10	76.92	53	76.81
لا	عدم اشباع حاجاتك	01	03.12	01	4.16	01	7.69	03	4.34
	الظروف غير ملائمة	02	06.25	02	8.33	00	00.00	04	5.79
	عدم الترقية	05	15.62	02	8.33	02	15.38	09	13.04
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الشواهد المبنية في الجدول أعلاه حي 76.81% من إجابات المبحوثين يشعرون بالرضى لانتمائهم مؤسسة السونطراك حيث نجد في هذه الفئة 79.16% من فئة أعوان التحكم مقابل 76.92% من فئة أعوان التنفيذ و يليها 75.00% من فئة الإطارات بالمقابل نجد إجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا و بلغت نسبتهم 23.18% في حين توزعت هاته النسبة 13.04% من فئة المبحوثين الذين أجابوا عدم وجود عدالة في الترقية حيث شملت 15.62% من فئة الإطارات في حين نجد 15.38% من فئة اعوان التنفيذ اما أعوان التحكم نجد نسبتهم 8.33% و تليه نسبة 5.79% يرون ظروف العمل غير ملائمة وتوزعت هاته النسبة 8.33% من فئة أعوان التحكم و نجد بالمقابل 6.25% من فئة الإطارات أما نسبة 4.34% ممن يرون أن المؤسسة لا تشبع حاجاتي وتوزعت كالاتي 7.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 4.16% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 3.12% من فئة الاطارات

التحليل السسيولوجي:

لو حولنا هذه المعطيات إلى الإطار السسيولوجي نلاحظ ان أغلب الإجابات المبحوثين يشيرون الى إنتمائهم ورضاهم بالمؤسسة سونطراك وبالتالي فإن توظيف التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المجال التسييري من شأنه ان يغير من سلوك الافراد نحو النمو والتطور ويسعى الى تحقيق الرضا ويشعر بالانتماء للمؤسسة وان اقتناء مديرية الصيانة سونطراك للتقنيات الحديثة مثل GMAO وكل اشكال

الحديثة للتنظيم و تسير العمل ليس فخرا كونها مؤسسة رائدة وطنيا و دوليا بل حاجة ملحة فرضته البيئة الخارجية لإعادة النظر في الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي و مطلبا استراتيجيا للتكيف مع افرزات العولمة .

ومن خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أنه كلما اتجهنا أسفل المركز الوظيفي كلما زاد الإحساس بالانتماء للمؤسسة ومن هنا يمكن القول أن نوع الإتصال تأثير على شعور بالانتماء حيث كلما زاد الإتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومن هنا نفهم أي إتصال أداة قد تخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالأخص الاتصالات الصاعدة التي بمقدورها خلق التوازن و الارتباط بين المسيرين و العمال ومنع التسرب الفراغات ما بين الطرفين فالفرد عندما شعر انه مرتبط بالمؤسسة ولما تتسنى له فرصة نقل اراءه لأعلى المستويات يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها و نتيجة إشراكه و مساهمته في العملية الإتصالية وهذا ما سيشعره أيضا انه عنصر فعال يسهم في تحقيق نجاح المؤسسة بينما في حالة الإتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مدمج و لا ينتمي لتلك المؤسسة الخاصة إذا إنعدمت التغذية الإرتدادية و بتالي يمكن القول أن نوع الإتصال المعتمد في المؤسسة هو الطابع المحدد لعملية الإندماج فعدم إندماج العامل في مؤسسته يولد لديه رغبة في البحث عن مكان آخر للتقليل من حدة هذا الشعور إما بتغير المصلحة عن طريق دوران المناصب أو التوجه إلى مؤسسة أخرى و مما لا يجب أن تغفله المؤسسات ان الحاجة الى الانتماء هو ضرورة و مستلزمة تسعى الفئات السيسيومهنية إلى تحقيقها نتيجة تفاعل المستمر بين الأفراد و الجماعات و الانتماء حسب نظرية ماك كيلاند أنه الشعور بتقبل من الطرف الآخر و الانتماء الى جماعة معينة بالإضافة الحاجة الى الاحترام التقدير وفي ظل هذا المناخ التنظيمي ومما يساعد في تقوية و فعالية الاتصال الصاعد هو الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الايميل و الهاتف و الانترنت التي ساهمت بتوفير الوقت و الجهد وطرح الانشغالات الى المرؤوسين وبتالي سهلت التعامل مع المستويات الاستشرافية الشيء الذي يخلق لديهم الشعور بالأهمية و الاهتمام بالمؤسسة وهذا ما أشار اليه ميشيل كروزيه في الحلقة المفرغة عندما أراد معرفة أسباب الخلل الوظيفي الذي تطرحه الظاهرة البيروقراطية فعند تحليله للنظام البيروقراطي وجده يتميز بالروتين و التعقيدات الإدارية و مشاكل الاعلام و الاتصال فهو يفرض صلابه في التعامل وهذا ما يؤثر على صعوبة الاتصال بين المستويات الدنيا و المستويات الموجودة في القمة و هذه الصعوبة سوف تؤدي إلى سوء إيصال الرسائل و المعلومات و ما ينتج عنه عدم معرفة أصحاب القرار بمشاكل العمال و

بتالي يصعب على هؤلاء إصدار قرارات المناسبة و هذا ما يخلق الروتين و الملل فالتنظيم البيروقراطي لا يؤخذ بعين الاعتبار الجوانب الغير الرسمية التي قد تؤدي الى بث مشاعر الرضا الوظيفي .

ومن هنا يمكن القول أن العمل وفق تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساعد مديرية الصيانة سونطراك في فعالية تحقيق أهدافها المرجوة بأقل جهد ووقت و هذا ما أكدته العديد من الدراسات من بينها دراسة "جون وإدوارد" أن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة يتوقف على طبيعة الإنسجام و تلائم بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التكنولوجيا المستعملة في حين لا ننفي وجود مقاومة التغير لتكنولوجيا الاتصال من طرف بعض العمال فهذه المقاومة التنظيمية يمكن ان نفسرها تفسيراً سسيولوجياً أنها ساهمت تكنولوجيا الحديثة في التغير مراكز السلطة و القوة و النفوذ فتحوّلت السلطة الى من يجيد استعمال و التسيير و اتقان هذه التكنولوجيا الحديثة التي تحتاج الى تكوين و دراية فانّتقال السلطة من طرف الى طرف ساهم في ظهور تلك المقاومة لان هاته التكنولوجيا تحتاج الى يد عاملة ومورد بشري على قدر التكوين مما يسمح بالتعامل معها بشكل جيد و بتالي هذا العامل الذي يجسد التعامل مع التقنيات الاتصالية الحديثة يحظى بمعاملة جيدة على قدر من السلطة و الاحترام من طرف المشرفين و المرؤوسين و يساهم في تعزيز المكانة في المؤسسة مما ينجم عنه شعور العامل بالرضا و الشعور بالانتماء للمؤسسة .

ويمكن القول أن تكنولوجيا الإتصال ساهمت بشكل او بآخر الى توطيد العلاقات الاجتماعية مما ساهم في الرفع من روح المعنوية وفي الزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم (27) : يوضح التغير الملموس على مستوى إدارة الموارد البشرية و علاقته بالمركز الوظيفي

المجموع		ع. تنفيذ		ع. تحكم		إطار		المركز الوظيفي التغير في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.91	51	30.76	04	83.33	20	84.37	27	نعم
26.08	18	69.23	09	16.66	04	15.62	05	لا
100	69	100	13	100	24	100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الارقام التي يحتويها الجدول أعلاه حول التغير الذي مس إدارة الموارد البشرية فكانت إجابات المبحوثين بنعم حيث بلغت نسبتها 73.91% وتوزعت هاته النسبة كآآتي 84.37% من فئة الإطارات ثم يليها نسبة 83.33% من فئة اعوان التحكم ثم يليها 30.76% من فئة أعوانا لتنفيذ أما إجابات المبحوثين التي تتعلق بفئة لا بلغت نسبتها 26.08% وتوزعت هاته النسبة حيث شملت 69.23% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 16.66% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 15.62% من فئة الإطارات

التأويل السسيولوجي:

تسعى مديرية الصيانة للمحافظة على كيانها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها وذلك إنطلاق ان المنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها ولو تأملنا المعطيات الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد اقررو بأن هناك تغيير تنظيمي مس إدارة الموارد البشرية بنسبة 73.91% ويعتبر ميشال كروزيه ان التغير ظاهرة نسقية لا تنشأ من فراغ وحقيقة الامر عند استجوابنا للمبحوثين يرو التغير من خلال الهيكل التنظيمي الذي يسمح بإعادة تقسيم الدوائر الإدارية و الإنتاجية و زيادة بعض المصالح و المكاتب نتيجة لتوسع نشاط المؤسسة و بتالي التأثير على الوظائف و نطاق الإشراف مما جعل العمال اكثر رضا عن هذا الهيكل حيث أعطى مساحة للترقية لعمال التنفيذ و أصحاب الورشات الميدانية و شمل رضاهم

المشرف الحالي بمؤسسة سونطراك و هذا يعود لنمطه القيادي فقام بضبط و تغير العلاقات الموجودة في المؤسسة و دوره في تحديد مناطق الشك (اللايقين) بين الفاعلين في النسق المؤسسي لمؤسسة سونطراك فالمدير الحالي يسعى الى تحسين أداء شركة سونطراك من خلال تبني إستراتيجية في ضوء زيادة الجودة لتحقيق الميزة التنافسية من جهة و الظفر بحصة سوقية أكبر الأمر الذي جعل المدير الحالي يفرض قرارات بضرورة اتقان العمل و الحفاظ على الوقت اللازم للإنتاج ومما لاحظنا كذلك أن هناك تغيير مس ثقافة المؤسسة كون المدير فرض ثقافته على العمال فوجدنا الرضى عند فئة من العمال لأنهم رؤوها تتماشى مع ثقافتهم التنظيمية المكتسبة ومن جملة التغيرات التنظيمية التي مست إدارة الموارد البشرية هو إدخال تكنولوجيا الإتصال الحديثة مما فصر على الإدارة تغير نظم العمل و إعادة هندستها ضف الى تحويل المؤسسة من العمل بالوسائل الاتصال الكلاسيكية الى الوسائل الحديثة ساهم في تقليل الوقت و جهد و الوضوح المعلومة وتوزيعها بشكل عادل فإننتقال المعلومة اصبح بشكل آلي من خلال تقنية GMAO التي غطت كل المصالح و المكاتب و سمحت بالتوزيع العادل للمعلومة و بتالي مع إدخال التقنيات الحديثة التكنولوجية للمؤسسة ساهم في تغير و إعادة هندسة نظم العمل مما حتم على المؤسسة ضرورة توفير التكوين و التدريب المناسب لموائمة نظم الجديدة و مؤهلات العمال لأن الرسكلة و التكوين الهدف منه زيادة كفاءة العامل من اجل استعمال الأمثل للآلات و الوسائل الاتصالية الحديثة فواجب مؤسسة سونطراك أصبح ضمان تحقيق كل الظروف الملائمة للتكيف مع المنصب الذي يشغله الموظف ومن الأشياء التي مست التغير في إدارة الموارد البشرية حسب تصريحات المبحوثين هو انه حاليا تم إعطاء اعتبار للترقية بكل شفافية ووضوح وهذا بفضل تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تسعى الى نشر المعلومة في الموقع المعتمد من طرف المؤسسة وعليه أصبح العامل يشعر بالرضا أكثر من وقت مضى كما قال أحد الموظفين انه سابقا يتم الترقية دون علمنا وهذا ما يحفز العامل أكثر على العطاء وبذل الجهد والسعي نحو التطوير الدائم وبتالي انتقال الموظف الى مركز اعلى وحصوله على لقب وظيفي اكثر أهمية و تمتعه بحرية اكثر في جميع المجالات و التنقل داخل المؤسسة دون ان تكون عليه رقابة من احد و العمل في ظل اشراف العام كل هذه الأشياء تشعر بتغير ملموس في إدارة الموارد البشرية .

اما فيما يخص فئة المبحوثين الذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 26.08% ويمكن تفسير هذه النتيجة سسيولوجيا على ضوء نظرية التكوين الإداري حيث أوضح فايول¹ ان المعلومات التي تتم في المؤسسة تمر عبر المسالك الاتصالية الإدارية الطويلة حتى تصل الى مستويات تنفيذية مما يتطلب وقتا طويلا فلا يسمح بوصول المعلومات في وقتها نظرا لطول خط الاتصال بين المستويات العليا و السفلى وهذا ما عبر عنه فئة أعوان التنفيذ حيث بلغت نسبتهم 69.23% حيث يرو انهم الرسالة الاتصالية تجد وقتا طويلا أحيانا في الوصول الينا و لتي تؤدي في الكثير من الأحيان الى تشويه المعاني الذي يؤدي الى عدم الفهم و بتالي تعقد عملية الاتصال و تصبح عديمة الفعالية لهذا اقترح فايول² ما يسمى بالجسر او المعبر وهو ما يعرف بالنظام الاتصالات اللارسمية بدلا من الاتصالات النازلة لتسهيل انتقال المعلومة من المستويات العليا الى المستويات الدنيا و التقليل من مشكل تحريف المعلومة ولكي تحقق هذه الغاية لابد من الاعتماد على احد المبادئ الذي وضعها برنارد³ هو ان يكون الاتصال بين المستويات المنفذة و أصحاب القرارات اقصر ما يمكن تحقيق السرعة و عدم الوقوع في الأخطاء التي من شأنها تحريف المعلومة و بعث مشاعر الاستياء .

كذلك مع استجابات المبحوثين لا حظنا عند فئة أعوان التنفيذ وسبب عدم رؤيتهم للتغير الملموس هو كذلك عدم رضاهم بمنحهم فرص المناقشة والحوار أحيانا وتذكرنا هذه الوضعية بمبادئ الاتصال الذي تعتمد عليه المدرسة الكلاسيكية للإدارة العلمية فتايلور أشار الى أسلوب الاتصال النازل ذو الاتجاه الواحد الذي يحدث من اعلى الى أسفل فش شكل تعليمات وأوامر تصدر من الادارة في القمة المرؤوسين في القاعدة دون ان يكون للفئات الدنيا أي مناقشة او فرصة لأبداء الراي مما يخلق لديهم شعور بعدم وجود تغير تنظيمي .

¹ احمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع , الإسكندرية , مصر 2000,

ص 31

² نفس المرجع ص 30

³ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر , 2004,

ص 24

الجدول رقم (28): يوضح مرات الاستفادة من التدريب وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي التدريب		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مرة		05	15.62	04	16.66	04	30.76	13	18.84
مرتين		11	34.37	10	41.66	04	30.76	25	36.23
ثلاثة مرات		16	50.00	10	41.66	05	38.48	31	44.92
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بعدد مرات الاستفادة من التدريب في المؤسسة وتبين ان أكبر نسبة 44.92% ممن يرون انهم استفادوا أكثر من 03 مرات فأكثر حيث نجد 50.00% من فئة الإطارات ويقابلها 41.66% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 38.46% من فئة أعوان التنفيذ اما فيما يخص نسبة 36.23% من إجابات المبحوثين الذين يرون انهم استفادوا مرتين وتوزعت هاته النسبة 41.66% من فئة أعوان التحكم و قابلها 34.37% من فئة الإطارات ثم يليها 30.76% من فئة أعوان التنفيذ و نجد أخيرا نسبة 18.84% انه استفادوا مرة واحدة وتوزعت النسبة التالية 15.62% ثم يليها 16.66% و يقابلها 30.76%

التأويل السسيولوجي:

ولو حولنا النسب التالية من واقعها الاجتماعي الى واقعها السسيولوجي فيمكن القول ان التكوين يكتسي دور جد مهم في مديرية الصيانة سونطراك فهو سر نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها فهو أساس التعلم وتنمية الموارد البشرية و اعدادها للقيام بالأعمال الموكلة اليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له اثر كبير على متطلبات الوظائف و المهام فهو يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة يغير بها السلوك و يطور بها الأساليب العمل و بتالي فهو امر ضروري و ليس عملية اختيارية و يعد استثمار حقيقي في راس المال البشري و لهذا عمدت المؤسسة سونطراك لإنشاء 03 معاهد متخصصة

للتكوين موزعة على 03 مناطق ارزيو و سكيكدة و حاسي مسعود وهذه المعاهد توفر أساليب جيدة في التكوين بمؤطرين مؤهلين نظريا و تطبيقيا ونجد ان اغلب الإطارات يتم تكوينهم في هذه المعاهد و خاصة ان هذه الأخيرة زودت بوسائل تكنولوجية اتصالية جد متطورة و نلاحظ كذلك من خلال النسب المعروضة في الجدول أن أعلى نسبة تمثلت 44.92 % ممن أجابوا بانهم استفادوا اكثر من 03 مرات وهذا ما يؤكد نهج مديرية الصيانة سونطراك في تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال التكوين الجيد وتوفر اكبر عدد ممكن للموظف نحو تجديد معارفه ونرى من خلال جولتنا الاستطلاعية ان طبعة التكوين الذي تقوم به مديرية الصيانة سونطراك يتميز بالطابع التخصصي و يعطي كل الافراد في ممارسة التكوين فيرى الإطارات ان تكوينهم كان حول الميدان الذي تود سونطراك استحدثاته في الشركة او على الأقل تطويره مثلا شراء المحركات الجديدة او اصلاح قطع غيار قديم يتم التكوين على هذا الأساس تخصصي و على اساس الحاجة الملحة لهذا النوع من الآلات أي التقنيات المعمول بها فالتكوين هنا له طابع براغماتي .

وتطرقنا لإستجواب بعض المبحوثين لماذا المؤسسة توفر لهم التكوين وماهي طبيعته فالتكوين هنا يشمل تجدي المعارف مثل ادخال اللغة الإنجليزية التي تساعد على فهم الآلات ونلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة تكوين كانت عند الإطارات بنسبة 50.00% فكانت أكثر من 03 مرات كون لهذه الفئة اقدمية معتبرة في المؤسسة وأيضا تتمتع بمكانة وسلطة اذ تحاول ان توسع من مكانتها ووجودها في المؤسسة بفعل دور التكوين الذي يسمح لها بتغيير المنصب وطموحها نحو احتلال مناصب ومسؤوليات ومهام جديدة في السلم الهرمي أي يشكل التكوين عندها قاعدة لتولي مواقع ووظائف جديدة اذ عبر لنا في هذا الصدد " لقد تلقيت تكويننا بالخارج لتحضير مهام جديدة في المؤسسة " في حين نجد بعض الإطارات التي وظفت حديثا التي اقدميتها اقل من 10 سنوات كونها حديثة التوظيف فهي تحاول ان تندمج و تتكيف مع الوضع الجديد و تحاول ان تفرض نفسها مع الإطارات الأخرى و بتالي الاستفادة اكثر للتكوين لتصبح اكثر ملائمة و تأهيلا مع المنصب الجديد اذ عبر لنا احد الإطارات السانية بقوله " استفدت من التكوين بأحد المراكز الخاصة لغرض التحكم اكثر في المنصب وتنمية المعارف و طرق جديدة في مجال تنمية الجودة باستعمال الاعلام الآلي .

أما فئة أعوان التحكم التي بلغت نسبتهم 41.66% فقد صرح لنا البعض منهم فهم يطمحون من خلال التكوين الى الترقية وما تحمله من امتيازات سواء مهنية او اجتماعية فهي تحاول ان تتطلع لمهام جديدة في السلم الهرمي حتى تحافظ على مكانتها ومنافسة من طرف الإطارات الجديدة أي تصبح الهوة بين

الإطارات الشابة بعيدة عنها ولا تنافسها لاحتلال المناصب جديدة اذ عبر لنا أحد أعوان التحكم بقوله " لقد تلقيت تكويننا داخل المؤسسة من اجل الترقية في السلم ولتسلم لي مهام ومنصب في مجال الإصلاح وصيانة الآلات.

و عليه نستنتج في الأخير انه كلما استفاد الموظف من عدد معتبر من التكوين فهذا يساهم في اكساب الفرد مهارات و معلومات التي تنقصه كما تساهم في تحفيز العاملين على استمراريتهم في عمليات التأقلم او تكوينهم على كيفية التعلم و على هذا الأساس ومن خلال الاتجاه العام للجدول نستنتج ان الغرض استفادة اكثر الحصص التكوينية من طرف الإطارات يغلب عليه م ناجل تغيير المنصب بمستويات مختلفة و هذا حسب متطلبات المنصب و أيضا حسب الاحتياجات و اهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تسخرها المؤسسة لتنمية و تحسين قدرات الإطارات لزيادة فعالية الإنتاج .

الجدول رقم (29): يوضح الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال في عملية التدريب وعلاقته بالمركز

الوظيفي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		المركز الوظيفي تكنولوجيا الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31.88	22	7.69	01	37.5	09	37.50	12	فيديو مؤتمرات
50.72	35	53.48	07	50.00	12	50.00	16	الحاسوب
17.39	12	38.46	05	12.50	03	12.50	04	ت. عن بعد
100	69	100	13	100	24	100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يميل الى أصحاب الإجابات الذين يستخدمون الحاسوب في عملية التدريب بنسبة 50.72% حيث تستخدمها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 53.84 % ثم فئة الإطارات بنسبة 50.00% مع فئة أعوان التحكم وتأتي ثانيا وسيلة فيديو المؤتمرات في عملية التدريب بنسبة 31.88 % وتوزعت على فئة الإطارات وأعوان التحكم بنسبة 37.5% وتأتي أعوان التنفيذ ب 7.69 %

وأخيرا نجد استعمال تقنية التكوين عن بعد بنسبة 17.39 % وتوزعت النسبة على فئة الإطارات وأعوان التحكم بنسبة 12.50 % وتأتي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.39 %

التأويل السسيولوجي :

لو نلاحظ من خلال الجدول ان النسب المعروضة تؤكد على أهمية الحاسوب في عملية التكوين باعتباره تقنية أساسية في أي مؤسسة وهو ضرورة ملحة يسهل مختلف العمليات الإدارية واستعماله في العملية التكوينية هو راجع الى أهمية ودوره في تسهيل المهام في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مديرية الصيانة بالأغواط و التي من ابرزها شدة المنافسة بين المؤسسات و حدوث التطورات التكنولوجية هائلة و سيطرت المعلومات على مختلف المجالات الحياة و غيرها من المتغيرات فتعمل مديرية الصيانة سونطراك على الاستفادة القصوى من الوسائل التكنولوجية و لكن تختلف التكنولوجيا من حيث النوع ومن حيث التوظيف و حسب طبيعة نشاط المؤسسة فنجد مؤسسة سونطراك بحكم مداخلها وميزانيتها تمتلك تكنولوجيا عالية مما انعكس إيجابا على المورد البشري فحسن اختيار الوسيلة التدريبية يساهم في فعالية البرنامج التدريبي و تحقيق الأهداف المسطرة .

ولو رجعنا الى الجدول أعلاه نلاحظ ان المؤسسة تعتمد كثيرا على الحاسوب في عملية التدريب فهو يشمل جميع الفئات السسيو مهنية واستعمال الحاسوب في التدريب من اجل ضمان تكوين عالي لمختلف الفئات خاصة عند تجولنا لدى مختلف الدوائر لاحظنا الإمكانات التكنولوجية التي تزخر بها المؤسسة منه التقنية GMAO هذه التقنية تستعمل من طرف الحاسوب والتي غيرت شكل العمل في المؤسسة وحقق أهدافا كبيرة من الدقة والاختصار الوقت وجودة المعلومة.

اما التقنية الثانية المستعملة في المديرية سونطراك هي طريقة التكوين عن بعد من خلال شبكة الانترنت او الاكسترنانت فهي تزود الفرد بما يحتاجه من معارف و المهارات يفرض رفع مستوى الموظف و يستخدم معه الكمبيوتر و الصوت و الفيديو و الوسائط المتعددة و الملتيميديا فلاحظنا في مديرية الصيانة سونطراك تستعمل التدريب عن بعد الا في الحالات التي تستدعي ذلك خاصة و ان طبيعة المؤسسة تعمل على صيانة و اصلاح الآلات و عند حدوث خلل تقني جديدة يستعمل عند الطوارئ حالة التكوين عن بعد فيتم الاتصال بالإطارات ذوي الخبرة و يجتمع اعوانا لتنفيذ في ورشات لمشاهدة اصلاح العطب خاصة مع تعقد التكنولوجيا الحديثة فالمكون يلقي الدرس مباشرة و في ذات الوقت يشاهد المعنيون الوثائق التوضيحية و تستعمل الإطارات التكوين عن بعد بغرض كسب علاقات جيدة خارج الوطن حيث

أكد احد الموظفين السامين انه يتبادل المعلومات كل ما هو جديد مع صديق في دولة كندا عن طريق وسائط التواصل الاجتماعي مما جعله يكتسب مهارات حل المشكلات و التعرف على جديد إصلاح الاعطاب الميكانيكية وهذا و ان دل على حرص الإطارات في التعرف على المتغيرات البيئية في ظل الحديث عن العولمة و ما ينتج عنها حرية انتقال المعلومات بسرعة و اقل تكلفة .

و في الأخير نستنتج ان المؤسسات التي وضعت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فيها كخيار استراتيجي في عملية التكوين تكون قريبة اكثر من تبني ابتكارات جذرية و هذا ما ينتج عنه بطبيعة الحال نتائج ساهرة تتمثل أساسا في التكيف مع متطلبات العصر و التحكم الجيد في أنشطة العمل فالتكيف مع المنصب من شأنه ان يوسع الخيارات الإطار داخل التنظيم و يشعر بنوع من الثقة إتجاه الإدارة التي عززت مكانته بتنمية كفاءاته و تطوير قدراته من خلال إستحداث وسائل جديدة في التكوين و هذا ما ينتج عنه الولاء و الشعور بالانتماء مع ضرورة فتح أفاق الابداع .

الجدول رقم (30): يوضح التكوين الذي تابعته في سونطراك وعلاقته بالخبرة المهنية

المجموع		30 الى 40 سنة		20 الى 30 سنة		10 الى 20 سنة		أقل 10 سنوات		الخبرة المهنية طبيعة التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
39.13	27	25.00	02	33.33	04	41.37	12	45.00	09	التكيف مع تقنيات
27.53	19	25.00	02	50.00	06	24.13	07	20.00	04	التكيف مع محيط
33.33	23	50.00	04	16.66	02	34.48	10	35.00	07	التكيف مع المنصب
100	69	100	08	100	12	100	29	100	20	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى نسبة تمثلت ب 39.13% يرون التكوين في سونطراك قد يساعدهم على التكيف مع تقنيات العمل وتوزعت هاته النسبة كتالي 45.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ثم يليها 41.37% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة في حين نجد نسبة 33.33% ما بين 20 - 30 سنة و نجد أخيرا 25.00% خبرتهم ما بين 30 - 40 سنة و يقابلها من النسب كذلك 33.33% ممن أجابوا بأنهم يتكيف و مع المنصب وتوزعت هاته النسبة 50.00% خبرتهم ما بين 30 - 40 سنة في حين نجد 35.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ثم يليها 34.48% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة ثم يليها 16.66% خبرتهم ما بين 20 - 30 سنة و أخيرا نجد نسبة 27.53% يرون انهم تكيفوا مع محيط العمل وتوزعت هاته النسبة كالتالي 50.00% خبرتهم ما بين 20 - 30 سنة ثم يليها 25.00% خبرتهم ما بين 30 - 40 سنة ثم يليها 24.13% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة ثم يليها نسبة 20.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات

التأويل السسيولوجي :

إذا نظرنا الى النسب المعروضة في الجدول السابق نلاحظ ان هناك تنوع في أساليب التكوين ويدل هذا على مساهمة مديرية الصيانة سونطراك للوسائل الحديثة مما يقضي على الروتين والملل وتحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن مما يجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع المستجدات كما تزداد الحاجة الى

الاهتمام بالتكوين كآلية استراتيجية لتطوير معارف الافراد ومهاراتهم بسبب ارتفاع الوعي بأهمية راس المال البشري وجب الاستثمار فيه من خلال تجديد معارفه وتطوير قدراته الوظيفية .

ولو نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة تمثلت ب 39.13% بالتكيف مع تقنيات العمل اثناء جولتنا الميدانية صرح المبحوثين انهم قد جاءهم الفرنسيون لمؤسسة سونطراك من اجل شرح بعض التعديلات التي طرأت على نظام GMAO ومنها CIMEX وبهذا استدعت مختصين لتسيير هذا البرنامج وشرحه لأعوان التحكم والإطارات وهذا من اجل تحديد المعارف المهنية للتكيف مع المنصب والوظيفة المهنية لان سونطراك مازالت تستورد قطع الغيار الحديثة والتكنولوجيا الحديثة مما يستدعي التكوين الدائم لأنه التكوين الفعال يعتبر مؤشرا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة الناتجة بطبيعة الحال لنجاعة المورد البشري الذي يعد مصدرا قويا للفعالية التنظيمية فالمؤشرات التي بحوزتنا تتبئ برغبة سونطراك في التفوق التنافسي من خلال تحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية .

أما الإجابة الثانية للمبحوثين الخاصة بالتكيف مع المنصب 33.33% حيث تتراوح خبرتهم من 30- 40 سنة لأنه باعتبار هذه الفئة توظفت في فترة الثمانينات و بتالي هي مستواها التعليمي ما بين المتوسط و الثانوي يكون استعمالها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة فيه نوع من الصعوبة باعتبارهم تعودوا على استعمال الوسائل التقليدية في التكوين و الغرض من تكوينهم هو التكيف مع منصب العمل الذي يشهد تغيرات و ديناميكية بفضل الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تطورها السريع و في هذا الصدد يؤكد TARONDEAU على : ان الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب ان تصمم بشكل يؤدي الى السيطرة و التحكم في الموارد الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها كما يجب ان تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع متغيرات البيئة التنافسية و استراتيجية المنافسين¹ .

أما الإجابة المتعلقة بالتكيف مع محيط العمل التي بلغت نسبتها 27.53 % فقد استطاعت المؤسسة سونطراك بفضل نجاعتها التسييرية والتكوينية وإدارة المخاطر الاجتماعية من خلال الانتقال من التسيير التقليدي الارتجالي والذي أهمل الجانب الإنساني واعطى الأولوية للوائح التنظيمية مما أدى الى الهجرة الجماعية الى المؤسسات الأخرى لاسيما الأجنبية ذات التسيير العقلاني الذي يعتمد على الأصل الأول

¹ TARONDEAU. J.C LE MANEGMENT DES SAVOIR . PARIS.1998.PUF.P 17

هو الانسان و في هذا الصدد نشهد بالبحث الميداني الذي اجراه "ايشي echier " حيث أوضح ان التكوين عبارة عن قيمة مضافة لرأس المال البشري عند تزويده بالطاقة نجعله يواكب التطورات كما ان التكوين هو مصدر الخدمات الإنتاجية على المدى القريب و البعيد وهو ما يعزز العلاقة بين الافراد و التنظيم لان شعور العامل بالارتياح اتجاه وظيفته يعزز شعوره اكثر بالبقاء العمل به .

ونستنتج في الأخير انه تختلف أنواع التكوين حسب التكنولوجيات المتوفرة وطبيعة منظمة ورأس المال الذي تكتسبه ودرجة الاهتمام والتغيرات التي تحدث ففي بعض الأحيان تكون التكوينات داخلية لغرض تجديد المعارف او التعرف أكثر على المنصب او التوسيع للمهام وإثراءها ولو استدرجنا الواقع ورجعنا الى سنوات السبعينات نرى أن مديرية الصيانة سونطراك نرى ان سونطراك لا تمتلك تكنولوجيا متطورة بالعكس مع الآن أن افرادها استفادوا من تكوينات في الخارج لتغطية العجز و التكيف مع مختلف الآليات و الظواهر الوظيفية و منصب العمل كما لا ننسى دور الجامعة في عملية تكوين طلبتها كما ان سونطراك في اطار إستراتيجيتها الوطنية و الدولية و حفاظا على مكانتها عملت على خلق معاهد متخصصة في كل الميادين المحروقات و المراكز التكوينية للأفراد الداخليين و الإطارات الذين تكونوا في مراحل مسارهم المهني ومع اكتساح ميدان المناجمات الحديث لكل مؤسسات سونطراك أصبحت تحضر كل مراحل التسيير عن طريق إجراءات جد متطورة و طرق مدروسة و استراتيجيات علمية مبنية على التنبؤ مثل حاجات التكوين بعد خمس السنوات في المستقبل فهي تحضر تسجل لأعباء يحتوي على ميزانية التكوين و تحضير مصالح المهنية بالتكوين و أماكن التكوين و أهميته و مدته و علاقته بالواقع ونواتج هذه العملية لكي يستطيع في الأخير ان تقرر في الأخير هذا الإجراء التسييري و لا يمكن ان تغامر فيه بصفة عضوية و بكثرة مراكز التكوين المخصصة أصبحت العملية اكثر سهولة و مرونة .

الجدول رقم (31): يوضح مساهمة البرامج التدريبية بزيادة الفعالية التنظيمية وعلاقته بالخبرة المهنية

الخبرة المهنية البرامج التدريبية		أقل 10 سنوات		10 إلى 20 سنة		20 إلى 30 سنة		30 إلى 40 سنة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التقليل من الجهد	07	35.00	05	17.24	01	08.33	01	12.50	14	20.28	
كسب الوقت	03	15.00	07	24.93	05	41.66	03	37.50	18	26.08	
تقليل في تكاليف	06	30.00	04	13.97	03	25.00	02	25.00	15	21.73	
الجودة في أداء	04	20.00	13	44.82	03	25.00	02	25.00	22	31.88	
المجموع	20	100	29	100	12	100	08	100	69	100	

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب الباحثين يرون ان البرامج التدريبية ساهمت بالجودة في أداء المهام في ذلك بنسبة 31.88% وتوزعت هاته النسبة كالاتي 44.82% خبرتهم ما بين 10-20 سنة وبقابلها بنسبة 25.00% خبرتهم ما بين 20-30 سنة و 40-30 سنة ثم يليها نسبة 20.00% خبرتهم اقل من عشر سنوات بينما نجد نسبة 26.08% من إجابات الباحثين يرون انها تساهم في اكتساب و اختصار الوقت وتوزعت هاته النسبة كالاتي 41.66% خبرتهم ما بين 20-30 سنة و يقابلها 37.50% خبرتهم ما بين 30-40 سنة ثم يليها 24.13% خبرتهم ما بين 10-20 سنة ثم نجد 15.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات في حين نجد نسبة 21.37% ممن أجابوا بالبرامج التدريبية تساهم في تقليل تكاليف الإنتاج فتوزعت النسبة كالاتي 30.00% اقل من 10 سنوات ثم يليها 25.00% خبرتهم ما بين 20-30 سنة و 40-30 سنة ثم يليها 13.97% خبرتهم ما بين 10-20 سنة و أخيرا نجد نسبة 20.28% ممن أجابوا بان البرامج التدريبية تساهم في تقليل من الجهد و الوقت فتوزعت النسبة كالاتي 35.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ثم يليها 17.24% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة في حين نجد نسبة 12.50% خبرتهم ما بين 30-40 سنة و أخيرا نسبة 08.33% خبرتهم ما بين 20-30 سنة

التأويل السسيولوجي :

نجد من اهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي الفعالية التنظيمية ولو فسرنا هذه المعطيات الإحصائية سسيولوجيا لقلنا ان مديرية الصيانة سونطراك تسعى لتطوير التكوين لأنه يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة و لأنها تهتم بتنمية المورد البشري و الذي يعتبر اهم مورد في المؤسسة و يجب الاعتناء به و تزويده بالمعارف و المهارات الضرورية ليتقن عمله بفعالية و كفاءة و تدل كافة المؤشرات الإحصائية في الجدول الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الافراد للوظيفة التي يشغلها ومن هذا المنطلق اصبح لزاما على مديرية الصيانة سونطراك ان تفتش عن برامج تكوين مناسبة للعاملين في مراكز التكوين على انها وظيفة مكملية لعملية التعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسة باختيار موظفيها و انما يجب اعداد هؤلاء الافراد و تهميتهم على أداء الاعمال المستتدة اليهم و مساعدتهم في اكتساب المهارات و القدرات الإبداعية .

ومن خلال النتائج الإحصائية نلاحظ ان إجابات المبحوثين 31.88% يرون بفائدة التكوين تساهم في جودة الأداء المهام فأداء المهام يتطلب مهارة كبيرة لان التنظيم يزداد تعقيدا كلما زادت شدة المنافسة وبالتالي أصبح التكوين الكلاسيكي لا يجدي نفعا في تحقيق الأهداف مما اضطرت المؤسسة الى إعادة النظر في وسائل التكوين وإعادة هيكلة البرامج التكوينية بما يتناسب مع جودة العمل بأقل تكلفة من اجل تكوين الإطارات الابتكارية قادرة على التحكم في مختلف التقنيات العمل.

وما يمكن ملاحظته من خلال الشواهد السابقة نجزم جليا ان مجمع سونطراك خطى خطوة نحو التقدم و التطور وذلك من خلال استحداث تقنيات عالية الدقة في أساليب التكوين على غرار تقنية GMAO الذي كان يعتمد على برنامج RIEPPAR و حاليا عبر برنامج DATA STREAM للإشارة فقط تعتبر سونطراك الأولى وطنيا التي تعتمد على هذه التقنية بالإضافة الى تقنيات أخرى على سبيل المثال SMP (نظام تسير النجاعة) وتقنية GAFO (بالتطوير المالي المتجانس بواسطة الكمبيوتر) كل هذه التكنولوجيا سالفة الذكر التي استحدثتها مديرية الصيانة كمدخلات فرضها الواقع لتطوير الابداع التكنولوجي اثرت نتائجه ملموسة في تطوير المورد البشري و اكتساب ثقة عالية في ممارسة مهامه بالشكل المطلوب و بالأداء المطلوب .

الجدول رقم (32) : يوضح مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق النتائج المسطرة و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
25	78.12	16	66.66	10	76.92	51	73.91		
07	21.87	08	33.33	03	23.07	18	26.08		
32	100	24	100	13	100	69	100		

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق النتائج المسطرة وكانت اعلى نسبة في هذا الجدول هي 73.91% ممن أجابوا بنعم وتوزعت هاته النسبة كالاتي 78.12 % من فئة الإطارات ثم يليها 76.92 % من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 66.66% من فئة أعوان التحكم اما إجابات المبحوثين المتعلقة بفئة لا نجدها توزعت كالاتي 26.08 % حيث توزعت هاته النسبة ب 33.33% من فئة أعوان التحكم ثم يليها 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 21.87% من فئة الإطارات

التأويل السسيولوجي :

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول ان فئة الإطارات هي اكثر فئة استفادت من البرامج التكوينية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة حيث ساهم التكوين في زيادة أدائهم و فعالية مهامهم لأنها تحاول استغلال ما تعلمته كون لها اقدمية معتبرة في المؤسسة فهي مستقرة في عملها فهي تأخذ مواقع رؤساء المصالح و الدوائر مكنها من الاستفادة من التكوين بالخارج من اجل التزود بالمعارف و المؤهلات الجديدة في الجوانب التقنية و الإنتاجية خاصة اذ ترى بان التكوين المتحصل عليه كان مفيدا من الناحية الشخصية و أيضا من الناحية المهنية حيث تحاول استغلال ما تعلمته من تكوين (معارف - تقنيات - وسائل تحكم) في الواقع المهني فهي راضية على هذا البرنامج مما مكنها من الاستفادة من المزايا و المكافآت المختلفة كالترقية وزيادة الأجور اذ عبر لنا احد الإطارات بقوله " عندما تلقيت تكويننا بالخارج حاولت إضافة ما

تعلمته من تكوين مما مكنتني من تحسين قدراتي و مهاراتي الفنية و المهنية في ميدان إدارة الصيانة الآلات الميكانيكية" و قد اكد المغيري سليمان¹ في دراسته على أهمية التدريب الالكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي و التقني لطبيعة العصر الحالي ومن الاهمية التي يتميز بها الحاسوب و شبكة الانترنت من خلال نشر الوعي المعلوماتي و تعزيز المعلومات و التكنولوجيا للحد من التخلف و الامة التكنولوجية وهذا ما تسعى اليه مؤسسة سوناطراك الى تطوير منظومة التدريب و تحديث اساليبه لأنه مؤسسة سوناطراك أصبحت ترى في التدريب الالكتروني خيارا استراتيجيا في منظومة استثمارها لمواردها البشرية حيث يعتبر اهم مورد تتوفر عليه المؤسسة وذلك لدوره الرئيسي في التنمية لذا يتطلب على ان يكون على درجة من الكفاءة و فعالية الأداء العمل من حيث الكمية و الوقت المستغرق فيه فأداء العاملين من شأنه أن يجدد موقع المؤسسة و أهميتها في المحيط الذي تنشط فيه لهذا اتخذت سوناطراك التدريب الالكتروني وسيلة لتحسين أداء العاملين ورفع جودتهم فالتدريب الالكتروني يساهم في تطوير و تنمية القدرات الافراد و العاملين من خلال التأثير على سلوكهم و اتجاهاتهم و بتالي التدريب الالكتروني له اهمية كبيرة داخل المؤسسة حيث يرى احمد فهم بدر انه نوع من التدريب يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية و التقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرب و المتدربين داخل التنظيم الرسمي²

اما التحليل السيسولوجي لفئة لا التي بلغت نسبتها 26.08% التي ترى بان البرامج التدريبية لا تساهم في فعالية الأداء لأنها ترى بوجود عوامل تعرقل التدريب وتتمثل في:

أولاً: على مستوى التنظيم:

- القيود التنظيمية التي فرضتها المؤسسة على العامل خاصة في انتقاء العمال لعملية التكوين
- قلة مناقشة البرنامج التدريبي الالكتروني مع المسؤول المباشر في موقع العمل
- الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب الالكتروني يعوق الانتقال أثر التدريب الالكتروني لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب وأكثر اماناً من بيئة العمل

¹ المغيري سليمان , اثر مدخل تكنولوجي متكامل في التدريب الالكتروني لتنمية بعض المهارات إدارة المقررات الالكترونية , رسالة دكتوراه , قسم التكنولوجيا التعليم , كلية التربية , جامعة القاهرة , مصر , 2008, ص 324

² احمد بدر فهم , تكنولوجيا التدريب عن بعد , ط1, دار السحاب للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر , 2011, ص 16

ثانيا: على مستوى الإطارات

ونجدها خاصة عند فئة الإطارات التي اقدميتها 22 سنة فما فوق كون هذه الفئة اشتغلت منذ انشاء المؤسسة فهي تقترب الى سن التقاعد اذ تبرر ان عملية التكوين لم يعد لها فائدة من الناحية الشخصية و لا من الناحية المهنية اذ حسبهم ان البرامج التدريبية الالكترونية لا تتطابق مع احتياجات و طموحات الإطارات و أيضا لا تتكيف مع الواقع المهني مما انعكس سلبا على تحقيق فعالية الأداء اذ كثيرا ما كان التدريب بعيد عن متطلبات المؤسسة من اجل تحسين نوعية الإنتاج و تطويره في ظل المنافسة الحالية اذ عبر لنا احد الإطارات " رغم استفادتي من التكوين بأحد المراكز التكوينية لم استغل ما تعلمته في عملي لان طبيعة التكوين لا تتماشى مع متطلبات المنصب "

- التطور التقني والتكنولوجي الذي كان مؤثرا في الاندماج بعمليات التكوين نظرا لمقاومة التغير التدريب الالكتروني اذ عبر لنا أحد الاطارات انه يرى التدريب التقليدي أكثر فعالية فهو سهل الاندماج وتدفق المعلومات تفاعلي اذ عبر لنا أحد الإطارات قائلا " لست راضيا عن مستوى التكوين لأنني لم استفد منه شيئا من خلال أسبوع واحد "

- صعوبة التكوين للإطارات التي وضفت حديثا نظرا لعدم تأهيل الإدارة للإطارات التي وظفت حديثا

الجدول رقم (33): يوضح الغرض من التكوين وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي الغرض من التكوين		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحديث المعلومات	12	37.50	08	33.33	04	30.76	24	34.78	
الحصول على الترقية	08	25.00	05	20.83	03	23.07	16	23.18	
التحكم الجيد في العمل	12	37.50	11	45.83	06	46.15	29	42.02	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الغرض من التكوين ونتائجه تبين ان أكبر نسبة في هذا الجدول هي التحكم الجيد في أساليب العمل بنسبة 42.02% وتوزعت نسبتها كالاتي 46.15 % من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 45.83% من فئة أعوان التحكم و نجد 37.50% من فئة الإطارات في حين نجد نسبة 34.78% ممن يرون ان الغرض من التدريب يساهم في تحديث المعلومات وتوزعت هاته النسبة كالاتي 37.50% من فئة الإطارات ثم يليها 33.33 % من فئة أعوان التحكم ثم يليها 30.76% من فئة أعوان التنفيذ و أخيرا نجد نسبة 23.18% ممن يرون ان الغرض من التدريب هو الحصول على ترقية وتوزعت كالاتي 25.00% من فئة الإطارات ثم يليها 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ثم نجد أخيرا 20.83% من فئة أعوان التحكم

التأويل السسيولوجي :

نلاحظ من خلال الاطلاع على الهرم ما سلو الذي حدد فيه حاجات الانسان وقسمها الى خمسة اقسام وتأتي الحاجات الفيزيولوجية في أسفل الهرم والأكثر أهمية لأنها تتعلق بالبقاء والاستمرار في الحياة وتليها حاجة الأمن على النفس و المال و الكن و تليها الحاجة الاجتماعية أي ان يكون الإنسان عضوا في جماعة ملئها المودة و المحبة و الصداقة و تليها الحاجة الى التقدير و الاحترام ثم تليها الحاجة الى

تقدير الذات و بعد التعرف على مختلف الحاجات سعت مديرة الصيانة سونطراك الى تلبية إحدى المتطلبات لدى الفئات السيسيومهنية المتعلقة بالترقية وهي من جهة أخرى كذلك تعتبر حافزا فمن خلالها يزداد العامل عطاءه في المؤسسة و ما يصاحب الترقية من مكافآت مالية تساهم في إشباع الحاجات الفيزيولوجية كما تساهم الترقية في إشباع الحاجة إلى التقدير من خلال المكانة في السلم الهرمي و إتساع المهام و الصلاحيات بشكل كبير .

ومن هنا وجب القول أن التدريب يعتبر خيار استراتيجي لمؤسسة سونطراك لإعداد كوادرها البشرية لتكون قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات و التغيرات السريعة التي تحدث في مجال التقنية و العمل و تدل كافة المؤشرات في الجدول أعلاه الى تزايد الاهتمام مؤسسة سونطراك بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بأداء الأفراد للوظيفة التي يشغلونها و الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية هذا يعتبر مؤشر واضح لتدخل مؤسسة سونطراك لإتخاذ كافة الإجراءات المهنية لمواجهة هذا الانخفاض حيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الأفراد إلى المستوى المطلوب و ينتج عنه رفع الإنتاجية و التحكم الجيد في أساليب العمل و كذلك تحديث المعلومات ونجد في الجدول أعلاه نسبة 34.78% من إجابات المبحوثين تشير أن الغرض من التكوين هو تحديث المعلومات و هذا نظرا للتكنولوجيا المستحدثة داخل المؤسسة سونطراك مع العلم ظهور وظائف داخل المؤسسة فأصبحت مديرية الصيانة سونطراك تتصل بالمؤسسات المهنية للتكوين و تحديث المعلومات لضمان السير الجيد للمؤسسة بإعتبار انها تهتم بعملية الإصلاح الآلات لمختلف قطاع الغيار كما حدثنا احد المبحوثين غدا صرح لنا أنه يجد صعوبة أحيانا في تصليح بعض القطع نتيجة لغياب المعلومة التي تتطلب تكنولوجيا متطورة لإصلاحها فرغم أن التكنولوجيا المتواجدة في مديرية الصيانة لا يمكنها ان تتماشى مع التكنولوجيا الغربية إلا ان الضرورة المفروضة من طرف اقتصاد السوق و الذي انتهجته سونطراك عبر الخصصة يستدعي إدخال التكنولوجيا لزيادة الإنتاج البترولي و الوقوف امام المنافسة الدولية فيما يخص المواد البترولية و تكوين الكفاءات تتناسب مع هذه المنافسة وهذا التطور في حين نجد أخيرا نسبة 23.08 % يرون ان التكوين ساهم في التحكم الجيد في أساليب العمل فالتكوين له دور فعال في تطوير الأداء و العمل على زيادة انتاجهم فهو يمددهم بالمعلومات و المهارات اللازمة التي تساعد في تحقيق أهدافهم و هذا ما أقر به احد الإطارات " أنه نتيجة لتعدد التكنولوجيا المستعملة أصبح لزاما اخذ أيام تكوينية من أجل تجديد معارفنا ومعلوماتنا " و ذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات و أفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل و في هذا الاطار نجد دراسة

للباحثين (rice and dàmbra 2001)¹ و عند تقييمها لأثر نظم المعلومات على المستعملين طرح جملة من المؤشرات لقياس مظاهر الأداء تمثلت في الأثر الإيجابي في تأدية الاعمال و كثافة الاتصالات و جودة العمل المؤدى ، القرارات أحسن بفضل المعلومات التي تتيحها نظم المعلومات و سرعة قيام بالأعمال و ارتفاع مستوى المعرفة و قد توصل الباحثان ان كل المؤشرات المذكورة كانت نتيجة التكوين الجيد في التحكم بنظم المعلومات و في الحقيقة اثناء جولتنا الإستطلاعية بدوائر مصالح مديرية الصيانة سونطراك حول أهمية التكوين على نظام cimex التي تعتمد سونطراك حيث لم يفند أي من العمال سواء كانوا إطارات أو أعوان التحكم قدرة هذه الأنظمة على العمل بكفاءة و جودة و سرعة كبيرة و اجمع هذه الملاحظات معظم العمال بخصوص تطبيق CIMEX الذي اعتبره العمال وسيلة جيدة للعمل في المديرية فكل طلبات التدخل (DT) تمر عبر هذ التطبيق كما يمكن الإطلاع على عدة أمور كالمخزونات من قطع الغيار و الأدلة و المراجع و غيرها و ما يؤكد صحة المؤشر كذلك إذا علمنا أن جزءا هاما من العمال عبر على أن أعماله ومهامه ترتبط ب GMAO .

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونطراك تسعى الى تطوير منظومة التكوين وذلك من خلال احضار مدربين مختصين من اجل تأهيل كوادر بشرية ليساعدوا المؤسسة سونطراك على فعالية الأداء المؤسسة ففقدرة سونطراك لتحقيق مزايا التنافسية ترجع الى استراتيجية المنظومة التدريبية باعتبار ان من اهم القواعد في المؤسسة العمل على استثمار بدرجة عالية في التكوين وتنمية الرأسمال البشري .

¹ Dàmbra .j . rice .r (2001) « emerging factor in user evalanting of the world web » information and management . pp 374.375

الجدول رقم (34): يوضح مساهمة البرامج التدريبية في تطوير القدرات المعرفية و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي وظائف برامج التدريبية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		21	65.62	16	66.66	07	53.48	44	63.76
لا	ضعف البرامج	07	21.87	06	25.00	05	38.46	18	26.08
	قلة البرامج	02	06.25	00	00.00	00	00.00	02	02.89
	أسلوب تقليدي	02	06.25	02	08.33	01	07.69	05	07.24
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الإحصائية :

من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين يقرون بان البرامج التدريبية ساهمت بتطوير قدراتهم المعرفية و المهارية بنسبة 63.76% بحيث نجد 66.66 % من فئة أعوان التحكم و تدعمها في ذلك 65.62% من فئة الإطارات مقابل 53.48% من فئة أعوان التنفيذ أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 36.23% وتوزعت هاته النسبة كالاتي 26.08% يرون بضعف البرامج التدريبية هو الذي حال من تطوير قدراتهم المعرفية و المهارية حيث شملت فئة اعون التنفيذ ب 38.46% ثم يليها 25.00% من فئة أعوان التحكم ثم يليها نسبة 21.87% من فئة الإطارات في حين نجد من فئة لا كذلك ممن أجابوا بالأسلوب التقليدي وتوزعت اجاباتهم على فئة عون التحكم 8.33% ثم يليها نسبة 7.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 6.25% من فئة الإطارات في حين نجد أخيرا قلة البرامج التدريبية نسبة 2.89% حيث توزعت النسبة 6.25% من فئة الاطارات أما أعوان التنفيذ و التحكم بنسبة 00.00%

التأويل السسيولوجي :

ان جودة البرامج التكوينية تتحكم فيها الظروف البيداغوجية والتسيرية فتكوين الموظفين اثناء الخدمة يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من اجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى صيانة الآلات الميكانيكية وتطوير القدرات المعلوماتية في الجانب التقني حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

ولو رجعنا إلى التكوين في المؤسسة سونطراك و كيف ساهم في تطوير القدرات المعرفية و المهارية بنسبة 63.76% وهي نسبة جد معتبرة بحيث المبحوثين يؤكدون أن البرامج التكوينية التي تعتمد سونطراك أعطت فرص إضافية للموظفين لإكتساب المزيد من المعلومات و المعارف العلمية و المهارية و السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية و تحسينها خدمة للمصلحة الفردية للمؤسسة معا لأن الدورات التكوينية تتيح للموظف بالإحتكاك بالموظفين آخرين من مصالح أخرى لتبادل الآراء و الأفكار ومناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة و بمستقبلهم الوظيفي زد على ذلك الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من اجل شرح و تفسير المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية كل هذه العوامل سمحت لأفراد مجتمع البحث بالشعور بالفارق في المعلومات و المعارف و الأفكار و الاتجاهات المتحصل عليها بعد نيابة كل دورة كما تساهم كذلك البرامج التدريبية من تطوير مهارة التخطيط لدى الموظفين كما صرح بذلك احد الإطارات حيث يرى بان لها الأثر الإيجابي على القدرات الفكرية و المهارية بحيث يشعر بعد الانتهاء من الدورة التدريبية بزيادة الرصيد المعرفي و العلمي يمكنه على رسم المخطط علمي لأي مهمة قبل تنفيذها او أي صعوبة تصادفه اثناء ممارسة و تأدية مهامه اليومية وهذه تعتبر احدى الفوائد التي تسعى المؤسسة الى تجسيدها عمليا عن طريق تكوين الموظفين و كذلك سعى البرامج التكوينية من تطوير مهارة الاتصال و هذا ما لاحظناه من خلال مكتب الاستقبال و حسن الكلام و طريقة الترحيب وهذه النقطة يمكن ان نشير الى مستوى التعليمي الجامعي الغالب على موظفي سونطراك عموما بالإضافة الى الأثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوك هؤلاء يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لانسياب الاتصالات في جميع الاتجاهات و الملاحظ كذلك عند المبحوثين الذي استفادوا من البرامج التدريبية سواء داخل الوطن او خارجه و انعكاس هذه العوامل مجتمعة على الجوانب الاجتماعية و النفسية و المادية للموظفين مما أدى الى الرفع من روحهم المعنوية و في هذا الصدد و حسب بعض

المهتمين في هذال مجال نجد ان " التكوين اثر الكبير على معنويات العاملين اذ يشعر الفرد ان المؤسسة جادة في تقديم يد العون له و رغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها حتى يزداد اخلاصه لعمله و بتالي ينعكس على علاقته بالمؤسسة و عمله " ¹ كما يمكن اعتبار كذلك ان التكوين اثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من باب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سونطراك خاصة اذا اخذنا في الحسبان بأن المؤسسة تسق مفتوح يمكنها ان تتأثر بالمحيط الخارجي بوسطة خدماتها وموظفيها الذين لهم الدور الكبير في نقل و تحسين صورة مؤسستهم في المجتمع و على هذا الأساس تكون المؤسسة قد أنجزت واجباتها و حسنت صورتها و حققت أهدافها .

و فيما يخص الفئة التي ترى ان البرامج التدريبية لم تحقق زيادة التطوير القدرات المعرفية و المهارية بنسبة 36.21% و هذا راجع بالدرجة الأولى الى قلة البرامج و الصعوبات التي تتلقاها اثناء التكوين خصوصا في اتقان اللغات الأجنبية و في حالة المشاركة في الدورات التكوينية خارج الوطن و على الخصوص الدول الاوربية و عدم كفاية الجانب المادي المخصص لكل متكون بالإضافة محدودية الفترة الزمنية المخصصة لإجراء بعض الدورات و عدم التفرغ الكلي للمتكونين خلال مدة التكوين كل هذه الصعوبات ساهمت في قلة فعالية البرامج التكوينية و كذلك سببه أيضا ان إدارة الموارد البشرية و مديرية التكوين في سونطراك تعتمد على الذاتية و العلاقات الشخصية في اعداد القوائم الخاصة أي المستفيدة من الدورات التكوينية و هذا ما نتج عنه أفعال متباينة بين مختلف الإطارات مما انعكس سلبا على الاستقرار الوظيفي الذي يبقى عامل مهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية و بحسن الحظ ان طبيعة النشاط المؤسسة سونطراك غير انتاجي لكانت نتائج سلبية و لما سألنا احد العمال عن أسباب عدم الرضا في السياسة التكوينية كانت معظم الإجابات تشير الى العلاقات الشخصية حيث صرح احدهم " ان التكوين لأصحاب المعارف و الباقي يجيب ربي "

ومنه نستنتج بصفة عامة من خلال القراءة السبيلولوجية للمؤشرات الإحصائية ان من اهداف البرامج التكوينية هو تزويد الموظف بقدرات مهارة لأجل إكسابه الكفاءات العالية بحيث تساعد في مساره المهني كالترقية ، زيادة الاجر ، تطوير معارفه و مهاراته و بتالي هذه المؤشرات تلعب دورا هاما في تحقيق ذات العامل و بذلك تحقيق ما يعرف بالرضى الوظيفي الذي يعزز من خلاله الاستقرار المهني و الاجتماعي و نلاحظ كذلك ان مؤسسة سونطراك تسعى دوما الى تطوير البرامج التدريبية وهذا تماشيا مع

¹ مصطفى نجيب شاول ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار النشر و التوزيع ، 1986 ، ص 122

التقدم التكنولوجي و الميزة التنافسية العالية كما اهتمامها بالتكوين نابع بامية رأس المال البشري و تقدير حق الموظف في التكوين بناء على المادة 104 للوظيفة العمومية التي تنص : " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين التأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة "

الجدول رقم (35) : يوضح الاستعانة بالأسلوب التقليدي في التدريب و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الأسلوب التقليدي في التدريب		ت		%		ت		%	
لا		12	37.50	13	54.16	05	38.46	30	43.47
نعم	الندوات	10	31.25	05	20.83	02	15.38	17	24.63
	محاضرات	01	03.12	02	08.33	01	07.69	04	05.79
	ورشات	00	00.00	00	00.00	02	15.38	02	02.89
	مؤتمرات	02	06.25	01	04.16	02	15.38	05	07.24
	مناقشات	07	21.87	03	12.50	01	07.69	11	15.94
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالاستعانة المؤسسة بالأسلوب التقليدي و نتائجه تبين ان اكبر نسبة 56.62% من إجابات المبحوثين يرون ان المؤسسة تسعى بالوسائل التقليدية في برامج تكوينها حيث ترى النسبة 24.63% من المبحوثين يرون ان المؤسسة تستعين بالندوات وتوزعت هاته النسبة كالاتي 31.25% من فئة الإطارات يقابلها أعوان التحكم ب 20.83 % ثم يليها نسبة 15.38% من أعوان التنفيذ في حين نجد وسيلة المناقشات بنسبة 15.94% وتوزعت كالاتي 21.87% من فئة الإطارات ثم يليها 12.5 % من فئة اعوان التحكم ثم يليها 7.69% من أعوان التنفيذ اما وسيلة المؤتمرات كانت نسبتها 7.24% فتوزعت على أعوان التنفيذ 15.38% و يقابلها فئة الإطارات 6.25% ثم تأتي فئة اعوان التحكم 4.16% اما وسيلة المحاضرات كانت نسبتها 5.79% فتوزعت ب 8.33% من فئة أعوان ثم يليها 7.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم يليها 3.12 % فئة الإطارات في حين نجد

اخيرا في الوسائل التعليمية أسلوب الورشات بنسبة 2.89% حيث توزعت النسبة 15.38% على أعوان تنفيذ في حين نجد فئة أعوان التحكم و الإطارات 00.00% اما فئة لا كانت نسبتها 43.47% فتوزعت نسبتهم كتالي 54.16% من فئة أعوان التحكم ثم تأتي أخيرا أعوان التنفيذ ب 46.38% ثم أخيرا فئة الإطارات ب 37.50%

التأويل السسيولوجي:

إن تقديم الجيد للموظفين من الامور التي تحرص عليها مديرية الصيانة سونطراك في مجال تدريب المورد البشري فيصبح التدريب الجيد له العديد من الموصفات سواء من ناحية الخطوات التي يجب الاعتماد عليها او من ناحية الأساليب المستخدمة في تقديم التدريب للموظفين فصورة سونطراك بالنسبة لسوق العمل لازالت تكتسي طابع الدعاية و الاعلام و هذا ما زاد من ثقل المسؤولية لدى إدارة الموارد البشرية و بتالي فإن اختيار و اعتماد الوسائل في عملية التكوين يتوقف حتما على عدة عوامل تنظيمية و تسيرية فالإمكانيات المادية المتاحة تلعب دور في اختيار الطريقة التكوين بالإضافة الى حجم المؤسسة و عدد عمالها ومتوسط المستوى التعليمي و رغبة العامل و طبيعة نشاط المؤسسة كل هذه العوامل تتحكم في اختيار طريقة معينة ولو رجعنا الى الجدول نجد ان المؤسسة تعتمد على النمط التقليدي في التكوين بنسبة 65.52% وهذا راجع منها لعدة اعتبارات و التمسك بالوسائل التقليدية في ظل انفتاح المؤسسة على العولمة التكنولوجية يمكن تفسيره : انه نوع من مقاومة التغير الذي تفرضه ثقافة المؤسسة و المستوى التعليمي و الثقافي للعمال ولو دققنا في الجدول نجد التباين في النسب و يدل هذا على مقاومة تغير شديدة علما ان الإطارات القديمة التي ترقق من خلال الاقدمية لا تحبذ وليس عندها القابلية الكبيرة باستعمال الوسائط التكنولوجية خلال عملية التكوين ولكننا لو غصنا في واقع مديرية الصيانة سونطراك فنلاحظ أن المديرية تسعى لصيانة الاعطاب و تصليح الأنابيب البترول فهذا أحيانا يتطلب ورشات تكوينية أثناء العمل و نزول ميداني للتعرف على مختلف الاعطاب و كيفية إصلاحها فيتطلب أحيانا ورشات او ندوات مرفوقة بزيارات ميدانية للتعرف و التحكم اكثر في الجانب التقني و الميكانيكي ومن اهداف مديرية الصيانة تسعى دائما لتحسين مردود الكفاءات افرادها في الميدان و هذا يتطلب تكوين علمي و ميداني أحيانا فاختيار النمط التقليدي أحيانا راجع الطبيعة الموقف و طبيعة التكوين هو الذي يفرض عليك هذا النمط من التكوين هو امر حتمي تستدعيه الظروف فسياسة سونطراك تسعى دائما الى

تحسين مردود موردها البشري و تكوين الكفاءات المهنية للوقوف امام المنافسة الدولية فيما يخص الموارد البترولية .

أما الفئة التي لا ترى بأهمية الاعتماد على الوسائل التقليدية في التكوين وكانت نسبتها 43.47% وهي نسبة متفاوتة نسبيا وهذا مرده أيضا ان المؤسسة سونطراك من خلال إدارة الموارد البشرية تسعى الى تبني الوسائط التكنولوجية في عملية التدريب تتناسب مع التكنولوجيا الغربية فبالرغم من ان التكنولوجيا المتواجدة في مديرية الصيانة لا يمكنها ان تتماشى مع التكنولوجيا الغربية لان سونطراك لم تصل لما هو متعامل به في الغرب في الميدان التكنولوجي بل حتى الدول الخليجية التي خطت خطوة عملاقة في هذا الميدان لأننا مستوردون لهذه التكنولوجيا فاعتماد النمط التقليدي سيؤدي حتما الى تأخر وتراجع المردود في نظرهم و يؤدي الى تراجع سونطراك في السوق الدولية لأنه الابتعاد من الأسلوب الحديث في التكوين سيؤدي حتما الابتعاد عن مسايرة التطورات التكنولوجية الجارية في ميدان الميكانيك مثلا (اصلاح المحركات النفائة البترولية) فمن ناحية الإصلاح هناك طاقات ذكائية متوفرة لدى مديرية الصيانة تستطيع حتى انها تخترع قطع الغيار في اطار الابداع لكن يرافقها التكوين جيد و حديث .

وبتالي في ظل الحديث عن عصر اشتدت فيه المنافسة الدولية حاولت مؤسسة سونطراك إعادة النظر في الأساليب التكوينية بما يتوافق مع المستجدات البيئية الحديثة من اجل تحقيق أهدافها والمتمثلة "أساسا في جودة الأداء والسرعة باقل تكلفة ممكنة " .

ومن جهة أخرى نلاحظ ان التكوين في المؤسسة تلقى مقاومة من بعض الموظفين والإطارات وهذا التجاذب بين الطرفين يدل على غياب استراتيجية المؤسسة في التغير نحو تبني نموذج حديث في التكوين فهذا الانتقال صاحبه نوع من المقاومة في عملية التغير فقبل الانتقال الى النموذج الحديث لابد من تهيئة الموظفين لبنتي استراتيجية التكوينية يتم الاعتماد على الوسائط التكنولوجية وبتالي اهمال ثقافة التغير في سياسة التكوين والتي تعتبر عنصر مهم في صناعة التغير سيؤدي الى وجود مقاومة للتغير .

فالمؤسسة وضعت استراتيجية على المدى البعيد في سياستها التكوينية يهدف الى استعمال الكلي للتكنولوجيا داخل المؤسسة وذلك من اجل التخفيف والتقليل من التكلفة التنقل الى المعاهد والمراكز التكوينية التابعة لمؤسسة الام سونطراك .

الجدول رقم (36): يوضح الاستعانة بالأسلوب اليدوي وعلاقته بالمستوى الدراسي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى الدراسي / طبيعة الأسلوب اليدوي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
39.13	27	39.34	24	33.33	02	50.00	01	00	00	غير مكلف
39.13	27	42.62	26	16.66	01	00.00	00	00	00	ينمي المهارات
10.14	07	06.55	04	33.33	02	50.00	01	00	00	تغير المفاهيم
11.59	08	11.47	07	16.66	01	00.00	00	00	00	عدم اقتناع
100	69	100	61	100	06	100	02	00	00	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الاستعانة المؤسسة بالأسلوب التقليدي في التدريب ونتائجه تبين ان أكبر نسبة هي 39.13% حيث اجابوا المبحوثين بانه غير مكلف وينمي المهارات فتوزعت النسبة الأولى كما يلي 50.00% مستواهم التعليمي متوسط ثم يليها 39.34% مستواهم جامعي ثم يليها 33.33% مستواهم التعليمي ثانوي ثم نجد 00.00% ابتدائي اما الإجابة الثانية ترى ان الأسلوب التقليدي ساهم في تنمية المهارات و توزعت هاته النسبة كالآتي 42.62% مستواهم التعليمي جامعي ثم يليها 16.66% مستواهم ثانوي ثم يليها 00.00% مستواهم ابتدائي و متوسط في حين نجد 11.59% يرون بعدم اقتناعهم بتكنولوجيا الاتصال وتوزعت نسبتها كالآتي 16.66% مستواهم ثانوي ثم يليها 00.00% مستواهم ابتدائي و متوسط في حين نجد 11.59% يرون بعدم اقتناعهم بتكنولوجيا الاتصال و توزعت فيها كالآتي 16.66% من فئة الثانوي ثم يليها 11.47% من فئة الجامعين اما الابتدائي و المتوسط بسبتهم 00.00% و أخيرا نجد 10.14% من إجابات يرون بانه يغير المفاهيم و يصحح الاتجاهات و توزعت نسبتها كالآتي 50.00% مستواهم التعليمي متوسط ثم يليها 33.33% مستواهم التعليمي ثانوي ثم يليها 6.55% مستواهم جامعي و أخيرا نجد 00.00% من الابتدائي

التحليل السسيولوجي :

ان نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية بل هناك العديد من الدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها وبالتالي الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معارفهم سواء كانت بالطرق الكلاسيكية او الحديثة.

فسياسة التكوين في مديرية الصيانة هي ليست تقليدية فعند اطلاقنا على قوانين التكوين داخل المؤسسة باعتبار للموظف حق أساسي في التكوين¹ و تسعى مديرية الصيانة الى تحسين أداء الافراد وزيادة مهاراتهم و قدراتهم الفنية بتطبيق احدث برامج التكوين الحديثة فالتغير في البرامج التدريبية ليس مبادرة فقط من المؤسسة لتكوين اطاراتها بل واقع فرضه الاقتصاد العالمي و خاصة الانتقال السياسة الاقتصادية من نمط الاشتراكي الى نمط سوق العمل الذي يفرض قيود تنظيمية على المؤسسات كما هو الحال الاندماج في الاقتصاد العالمي و ضرورة الشراكة الأجنبية خاصة بعد عقد الجزائر اتفاقية التعاون مع الاتحاد الأوروبي " الشراكة الأورو المتوسطية " الذي جلب معه ثقافة تنظيمية مغايرة و جديدة عما كانت عليه التنظيمات في السابق الشيء الذي نتج عنه استحداث تقنيات و أساليب تكوينية جديدة و التي من شأنها إعطاء نفس جديد في التسيير الإداري و تحقيق الميزة التنافسية .

كما سونطراك تحظى بأهمية إعلامية كبيرة في السوق العمل وهذا يدل على استراتيجية التكوين ممتازة لتطوير مواردها البشري ومع هذا كل نجد ان المؤسسة تستخدم الأساليب الكلاسيكية في التدريب فهذا ليس عيبا بل هو راجع الى سياسة التكوينية التي تنتهجها مديرية الموارد البشرية بين التنوع في استخدام الطرق الكلاسيكية والحديثة.

وأكد لنا مسؤول الموارد البشرية ان سبب استعمال الطرق الكلاسيكية في التدريب أنه المؤسسة تراعي الفروق التعليمية بين موظفيها خاصة من أصحاب المستويات المهنية opi1 و opi2 فهو راجع الى طبيعة تكوينهم ومستواهم الدراسي المحدود لان التكوين في المؤسسة سونطراك يتميز بالطابع التخصصي يعطي لجميع الافراد الحظوظ في عملية التدريب فاستخدام وسيلة المحاضرة تقليدية فيتم عرض المعلومات في مجموعات كبيرة و الاتصال فيها يكون احادي و يسجل الحاضرون الأسئلة و يتم مناقشتها في آخر المحاضرة فهذه الأخيرة تلائم عندما يكون كذلك الوقت محدود لا يحتاج الى الكثير من المعدات و هي قابلة للتعديل لتتناسب مع احتياجات المتدربين و تراعي المستوى التعليمي و بالرجوع الى الجدول نلاحظ

¹ قانونا لعمل 90-11 المادة رقم 06 تقرأ منه ان العامل حق في التكوين والترقية

ان جل الفئات السيسيومهنية ترى بان الأسلوب التقليدي غير مكلف بنسبة 39.13% و ينمي المهارات بنسبة 39.13%

فاعتماد سونطراك على الطرق الكلاسيكية في البرامج التدريبية ليس سلبيا فالمؤشرات الإحصائية تشير البرامج التقليدية تساهم في بناء المهارات وانه غير مكلف فلو رجعنا الى طبيعة نشاط المؤسسة سونطراك و التي تهتم أكثر بصيانة ومعدات الآلات الكهربائية و البترولية و الميكانيكية فأحيانا مؤسسة سونطراك ترسل افرادها الى عين المكان مثلا الى حاسي مسعود و حاسي الرمل للقيام بدورات تكوينية ميدانية لزيادة مهاراتهم و اكتسابهم الخبرات من طرف الخبراء و المدربين في عملية صيانة الآلات و المعدات و هذه العمليات تتم من خلال الورشات الميدانية مما يستدعي الاتصال الجاهي أو الشخصي ومناقشة التطورات الحاصلة في ميدان الصيانة فاعتماد البرامج التقليدية يساهم في تنويع السياسة التكوين فأحيانا طبيعة التكوين و طبيعة العمل تفرض على المؤسسة هذا النوع من التدريب .

الجدول رقم (37) : يوضح الوسائل التدريبية الأكثر استخداما في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى

الدراسي

المركز الوظيفي الوسائل التدريبية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التدريب المفتوح	05	15.62	04	16.66	03	23.07	12	17.39	
التدريب بالمحاكاة	07	21.87	04	16.66	02	15.38	13	18.84	
الزيارات الميدانية	11	34.37	08	33.33	03	23.07	22	31.88	
التدريب عن بعد	09	28.12	06	25.00	04	30.76	19	27.53	
التدريب المفتوح	00	00	02	08.33	01	07.69	03	04.34	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نرى ان اكبر نسبة قدرت ب 31.88% من إجابات المبحوثين الذين يعتقدون ان الوسيلة التدريبية الأكثر استخداما في المؤسسة هي الزيارات الميدانية موزعة على اعلى نسبة على فئة الإطارات بنسبة 34.37% و تليها نسبة 33.33% من فئة أعوان

التحكم ثم تليها نسبة 23.07% من فئة اعوانا لتنفيذ ، في حين قدرت النسبة الاجمالية لاستجابات المبحوثين بان الوسيلة الثانية الأكثر استخداما في المؤسسة هي طريقة التكوين عن بعد و قدرت ب 27.53% موزعة على فئة أعوان التنفيذ ب 30.76 % ثم تليها فئة الإطارات ب 28.12% ثم تليها فئة أعوان التحكم ب 25.00% في حين نجد الوسيلة الثالثة الأكثر استخداما هي التدريب بالمحاكاة و قدرت ب 18.84% وتوزعت النسبة على النحو الآتي : 21.87% من فئة الإطارات ثم تليها فئة أعوان التحكم ب 16.66% ثم تليها فئة أعوان التنفيذ ب 15.38% اما الوسيلة الرابعة الأكثر استخداما في التدريب هي التدريب بالتعلم المفتوح بنسبة 17.39% وتوزعت نسبتها 23.07% من فئة أعوان التنفيذ في حين نجد 16.66% من فئة اعون التحكم و تليها فئة 15.62% من فئة الإطارات و أخيرا نجد وسيلة التدريب المفتوح بنسبة 04.23% وهاته النسبة توزعت على النحو الآتي 08.33% من فئة أعوان التحكم ثم تليها 07.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها 00.00% من فئة الإطارات.

التحليل السسيولوجي:

يمكن تفسير هذه المعطيات في ظل تبرير مفردات العينة لاختياراتهم حيث اجمع معظم المبحوثين على ان الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة هي طريقة الزيارات الميدانية و التدريب عن بعد و نلاحظ من خلال هذه المعطيات الإحصائية كذلك ان المؤسسة لها استراتيجية في التدريب و التنمية موردتها البشري وذلك من خلال تنوع الأساليب التدريبية من اجل أداء العامل بشكل افضل وتأتي ثمرة المرجوة من رفع الأداء و الكفاءة المطلوبة فالعملية التدريبية داخل المؤسسة سونطراك لها أهمية كبيرة في اعداد كوادرها وكذا يساهم في تأهيل المؤسسة للمنافسة في السوق العمل و بهذا تسعى المؤسسة لتكييف برامجها التدريبية.

و باختيار العاملين للمؤسسة للوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة و هي التدريب بالزيارات الميدانية او التدريب اثناء العمل الذي بلغت نسبته 31.88% من مجموع المعطيات الإحصائية و اختيار هذا النوع من التدريب لان مؤسسة سونطراك تسعى لتقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة اعلى في التدريب حيث تسعى مديرية الصيانة و تشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على المستوى الفردي للمتدربين .

و يعود الاعتماد على هذا النوع من التدريب لان طابع المؤسسة يقوم بصيان الآلات الميكانيكية وتوفر ورشات الصيانة و تجهيزها و كذلك ترى مديرية التكوين في مؤسسة سونطراك ان معظم الاعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع او اثنين على الأكثر بالإضافة الى ان هذه الطريقة منخفضة

التكلفة وان كثير من الآلات تتميز بالتعقيد الامر الذي لا يكفي استعداد العامل او خبرته الماضية و انما يجب عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلات وهذا ما اثبتته الدراسات ان 80% من مهارات و المعارف التي يحتاجها العامل او موظف يكتسبها اثناء فترة التدريب على رأس العمل¹ و اهم ما يميز كذلك هذا النوع من التدريب هو تنمية الجوانب النفسي - حركي حيث يتم احداث نوع من التوافق بين نفسية المدرب و المتدرب .

وصرح لنا مدير التكوين في مديرية الصيانة ان هذا النوع من التدريب اثناء العمل يعتبر اهم العوامل للحصول على شهادات الجودة العالمية iso90001 و iso14000 كما ان اتباع الإجراءات الخاصة بتنظيم التدريب اثناء العمل متماشيا مع متطلبات الحصول على شهادة iso 10015 .

و اما الوسيلة الثانية الأكثر استخداما في المؤسسة هي التكوين عن بعد و ذلك باستخدام تقنية الفيديو و قاعة المحاضرات و يتم شرح عن طريقها و هي وسيلة تعتبر اقل تكلفة و تسهل على افرادها التكوين دون عناء السفر لأنه في السابق الإدارة كانت تتحمل تكاليف السفر و يتطلب هذا ميزانية كبيرة و الآن اصبح الموظف يتلقى تكويناً مباشراً كما يساهم التدريب عن بعد أو التدريب الالكتروني من تطوير قدرة الموظف على استخدام الوسائل و البرمجية و الاستفادة من الانترنت و بتالي فان التأكيد على استعمال الوسائل الحديثة في العملية التدريبية هو مؤشر حسن على سياسة التكوينية في المؤسسة إلا ان احسان محمد حسن يؤكد على ضرورة تكيف هذه الوسائل الحديثة بما يتناسب مع البيئة المحلية سواء على التدريب او الإنتاج و في هذا الصدد يقول " وبنقل التكنولوجيا لا نعني استيراد المصانع و الآليات و طرق الإنتاج المتطورة من دول الصناعية الى الدول النامية بل نعني أيضا عملية التكيف المصانع و المعدات التكنولوجية و طرق الإنتاج المستوردة مع الظروف و الأوضاع المحلية و البيئات التي تدخل فيها و خلق القاعدة العلمية و الأجواء الحضارية المتطورة التي تدعم و تعزز عملية التصنيع و التحديث التكنولوجي و تدفعها الى الأمام² لان نقل التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريبية لابد ان يراعي طبيعة المؤسسة هذا ما تناوله كذلك ايميل دوركايم بمشكلة الاعتماد على التكنولوجيا و الآلات و احلالها محل العمال و الصناعات الحرفية الصغيرة و يصبح العمال مستغربين عن جماعتهم كما خلقت المظاهر الصناعية

¹ محمد عبد الغني حسن هلال ,مهارات التدريب اثناء العمل , مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر و التوزيع , القاهرة ,مصر , 2011, ص 188

² احسان محمد الحسن , التصنيع و تغير المجتمع , دار الشؤون الثقافية العامة و القاهرة ,مصر 1986, ص 155

الجديدة نوعا من التوترات و المشكلات و الامراض¹ واردنا من خلال هذا الطرح ان نشير الى الرؤية السيولوجية التي اردنا ان ننوه اليها داخل المؤسسة باعتبار ان التكنولوجيا المستعملة في التدريب باعتباره تغير جذري في السياسات التكوينية كما صرح لنا مدير التكوين في المؤسسة ان هذا التغير صاحبه بعض المشاكل و الاضرار بسبب الاستعمال السيئ وعدم التكيف هذه الوسائل مع طابع المؤسسة المحلي .

وكاستنتاج عام لهذا الجدول نلاحظ ان هذه الوسائل المستعملة سواء التدريب عن بعد او الزيارات الميدانية ساهمت بشكل كبير في تقليل التكلفة الميزانية لا تكلفة الإطار الواحد في الخارج يكلف خزينة المؤسسة من 80 الى 120 مليون دينار جزائري اما الان بفضل تنوع أساليب التكوين أصبحت التكلفة باهضة جدا و بهذا نستنتج ان تكنولوجيا لعبت دورا هاما في التقليل التكلفة و تحقيق الجودة و زيادة الإنتاج

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان , علم الاجتماع الاقتصادي , دار المعرفة الجامعية , 1999, ص 97

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

الجدول رقم (38) : يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء وعلاقته بالخبرة المهنية

الخبرة المهنية تكنولوجيا الاتصال		أقل 10 سنوات		10 الى 20 سنة		20 الى 30 سنة		30 الى 40 سنة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
سرعة أداء المهام	04	20.00	04	13.79	01	08.33	03	37.50	12	17.39	
الجودو في العمل	06	30.00	06	20.68	03	25.00	01	12.50	16	27.53	
انجاز القرارات	02	10.00	03	10.34	02	16.66	00	00.00	07	10.14	
إدارة الوقت	03	15.00	05	17.24	00	00.00	02	25.00	10	14.49	
رفع الكفاءة	03	15.00	04	13.79	02	16.66	02	25.00	11	15.94	
زيادة الفعالية	01	05.00	02	06.98	02	16.66	00	00.00	05	07.24	
التقليل من الضغوط	01	05.00	05	17.24	02	16.16	00	00.00	08	11.59	
المجموع	20	100	29	100	12	100	08	100	69	100	

القراءة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة قدرت ب 23.18% من استجابات المبحوثين تبعا لخبرتهم المهنية أجابوا بان التكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين الموظف من خلال الجودة في العمل حيث جاءت موزعة على النحو التالي 30.00% خبرتهم اقل من عشر سنوات و تليها نسبة 25.00% خبرتهم ما بين 20 الى 30 سنة ثم تليها نسبة 20.68% خبرتهم ما بين 10 الى 20 سنة ثم تليها نسبة 12.50% خبرتهم ما بين 30 الى 40 سنة.

في حين سجلت إجابات المبحوثين الذين أجابوا بان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في سرعة الأداء المهام بنسبة 17.39% وجاءت هاته النتيجة موزعة بأعلى نسبة مقدرة ب 37.50% ممن خبرتهم تتراوح ما بين 30 الى 40 سنة وتليها نسبة 20.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات وتليها نسبة 13.79% خبرتهم ما بين 10 الى 20 سنة وتليها نسبة 08.33% خبرتهم ما بين 20 الى 30 سنة.

في حين سجلت إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن التكنولوجيا الاتصال ساهمت في رفع الكفاءة بنسبة 15.94% وتوزعت هاته النسبة 25.00% خبرتهم ما بين 30 - 40 سنة وتليها نسبة 16.66% خبرتهم ما بين 20-30 سنة وتليها نسبة 15.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات وتليها نسبة 13.79% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة

في حين سجلت نسبة 14.92% كانت اجاباتهم وفق اختيار إدارة اوقت وتوزعت هاته النسبة على اعلى نسبة 25.00% خبرتهم ما بين 30-40 سنة وتليها نسبة 17.24% خبرتهم ما بين 10 - 20 سنة وتليها نسبة 15.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات.

في حين سجلت نسبة 11.59% ممن كانت اجاباتهم وفق اختيار التقليل من الضغوط العمل وتوزعت هاته النسبة 17.24% تتراوح خبرتهم ما بين 10-20 سنة ثم تليها نسبة 16.66% خبرتهم ما بين 20-30 سنة ثم تليها 05.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ثم تليها نسبة 00.00% خبرتهم ما بين 30-40 سنة

في حين سجلت نسبة 10.14% ممن كانت اجابتهم تمثل انجاز القرارات وتوزعت هاته النسبة على النحو الآتي 16.66% خبرتهم ما بين 20-30 سنة ثم تليها نسبة 10.34% خبرتهم 10-20 سنة ثم تليها نسبة 10.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ونجد كذلك نسبة 00.00% خبرتهم ما بين 30-40 سنة ونجد في الأخير نسبة 07.24% ممن أجابوا بأن التكنولوجيا تساهم في زيادة الفعالية وتوزعت هاته النسبة على النحو الآتي 16.66% خبرتهم ما بين 20-30 سنة ثم تليها نسبة 6.89% خبرتهم ما بين 10-20 سنة ثم تليها نسبة 5.00% خبرتهم اقل من 10 سنوات ثم تليها أخيرا نسبة 00.00% خبرتهم ما بين 30-40 سنة.

التحليل السسيولوجي:

من خلال هذه المعطيات الكمية لاحظنا حجم التأثير و الاستخدام تكنولوجيا الاتصال على فعالية الأداء وجودته داخل المؤسسة لأنه هدف المؤسسة في تسييرها للموارد البشرية هو خلق جو يسوده الرضا و الطمأنينة في العمل لأن مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تعيشها هي تسريع العمال و ضعف سوق العمل ، نقص الأجور ، زيادة أعباء العمل ، الضغط على العامل و تخلخل ثقافة المؤسسة بأنظمة جديدة كإعادة هيكلة و التعامل مع الخارجين في التوظيف و التحكم في الأجور و بالرجوع الى الأنظمة التيلورية حيث المؤسسات لا تستعمل المرونة في حركية افرادها و التعامل معهم باستخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة اصبح شرط من شروط نجاح المؤسسات فهو لم يتوقف ارها على المؤسسات فقط بل تجاوز ذلك

الى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق بل ان التكنولوجيا الاتصال الحديثة قد أسهمت في تغيير المضامين وظائف العملية الادارية التقليدية في مديرية الصيانة شهادة العديد من الإطارات ورؤساء المصالح فالتخطيط و الرقابة و التنظيم و التنسيق و اتخاذ القرارات لم تكن كالسابق . فنجاح تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة واتساع رقعة تأثيرها لجل المصالح والمكاتب فهذا راجع كذلك للجهود الذي قامت به مديرية الصيانة باعتبار ان الثقافة التنظيمية هي احدى العوامل الرئيسية التي سهلت اندماج العمال مع التقنيات الحديثة ان استراتيجية مديرية الصيانة هي مرنة تراعي في اولياتها تمكين العامل من مواكبة التطورات و التغيرات الطارئة و الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها على المدى القريب و البعيد وفي هذا الصدد يرى مصطفى محمود أبو بكر¹ ان المهمة الأساسية للثقافة هي المحافظة على البقاء و الاستمرارية المنظمة و ذلك من خلال:

1- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة

2- تكامل العمليات الداخلية حيث تربط ثقافة المنظمة بقضايا التكامل الداخلي من خلال تهيئة الافراد المنظمة لتقبل القيم التي تحددها الإدارة .

ولاحظنا من خلال المعطيات الإحصائية و الزيارات الميدانية و المقابلات ان مؤسسة سونطراك بذلت جهدا كبيرا لتبنى تكنولوجيا الاتصال الحديثة فالمؤشرات الإحصائية تعطى دلالة سسيولوجية ان هذه التقنيات الحديثة ساهمت في جودة العمل بنسبة 32.18% و جاءت هذه النتيجة مرضية في استخدام التقنيات الحديثة بعد تعبئة و تهيئة اطاراتها قبل عملية التغير حتى لا يشكل العامل مقاومة تفشل سياسة التغير نحو التوجه الحديث بإعادة هيكلة المؤسسات و الحوافز المادية من خلال التحكم الجيد في هذه الوسائل الحديثة ساهم في إنجاح التغير و تقبله فمؤسسة سونطراك أصبحت محط الأنظار كل موظف و هذا راجع الى مكانة المؤسسة وطنيا بالإضافة الى الامتيازات التي تقدمها .

و بتالي استعمال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة خلق أسلوب عمل جديد يقوم على الجدية و الفاعلية و العدالة في تقسيم الأدوار لان الرقابة آلية من خلال الكاميرات و الأجهزة الحديثة أصبحت تحل محل الرقابة البشرية و هذا تجبا للتوترات التي تحدث اثناء المحاسبة و التقييم فالتكنولوجيا لا تعترف و لا تميل لأحد و هذا ما يجسد العدالة التنظيمية تحتكم للواقع التنظيمي .

¹ مصطفى محمود ابو بكر , التنظيم الإداري في المجتمعات المعاصرة , الدار الجامعية , 2005, ص 312

ومما لاحظناه اثناء فترة التريص كيف ساهمت التكنولوجيا الحديثة في إدارة الوقت و هذا ما يتجلى في المعطيات الإحصائية نسبة 14.92% وهو اعتماد على التكنولوجيا الحديثة اثناء الدخول و الخروج بحيث يستعين العامل في المؤسسة بالبصمة الالكترونية او البطاقة المغناطيسية وهذا الاجراء من شأنه ان يقلل حالات التغيب و التسيب وهو ينطبق على جميع العمال بدون استثناء لمختلف مستوياتهم و أي تأخر يؤخذ بعين الاعتبار في الخصم و يتخذ القرار آليا و هذا الاجراء الحديث من شأنه ان يحقق العدالة التنظيمية بين جميع المستويات المهنية و يفرض ثقافة عمل تعتمد على الصرامة و الانضباط اثناء العمل و أكد لنا مدير التكوين اثناء مقابلاته ان هذا الاجراء جاء ليقص فرص التغيب ولا يسمح للخروج الا في الحالات التي تستدعي و للضرورة القصوى و بتالي هذا الاجراء هو عبارة عن رسالة لجميع العمال سونطراك لضبط وإدارة الوقت و مواعيد الدخول و الخروج و هذا الاجراء لا يراعي الفروقات البشرية و المهنية في تحقيق العدالة التنظيمية و حقيقة عند مقابلتنا لبعض الإطارات منهم من اشتكى نت هذا الاجراء .

ومن هنا استنتجنا ان المؤسسة حقيقية تفرض رقابة على الجميع وبتالي هذا مؤشر إيجابي لخلق التوازن داخل التنظيم وفرض الجدية في العمل ومنه نستنتج ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة والموظفين وذلك من خلال:

- 1- تقليص الوقت في انجاز المهام راجع الى تقنية gmao التي يتم بها معالجة البيانات عن طريق الحاسوب حيث أمكن اليوم بالقيام بالعديد من المعالجات في وقت وجيز
- 2- رفع الكفاءة في العمل: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في ادخل نمط الكتروني في الإدارة بمعنى ان كل أنشطة الإدارية متعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة الى الأوراق والتكاليف والطبع والحفظ وهذا من شأنه المساهمة المباشرة في التحكم في التكاليف ورفع الكفاءة والتقليل من الاستهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد.

وعليه يمكن استخلاص فان اعتناء مؤسسة سونطراك بالتقنيات الحديثة لتنظيم العمل ليس فخرا كونها مؤسسة رائدة بل الحاجة الملحة فرضتها البيئة الخارجية لإعادة النظر في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ومطلبا استراتيجيا للتكيف مع متطلبات العولمة التي تقصي كل أسلوب تقليدي ومتخلف عن العصر الحديث

الجدول رقم (39) : يوضح نمط التغير في المؤسسة و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي نمط التغير		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
التجهيزات	05	15.62	06	25.00	03	23.07	14	20.28	
معارف الافراد	03	09.37	06	25.00	03	23.07	12	17.39	
أساليب العمل	08	25.00	10	41.66	03	23.07	21	30.43	
اتخاذ القرارات	06	18.75	00	00.00	01	07.69	07	10.14	
الهيكل التنظيمي	08	25.00	00	00.00	02	15.38	10	14.92	
العلاقات بين الافراد	02	06.25	02	08.33	01	07.69	05	07.24	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية :

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نمط التغير الذي أحدثته وسائل الاتصال الحديثة ان أكبر نسبة هي 30.43 % من الافراد الذين يرون ان التغير مس أساليب العمل وسجلت اعلى نسبة في فئة اعون التحكم بنسبة 41.66% وتليها نسبة 25.00% من فئة الإطارات وتليها نسبة 23.07% من فئة أعوان التنفيذ

أما النسبة الثانية متمثلة في التجهيزات بنسبة 20.28% وتوزعت اعلى نسبة لفئة أعوان التحكم قدرت ب 25.00% وتليها أعوان التنفيذ بنسبة 23.07% وتليها نسبة 15.62% من فئة الإطارات .

في حين نجد في المرتبة الثالثة نسبة 17.39% حيث مس التغير معارف الافراد وتوزعت اعلى نسبة 25.00% في فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 23.07% وتليها نسبة 15.62 % من فئة الإطارات

في حين نجد في المرتبة الثالثة نسبة 17.39% حيث مس التغير معارف الافراد وتوزعت اعلى نسبة 25.00% في فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 23.07% من فئة اعوانا لتنفيذ ثم تليها نسبة 09.37%

في حين سجلت إجابات المبحوثين الذين أجابوا أن التغير مس الهيكل التنظيمي بنسبة 14.49% وتوزعت اعلى نسبة 25.00% من فئة الإطارات وتليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 00.00% من فئة أعوان التحكم.

في حين سجلت إجابات المبحوثين الذين أجابوا انا لتغير مس اتخاذ القرارات بنسبة 10.14% وتوزعت اعلى نسبة 18.75% من فئة الإطارات وتليها نسبة 07.79% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 00.00% من فئة أعوان التحكم.

في حين سجلت أخيرا إجابات المبحوثين الذين أجابوا انا لتغير مس العلاقات بين الافراد بنسبة 07.24% وتوزعت اعلى نسبة 08.33% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 07.69% من فئة أعوان التنفيذ و تليها اخيرا فئة الإطارات بنسبة 06.25% .

التحليل السسيولوجي :

في ظل انفتاح والعولمة والتغير والتطور التفكير التسيري للمؤسسات الاقتصادية حيث كان الهدف الأولى لهذه المؤسسات هو الربح لأنه أصبح لزاما عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء والاستمرار و التأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه ومن هنا أصبحت استراتيجية التغير حتمية لابد منها لمديرية الصيانة و ذلك لمواجهة منافسة كبيرة داخل الأسواق.

وفي هذا الجدول اردنا الوقوف على نمط التغير الذي احدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة حتى نستشف مؤشرات الفاعلية التنظيمية لدى مفردات العينة و نلاحظ من خلال هذه المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ان معظم المبحوثين اتفقوا على ان نمط التغير الذي مس مديرية الصيانة بالأغواط حيث شمل أساليب العمل بنسبة 30.43% وهذا يعكس لنا أولا الثقافة التنظيمية السائدة لهذه المؤسسة التي تعمل بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لعملية التغير الذي تحدثه التكنولوجيا الحديثة داخل النسق القيمي و التنظيمي ومن جهة نظر " رينشارد ستيرز " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم ومن خلال اثرها في سلوكهم " لان خلق جو إيجابي يعمل على خلق تغير إيجابي داخل المؤسسة و يرفع معنوياتهم و درجة رضاهم و يمنحهم شعور بأهميتهم و يرسخ لديهم أساليب عمل جديدة و يزيد من حجم الثقة و الاحترام لممثليهم .

ومن هنا لتحقيق مسعى التغير في أي مؤسسة يجي تغير أساليب العمل و ذلك باستحداث وسائل و تقنيات تكنولوجية حديثة من شأنها ان تساهم في تحقيق الجودة في الأداء و بتالي حرصت مديرية الصيانة سونطراك بتنويع مدخلاتها بأحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التكوين لان التكوين كما ذكرنا سابقا يساهم بدرجة كبيرة في تدريب العاملين بأساليب العمل الجديدة ثم ان الهدف الاسمي لاستحداث تقنيات الحديثة هو اكساب مهارات و معارف جديدة التي تساعد على سرعة انجاز المهام.

و مما صح به مدير الموارد البشرية في المؤسسة انه أصبحت الأخيرة مفتحة أكثر بفضل التكنولوجيا المستخدمة بحيث يستطيع الموظف ابداء الآراء و الملاحظات و نقل الانشغالات بفضل التكنولوجيا المستخدمة و انما خارج أوقات العمل عن طريق الشبكة العنكبوتية عبر البريد الإلكتروني لان المؤسسة استحدثت ايميلات خاصة بكل موظف بحيث يستطيع ابداء الملاحظات في كل وقت و شكلت المؤسسة كذلك من خلال الشبكة العنكبوتية استحداث قناة خاصة بالمديرية تتم عبر الواتساب يتم فيها تبادل الآراء و الانشغالات مما يساهم في تطوير المعرف و نقل الانشغالات .

اما التجهيزات تمثل النمط الثاني في التغير وذلك بنسبة 20.28% وشمل العديد من الوسائل:

- تطور في اختيار الحواسيب بما يتناسب مع الشبكات الاتصالية لذلك اختارت المؤسسة cour2 duo . I5 و cour2 duo . I7 بعدما كانت المؤسسة تعتمد على DEUL COUR.INTEL و هذه القفزة النوعية سهلت العمل و جعلت معالجة البيانات تتم بسرعة كبيرة و يسهل اتخاذ القرارات وإنجاز المهام

- الكوابل والاسلاك: حاليا المؤسسة تعتمد بشكل كبير على (sans fil) مما يسهل حرية العمل والحركة ومرونة الإنجاز وقوة التدفق.
- ومما لمسناه خلال جولتنا في المؤسسة ان تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرارات لان الهدف الأساسي لنظم المعلومات هو خدمة صنع القرار في المنظمة وذلك من خلال عدة مراحل:

أولها: مرحلة الاستخبار: بحيث تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن ان تفيد صانع القرار وذلك من خلال توفر قاعدة البيانات تساعد التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.

كما تساعد نظم الخبرة في مديرية الصيانة بتصنيف المشكلة من خلال تصنيفها وتحديدتها واظهار مدى خطورتها وأكد لنا مدير الموارد البشرية ان هذه النظم ساعدتنا في تحديد الاعطاب والأعطال وتحديد أوقات الإصلاح بدقة باعتبار ان المؤسسة تهتم بإصلاح الآلات وقطع الغيار الخاصة بالمحروقات .

المرحلة الثانية : (مرحلة تصميم النموذج) : بحيث يتلخص دور نظم المعلومات GMAO بضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة

المرحلة الثالثة : (مرحلة البحث و الاختبار) : ان نظم المعلومات في المؤسسة GMAO في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار لكنها توفر نماذج كمية و إحصائية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة و تقييمها وفقا للمعايير .

المرحلة الرابعة: (مرحلة التطبيق): ان تنفيذ القرار يستلزم عملية اقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه وتحتاج عملية الاقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات GMAO كلما سهل الاقتناع بها.

ومع كل هذه الخدمات والتسهيلات التي تقدمها نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار الا انه عند استجوابنا لبعض لاحظنا ان إدارة مديرية الصيانة لا تفتح المجال لمشاركة العمال هذه الأخيرة أصبحت حكرا على مجموعة فرضت نفسها في المؤسسة كما صرح احدهم بقوله " أصحاب النفوذ " و بذلك يطرح ميشال كروزيه في معالجة الظاهرة البيروقراطية¹ اذ يرى ان تركيز سلطة اتخاذ القرار في ايدي فئة قليلة و تكون بعيدة عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم يؤدي حتما الى الجمود.

وما يمكن استخلاصه أخيرا ان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتوفرة في المؤسسة ساهمت فعلا في عملية التغير التنظيمي وهذا التغير أولا صاحبه تهيئة الموظفين بضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والذي ظهرت نتائجه في طبيعة انجاز المهام وإدارة الوقت وفعالية الإنتاج.

¹ شامخ عزيزة , معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية , رسالة ماجستير علم الاجتماع غير منشورة , فرع تنمية الموارد البشرية , جامعة منتوري , قسنطينة , 2008-2009, ص 269 نقلا عن: علي سلمي , تطور الفكر التنظيمي , ط2, وكالة المطبوعات , الكويت , 1980, ص 51

الجدول رقم (40) : يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الاتصال و علاقته بالمركز

الوظيفي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		المركز الوظيفي فعالية الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
39.13	27	46.15	06	37.50	09	37.50	12	سرعة وصول المعلومة
33.33	23	15.38	02	20.83	05	50.00	16	سهولة الاتصال
27.53	19	38.46	05	41.66	10	12.50	04	تشوه المعلومة
100	69	100	13	100	24	100	32	المجموع

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة حول مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الاتصال بين المصالح وكانت اعلى نسبة متمثلة بسرعة وصول المعلومة بنسبة 39.13% وتوزعت هاته النسبة 46.15% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 37.50% من فئة الإطارات وأعوان التحكم.

أما النسبة المئوية سجلت ب 33.33% في اختيار سهولة الاتصال بين الموظفين وتوزعت اعلى نسبة 50.00% من فئة الإطارات و تليها 20.83% من فئة أعوان التحكم و تليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ .

أما النسبة المئوية سجلت ب 27.53% في اختيار القضاء على التشويش الذي يشوب المعلومة وسجلت اعلى نسبة ب 41.66% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 38.46% من فئة أعوان التنفيذ وتليها نسبة 12.50% من فئة الإطارات

التحليل السببولوجي :

ان نجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل النسق ومدى تكيفه مع التحديات والتغيرات التي شهدتها مديرية الصيانة فيما يخص نقل المعلومات أحدث توازن وتفاعل بين المرسل والمستقبل خاصة في مجال الصيانة المحركات والآلات الميكانيكية.

كما ان معرفة المؤسسة لمتطلبات العلاقة بين المصالح هو جوهر التسيير الحقيقي والناجح مما يؤدي الى التفاعل الإيجابي بين المصالح و المكاتب و تحقيق التعاون المطلوب و منه اشراك التكنولوجيا في العملية الاتصالية ساهم بشكل جديد في خلق جو تنظيمي و افضى الى انتاج مجموعة من القيم التي يشترك فيها مجموعة من الأعضاء ومنها امتلاك المعلومة حول العمل و الشعور بالمسؤولية و تحديد الأدوار و كذا تقدير المسؤول المباشر و في هذا الصدد ارود " كيميل و بولس " ... تؤسس العمل الناجح تفترض قيام عمل المؤسسة على الثقة و الدقة و المساعدات المتبادلة ، التعاون ، التضامن ، الجهد المشترك، روح الفريق و مراعات اخلاقيات¹ و يمكن اعتبار هذه مخرجات تكنولوجيا الاتصال التي تسعى دائما الى تعزيز الثقة من خلال الشفافية في نقل المعلومة و سرعتها و بتالي تصبح هذه محددات للثقافة السائدة ومن خلال هذا نعتبر ان مستوى الثقافة التنظيمية للمديرية يتأثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

و بالرجوع الى الجدول أعلاه نلاحظ ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت بوصول المعلومة بين المصالح بنسبة 39.13% وهي نسبة جد معتبرة ولو دققنا اكثر في الخانات الصدرية نلاحظ ان فئة أعوان التنفيذ هي اكثر استفادة بنسبة 46.15% هذا باعتبار ان طبيعة المؤسسة تقوم بإصلاح الآلات الميكانيكية و الكهربائية وان أعوان التنفيذ متواجدون في ورشات الإصلاح فالتكنولوجيا تساعد على الخبرات و المعلومة الى الآخرين و تساعد على حل المشكلات التي تواجهها و كذا الاستفادة من المعرفة المتاحة بفضل الشبكة العنكبوتية و نحن اثناء زيارتنا الميدانية اجابنا احد العمال في هذ الشأن : وهو في ورشته استطاع بفضل تكنولوجيا مكنته من الاتصال بأحد الإطارات المؤسسة في الجزائر العاصمة للاستفسار عن اصلاح احد الاعطاب الميكانيكية فأعطاه المعلومة وهو في مكان عمله عبر الشبكة العنكبوتية عن طريق الایمیل .

وبهذا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قضت على الاتصال الكلاسيكي الذي يعتمد على الرسمية كما جاء به فريدريك تايلور لأنه الاتصال حسبه يأخذ الإجراءات الرسمية² دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال وهذا التجاهل للتركيبة الغير الرسمية و العلاقات الاجتماعية و النفسية ذات الارتباط

¹ كيميل جيب و جان بولس ، اخلاقيات الاعمال الإدارية و الاقتصادية في عالم متغير ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، ط2، 2010، ص 45

² محمد عبد الله عبد الرحيم ، اساسيات الإدارة و التنظيم ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، ط3، القاهرة ، بدون سنة ، ص 146

بحياة الافراد و التنظيم أدت الى الاضرار الواضح بالتنظيم الا ان تكنولوجيا الاتصال كسرت هذه الحواجز و العقبات و ساهمت في فعالية الاتصال بين مختلف المصالح.

و بالرجوع الى المعطيات الإحصائية نلاحظ ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في سهولة الاتصال بنسبة 33.33% و من اجل هذا قامت مديرية الصيانة بالاعتماد على تقنية OUT LOUK كمعيار سوسيو تقني و استجابة لمتطلبات التغير التنظيمي حيث كان له الأثر البالغ في تدفق المعلومات بين مختلف المصالح و المستويات التنظيمية و التي ساهمت بجورها في تغير السلوك الفردي و الجماعي للفئات السوسيو مهنية داخل المنظمة باعتبار ان الرسالة تمر بكل شفافية وفي الوقت المناسب ومنه ابلاغ العمال عبر الوسائط التكنولوجية بمختلف الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة له دور كبير في تعزيز الثقة المهنية و يصبح الموظف يشعر بالانتماء للمؤسسة و يدرك له أهمية من طرف الإدارة العليا و بتالي يزداد تحفيزهم نحو تحسين الأداء و تطويره في ارسال المعلومة او التباطئ متكرر يؤدي بالعامل شعوره بالاستياء و عدم الثقة و التهميش و عدم الانتماء و يلجأ حينها للطرق الغير القانونية للحصول على المعلومة و يحد هذا من تطوير قدرات الموظف و يحد من ادائه و يحصل له نوع من الاغتراب الوظيفي و يشعر انه عبئ على المؤسسة وان المؤسسة لا تثق فيه و بتالي يفصل عن بيئته من خلال تضيق قنوات الاتصال .

و لكن مهما كان تطور في مجال المعلوماتية و مهما كان حجم المنظمة لا يمكن الغاء او اقصاء المنشورات و الإعلانات الورقية و الاتصال الشفوي و الاجتماعات بين العمال و ذلك للحفاظ على النسق العام للمنظمة و احترام الصبغة القانونية التي انشأت من أجلها كونها كيان اجتماعي له مدخلات و تترجم الى مخرجات عن طريق أنشطة العمل التي يسعى فيها المورد البشري عنصرا فعلا في تحقيق الانسجام و الفاعلية.

و في حوار اجريناه مع مدير دائرة الاعلام الآلي حول أهمية الاعتماد على تقنية OUT LOUK و GMAO و تقنية GAFO (للتطوير المالي) ساهمت بشكل كبير هذه التقنيات التكنولوجية في تدفق المعلومات عبر المكاتب و مختلف الدوائر في إيصال المعلومة في الوقت المناسب حيث يجعل الاطار يتخذ القرار بصفة آلية لان متخذ القرار يحتاج الى معلومة دقيقة لتحديد المشكلة .

وعموما يمكن القول ان الوسائل الاتصالية الحديثة أصبحت جد ضرورية للانتقال الى مجتمع المعرفة داخل المؤسسة اذ يتطلب نجاح هذا التغير التكنولوجي الاهتمام بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالمورد البشري خاصة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة والرفض من قبل الافراد وحتى عدم وجود هذه المقاومة فان

تنفيذها بفعالية يتطلب مشاركة الجميع فيها انطلاقا من تخطيطها مروراً بتنفيذها الى غاية الانتهاء منها وتقييمها في ضوء النتائج التي حققتها.

الجدول رقم (41) : يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الإنتاج و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي فعالية الإنتاج		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
سرعة الأداء	18	56.25	10	41.66	03	23.07	31	44.92	
اختصار الوقت	10	31.25	07	29.16	07	53.84	24	34.78	
توفير الجهد	04	12.50	07	29.16	03	23.07	14	20.28	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان إجابات المبحوثين المتعلقة بمساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الإنتاج وجاءت موزعة على النحو التالي:

حيث نلاحظ ان اعلى نسبة سجلت في هذا الجدول قدرت ب 44.92% ممن اختاروا سرعة الأداء وجاءت موزعة بأعلى نسبة 56.25% من فئة الإطارات وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 41.66% ثم تليها نسبة 23.07% من فئة أعوان التنفيذ.

في حين قدرت إجابات المبحوثين باختصار الوقت جاءت نسبتها 34.78% وتوزعت هاته النسبة 53.48% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 31.25% من فئة الإطارات وتليها نسبة 29.16% من فئة أعوان التنفيذ.

وسجلت أخيرا نسبة 20.28% ممن يرو انها توفر الجهد وجاءت موزعة هاته النسبة كالتالي: 29.16% أعوان التحكم وتليها نسبة 23.07% من فئة اعوانا لتنفيذ ثم تليها أخيرا نسبة 12.50% من فئة الإطارات.

التحليل السيسولوجي:

من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ ان معظم المبحوثين يقرون بان التكنولوجيا ساهمت في فعالية الإنتاج من خلال السرعة في الأداء بنسبة 44.92% وهذا الدور الفعال لتكنولوجيا الاتصال يظهر في

توفير مديرية الصيانة محيط تسوده العلاقات الجيدة وشروط العمل اللازمة وتحضير جو تنافسي يجعل الافراد في حركية دائمة مما انعكس إيجابا على فعالية الإنتاج من خلال السرعة في الأداء.

ولو اعتبرنا ان المؤسسة نظام مفتوح فان ذلك يجعلها تعتمد على العناصر الموجودة في المحيط الخارجي بهياكله المختلفة و كونها في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي يتطلب منها مراقبة و متابعة مستمرة لهذا المحيط لتتكيف معه و عليها ان تبذل قصارى جهدها للاندماج معه و التقليل من اثاره السلبية و هذا ما سعت اليه مديرية الصيانة بتبنيها للنسق التكنولوجي المتمثل في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات لان التغير اصبح قاعدة أساسية لنجاح مؤسسة سونطراك وبالتالي فالقدرة على الاستفادة من ايجابياته و التقليل من سلبياته هو بمثابة التحدي الذي تواجهه مديرية الصيانة .

ومنه الشيء الذي يساعد على فعالية الإنتاج المؤسسة هو امتلاكها أولا لثقافة التغير التكنولوجي من اجل الحفاظ على استمرارها وتنافسها في انتاج السلع وفقا لمتطلبات السوق الخارجية المتغيرة باستمرار وبالتالي حصولها على مكانة مرموقة محليا ودوليا فالاهتمام بالتغير التكنولوجي لا يعني اهمال العنصر البشري لان هذا الأخير بدأ الاهتمام به منذ ق 20 مع بدايات الدراسات لفردريك تايلور .

ومن خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى استفادة مؤسسة سونطراك للوسائل التكنولوجية حيث تساهم في نقل المعلومة بسرعة و بتالي انجاز المهام بسرعة و الذي بدورها تساهم في زيادة الإنتاج من خلال أتمة بعض الأنشطة كالتكوين ، الأجور وهذا من شأنه التقليل من التكاليف و الوقت و هذا ما تؤكد دراسة محمد عبدالله الزهراني¹ اجراها حيث اكد ان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لدى وزارة الداخلية يساهم في رفع مستوى الأداء كما يوفر الجهد و توزيع الطاقة مع الراح النفسية و الذهنية الناتجة من المعاناة التي كان يعيشها الموظف لدى استخدامه للوسائل الاتصال التقليدية .

ونفهم من خلال هذه المعطيات الإحصائية ان الموظف كلما تحصل على المعطيات الكافية تعززت لديهم مشاعر العدالة و المساواة و هذا الشعور يتأثر بتغير المكانة المهنية للموظف حيث نجد الفئات المهنية المتوسطة و الدنيا هم اكثر فئة حساسة نظرا لمركزهم الوظيفي فهي تتأثر بحركة وتوزيع المعلومات في حين نجد فئة الإطارات بحكم توزيعهم في اعلى المستويات تجددهم من الفئات اقل شعورا بعدم المساواة و عليه انه كلما تحصل كل العمال دون استثناء وفي جميع المستويات على المعلومات و القرارات الصادرة من الهيئات العليا كلما شعروا بالعدالة و ينتج من خلاله السرعة في الأداء و اختصار الوقت و يزيد من

¹ عبد الله محمد الزهراني ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية للملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2011، ص 123

فعالية الإنتاج ومنه نفهم ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت بدرجة كبيرة في التوزيع العادل للمعلومة بين مختلف المستويات و الدوائر و المصالح أما في حين حدث العكس ووصلت المعلومة لبعض المستويات دون غيرها و لم يتلقى بعض العمال المعلومات المتعلقة بالعمل كلما أدى شعور الفئات التي لم تحصل على المعلومة بعدم المساواة في توزيع تلك المعلومات و بتالي ينتج عنه عدم الرضا و شعور بالاستياء و يؤثر على فعالية الأداء .

و مع هذا التطور التقني الذي تعتمد عليه سونطراك فإن هذا لا ينفي الاعتماد على الوسائل الكتابية للاتصال بالمسؤولين و الموظفين لان المؤسسة أساسا اعتماده على مبدأ الرسمية في التعامل و التفاعل فإنها تعتمد على الاتصال الكتابي نظرا كذلك لمصادقته و لأنه كذلك اقل عرضة للتحرير و التشويش فغالبا ما تكون المعلومات مسجلة ومدونة ضمن وثائق رسمية و رسائل إدارية كالمذكرات و التقارير و النشرات و حتى المطويات و المجلات ... الخ هذه الوسائل تضمن توثيق عملية الاتصال بالاحتفاظ على الوثائق و السندات الرسمية وسجلات الأرشيف التي يمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية الا انها يعاب عليها انها قد تترك نوع من الغموض في فهم الرسالة الاتصالية و خاصة لدى العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط و المحدود .

ولهذا يمكننا القول ان اغلب المبحوثين اقروا بان اغلب اتصالاتهم تتم بصورة شفوية لما لها من المزايا و بالرغم من أهمية الوسائل التكنولوجية في الاتصال الا انه التنوع في استخدام الوسائل يزيد في إنجاح العملية الاتصالية و اذا تحقق الهدف من وراء الهدف الاتصالي تحقق بذلك مشاعر الرضا لدى كل الأطراف المتصلة و ما يوافقنا في رأينا دراسة هناء بدوي حافظ¹.

¹ هناء بدوي حافظ , الاتصال بين النظرية و التطبيق , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , مصر , 2003, ص 49

الجدول رقم (42) : يوضح تطوير محيط العمل و علاقته بالمستوى الدراسي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى الدراسي
										تطوير المحيط العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.08	18	26.22	16	33.33	02	00	00	00	00	رفع الروح المعنوية
14.49	10	13.33	08	16.66	01	50.00	01	00	00	توفير بيئة أفضل
14.49	10	16.39	10	00.00	00	00.00	00	00	00	محافظة على ص.ع
18.84	13	18.03	11	33.33	02	00.00	00	00	00	تقليل من اخطاء
13.04	09	11.47	07	16.66	01	50.00	01	00	00	تفويض الصلاحيات
13.04	09	14.45	09	00.00	00	00.00	00	00	00	زيادة الولاء
100	69	100	61	100	06	100	02	00	00	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات المبحوثين المتعلقة بمساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير العمل وفعاليته جاءت على النحو التالي:

اعلى نسبة في هذا الجدول قدرت ب 26.08% ممن اختاروا انها تساهم في الرفع من الروح المعنوية وتوزعت هاته النسبة على 33.33% مستواهم الدراسي ثانوي وتليها نسبة 26.22% من الجامعيين ثم تليها نسبة 00.00% من الابتدائي والمتوسط.

في حين سجلت النسبة الثانية ب 18.84% ممن أجابوا بان التكنولوجيا تساهم في التقليل من الأخطاء وتوزعت هاته النسبة ب 33.33% من الثانويين ثم تليها نسبة 18.03% من الجامعيين ثم تليها نسبة 00.00% من الابتدائي والمتوسط.

في حين سجلت نسبة 14.48% ممن اختاروا الإجابة بان التكنولوجيا الاتصال ساهمت في توفير بيئة أفضل وكذا المحافظة على الصحة العاملين حيث توزعت النسبة الأولى على 50.00% مستواهم متوسط و تليها نسبة 16.66% من الثانويين ثم تليها 13.11% من الجامعيين اما الابتدائي نسبته 00.00%

اما النسبة الثانية توزعت 16.39% من الجامعيين اما الابتدائي و المتوسط اما الثانويين قدرت نسبتهم 00.00% .

في حين سجلت أخيرا نسبة 13.04% ممن اختاروا الإجابة بان التكنولوجيا الاتصال ساهمت في تفويض الصلاحيات وزيادة ولاء المؤسسة فتوزعت النسبة الأولى كمايلي:

50.00% مستواهم التعليمي متوسط وتليها نسبة 16.66% مستواهم التعليمي ثانوي وتليها نسبة 11.47% مستواهم جامعي ونجد نسبة 00.00% مستواهم ابتدائي اما النبة الثانية توزعت كالآتي 14.45% مستواهم جامعي وتليها نسبة 00.00% مستواهم ابتدائي ومتوسط وثانوي.

التحليل السسيولوجي:

من خلال هذا السؤال أردنا الوقوف مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تطوير محيط العمل وفعاليته وكانت معظم الإجابات المبحوثين اختاروا ان تكنولوجيا الاتصال تساهم في الرفع من الروح المعنوية بنسبة 26.08% كأعلى نسبة من بين المتغيرات المطروحة وقبل طرح التفسير السسيولوجي لهذه الدلالة الإحصائية كان لابد الإشارة لتجارب الهاو ثورن¹ و تأثيرها على المحيط العمل و على انتاجية الموظفين و التي أجريت ما بين 1927- 1932 في مصانع شركة وسترت الكتريك بواسطة " التون مايو " و كان الغرض من هذه الدراسة تحديد مجموعة من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وتحديد الفترات الراحة على الإنتاجية الافراد التي كانت ترتفع وقد استنتجوا ذلك انه يرجع بشعور الافراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص و بسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة ساهم فيرفع روحهم المعنوية مما أدى الى الرفع الإنتاج وهذا ما لاحظناه في هذه الدراسة ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في الرفع من الروح المعنوية و شعور العامل بالرضا و تتجلى هذه المعنويات من خلال :

- تدخل المشرف و توجهاته : بعد احداث التغير التكنولوجي على مستوى النسق الفني للمؤسسة تزداد حاجة العامل لمشرفه المباشر من اجل حل المشاكل التي يمكن ان تحدث في مكان العمل خاصة وان طبيعة المؤسسة تتطلب متابعة المستمرة خلال دوام العمل و على مستوى الظروف المحيطة بالعمل و هذا ما لمسناه عند لقاءنا بالعمال المؤسسة سونطراك حيث اكدوا لنا باتصال المشرف المباشر معهم وب تالي يواجهون الصعوبات التي تعترضهم مع مشرفهم مما اكسبهم الخبرة و ساهم هذا الاتصال من خلق جو مهني اجتماعي بفضل كثرة الاحتكاك و تدخل المشرف لنقل خبرته لدى العمال لكي لا يضع

¹ محمد إسماعيل بلال , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعية الجديدة , الازرايطية , 2004, ص 212

العامل في حرج و اضطراب و قلق لمواجهة المشاكل التقنية لكن بفضل تكنولوجيا الاتصال سهلت له عملية التدخل و اتخاذ القرارات و توفر جو مهني تسوده الروح المعنوية العالية بفضل تكنولوجيا الاتصال.

- ان السياسة المنتهجة من طرف مديرية الصيانة في تنمية اطاراتها و عمالها ومع التحولات السريعة في بيئة العمل الخارجية وزيادة في المهام و المسؤوليات الملقاة على الإطارات و المديرين لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية بل مسؤولية فرق متكاملة من العاملين كما ان اشراك العمال و الإطارات في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فعاليتهم او تحسين أدائهم فحسب بل يؤدي الى تعميق روح المسؤولية و تعزيز الثقة النفسية في اكتساب العامل الاطار المعرفي الجديد و المعلومات المتنوعة تجعله مؤهلا في تقديم اراءه و ملاحظاته بثقة عالية مما يعكس مستوى الأداء و بتالي ترتفع الروح المعنوية كما ساهمت تكنولوجيا الاتصال في توفير بيئة افضل بنسبة 14.49% من خلال القضاء على الاخبار الكاذبة لان الاشاعات تعتبر من اهمها لقنونا لمروجة للدعاية و الاقاويل الكاذبة لأنه يتم تداولها بطريقة غير رسمية كما انا لمعلومات التي تروج تكون سريعة التداول و الانتشار مادامت تتسم بالمرونة لكن خطورتها تكمن في مدى صدق المعلومة التي تحملها الا ان تكنولوجيا الاتصال قضت على الاخبار الغير الرسمية و ما يعزز كذلك توفير بيئة افضل داخل مديرية الصيانة ان ميدان بحثنا يشهد تقلصا في حدة النزاعات و المشاكل عبر كل المستويات التنظيمية خصوصا مع الزملاء و المسؤولين وانه نادرا ما تسوى علاقات سيئة و التي قد تؤدي الى الصدام و العدائية و بتالي فالعلاقات الطيبة لها أهمية كبيرة في المؤسسة بالنسبة لسلوك العامل و انتاجيتهم و التي من شأنها التخفيف من حدة المشكلات المهنية و النزاعات التي قد تؤدي بالعامل الى الشعور بعدم الرضا و هذه النتيجة كشفت عنها دراسة إبراهيم لطفي¹ الا انها اهملت من جانب العلاقات الإنسانية لان مايو اهمل الصراع بين العمال و الإدارة .

و الجدير بالذكر انه من العوامل التي ساهمت في الرفع من الروح المعنوية هي اشراكها للإطارات من ناحية الاستشارة و هذا ما يصلح عليه بالديمقراطية الصناعية بحيث تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في دراسة بعض القرارات و المتمثلة في المشاكل التقنية في الإنتاج ، و التشغيل ، و قضايا العمل ، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة ، تنظيم العمل ... الخ كل هذه القضايا تشير بطريقة تشاورية وتشاركية مما يؤدي بالشعور بالرضا و عدم الاستياء.

¹ لطفي طلعت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 146

سعت المؤسسة لزيادة ولاء الموظفين بنسبة قدرت ب 13.04% من خلال رفع العلاوات و المكافآت التي تعتبر احد المحفزات الأساسية للعمل كونها ترتبط بالجهد الفكري و العضلي بحيث يتم توظيف هذه الطاقات استجابة لمتطلبات التنظيم و لتحقيق مسعى هذه الأخيرة يتوقف حتما على طبيعة الحوافز المقدمة و التي تترك انطبعا حسنا لدى الموظف فالفرد في المؤسسة يميل نحو المزج بين (السرعة ، الكمية ، الجودة ، الابداع) من اجل الاستفادة من مختلف المزايا المادية و المعنوية بالإضافة الى علاوة الاتعاب و الاضرار التي يستفيد منها الإطارات التقنية و هذا تجسيد لمبدأ العدالة الاجتماعية في توزيع المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل تقديم الابتكار و العمل و الابداع التي تحضي بالقبول و الإشادة .

الجدول رقم (43): يوضح تقييم الأداء وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
تقييم الأداء		ت		%		ت		%	
دقة تقييم الاداء	09	28.12	07	29.16	06	46.15	22	31.88	
سرعة تقييم الاداء	08	25.00	04	16.66	02	15.38	14	20.28	
سهولة تقييم الاداء	04	12.50	05	20.83	01	07.69	10	14.49	
لا	11	34.37	08	33.33	04	30.76	23	33.33	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية :

ملاحظ من خلال الشواهد المبينة أعلاه ان اغلب إجابات المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة 66.66% مم نيرون ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في تقييم ادائك الحقيقي وتوزعت هاته النسبة على 31.88% ممن يرون انها تساهم في دقة تقييم الأداء حيث جاءت اعلى نسبة ب 46.15% من فئة أعوان التنفيذ وتليها نسبة 29.16% من فئة أعوان التحكم وتليها فئة الإطارات ب 28.12% .

في حين سجلت النسبة الثانية ب 20.28% ممن يرون انها راجع الى سرعة تقييم الأداء وتوزعت هاته النسبة على 25.00% من فئة الإطارات و تليها نسبة 16.66% من فئة أعوان التحكم و 14.49% تليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ .

في حين سجلت نسبة 14.49% ممن يرون انها ترجع الى سهولة تقييم الأداء وتوزعت هاته النسبة 20.83% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 12.50% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 07.69% من فئة أعوان التنفيذ .

في حين سجلت النسبة لا ب 33.33% وتوزعت هاته النسبة على فئة الإطارات بنسبة 34.37% وتليها نسبة 33.33% من فئة أعوان التحكم وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30.76%

التحليل السسيولوجي:

تعتبر عمليات التقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها سونطراك بدءا من الإدارة العليا انتهاء بالعاملين بأقل مراكز الوظيفية فهي وسيلة تدفع الموظفين للعمل بحيوية ونشاط نتيجة المراقبة بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المشرفين ان يعملوا بكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين امام رؤسائهم وليحققوا مستويات أعلى في التقييم و لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة يجي التعامل معها بشكل نظامي و دقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي يمكن ان تستفيد نت النتائج النهائية لعملية التقييم .

فمن خلال الشواهد الإحصائية تبين لنا مرة أخرى مدى نجاح المؤسسة في استخدامها للتقنية الحديثة للتقييم الموضوعي لان هذه التكنولوجيا الحديثة لاقت استحسان كبير من طرف العمال لان نتائجها تحضي بثقة والعدالة في التقييم.

ان انتهاج المؤسسة لسياسة التغير التكنولوجي وقد استفادت منها سونطراك فان العمال كذلك استفادوا من التغيرات التكنولوجية و هذا ما عبرت به الأرقام الإحصائية بنسبة 66.66% و ذلك بفضل الامتيازات التي تمنحها تكنولوجيا الاتصال للموظفين و المتمثلة في تقنية GMAO وهو عدم التعامل الافراد داخل المؤسسة بازواجية بحيث يتمتع عدد معين منهم بمجموعة من المزايا دون غيرهم بالإضافة من الاستفادة الكل من هذا التغير سواء في حق الحصول على التدريب و التكوين الاضافيين لكل من تمسهم هذه العملية او الزيادة في الأجور و تقسيم الأرباح بالعدل و التساوي او في الحصول على الترقية بالنسبة للأفراد الذين يستحقونها و الذين يمتلكون عدد من المؤهلات تأهلهم لذلك .

ويمثل التقييم الاداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم الجهود العاملين مما يؤدي بشعور العامل بأن جهة تقوم بتقييم نشاطه الى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه انفسهم و عملهم معا و يساعد تقييم الأداء المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين و تطوير الأداء و اقتراح مكافآت مالية و يساعد هذا من الرفع الروح المعنوية لأن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو وقوف سونطراك بشكل موضوعي على أداء موظفيها و ادراك الجوانب السلبية و تدعيم الجوانب الإيجابية وتوظيفها بشكل فعال في تحقيق الأهداف .

ومن خلال جولتنا الاستطلاعية خلال المؤسسة ومع استجواب الإطارات حول طريقة التقييم ابدو رضاهم التام على طريقة جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بأدائهم بداية من الآلة المغناطيسية التي تقيم الحضور اليومي او من خلال البصمة الالكترونية التي تسجل الحضور اليومي للموظف مع احتساب ساعات التأخر وهذا ما يضمن دقة و عدالة و نزاهة أكثر في التقييم حول الحضور اليومي يدخل بنسبة في المردودية كما ان عدد ساعات العمل التي يزيدها الموظف تمر عبر معالج البيانات لمصلحة الموارد البشرية و يعبر احد الإطارات المالية ان بطاقة الأداء المتوازن ساهمت بشكل كبير .

ان ميزانية المؤسسة الضخمة اهتلتها ان تكون رائدة في الحفاظ على موردها البشري من خلال تبني التقنيات الحديثة مكنها من تقييم عمالها بصفة نظامية وآلية خاصة مع اعتمادها على الطرق الحديثة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بكل موظف بفضل تقنية GMAO لكن هذا لا يعني ان المؤسسة استغنت عن الطرق التقليدية في جمع البيانات بل حاولت المؤسسة الاستعانة أكثر بالوسائل الحديثة حتى يتعين لها ضمان صحة المعلومات.

فعمليات تقييم الأداء من العمليات المعقدة و المهمة التي تتطلب أسس منطقية من بين هذه الخطوات توقعات الأداء ، مراقبة تقدم الأداء ، التغذية العكسية ، اتخاذ القرارات لكن بعد الانتهاء من التقييم يتم وضع خطط تطوير الأداء لان نتائجه تستفيد منه مديرية الصيانة خاصة في مجال التكوين كما اكد ذلك رئيس مصلحة الموارد البشرية و ذلك قصد زيادة الكفاءات .

و ما يمكن استخلاصه في الأخير و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه ان يؤدي الى تحسين المستوى أداء عاملها و ذلك من خلال تحفيزهم و تدريبهم و ترقيةهم إضافة الى مستوى تحديد أدائهم و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين و التي تعتبر جزءا من عملية اشم للتمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة و يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات

أدائهم وعليه يمكن القول ان عملية تقييم الأداء هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج التنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الامر ببرامج التدريب او الحوافز او الأجور .

جدول رقم (44) : يوضح سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
سلبيات الاستخدام									
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
كثيرة	03	09.37	04	16.66	03	23.07	10	14.49	
قليلة	07	53.12	13	54.16	05	38.46	35	50.72	
منعدمة	12	37.50	07	29.16	05	38.46	24	34.78	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الاحصائية :

لقد تناولنا في هذا الجدول سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال وفقا لمتغيرات المركز الوظيفي لدى مفردات العينة وكانت النتائج على النحو التالي:

ومن هذا الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة سجلت بـ 50.72% من اقروا بان سلبيات تكنولوجيا الاتصال تكاد تكون قليلة وتوزعت علة النسبة 54.16% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 53.12% من فئة الاطارات ثم تليها نسبة 38.46% من فئة أعوان التنفيذ.

في حين سجلت في المرتبة الثانية نسبة 34.78% ممن اقروا بان سلبيات تكنولوجيا الاتصال تكاد تكون منعدمة وتوزعت هاته النسبة 38.76% من فئة أعوان التنفيذ وتليها نسبة 37.5% من فئة الإطارات وتليها نسبة 29.16% من فئة أعوان التحكم

في حين سجلت أخيرا نسبة 14.49% ممن اقروا بان سلبيات تكنولوجيا الاتصال كثيرة وتوزعت هاته النسبة على 23.07% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها 16.66% من فئة أعوان التحكم ثم تليها أخيرا نسبة 9.37% من فئة الإطارات .

التحليل السسيولوجي:

من خلال هذه البيانات نلاحظ ان اغلب المبحوثين كانت اجاباتهم ان استخدام تكنولوجيا الاتصال لها سلبيات قليلة باعتبار الدراسات الحديثة مؤخرا تؤكد ان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا

على نمو المنظمات خاصة عندما يرافق ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للمؤسسة تغيرات تنظيمية و إدارية مرفقة و بهذا يكون قد استفادت مديرية الصيانة من الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال من خلال الاستثمار الأمثل لتقنية GMAO باعتبارها هب التقنية الرئيسية داخل المؤسسة حيث أحدثت هذه التقنية تغيرات عميقة في الممارسات الاتصالية و لم يتوقف اثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اتصال المؤسسة فقط بل تجاوز ذلك الى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة تختلف عن الأسلوب السابق بل ساهمت الى حد كبير في تغير المضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط ، تنظيم ، رقابة ، اتخاذ القرار و ساهمت كذلك الى رفع الإنتاجية و تحسين الأداء و تقليص التكاليف الا ان هذه التأثيرات الإيجابية لم تمنع من حدوث تأثيرات سلبية و مع استجوابنا لبعض العمال لاحظنا ان الاستخدام له سلبيات متعلقة على صحة الموظف و هذا ما أكدته دراسة أجريت من قبل " داليفا و تينغ" حيث اجريا مسح على 87 مؤسسة في سنغافورة و أظهرت النتائج ان 90.00% من افراد العينة يعانون من مخاطر التقنيات الحديثة من حيث الجهد في العين و الام الظهر اما سلبياته من الناحية التقنية انه يهدد حماية المعلومات عن طريق الاختراق النظم و الشبكات .

ومع استجوابنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بالصعوبات والسلبيات التي تؤخذ بعين الاعتبار وفي هذا الصدد حيث لاحظ ان هذه الصعوبات تمثل في ثلاث نقاط رئيسية:

1- تعقد آلات التكنولوجيا : حيث يرى بعض الموظفين ان الصعوبات التي واجهتهم في تعقد الآلات و المعدات التكنولوجية التي استحدثتها مديرية الصيانة في عملياتها الإنتاجية وذكر بعضهم انهم لم يستطيعوا تشغيلها في البداية ناهيك عن توجيهها و العمل من خلالها وواضح ان السبب الرئيسي في مواجهة العمال تمثل هذه الصعوبات هو النقص التدريب و التكوين للسيطرة على تلك الآلات فالعامل حسبه عندما لا يتقن كيفية تشغيل آلة معينة يدفعنا للقول انه لا يوجد فرق بينه و بين فرد خارج المؤسسة من حيث الإمكانات الذهنية و الفنية و تبرير هذا ان افراد هذه الفئة لم تهتم بهم المؤسسة من حيث إعادة تأهيلهم او توجيههم وفقا للتغيرات التكنولوجية الحاصلة على مستوى النسق الفني في حين كان لابد لها وقبل اجراء تلك التغيرات ان تحدد العمال الواجب إعادة تأهيلهم ضمانا لنجاح التغير الذي يتوقف على مدى استقرار العامل في عمله و سيطرته على هذا العمل.

2- نقص المساعدات الفنية : بعد احداث التغير التكنولوجي على مستوى النسق الفني للمؤسسة تزداد حاجة العامل لمشرفه المباشر من اجل حل المشاكل التي يمكن ان تحدث في مجال العمل بالنظر للتغير الجزئي او الكلي الذي يحصل على مستوى الظروف المحيطة بالعمل و هذا ما لمسناه أيضا

لدى بعض العمال حيث اكدوا لنا عدم الاتصال المشرف المباشر بهم و بتالي كانوا دائما يواجهون الصعوبات التي تعترضهم حيث يتطلب ذلك مزيدا من الوقت و الجهد مما نضع العامل في حالة من الاضطراب و القلق تحول دون القيام بالعمل بالطريقة المطلوبة و دون استقرار العامل

3- نقص المعلومات حول الآلات التكنولوجية الجديدة: و هذا ما أكدته سيد رئيس الموارد البشرية في المؤسسة ان هذا من بين الصعوبات حيث النقص في المعلومات الضرورية للعمل على الآلات التكنولوجية الجديدة و المعلومات الضرورية للسير العادي للعملية التكنولوجية يتم الحصول عليها اما عن طريق التدريب و اما عن طريق الاتصال الإدارة بعمالها و شرح كيفية أداء العمل و هذا لم يكن قد حصل معهم .

و عليه نلاحظ ان عدم الخضوع العمال لبرامج التدريبية و التكوينية المناسبة مع التغيرات التكنولوجية على مستوى النسق الفني يمثل تهديدا كبيرا للاستقرار المهني لهؤلاء العمال نتيجة للصعوبات التي تواجههم في التعامل مع الآلات و المعدات التكنولوجية الجديدة بالإضافة الى تلك الصعوبات التي تحول دون التأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة و الناشئة عن نقص المعلومات المتعلقة بالعمل و التي يمكن للعمال الحصول عليها عن طريق الاتصال المستمر بالإدارة و بدأ بعض العمال فيما يخص هذه التغيرات التكنولوجية انهم لم يستفيدوا اي شيء من هذه التغيرات التي قامت بها المؤسسة داخل ورش عملهم بل بالعكس من ذلك فالتغير التكنولوجي زاد من معاناة هذه الفئة و عقد مشاكلها اكثر و تسبب في التهميش افرادها و عزلهم و ليس عن الشك ان كل هذه المعاناة سوف تقلل من رضا العمال عن الاعمال التي يؤديونها و المؤسسة التي يعملون فيها و بتالي يهدد استقرارهم المهني و يشكل له ضغوط نفسية مما يؤدي الى حدوث بعض الاضطرابات تدفعه للتهرب من مسؤولياته بطريقة او بأخرى.

ومنه نستنتج في الأخير ان من اكثر سلبيات تكنولوجيا الاتصال هو صعوبة العمل على الآلات و المعدات الوسائل التكنولوجية نتيجة لعدم حصولهم على المعلومات كافية و التدريب اللازم للسيطرة عليها مما أدى الى شعور بالضيق و الملل خلال فترات تواجدهم داخل الورش الانتاجية.

الجدول رقم (45): يوضح معايير تقييم الأداء وعلاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي المعايير .ت.أ		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
س.ع. ا	08	25.00	06	25.00	03	23.07	17	24.63	
الجودة في الاداء	09	28.12	07	29.16	06	46.15	22	31.88	
المواظبة على العمل	15	46.87	11	45.83	04	30.76	30	43.47	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية ان اغلب إجابات المبحوثين يقرون بأن المعايير الأساسية عند اجراء عملية تقييم الأداء ترجع الى المواظبة في العمل بنسبة قدرت ب 43.47% وتوزعت هاته النسبة على النحو التالي 46.87% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 45.83 % من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 30.76% من فئة أعوان التنفيذ.

في حين سجلت النسبة الثانية ب 31.88% من إجابات المبحوثين الذين اقرروا ب الجودة في الأداء وتوزعت هاته النسبة على النحو التالي 46.50 من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 29.16% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 28.12% من فئة الإطارات.

في حين سجلت النسبة الثالثة ب 24.63% ممن اقرروا بأهمية السلوك والعلاقات الإنسانية وتوزعت هاته النسبة على النحو التالي 25.00 % من فئتي الاطارات وأعوان التحكم ثم تليها نسبة 23.07% من فئة أعوان التنفيذ.

التحليل السسيولوجي:

ما يمكن قوله خلال المعطيات الإحصائية المدونة اعلاه انه من اجل تحقيق تنمية شاملة للموظفين يتوجب على مؤسسة سونطراك الاهتمام بكل ما من شأنه ان يؤدي الى تحسين مستوى أداء عاملها و ذلك من خلال تحفيزهم ، ترقيةهم ، تدريبهم و تطوير مسارهم الوظيفي إضافة الى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقتهم مع الوظائف الحالية و هذا كله يبنى على النتائج التي سطر عنها عملية تقييم الأداء و التي تعتبر جزءا من التنمية الشاملة للتنمية المتكاملة للعنصر البشري اذن فعملية تقييم أداء العاملين هي

العملية السابقة لكل برنامج من برامج التنمية سواء تعلق الامر ببرامج التدريب و برامج تنمية المسار الوظيفي و الترقية الى حوافز و الأجور إضافة لأنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة .

ومن خلال هذه المعطيات المدونة أعلاه نسعى الى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونطراك لمعرفة نقاط القوة والضعف و فهم مكوناته مع ابراز أهمية تطبيقه نظرا لتخوف العاملين و اعتقادهم في اغلب الحالات ان هذا النظام ما هو الا تصيد اخطائهم و انزال عقوبات عليهم.

ولو رجعنا الى الجدول نجد ان اعلى نسبة تمثلت في المواظبة على العمل بنسبة 43.47% ومنه المعطيات التي بحوزتنا تشير الى نقطة غاية في الأهمية في عملية التقييم بانه المعيار الأول في التقييم يتمثل في المواظبة على العمل و تشمل هذه الصفات الأمانة و الإخلاص والتعاون و التقاني في العمل و تحديد مواعيد الدخول و الخروج و لعل من بين المحددات التي دعت المؤسسة الى اعتماد هذا الأسلوب في التقييم وهو طبيعة نشاط هذا المؤسسة التي يغلب عليها طابع التقني و الإنتاجي فمجرد ذكر سونطراك يتبادر في الازهان كل فرد ان هذه المؤسسة تتمتع بشخصية معنوية ذات سمعة عالمية و لا نخص عن الجميع ان الامتيازات التي تقدمها سونطراك لإطاراتها في مختلف المجالات هو مؤشر يعكس مدى اهتمامها بعمالها باختلاف مستوياتهم وهذا من اجل الاستثمار في طاقاتها و الحفاظ عليها باعتبارهم قيمة مضافة و بتالي يمكن القول ان الميكانيزمات و الآليات المعتمدة في عملية تقييم المورد البشري تندرج ضمن ثقافة تسيير منتهجة من طرف المؤسسة .

ومنه مؤسسة سونطراك تتميز بثقافة تنظيمية عالية وهذا ما جعلها محط انظار كل موظف مهما كان مستواه التعليمي والمعرفي وبتالي ينعكس هذا على طبيعة التقييم الذي يتجلى في المواظبة والاستمرارية في الأداء والعمل.

و عليه نجد ان مؤسسة سونطراك لا يمكن ان تحدث تغيرات جوهرية الا من خلال إعادة النظر في معايير التقييم مما يسمح لها اجراء تغيرات دون حدوث مقاومة كبيرة من طرف إطارات و العمال ، و لهذا عجلت باستحداث ثقافة تنظيمية وفق طبيعة التغير المراد اجرائه حيث حرصت على عملية التقييم التي تمس بالدرجة الأولى الانضباط و المواظبة في العمل كون المؤسسة تحمل ثقافة عمل تحت على الانضباط و الاستمرارية في الأداء.

و عند مقابلتنا لمدير الموارد البشرية في المؤسسة قال بان المؤسسة تعتمد على برنامج GMAO الذي يعمل ضمن الشبكة المحلية هذا البرنامج يغطي جميع الوظائف في المؤسسة و يدعم جميع الأنشطة

ابتداء من شراء المواد الأولية و الاعداد الداخلي لها و مرورا بعملية التصنيع حتى بيع المنتجات النباتية للزبائن و كذا استخدامه في وظيفتي المالية و المحاسبة و تسير الموارد البشرية من خلال انه يمتلك المعلومات عن تغير الظروف الشخصية للعامل مثل عدد الأولاد و الحالة العائلية التي يبلغ بها العامل و كذلك يوفر المعلومات عن مواظبة العمال اليومية و تقييم الأداء التي يتلقاها من طرف المصالح كما انه يسجل فيه الطلبات والشكاوي للأفراد كما يعمل هذا النظام على جمع المعلومات حول حجم العمل و المواظبة العلم و جودته...الخ فتقوم مصلحة الموارد البشرية بتصنيف و ترتيب هذه البيانات و يتم تخزينها بواسطة وسائط التخزين في الحاسوب ومه يتم تشكيل قاعدة بيانات تسمح و تسهل عملية تقييم الأداء .

و عليه يمكن ان نستنتج ان نجاح التغير في أي مؤسسة يبقى مرهون بمدى قدرتها و اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و لهذا فقد خصصت مديرية الصيانة ميزانية تجهيز ضخمة موجهة لاقتناء احدث الوسائل التكنولوجية و استحداث أنظمة خبيرة و البرامج الإلكترونية تساعد على تفعيل نظام الاتصال وتطوير مهارات و قدرات العاملين و تساعد على الانضباط.

فالיום اصبح الاطار في مديرية الصيانة يتلقى المعلومات من مكان عمله بفضل التكنولوجيا المعاصرة خاصة في مجال التسيير و التأطير فهذا يزيد من مواصلة الانضباط و الاستمرارية في أدائه وهذا يعتبر مؤشر رئيسي التي تعتمد عليه المؤسسة في عملية التقييم و هذا ما جعلها تنترع على المركز الأول وطنيا و العاشر دوليا و هذا يفضي ان مديرية الصيانة أعطت اهتمام بالغاً لموردها البشري و ذلك لتحقيق الجودة الشاملة فالمعادلة تقول ان تحقيق الجودة الشاملة يتوقف بمدى قدرة المؤسسة على اعداد المورد البشري قادر على تحقيق الإضافة نوعا و كما .

الجدول رقم (46) : يوضح أداء عملك في غياب وسائل الاتصال وعلاقته بالمركز الوظيفي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		المركز الوظيفي غياب وسائل الاتصال	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
30.43	21	15.38	02	37.50	09	31.25	10	لا	
05.79	04	15.38	02	08.33	02	00	00	ليست مهمة	نعم
33.33	23	15.38	02	29.16	07	43.75	14	حسن التصرف	
14.49	10	15.38	02	16.66	04	12.50	04	الوسائل القديمة	
15.94	11	38.46	05	08.33	02	12.50	04	لا يمتلك الخبرة	
100	69	100	13	100	24	100	32	المجموع	

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية أعلاه ان أعلى نسبة سجلت ب 69.56% ممن أجابوا بأنهم يمكنهم أداء عملهم في غياب تكنولوجيا الاتصال وتوزعت على أعلى نسبة ب 33.33 % بأنهم أجابوا يمكنهم التصرف حسب الموقف وتوزعت على 43.75 % من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 29.16% من فئة اعوانا لتحكم وتليها نسبة 15.38 % من فئة أعوان التنفيذ

في حين سجلت في المرتبة الثانية نسبة 15.94% ممن أجابوا بأنهم لا يملكون الخبرة لإستعمالها وتوزعت على النحو الآتي 38.46% من فئة أعوان التنفيذ و تليها نسبة 12.50% من فئة الإطارات وتليها نسبة 8.33% من فئة اعوان التحكم.

في حين سجلت في فئة نعم نسبة 14.49% ممن أجابوا بأنهم الوسائل التقليدية كافية في الاستعمال وتوزعت على النحو الآتي 16.66% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 15.38 من فئة أعوان التنفيذ وتليها أخيرا نسبة 12.5 % من فئة الإطارات.

في حين سجلت في نعم كذلك نسبة 05.79% ممن أجابوا بأنهم الوسائل التكنولوجية غير مهمة وتوزعت على النحو الآتي 15.38% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 08.33% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 00.00% إطار

في حين نجد أخيرا في فئة لا النسبة 30.43% وتوزعت على النحو الآتي 37.50% من فئة أعوان التحكم و تليها نسبة 31.25% من فئة الإطارات و تليها أخيرا نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ .

التحليل السسيولوجي:

لقد شهدت تقنيات الاتصال تغيرات كبيرة و بأسلوب معقد و مثير على مدار التاريخ البشري و هذا ما أدى الى تعدد الخيارات نتيجة التقدم المطرد الذي طرأ على أجهزة الحاسب الآلي و تقنيات الاتصال السلبي و لا سلبي منها : الانترنت و الاكسترنات و التلكس و الفاكس ... الخ فاصبح العامل يرسل المعلومات و يستقبلها وهو في مكتبه إلا ان هذا لم يلغي نهائيا دور و أهمية وسائل الاتصال الكلاسيكية و هذا ما لمسناه من خلال المعطيات الإحصائية بنسبة تمثلت 69.59% و هي نسبة جد معتبرة تفسر أداء العمل في غياب الوسائل التكنولوجية ونجد من الوسائل التقليدية التي تستعين بها المؤسسة المذكرات المصلحية ، التعليمات الادارية ، لوحة الإعلانات و غيرها لقد حمل التغير في اشكال و تقنيات الاتصال مجموعة من المدلولات و التي اثرت في سلوك الفرد ونجد حسب نظرية ماركس أن المادة او الوجود هما الأساس او القاعدة الرئيسية لظهور الوعي او الفكر فالوجود يعتبر الشيء الأساسي او الأول الذي يسبق بالطبع الوعي فمن خلال هذا نجد ان افراد العينة وعي لا بأس به إنطلاقا من ما هو متوفر بالمؤسسة من وسائل و أساليب اتصال سواء كانت تقليدية ام حديثة وهذا الوعي تستشفه من خلال إجابات المبحوثين لإدراكهم بأهمية هذه الوسائل في تسير العمل حيث نجدهم يعتبرون ان الوسائل التقليدية ذات أهمية كبيرة في مكان العمل وهذا ما عبروا لهم حيث نجدهم انهم يتصرفون حسب الموقف من ناحية الاستعمال بنسبة 33.33% وهذه النسبة توضح لنا ان المبحوثين لهم اتجاها إيجابيا باستخدام الوسائل التقليدية وذلك وفق تصريحهم بضرورة توفرها وكذا دورها في تسهيل العمل و التمكن من استغلال الوقت بشكل جيد .

ونلاحظ خلال زيارتنا الميدانية الاعتماد على الاتصال الشفوي و الكتابي يسيطر على طبيعة الاتصال في حين هذا لا يعني اعتمادها كذلك على ما يسمى الاتصالات الإدارية الرقمية و التي يقصد بها استخدام تقنية المعلومات ومختلف التكنولوجيا العصرية في الاتصال بين مصالحها ومديرياتها بهدف تحسين وزيادة مردودية الإدارة وتطويرها و عموما نجد ان هناك فجوة بين المادي و المعنوي بالمؤسسة فبالرغم من توفر تقنيات الاتصال الحديثة الا ان سلوكيات الافراد و تصرفاتهم لا تتجه نحو استخدام هذه الأخيرة وهو ما يعبر عنه ارتفاع نسبة عدول المبحوثين عن استخدام تكنولوجيا الاتصال وهذا ما اجريناه مع احد الإطارات حيث قال انه في بعض الأحيان نستخدم الوسائل التقليدية في ارسال المعلومة دون الحاجة الى

البريد الإلكتروني كون البريد الإلكتروني ينقص من الرسالة الجانب الاجتماعي و السلوكي و تصبح الرسالة مادية و فقط خاصة وان جو العمل ذو طبيعة اجتماعية لان الاتصال الى جانب كونه طبيعة إدارية فهو كذلك طبيعة اجتماعية تتفاعل معها جماعات العمل سواء كان ذلك مع الإدارة او مع الزملاء وبهذا تصبح الرسالة الاتصالية منعدمة من لغة الجسد وملامح الوجه فالتكنولوجيا الاتصال أحيانا تصبح عائق امام الجو الاجتماعي فتجعل الموظف كآلة يتلقى الأوامر و يطبق و يصبح الجو التنظيمي مثل الثكنة العسكرية وهذا من خلال تكنولوجيا الاتصال التي تحد العلاقات ويصبح كل موظف في مكتبه منعزل عن البقية فينخفض سلوك التعاون و يشهد ضعفا وهذا أمر طبيعي أحيانا كون المؤسسة وجدت لتحقيق اهداف تنظيمية و ليست شخصية وتجدر الإشارة ان نمط التعاون في العلاقات المهنية الذي يتعزز اكثر من خلال الوسائل التقليدية لا يأخذ صفة مقصودة ولا يتميز بالتقنين وانما يأخذ طابع العفوية وينبع من الدوافع الفردية النابعة عن المشاعر الإيجابية للأفراد ونابع عن الظروف الاجتماعية معينة ولهذا توصلنا انه كلما تعززت مشاعر التعاون التي تنتقل و تتفاعل بفضل الوسائل التقليدية كالكتابة و الاتصال الوجيه بين العمال كلما تقلصت معدلات الغياب و التأخر و خلق مشاعر الرضا أما اذا اكتفى المسؤول بالعمل من خلال التكنولوجيا الاتصال التي تساهم في بعد المسؤول المباشر عن موظفيه ولم تتعد مساعدة الموظفين نطاق الممارسة التنظيمية وقد يولد علاقة متوترة بين الطرفين ناتجة عن المشاعر الاستياء و قد تترقى الى الصراع و النزاع .

وبتالي فتكنولوجيا الاتصال تفرض الرسمية في التعامل و يصبح الفرد معزولا يتلقى الأوامر أما الوسائل التقليدية تسمح بالاقتراب من العمال و مشاركتهم ومعرفة احتياجاتهم و تصبح الرسالة الاتصالية مكتملة مع الحركات الجسد و ملامح الوجه و تخلق كذلك الجو الغير الرسمي في التعامل و تسعى لتخفيف مشاكلهم الشخصية و التقرب من احتياجاتهم اكثر و طرح انشغالاتهم المهنية وهذا ما أكدته هرزبرغ¹ " ان هذه العلاقات هي من العوامل الصحية التي تقي العامل مشاعر الاستياء " .

ومن خلال ما توصلنا اليه من تفسيرات و تأويلات سسيولوجية يظهر لنا ان الاستخدام الفعلي للوسائل التقليدية للاتصال ذو درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير و التفاعل للعلاقات الرسمية بين وحدات التنظيم من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تنشأ نتيجة تفاعل العمال في بيئة عمل مشتركة بفضل الوسائل التقليدية للاتصال وقد تأكدنا ان هذه العلاقات قد تشبع بعض الحاجات و

¹ مي عبد الله سفر، الاتصال في عصر العولمة الدور و التحديات الجديدة ، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ،

الرغبات التي لا يستطيع اشباعها التنظيم البيروقراطي كالحاجة الى الانتماء و التقدير و الحاجة الى التعاون و تضافر الجهود على سبيل ضمان سيرورة العملية الإنتاجية وما تأثير ذلك على مشاعر الرضا
الجدول رقم (47): يوضح مساهمة مصلحة الإدارة و الاتصال في تحين الأداء و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي الإدارة والاتصال		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	26	81.25	18	75.00	08	61.53	52	75.36	
لا	06	18.75	06	25.00	05	38.46	17	24.63	
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100	

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلب إجابات المبحوثين تشير الى أهمية مصلحة الاتصال في المؤسسة وهذا ما عبرت به اجاباتهم بنسبة 75.36 % ممن أجابوا بنعم وتوزعت هاته النسبة على فئة الإطارات بنسبة 81.25% ثم تليها نسبة 75.00% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 61.53% من فئة أعوان التنفيذ في حين سجلت فئة لا بنسبة 24.63% وتوزعت هاته النسبة على النحو الاتي 38.46 % من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 25.00% من فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 18.75% من فئة الإطارات

التحليل السسيولوجي:

تمثل دائرة الإدارة والاتصال جانبا هاما من جوانب الإدارة في المؤسسات الاقتصادية فهي لا تخرج كونها نشاطا يسعى لكسب الثقة والتأييد الموظفين وخلق جو من الالفة والتعاون ما بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

ونلاحظ من خلال المعطيات الكمية ان معظم الإجابات تقر بأهمية مصلحة الاتصال داخل المؤسسة حيث تجسدت نسبة الأهمية ب 75.36% حيث ساهمت هاته المصلحة الى بناء جسور الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال الامداد بالمعلومات الدقيقة والصحيحة والاعتماد على الصدق والأمانة في إيصال المعلومة وكذلك تقوم بشرح القوانين الجديدة وأي تغير او تعديل في المراسيم لدى

مؤسسة سوناطراك مجلة تصدر كل ستة أشهر وتصدر من مصلحة الاتصال وذلك لتنمية روح المسؤولية لدى الموظفين اما أهميته على الصعيد الخارجي فهي تسعى الى رصد ما نشر و صدر من خلال وسائل الاتصال على مديرية الصيانة و متابعة تقويمه و الرد عليه اذا لزم الامر مع تسهيل الامر لوسائل الاتصال الخارجية وتوفير الظروف المناسبة لها بهدف نقل صورة حقيقية عن المؤسسة .

والملاحظ ان مصلحة الإدارة و الاتصال شكلت فاعلية و ديناميكية في نقل المعلومة و سرعة وصولها لجميع المصالح و المكاتب لأنه في سنوات مضت كان الاعلام و الاتصال في المديرية يتميز بالتقليدية من اجل اعلام مثلا مصلحة معينة يتم تحضير رسالة مكتوبة تبعث الى المديرية ومن ثم ترسل مباشرة الى رئيس المصلحة بحي نلاحظ انه نوع من المركزية في النظام الإعلامي و الإتصالي المطلق في المديرية أي لا يتخذ القرارات الا بالرجوع الى المديرية و لا تتاح فرصة مباشرة للمصلحة الا ان المديرية سعت الى مواكبة التغير و التطور لان المؤسسات الغربية شهدت تطورا رهيبا في ميدان الالام و الاتصال باستعمال شبكة الانترنت واستعمال تقنية gmao في المؤسسة بفضل هذه تكنولوجيا الاتصال تجعل رؤساء المصالح تسهل لهم نقل المعلومات وتوفر لهم جهد و الوقت و السرعة الكافية و اكسبت المعلومة منطق الرسمية.

كما ان هذه المركزية مع الأنظمة الاتصالية الحديثة سوف تتضاءل نوعا ما لان رؤساء المصالح يكون لهم دور في التأثير على المعلومات و أصبحت لوحات الالكترونية في المؤسسات يعرف من خلالها المستخدمون كل التغيرات في المؤسسة الغربية من حي أنظمة اعلامها جعلها تتغاضى التنقل بيم المصالح و أصبحت المعلومة تنتقل عبر الاعلام الآلي " فبعدها كان نقلها شفويا او كتابيا أصبحت المعلومة تعالج إعلاميا و تنتقل الكترونيا " ¹ وهذه التكنولوجيا سهلت الجهد و الوقت ووصلت الى مصالح و بدون طلب التكرار .

وتجدر الإشارة ان مصلحة الإدارة و الاتصال سعت الى تقليص النزاعات في المؤسسة ويمكن اعتبار الصراع و النزاع احدي المؤشرات التي تقيس الرضى الوظيفي للعمال وذلك برصد السلوك النزاعي اذ كلما رصدنا للعامل سلوك النزاع كلما ادركنا انه يعاني من مشاعر عدم الرضا و كلما تقلصت مدة النزاعات أدى ذلك الى تحسين العلاقات وهذا ما جاء به الان توران ² حيث اكد ان النزاعات و المفاوضات ماهي الا مؤشرات عن وعي العمال الا انه يمكن القول ان ميدان بحثنا يشهد تقلصا في حدة

¹ Bielle (f) les evolution de (SIRH) syysteme information ressources humaines « revue personnel n 409 .ed (andcp) . paris .mai.2000. p50

² Allain touraine .optic. p 33

النزاعات والمشاكل عبر كل المستويات التنظيمية خصوصا مع الزملاء و المسؤولين وهذا بفضل وجود و فعالية دائرة الإدارة و الاتصال لأنها في نفس الوقت تستقبل شكاوي العمال لأنه تلك النزاعات والصراعات تسعى الى خلق جو من المشاكل في المحيط المهني و قد يرتفع معدل تلك النزاعات مع عدم وضوح القنوات الاتصالية بين جميع الوحدات و الذي يؤثر بدوره على مصداقية المعلومة الواردة من مصلحة الاتصال .

اما الفئة التي اجابت بلا المقدرة نسبتها 24.63% نستنتج ان العامل كلما تحصل على المعلومات والقرارات الجديدة والمتعلقة بالعمل كلما تقلصت مشاعر الاستياء والتذمر لديه في حين كلما تقلصت حركة المعلومات في اتجاه العمال كلما شعر هؤلاء بالاستياء والتذمر لذا اغلب المستأؤون هم الذين لا يسعفهم الحظ في اكتساب المعلومة الجديدة وان الافراد الذين لا يشعرون بالاستياء يرجعون الى تلقيهم التعليمات الجديدة.

وعموما يمكن القول ان دائرة الإدارة والاتصال تلعب دورا هاما في زرع ديناميكية وجعل المؤسسة كالحجم الواحد في حين ان الاستعمال العقلاني لوسائل الاتصال يعمل على تقريب مختلف المصالح مع بعضها البعض كما ان أداء الافراد وحالتهم المعنوية يتأثر بفاعلية الأنظمة المعلوماتية والاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (48) : يوضح الوسيلة المهمة في تقييم الأداء و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		تقييم الأداء		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تقييم رئيس المباشر	19	59.37	14	85.33	05	38.46	38	55.07			
تقيم لجنة التقييم	07	21.87	08	33.33	04	30.76	19	27.53			
تقييم جهاز الكمبيوتر	06	18.75	02	08.33	04	30.76	12	17.39			
المجموع	32	100	24	100	13	100	69	100			

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول نلاحظ ان اغلب إجابات المبحوثين تقر بان افضل وسيلة لتقييم أدائها هي عبر رئيسها المباشر بنسبة 55.07 % وتوزعت هاته النسبة على 85.33% على فئة أعوان التحكم و تليها نسبة 38.46% من فئة أعوان التنفيذ .

في حين سجلت النسبة الثانية 27.53% وتوزعت هاته النسبة على النحو الآتي: 33.33% من فئة اعون التحكم ثم تليها نسبة 30.76% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 21.87% من فئة الإطارات. في حين سجلت أخيرا نسبة 17.39% ممن يرون ان التقييم يكون عبر جهاز الحاسوب وتوزعت هاته النسبة على النحو التالي 30.76% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 18.75% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 08.33% من فئة أعوان التحكم.

التحليل السسيولوجي :

ان الاهتمام بالعنصر البشري و لاسيما الفئات المهنية اذا توفرت له الظروف التنظيمية المرنة التي تراعي القدرات و ابداعات العمال من خلال إيجاد ما يسمى بالمؤسسة الإبداعية.

و لتحقيق الابداع المؤسسي لابد ان تتوفر معايير واضحة في عملية تقييم الأداء المورد البشري اذ تعد هذه المعايير المؤشر الرئيسي لتقييم الأداء و لكي تتم عملية التقييم بنجاح لابد ان يستخدم المقيمون الأساليب السليمة و المناسبة و المؤدية الى نجاح عملية التقييم لان المؤسسة تستطيع من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء عاملها و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد و فعالية المؤسسة فهو يعتبر وسيلة فعالة للكشف عن الكفاءات الكامنة غير منتقلة للعاملين

و معرفة العمال الذين هم بحاجة للانتقال الى وظائف أخرى تتفق مع قدراتهم كما يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلاوات هذا فضلا عن كونه يعلم على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الأداء و بتالي اعتمادها على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرار و ذلك لوجود علاقة وثيقة بين تقييم الأداء و مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية .

فمن خلال قراءة هذه النسب نلاحظ ان اغلب الاجابات تؤكد على تفضيل الرئيس المباشر في عملية التقييم لأنه بكل بساطة هو على احتكاك دائم مع موظفيه و يعرف طبيعة القدرات كل عامل فهو يعيش طيلة اليوم بمرافقتهم و حل مشاكلهم المهنية خلال جولتنا اكد لنا بعض الإطارات ان المعيار الأول في عملية التقييم وهذا ما أكدّه جورج فريدمان وزميله بيار نافيل¹ ومن هنا نفهم ان درجة الانتظام الفرد وانخفاض غيابه يعتبر مؤشرا على درجة الرضا و عدالة التقييم المورد البشري فلا يشك ان الفرد الراضي و يشعر براحة في عمله عن علاقته مع المسؤول المباشر الذي يبدي مبادرة إضافية و مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم الشخصية يكون اكثر ارتباطا بالعمل و اكثر حرصا على التواجد في العمل .

و خلال جولتنا لميدانية و عند استجوابنا لفئة أعوان التنفيذ و أعوان التحكم يمتد انتقادهم بحيث يذهبون الى ان أعوان التنفيذ و التحكم يرون في الاطارات الإدارية انهم مرتاحين و يتقاضون اجورا مرتفعة كما يقول احدهم " نحن نخطط لعملية الإنتاجية و نتتبعها و اجورنا تتقارب و أجور الإطارات الإدارية " و يرجعون سبب ذلك ان التقييم ضعيف و جائر في نفس الوقت فهم يرون انه ليس بينهم و بين الإطارات فروق كبيرة في الكفاءات لكن عنصر التقييم يضع أعوان التحكم في وضعية حرجة فمن المفروض ان يكون عنصر التقييم هو الكفاءة و تعطي له في الأخير مكافآت تشجيعية لكي يكون محفزا في العمل .

ومنه في المقابل اكد الباحثون في علم الاجتماع المنظمات انه يرتفع الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية و هذه الأخيرة تتم ترجمتها من خلال التقييم الجيد للعامل وكاستخلاص لما جاء في التحليل يمكن القول ان مؤسسة سوناطراك تسعى الى توفير المناخ التنظيمي تسوده عدالة تنظيمية و التي تسمح برفع أداء الموظف من خلال تقييمه المباشر عن طريق مرؤوسيه الا ان هذه العلاقة في التقييم انتجت في جو من العلاقة ومناخ العمل تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من الروح المعنوية للموظف لأنه يشعر بعدالة في التقييم الا انه يوجد بعض الموظفين لهم رأي آخر وهي نسبة قليلة مما لاحظناه خلال الجولة الاستطلاعية و عليه هذا ما يعزز قدرة سوناطراك في احتلال مراتب الأولى وطنيا و العاشرة عالميا .

¹ جرجور فريدمان و بيار نافيل , مرجع سابق , ص 181

الجدول رقم (49) : يوضح مساهمة المعلومة الدقيقة في تحسين ادائك و علاقته بالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
غياب وسائل الاتصال									
		ت		%		ت		%	
لا		05	15.62	04	16.66	03	23.07	12	17.39
نعم	الاجتماعات	06	18.75	06	25.00	02	15.38	14	20.28
	المذكرات	01	03.12	00	00.00	02	15.38	03	04.34
	لوحة الإعلانات	01	03.12	01	04.16	01	07.69	03	04.34
	الهاتف	03	09.37	04	16.66	02	15.38	09	13.04
	الانترنت	03	09.37	02	08.33	02	15.38	07	10.14
	الانترنت	13	40.62	07	29.16	01	07.69	21	30.43
المجموع		32	100	24	100	13	100	69	100

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال النسب الإحصائية المعروضة في الجدول أعلاه ان اغلب إجابات المبحوثين يقرون بأهمية المعلومة الدقيقة في تحسين الأداء بنسبة 82.60 % وتوزعت هاته النسبة على اعلى نسبة 30.43% فمن أجابوا بأهمية الانترنت وتوزعت هاته النسبة على فئة الإطارات ب 40.62% ثم تليها نسبة 29.16% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 07.69% من فئة أعوان التنفيذ.

في حين سجلت النسبة 20.28% ممن أجابوا بأهمية الاجتماعات الدورية وتوزعت هاته النسبة 25.00% من فئة أعوان التحكم و تليها نسبة 18.75% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ.

في حين سجلت النسبة 13.04% ممن أجابوا بأهمية الهاتف وتوزعت هاته النسبة كالاتي 16.66% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 09.37% من فئة الإطارات.

في حين سجلت النسبة 10.14% ممن أجابوا بأهمية الانترنت وتوزعت هاته النسبة كالآتي 15.38% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 09.37% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 08.33% من فئة أعوان التحكم.

في حين سجلت نسبة 4.34% ممن أجابوا بأهمية المذكرات ولوحة الإعلانات حيث توزعت النسبة الأولى على 15.38% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 3.12% من فئة الإطارات اما النسبة الثانية توزعت على النحو الآتي 07.69% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 4.16% من فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 3.12% من فئة الإطارات .

التحليل السسيولوجي :

نلاحظ من خلا هذا الجدول الاحصائي ان اغلب المبحوثين يرون بأهمية المعلومات الدقيقة في تحسين الأداء بنسبة 82.60% وهذا راجع الى طبيعة الاتصالات التي لها تأثير على الجو الاجتماعي داخل المؤسسة هذه الأخيرة بمقدورها جعل العامل اكثر تحفيزا في ميدان العمل و اكثر شعورا بالرضا اذ حاولت كسب ولاء عمالها عن طريق تسهيل عملية الاتصال الرسمي بفضل التكنولوجيا المستخدمة و جعلها في متناول الجميع مما يسمح بتوفير معلومات صحيحة و دقيقة و عدم الاقتصار على التسرب الغير الرسمي للمعلومات لهذا على المؤسسة توفير جهاز اتصال رسمي قوي يعمل على تحقيق حاجة العمال الى التزود بالمعلومات الحقيقية .

لهذا فان تكنولوجيا الاتصال تساعد على توفير المعلومات الصحيحة من خلال منظومة الاتصال الرسمي وبهذا فهي تقضي على الاشاعات و التحريف الا ان الاتصال الغير الرسمي له جوانب إيجابية لأنه يتم توفير المعلومات الصحيحة و هذا ما أكده ميشال كروزيه عند تفسيره للحلقة المفرغة¹ أراد معرفة أسباب الخلل الوظيفي الذي تطرحه الظاهرة البيروقراطية فعند تحليله للنظام البيروقراطي وجده يتميز بالروتين التعقيدات الإدارية فهو يفرض صلابة وصراحة في التعامل و هذا ما يؤثر على مستويات الاتصال الدنيا و العليا وهذه الصعوبة تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة و هذا ما يخلق الروتين و الملل .

و بتالي مما لاشك فيه ان تكنولوجيا الاتصال و المتمثل في الانترنت لها دور كبير في فعالية الاتصال و التزويد بالمعلومات الدقيقة وهذا ما لاحظناه في المؤسسة انها تحتوي على أنظمة معلوماتية و تكنولوجية فعالة مكنها من مواجهة المشاكل الداخلية و هذه الأنظمة ساهمت بشكل فعال الى توصيل المعلومات الى كافة المستويات الإدارية.

¹ Michel crozier . le phénomène bureaucratique . edition seuil.paris .1963.p 125

ومن خلال الجدول نلاحظ ان الاجتماعات تحتل المرتبة الثانية في الوسائل المستخدمة بنسبة 20.28% وهي نسبة جد معتبرة ويمكن تفسير هذا المعطى السيولوجي ان الإدارة تسعى الى فتح الحوار والمناقشة الذي يعتبر مؤشر هام لامتلاك المعلومة الدقيقة و يوضح مسعى الرضا لدى العامل او عدم الرضا خصوصا اذا ارتبط بالمكانة المهنية فالعامل الذي يتمتع بمركز وظيفي عالي هو الموظف الأكثر حظا في المشاركة في الاجتماعات و طرح انشغالاته و افكاره من خلال المناقشة وهو ما يؤدي به الشعور بالرضا في حين العامل الذي يتقلد مركز وظيفي بسيط يكون اقل حظا عن سابقه سواء المشاركة في الاجتماعات او في المناقشة او في الحوار مما يؤدي به ذلك الإحساس بعدم الانتماء و التقدير و تنقلص لديه روح التعاون و المبادرة و بتالي تتولد لديه مشاعر الاستياء و عدم الرضا و عليه فان الإدارة تسعى الى الاصغاء الجيد لعمالها دون استثناء مهما اختلف مستواهم الوظيفي و الهدف من ذلك هو جمع اقصى عدد من الاقتراحات و الأفكار و الجوانب المؤثرة و الإيجابية من كل مستويات المتعلقة بكافة جوانب العمل لان موضوع الحوار في المؤسسة يسير ضمن اتجاه تحسين الأداء فمن خلاله تسعى المؤسسة الفعالة الى تحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية و الأهداف النفسية لعمالها من خلال تحقيق مشاعر الرضا .

وعليه فحضور الاجتماعات أداة لتوعية المستخدمين داخل المؤسسة والتزويد بالمعلومات الصحيحة وخصوصا إذا تعلق الامر بالعملية الإنتاجية والمشاكل التقنية للعمل وعند استجوابنا لبعض العمال والاطارات حول طبيعة سير الاجتماعات فأضحوا لنا بانه هناك مقدم للاجتماعات في كل مرة يقوم به أحد العمال يقوم بقراءة وعرض المشاكل التقنية ومنه تبدأ الأسئلة حول هذه لتقنية باعتبار ان طبيعة المؤسسة تهتم بصيانة الآلات و قطع الغيار و يكون هناك مستخدم يقوم بتسجيل الخطوط العريضة للاجتماع و يصيغها في محضر اجتماع و هناك بعض المرات تكون الاجتماعات مع المديرية يحضر إطارات تقنيين و اداريين اما الاجتماعات المتخصصة و التي تخص المصلحة ذاتها فهي تقوم بإعلام الافراد بما هو متواجد في تلك المصلحة و التغيرات التي تحدث على مستواها .

أما تفسير فئة المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 17.39% حيث التغيرات التكنولوجية التي شهدتها مديرية الصيانة فيما يخص المحركات النفائة مثلا كانت في السابق تستعمل تكنولوجيا الحديثة فيما يخص التكنولوجيا الخاصة بالمحركات و لهذا يشتكي أعوان التحكم من نقص اعلامهم و يرجعون هذا المشكل الى نقص سيلان المعلومة اين تبقى عند الإطارات المعنية مباشرة و لا تكون لهم فرصة إعطاء الاقتراحات لانهم يتعاملون مع الآلة مباشرة فيقول احد أعوان التحكم لدينا بعض المعلومات الخاصة بهذه

التكنولوجيا في بعض الأحيان نستطيع ان نكون احسن من الإطارات لكن لا نتاح لنا فرصة لإبداء رأينا للإطارات حول هذه التكنولوجيا بحكم انهم يحتقرون معلوماتنا كما ان المديرية لم تلعب الدور الكافي في تحسين امداد المعلومة لأعوان التحكم و التنفيذ بهذه التغيرات مثلا جعل اشكال هذه المحركات مرسومة في لوحات وهي مفككة و اعلامهم بطرق عملها كما نجد ان الإطارات يحولون ان يحتكروا طرق العمل و لا يعلمون أعوان التحكم و بقية العمال بان هناك قطع غيار يريدو ان يغيروها لذلك تجدهم لما يريدو تغيير أنواع معينة من قطع الغيار فيستشار الاطار مباشرة لهذا السبب نجد اعوانا لتحكم لا يتدخلون في تطوير او اقتراح الحلول و المشاكل التكنولوجية التي تشهده المؤسسة و في المقابل نجد المعلومات الإدارية مثلا في حالة تغير احد الافراد او حذف او ترقية فالأعوان لا يعلمون الا بعد حدوث التغير حتى صرح احد العمال قائلا " اصبحتنا لا ننتمي لهذه المؤسسة " ومن وجهة أخرى يشتكي الإطارات من الإدارة من عدم تخصصها في الجانب التقني فمثلا عند طلب قطع غيار معين فهذا الأخير لديه تصنيف معين يصعب على إدارة الموارد البشرية ان تقوم بالطلب عليه من المؤسسات الأجنبية و في حالة نقص الرمز من هذا الترقيم سوف يكون قطع الغيار خاطئا مما يستدعي ارجاعه فيود الإطارات ان يكون الطلب مباشرة من المصلحة ذاتها الى المؤسسة الأجنبية للحصول على القطع الصحيحة .

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسة

نتائج الفرضية الأولى:

" كلما كان الإطار واعياً بأهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال أدى ذلك الى زيادة رضاه الوظيفي "

لقد حددنا عند دراستنا لموضوع تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية مجموعة من الفرضيات التي عالجت بعض جوانب هذا الموضوع وكل فرضية تضمنت ابعاد ومؤشرات قمنا بتصنيفها على أساس تقسيم آخر لتحديد اهم الجوانب التي تؤدي الى الفعالية التنظيمية والى الرضى الوظيفي وفيما يلي سنتتبع الشواهد الكمية والبيانات الرقمية التي تم تحليلها منطقياً و سسولوجياً من خلال ما تضمنته الجداول والرسومات البيانية من المعلومات كي نقف على مدى صدق فرضياتنا المصاغة من الناحية الميدانية.

وفيما يلي سنتوقف عند مناقشة تحليلاتنا السسولوجية للفرضية الأولى المتعلقة بتأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الرضى الوظيفي للعمال .

ان الدور الكبير الذي باتت تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة جعلها تدخل ضمن البنى التحتية للعديد من المؤسسات التي تريد مواكبة التطورات الحديثة لاسيما فيما المؤسسات الاقتصادية التي تدرك دور التجديد و فعالية المبتكرات و بتالي فإن التكيف مع المدخلات الجديدة حتمية لا بد منها وقد كانت المؤسسة الغربية السبّاقة في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة و المؤسسات الجزائرية لم تكن بمعزل عن هذا التطور اذ دخلت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صلب نشاطاتها اليومية ومن هذا المنطلق توجهت هذه الفرضية للتعمق الى وعي الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا في مؤسسة سوناطراك حيث حاولنا في اطار هذه الدراسة فهم كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تجسيد الرضى الوظيفي لان تجسيد الرضى اصبح ضروري في الواقع المؤسسة يمكنها من تجاوز المشكلات و تخطي الصعاب و العوائق .

وعلى العموم نلاحظ في هذه الدراسة هناك وعي وقبول للتغيرات التكنولوجية التي تقوم بها مديرية الصيانة من فترة زمنية الى أخرى وذلك بإدخالها لمدخلات تكنولوجية متمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما وضحته نتائج النسب المروضة في جداول الفرضية الأولى ان هناك وعي في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن خلال إيجابيات المبحوثين نلاحظ ان لديهم اتجاها ايجابيا نحو تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

وهذا ما عبرت به النسب المعروضة في الجدول رقم 07 حيث أشار اغلب المبحوثين برضاهم بإدخال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة بنسبة 95.78% وهي نسبة جد معتبرة تفيد ان المؤسسة سوناطراك لدى موظفيها وعي تام اتجاه الوسائل الحديثة كون هذه الوسائل ساهمت في خلق جو عمل مريح للموظف لأنها تفيده بالدرجة الأولى في توفير وتزويده بالمعلومات الضرورية لأنها حاجة رئيسية داخل مؤسسة سوناطراك كلما توفرت بشكل كافي تقلصت مظاهر عدم الرضا و يكون التزود بالمعلومة من خلال مصادر الرسمية للمؤسسة أدى ذلك الى شعور العامل بالرضا فالوسائل التكنولوجية المتمثلة أساسا في تقنية GMAO وفرت على الموظف عناء الاستفسار و البحث فهي قاعدة بيانات متوفرة في كل مصلحة خاصة و بتالي كان لتقنية GMAO الأثر البالغ على المؤسسة مكنت الموظفين من تبادل كميات كبيرة من المعلومات بسرعة و شكل موثوق و بتكلفة منخفضة .

ولو لاحظنا الوسائل التكنولوجية الأكثر استعمالا نجد الكمبيوتر باعتباره الوسيلة الأساسية في كل المؤسسات الوطنية ثم تليه شبكة الانترنت بنسبة 15.94 % من بين الوسائل التكنولوجية المستعملة كما هو موضح في الجدول رقم 13 فتواجد الانترنت على المؤسسة سيسهلها الاتصال بالجمهور الخارجي ويعطي للشركة طابع العالمية سهولة الوصول الى المعلومات عن خدماتها ومنتجاتها والتواصل على مدار 24 ساعة وعليه فتكنولوجيا الاتصال على العموم وتقنية GMAO و الانترنت و الحاسوب ساهمت في زيادة الإنتاجية و تقليل الفاقد في عمليات الإنتاج كما يساعد GMAO في تحسين نظم إدارة المخزون كم خلال تقنية CIMEX و تحسين المحاسبة و إدارة الميزانية في الجانب المالي كما ساهم الحاسوب بمساعدة تقنية GMAO بتخزين و تبادل المعلومات و المعارف المكتسبة و الدراية الفنية و كذا تحسين الاتصال بين مختلف المصالح و المكاتب داخل المؤسسة .

و بتالي يعتبر الحاسوب الوسيلة الرئيسية في المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنه فهو يوفر المعلومة السريعة و الجاهزة مما يسهل عملية اتخاذ القرار بكل سهولة مع قلة الخطأ اذا احكمت الرقابة على المدخلات ومن المميزات التي تساعد العامل على استخدامه هو التكلفة حيث اثبتت الممارسات مع العمال ان تكلفة الحصول على المعلومة باستخدام الحاسوب تقل كثيرا عن التكلفة الحصول عليها يدويا وهذا ما اثبتته نتائج الجدول رقم 14 الذي جاءت نسب استخدام الحاسوب في المؤسسة ب 92.44% وهذا ما يفسر على أهمية هذه الوسيلة الرئيسية وعليه يمكننا القول ان استخدامات جهاز الحاسوب في مؤسسة سوناطراك متنوعة وواسعة لكن جهاز الحاسوب لا يستخدم لوحة بل يستعان بالأنظمة المعلوماتية في انجاز المهام .

ومع الاستعمال الواسع للوسائل التكنولوجية هذا لا يمنع استعمال الوسائل التقليدية وهذا ما اوضحه الجدول رقم 15 حيث نلاحظ إجابات المبحوثين بلغت نسبتها 81.15% حيث أجابوا بأن الوسائل التقليدية لا تعتبر عائق بالنسبة لهم في أداء عملهم بل تعتبر وسيلة تكميلية لا يمكن الاستغناء عنها و ذلك بعجز الأسلوب الآلي في أمور محددة كتوقف جهاز الحاسوب في بعض الأحيان نتيجة انقطاع التيار الكهربائي وكذا الطبيعة المهنية للمؤسسة التي تقوم بإصلاح الاعطاب الميكانيكية في الورشات الصيانة ومن بين الوسائل التقليدية الاجتماعات و التي احتلت مرتبة الثالثة من ناحية الاستعمال وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم 16 حيث بلغت نسبتها 18.84% فهي وسيلة يراها الموظفون ذات فعالية في نقل المعلومة و تبادلها وتؤدي كذلك الدور الغير الرسمي للوسائل التقليدية و يتمثل في الاتصال الغير الرسمي بالرغم انه يحدث خارج المسارات الرسمية عن طريق الاجتماعات او التعبيرات الشفوية المحددة لعملية الاتصال الا انها تؤدي أدوار مختلفة فهي تقوي التكامل و التفاعل الجماعي و النفسي داخل الجماعة الرسمية كما يعمل على سيولة تبادل المعلومات كما يسهل المعرفة و الأفكار المتبادلة مع الحفاظ على سياق العلاقات الشخصية و الإنسانية و بتالي فالوسائل التقليدية تخدم الأهداف الرسمية الى جانب الأهداف الغير الرسمية للأفراد و الجماعات المتفاعلة بمنحه للأفراد و الإحساس بالانتماء و الشعور بالرضى لان مصادر التزود بالمعلومات ليست نفسها مصادر الاستفسار عنها في حال عدم الفهم فالعمال يتلقون المعلومات من مصادر رسمية و لما يتعلق الامر بالاستفسار يلجؤون الى المصادر الغير الرسمية و المتمثلة في الوسائل التقليدية التي تلبي حاجاتهم النفسية و المعرفية .

ونلاحظ كذلك ان نظام الترقية في مؤسسة سونطراك يستند الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وهذا ما اوضحته نتائج الجدول رقم 22 حيث بلغت النسبة 72.46% وهي نسبة جد معتبرة اذ تسهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فرصة الاطلاع على كافة الإجراءات المتخذة بشأن الترقية بداية بفتح المنصب النوعي ثم فترة الترشيح للمنصب ثم الإعلان وقت و مكان اجراء المسابقة مع وضع الشروط وكافة المعلومات المهمة الخاصة بهذه العملية ومن خلال الموقع الرسمي لمؤسسة سونطراك وبتالي فتكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في توزيع المعلومة بالشكل المطلوب وبكل شفافية و بدون استثناء وبدون محاباة الموظف على موظف يشعر الفئات السوسيو مهنية بأهميتهم و يخلق لديهم إحساس بالاندماج و الانتماء و عدم التهميش و هذا ما يحسن معنوياتهم و يرفع درجة الرضا .

وعليه يمكن القول ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بدرجة كبيرة في الرفع من المعنويات العمال و درجة الرضا الوظيفي مما جعل الموظف يعمل في متعة حقيقية و استقرار في بيئة العمل مما يساهم على

زيادة القدرة على الإنتاج و يحقق اهداف المؤسسة وزيادة أرباحها ومن خلال هذه الابعاد توصلنا الى استنتاج جزئي مؤداه ان الرضى الوظيفي لا يتحقق الا بتحقيق الرضى عن كل جانب من جوانب العمل المادية و المعنوية وانا لرضا ما هو الا محصلة نهائية من الجوانب الذاتية و التنظيمية فهو متغير يمثل المحصلة النهائية مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله ولا يمكن فصل أي جانب من الجوانب الأخرى لأنها متفاعلة و متداخلة أما الرضا عن تكنولوجيا الاتصال ما هو الا جانب من تلك الجوانب الفرعية المتعلقة بالعمل و بالرجوع الى طبيعة المؤسسة يتضح لنا ان مؤسسة سونطراك في سياستها الاقتصادية تسعى الى احتلال المرتبة الأولى عالميا و تربعها على المرتبة الأولى وطنيا و افريقيا فهذا يجعل المؤسسة تتبنى افضل المناهج التسييرية في مجال الموارد البشرية التي تجعل الموظف في راحة اثناء عمله وتوفر له مناخ تنظيمي يرقى الى طبيعة ترتيبها المحلي و الدولي .

ومن خلال هذا الطرح السسيولوجي تأكدنا على صحة الفرضية الأولى المقترحة التي اعتقدت: كلما كان الإطار واعيا بأهمية الاستخدام تكنولوجيا الاتصال أدى ذلك الى زيادة رضاه الوظيفي .

نتائج الفرضية الثانية:

" كلما زاد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة أدى ذلك الى فعالية البرامج التدريبية "

مديرية الصيانة من خلال الشواهد الإحصائية سعت لربط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة لمسايرة التطور والتغير بما يخدم طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة بها مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه لذا سعت مديرية الصيانة لإعداد مخطط تكويني لمراعاة الظروف و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة حتى تستطيع سوناطراك مسايرة التحولات و المستجدات الخارجية و مع التقدم التكنولوجي وتزايد الاهتمام بأهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق لإيجاز وتقليل التكلفة العمل ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه المتغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها وذلك عن طريق الاخذ بعملية التدريب كوسيلة و ليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تتبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الاجل على مستوى موارد البشرية وتعد وظيفة التكوين في المؤسسات من اهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في مواجهة التحديات و الضغوط و التي ترتبط مباشرة بالعامل كونه المحرك الأساسي في المؤسسة وتدل كافة المؤشرات الإحصائية الى تزايد الاهتمام بمديرية الصيانة بوظيفة مهمة تمكن المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية و الافاق المستقبلية باعتبار التكوين وسيلة فعالة فيمكن من خلالها العامل من تأدية مهامه بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده اهداف المؤسسة .

ونلاحظ في الجدول 28 ان سوناطراك تهتم بالتكوين الذي كان اغلب إجابات المبحوثين استفادوا 03 مرات دورات تكوينية بنسبة 44.92% ومرتين كان نسبتها 36.23% وهي نسب جد معتبرة توحي بان المديرية تولي أهمية لعملية التكوين لعمالها ولهذا كانت سوناطراك أنشأت 03 معاهد متخصصة في التكوين موزعة على ارزيو و حاسي مسعود و سكيكدة مزودة بأحدث التقنيات الحديثة هذا ما ساعد مديرية الصيانة بإرسال عمالها عدة مرات للتكوين و التزويد بالمعارف و المهارات كما ان هناك تكويننا خارجيا على شكل تجديد معارف وهذا في حالة انعدام المكون في المؤسسة او داخل الوطن يستدعي تكويننا خارجيا فنلاحظ ان مديرية الصيانة قد خصصت ميزانية معتبرة للتكوين من اجل تطوير افرادها لكن تستعمل هذه التكوينات بناءا على طلبات الافراد لهذه التكوينات وعليه ان تبني مؤسسة سوناطراك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في التدريب لم يكن وليد الصدفة بل جاء نتيجة القيود التنظيمية عالمية وظهور المؤسسات احتكارية من شأنها ان تزيد من شدة المنافسة الامر الذي جعل المؤسسة سوناطراك ان

تعيد النظر في سياستها التكوينية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية الخارجية بحيث راحت تبحث عن انجع السبل القادرة على رفع الأداء اطاراتها وتنمية قدراتهم من اجل الحفاظ على مكانتها العالمية و المحلية وتحقيق جوهر الاستقرار في ظل الفعالية التنظيمية .

ومن جهة أخرى نلاحظ ان تكنولوجيا المستعملة في عملية التكوين كما هو موضح في الجدول رقم 29 وهي فيديو مؤتمرات و الحاسوب و التكوين عن بعد و عليه تختلف النسب وذلك لطبيعة الاستعمال وعليه فان مؤسسة سوناطراك تبحث عن انجح السبل لتحقيق عائد اكبر في ظرف قياسي حتى تسمح لها بتغطية كل المتطلبات المؤسسة سواء الداخلية او الخارجية ولاشك ان التنوع في الأساليب التكنولوجية لها الأثر البالغ على مهام الموظفين داخل التنظيم من خلال الفروقات التي تحدثها في المعايير الأداء فنجد مثلا أسلوب الحاسوب قد بلغ نصاب السرعة في الأداء و استعماله بشكل مكثف لان تقنية GMAO هي تستعمل من خلال الحاسوب وبالتالي مقارنة بالتكوين عن بعد و فيديو المؤتمرات كان للحاسوب نوعية في التكوين.

وكذلك من خلال قراءة الشواهد الإحصائية ان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد من فعالية البرامج التدريبية كما هو موضح في الجدول رقم 31 من خلال الجودة في الأداء وكسب الوقت وتقليل التكاليف لان مديرية الصيانة سوناطراك تهدف من وراء تدريبها الموارد البشرية تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الاعمال الموكلة اليهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و اكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل الذي ينعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات و حتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد ان يصمم بشكل علمي يقوم على تحديد احتياجات التدريب لكل من المنظمة و الافراد .

ونلاحظ كذلك ان البرامج التدريبية ساهمت كذلك في الفعالية التنظيمية في الجدول رقم 31 حيث من خلال الجودة في الأداء بنسبة 31.88% ثم تليها نسبة 26.08 % من خلال كسب الوقت ثم تليها نسبة 21.73% لتقليل التكاليف ثم تليها نسبة 20.28% لتقليل الجهد وهذا يدل على ان الاستعانة بالوسائل التكنولوجية كان لها الأثر البالغ على البرامج التدريبية وبهذا يساعد تدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم خاصة وان مديرية الصيانة تقوم بإصلاح الاعطاب الالكترونية و الميكانيكية التي ينبغي على العامل ان يستغل البرامج التدريبية لمعرفة اصلاح الاعطاب كما تقوم هذه البرامج بصقل المهارات العاملين و يساعد على النهوض الأداء بالمؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات او الخدمات المقدمة و ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة وبالتالي على الأوضاع المالية

للعاملين و على نفسياتهم وتساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض وتكوين علاقات متينة بينهم وتجدر الإشارة الى ان تكوين كونه عملية تنظيمية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية تتفاعل معها جماعات العمل وهذه العلاقات من شأنها اشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و تسهم في بلورة روح التعاون و المبادرة بين العاملين و تحفيزهم على تحسين الأداء مما يساعد على ظهور الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و الشعور بالرضا و عليه فترة التدريب تسعى لخلق روح الجماعة وتحقيق التعاون وهو مبدا هام لضمان سيرورة العملية الإنتاجية وهومن اهم المبادئ التي يحددها فايول لتحقيق الفعالية التنظيمية كما تسعى البرامج التدريبية من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة على انجاز المهام بأقل وقت ممكن من خلال اكتسابهم لمعلومات جديدة ومهارات وهذا ما عبرت عنه في الجدول رقم 33 حيث لاحظنا فيه ان الغرض من التكوين يساهم في تجديد المعلومات بنسبة 34.78% لأن المعلومات اثناء الفترة التكوينية تشهد ديناميكية واسعة لحركة المعلومات فهاته المعلومات تعمل على زيادة المهارات الموظفين لان ادخال الآلات تكنولوجية جديدة في مجال العمل يسمح للأفراد الحصول على اكبر قدر من المعلومات و التقنيات التي تمكنهم من العمل على اكبر قدر من الآلات التكنولوجية .

كما ان استراتيجية التكوين الجديدة التي تبنتها مديرية الصيانة صاحبه نتائج معتبرة ومتنوعة وتصب كلها في تطوير القدرات الفئات السوسولوجية نحو الأفضل خاصة فيتحسين الأداء الفردي والجماعي فالجدول رقم 34 والذي يؤكد ان 63.76% من مجموع اجابت المبحوثين يقرون بتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية قد تحسن أدائهم بفضل السياسة الجدية المنتهجة في العملية التكوينية لانه يزيد من التواصل الإيجابي و الفعال مابين الإدارة و الموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين فالتكوين يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة و زيادة رضا الإدارة عن العاملين مما ينعكس إيجابا على كافة الأطراف .

ونلاحظ كذلك من جهة أخرى ان مؤسسة سوناطراك تستعين بالأسلوب التقليدي في عملية وهذا ما دل عليه الجدول رقم 35 حيث بلغت نسبته ب 56.49% ممن يستعينوا بالأسلوب التقليدي وهي نسبة جد معتبرة وعليه يمكن القول ان عدم خضوع العمال لبرامج التدريبية وتكوينية مناسبة مع التغيرات التكنولوجية على مستوى النسق الفني يمثل تهديدا كبيرا للإستقرار المهني لهؤلاء العمال نتيجة للصعوبات التي تواجههم في التعامل مع الآلات و المعدات التكنولوجية الجديدة بالإضافة الى تلك الصعوبات التي تحول دون التأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة و الناشئة عن نقص المعلومات المتعلقة بالعمل و التي يمكن للعمال الحصول عليها عن طريق الإتصال المستمر بالإدارة .

ونرى كذلك ان التدريب بالوسائل التقليدية مثل المحاضرة او الالقاء المباشر هو راجع الى طبيعة البرامج التكوينية التي تستدعي الاستعانة بالوسائل التقليدية حتى يتسنى لهم نجاح العملية التدريبية وبالتالي فهي تفيد العامل في زيادة أدائه وفعالية الكفاءة اثناء العمل وعند مقابلتنا لسيد مدير الموارد البشرية وتوضيح له حول المفارقة اثناء التكوين بين ما هو تقليدي وحديث فأجاب بان المديرية على وعي بأهمية البرامج التدريبية وتصميمها فاستخدام الوسائل الحديثة هو الوسيلة الرئيسية للبرامج التدريبية وانما يكون استخدام الوسيلة التقليدية هو مكمل فقط لان طبيعة التكوين تقتضي ذلك وان الموظفين هم على استعداد بهذا التغير في الأساليب التكوينية ويرى بانها ضرورية لتنماشى مع التطورات و التغيرات التكنولوجية و عليه يمكننا ان نستنتج بهذا الشأن ان الاستراتيجية التي تتبعها مؤسسة سوناطراك في عملية التغير التكنولوجي للوسائل التدريبية هي استراتيجية تابعة لطبيعة الظروف للبيئة الخارجية التي تتحتم عليها تكوين موظفيها بأحدث الوسائل التكنولوجية لكي يتم رفع الأداء وزيادة الإنتاجية ومواكبة حديثة من شأنها ان تساهم في تحقيق الفعالية في الأداء و تقليل تكاليف التكوين .

ومن جهة أخرى حرصت مؤسسة سوناطراك على تنويع مدخلاتها بأحدث التكنولوجيا المتطورة في عملية التكوين ونذكر على سبيل المثال فيديو المؤتمرات والتكوين عن بعد والجدول رقم 33 يؤكد للمرة الثانية ان التكوين بالتكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهم في تحقيق النتائج المسطرة فكلما كان التكوين يتمشى مع رغبات الموظفين وكفاءاتهم كلما ساهم في فعالية الأداء والاستقرار التنظيمي وجودة الأداء.

نتائج الفرضية الثالثة :

"كلما زاد استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ساهم ذلك في تحسين أداء المورد البشري. "

اصبح تفعيل تكنولوجيا الاتصال الحديثة و تطوير الموارد البشرية ابرز العناصر الإدارية الحديثة مع التقدم الهائل في نظام المعلومات و اجتياح العالم بما يسمى بعصر العولمة التكنولوجية الذي تم التداول عنه مؤخرا و مما لاشك فيه ان تفعيل الإدارة الالكترونية و تطوير الموارد البشرية و الارتقاء الفعال بمستواها يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتها بما بقود الى تحسين الأداء المنظمة على المدى البعيد و قد استفادت مديرية الصيانة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية من الفرص التي اتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان تسير و تنظيم المؤسسة سوناطراك حيث أحدثت هذه التكنولوجيا تغيرات عميقة في الممارسات الاتصالية و في أداء العاملين وفي ظل اقتصاد مبني على المعرفة أصبحت المعلومة و المعرفة ميزة تنافسية بين العديد من المؤسسات وتستخدم النظم المعلوماتية وجميع أنواع التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال وذلك لمعالجة و تخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحواسيب ووسائل الاتصال وشبكات الربط و الأجهزة و غيرها من المعدات مما يساهم في زيادة الفعالية و تحسين و تطوير الأداء الوظيفي للعاملين .

ومنه ادركت سوناطراك لا يمكن احداث تغيرات جوهرية الا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يسمح لها بإجراء تغيرات دون حدوث مقاومة من طرف العمال و الإطارات و لهذا عجلت باستحداث ثقافة تنظيمية تتماشى وفق طبيعة التغير المراد اجرائه حيث حرصت على تدعيم المؤسسة بقيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة و تعتبر القيم و باقي عناصر الثقافة التنظيمية من بين اهم المداخل التي يتوقف عنها نجاح و استمرار التغير في المؤسسة.

وللحديث عن فضل التكنولوجيا المستعملة فان تقنية GMAO التي ساهمت كثيرا في عملية اتخاذ القرار صائبة وقلصت من معدل الاهتلاك الآلة خاصة في مجال الصيانة كما ساعدت الإطار على انجاز المهام بأقل وقت ممكن وبجودة عالية وبالتالي فإن إنجاز المهام بأقل وقت وأقل تكلفة هو في حد ذاته ربح للمؤسسة سوناطراك وراحة للموظف وللعلم ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في تحسين الأداء كما هو موضح في الجدول رقم 38 حيث تساهم بنقل المعلومة بسرعة وبالتالي تساعد على انجاز المهام بسرعة و الذي بدورها تساعد في زيادة الإنتاج ونرى كذلك انها تساهم بربط المسؤول المباشر بالموظف حيث كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين العامل و مسؤوله كلما تولدت لدى الموظف رغبة وروح المبادرة لإنجاز فغن المسؤول يلعب دورين هما تحسين الاداء و مراقبة العمل فإن ذلك لا يتحقق الا بتحقيق

سهولة الاتصال بين الطرفين كما لا ننسى الدور الذي لعبته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تنمية الموارد البشرية و تأهيلها و نذكر على سبيل المثال أتمة بعض الأنشطة كالتكوين و الأجور وهذا من شأنه تقليص التكاليف و الوقت المترتبة عن تأهيل الافراد العاملين .

ولو تأملنا في الخانات الصدرية للجدول رقم 38 نلاحظ ان تكنولوجيا الاتصال تساهم في تحسين الأداء من خلال الجودة في العمل بنسبة 27.53% وبهذا تسعى مؤسسة سوناطراك ان تحقق شهادة الجودة في الايزو من خلال تحسين الجودة وتعتبر شهادة الايزو هي بمثابة اعتراف ضمني بجهود الإطارات و تصريح علني بجودة أدائهم وهذا يدخل ضمن السياسة العامة للتغير الهادف و المكانة التي تحظى بها مؤسسة سوناطراك على الصعيد المحلي و الدولي جعلها تتبنى منهج إدارة الجودة كحتمية تنظيمية اقتصادية وفق عملية مخططة و متدرجة و مستمرة وطويلة الاجل من اجل إيجاد توازن مع تغيرات المحيط الخارجي و لهذا سارعت مؤسسة سوناطراك الى إعادة النظر في طبيعة التسيير و الأداء فبعدما باشرت في تبني تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في العملية الإنتاجية و التسييرية سعت الى تطوير أدائها الإنتاجي من خلال الاستعانة بإدارة الجودة و التي اكد معظم علماء التسيير انه لا يمكن تطبيقها الا اذا كانت المؤسسة تبنت تكنولوجيا الاتصال في العملية الإنتاجية .

ونلاحظ كذلك في الخانات الجدول رقم 38 ان تكنولوجيا الاتصال تساهم في سرعة انجاز المهام بنسبة 17.39% وذلك كلما توفر المعلومة لدى الموظف يساهم في سرعة الاستجابة والتنفيذ وينتج عنه فعالية وتطوير الأداء أما إذا حدث العكس ولم يتحصل على المعلومات اللازمة الصادرة من الهيئات العليا كلما قل شعوره بالتقدير والثناء ويتولد عنه الاستياء ومن هنا نفهم ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تمكن من خلق مشاعر التقدير و الرضا لدى العمال من خلال التوازن و الارتباط الذي تخلقه و عدم الشعور بالفراغات بينهم و بين المؤسسة وان توفر الكم اللازم من المعلومات عن طريق تقنية GMAO او الحاسوب او الانترنت له تأثيرا على الجو الاجتماعي للمؤسسة فهذه التكنولوجيا بإمكانها جعل العمال اكثر تحفيزا او اكثر شعورا بالتقدير و الاحترام واكثر إنجازا لمهامهم ولا يمكن الوصول الى ذلك الا تم استغلال كل قنوات الاتصال المتوفرة و جعلها في خدمة المؤسسة .

ونلاحظ كذلك ان تكنولوجيا الاتصال تساهم في احداث تغيرات داخل المؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم 39 حيث كان التغير يمثل في أساليب العمل بنسبة 30.43% حيث التكنولوجيا المستعملة غيرت في ذهنية العامل وسلوكه فالرقابة الآلية أصبحت محل رقابة البشرية وهذا تجنبنا للتوترات التي تحدث اثناء التقييم فاستخدام التقنيات الحديثة قضى على الفروقات المهنية والاجتماعية وأصبح

جميع الموظفين في سلم واحد بحيث تستعين المؤسسة بجهاز المراقبة اثناء الدخول و الخروج فحقق هذا الأسلوب عدالة تنظيمية اهتمت في تغيير الذهنية الموظف وانه الجميع تحت القانون داخل المؤسسة حيث اكد لنا مدير الموارد البشرية انه لا يتم الخروج قبل الانتهاء من ساعات العمل كما ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في تغيير أساليب العمل من ناحية التكوين فإدخال تقنيات ووسائل تكنولوجيا حديثة من شأنها ان تساهم في تغيير أساليب العمل من خلال تطبيق ما تم التدريب عليه للوصول الى الجودة في الأداء من جهة و تقليل التكاليف من جهة أخرى و اعتماد على تنوع أساليب التكوين لم يأتي وليد الصدفة بل جاء لتحقيق اغراض متنوعة و التي من شأنها ان تساهم في تحقيق ما يسمى بالازدواجية التنظيمية " جودة الأداء و الفعالية التنظيمية " ثم ان الهدف الاسمى من استحداث تقنيات عالية في التكوين اكتساب مهارات عالية و معارف جديدة من شأنها تغيير أساليب العمل .

وملاحظ كذلك في نفس الجدول رقم 39 ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في تغيير نمط العمل في المؤسسة من خلال سياسة اتخاذ قرارات بنسبة 10.14% ولمعالجة الظاهرة البيروقراطية في اتخاذ قرارات التي تركز عند فئة قليلة من الإطارات وبعد اطلاق مشروع المؤسسة المواطنة بسنة 2005 هذه الأخيرة جعلت من المؤسسة تبحث عن نماذج تيسيرية اكثر مرونة تراعي فيها مبدأ لتسير بالمشاركة و الذي يقتضي بعدم اقضاء أي احد وهذا من خلال استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بحيث يتم المشاركة كل الإطارات سواء على مستوى الورشات او فرق العمل ذات استقلالية نسبية في تقديم آراءهم و مقترحاتهم و تسجيلها في تقرير يوجد الى المسؤولين في ظروف جيدة تتسم بالقبول الشكلي حتى يتم دراسة المحتوى بمجرد قبول التقريري مبدئيا فهذا يعني ان المؤسسة تراعي نفسية العامل الذي يبقى ابرز محددات في ارتفاع جودة الأداء و فعاليته .

وكذلك نلاحظ ان نجاح أي مؤسسة يتوقف حتما على طبيعة الاتصال السائد في التنظيم ومدى تكيفه مع العصر الحالي وهذا ما نجده في الجدول رقم 40 والذي يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في فعالية الاتصال بالمؤسسة سوناطراك فالتغيرات التي شهدتها مديرية الصيانة أحدثت توازن وتفاعل بين المرسل والمستقبل خاصة في مجال صيانة المحركات والآلات الميكانيكية لان اغلب إطارات المؤسسة تستعمل الانترنت كونها الأسرع والادق في نقل المعلومة حيث نشر الشواهد الإحصائية انه تكنولوجيا الاتصال تساهم في سرعة وصول المعلومة بنسبة 39.13% وهذا من شأنه ان يساهم في تحسين الأداء الموظف فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الموظفين بحيث يمكن ان تستقبل أي رسالة وفي أي وقت يناسب المستخدم ففي البريد الالكتروني مثلا :

نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل الى المستقبل دون الحاجة الى تواجد هذا الأخير اثناء العملية بحيث تجعل المستقبل يشعر بإرتياحية في استقبال المستجبات في أي مكان يتواجد فيه خارج أوقات العمل او في العطل الرسمية الامر الذي يساهم في اتخاذ القرار بناء على طبيعة المعلومة الواردة .

ومن جهة أخرى نلاحظ كذلك ان مديرية الصيانة حاولت تطوير محيط العمل كما هو موضح في الجدول رقم 42 فمؤسسة سوناطراك حاولت الحفاظ على ديناميكية الجماعة من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة في الديناميكية سواء كانت سيكولوجية او اجتماعية او عوامل تتعلق بالأعضاء و الجماعة لأنها تعتقد كلما زاد تجانس الاعضاء و الجماعة من حيث الخصائص الجسمية و العقلية و الاقتصادية و الاجتماعية و العملية كلما دعا ذلك الى تماسك الجماعة ضمن علاقات العمل بحيث يتكون لديهم روابط وصلات شخصية و اجتماعية و التي من شأنها ان تلعب دورا كبيرا على سلوك الافراد داخل التنظيم و اتجاهها نحو تحقيق غايات افرادها الذاتية و السعي الى التوظيف و تحويل الجماعة لان تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة .

ونلاحظ ان مديرية الصيانة تسعى لتوفير بنية أفضل لعمالها من اجل تحسين أدائهم وهذا ما لمسناه في الجدول رقم 42 حيث قدرت نسبة إجابات المبحوثين في هذا الشأن ب 26.08% حيث المؤسسة تختار الموظف في فريق عمل معين يتوقف حتما على المحددات التنظيمية والاجتماعية على حد سواء وهذا ما لاحظناه جليا في مديرية الصيانة في بعض الورشات والتي لقيت قبولا من طرف بعض العمال وانعكست على مستوى الأداء حديثنا مع بعض الاطارات يؤكدون انهم يفضلون العمل الجماعي ليس عجزا في القدرات والاستطاعة بل أداة للقضاء على الملل و الروتين و تعزز العلاقات بين الإطارات ويؤكد لنا احد الموظفين في الورشات انه عندما يخرج اصدقاؤه في العطل الرسمية يشعر بالملل واحاول الهروب من الوحدة من خلال التنقل بين الورشات الصناعية .

ومن جهة أخرى رأينا إجابات المبحوثين في الجدول رقم 44 يوضح سلبية استخدام تكنولوجيا الاتصال من طرف المبحوثين حيث تناولت بين قليلة نسبة 50.72% وكثيرة نسبة 14.49% لا تنفي المعطيات المتحصل عليها بوجود مقاومة من التكنولوجيا الحديثة لكن لا يؤثر هذا على السيورة العامة فأني تنظيم مهما كانت طبيعته نجد فيه رفض ما هو جديد حفاظا على النسق القديم وخوفا من المستقدم فإجابات الاطارات التي ترى بان التقنيات لم تساهم في تحسين الأداء تحمل في طياتها معاني كثيرة أما تفسير نسبة 50.72 % التي ترى بانها قليلة مرد ذلك بأن مؤسسة سوناطراك قامت بتهيئة اطاراتها قبل عملية التغيير حتى لا يشكل العمال مقاومة تفشل سياسة التغيير و ما يمكن استخلاصه من هذا فإن اقتناء مديرية

الصيانة للتقنيات الحديثة لتنظيم العمل ليس فخرا كونها مؤسسة رائدة في قطاع المحروقات بل حاجة ملحة فرضتها البيئة الخارجية لإعادة النظر في الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي و تحقيق الريادة و تحسين الإنتاجية و الأداء .

ومن جهة أخرى نلاحظ ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت في تقييم أداء الموظف في الجدول رقم 43 ان ميزانية المؤسسة والخاصة بتطوير موردها البشري جعلها رائدة في مجال قطاع المحروقات مكنها من استحداث برامج ووسائل التكنولوجيا تساعد على تقييم دورها البشري بصفة عادلة ومنتظمة خاصة مع امتلاكها لوسائل التكنولوجيا تساعد على جمع المعلومات الخاصة بكل موظف وعليه فغن فعالية نظام التقييم الأداء يعني انه يساعد الموظفين على تحسين أدائهم ومعرفة نقاط قوتهم و ضعفهم تجعل العامل يثق كثيرا في ادارته نتيجة للتقييم العادل فهذا يساهم في خلق جو من الرضا و التفاهم يعمل على دفع عجلة التنمية البشرية ووفق العدالة التنظيمية .

ومن جهة أخرى نلاحظ ان المعلومة الدقيقة تساهم فعلا في تحسين الأداء وهذا ما دلت عليه المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم 49 لان الاتصال أداة فعالة لرسم سياسة المؤسسة فأصبح لزاما على مديرية الصيانة إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم والاتصال وبالأخص في مجال العلاقات الانسانية والموارد البشرية كما ان إعطاء الفرصة للحوار والمناقشة بعد مرحلة حاسمة في عملية اتخاذ القرارات لهذا الإدارة تمنح فرصة للعمال تعمل على استشارة الافراد الكفاء والهدف من ذلك هو جمع اكبر قدر من الاجابات و الاقتراحات الإيجابية لان الحوار يسير ضمن تحسين الأداء فمن خلاله تسعى المؤسسة الفعالة الى تحقيق التوافق بين أهدافها من جهة و عمالها من جهة أخرى و بهذا تشتد المنافسة و الابداع و الابتكار اكثر داخل التنظيم وهذا ما تولد في نفسية الموظف دافعية المنافسة للظهور و تحسين أدائه و التموقع داخل التنظيم .

وما يمكن استخلاصه في الأخير ان تكنولوجيا الاتصال ساهمت بالفعل في تحسين الأداء وتطويره في مديرية الصيانة من خلال رفع المستوى الإنتاجية وتوفير الجهد وريح الوقت وسرعة الأداء وذلك بتوفير المعلومة السريعة في الوقت المناسب مما يساهم في سرعة انجاز المهام المطلوبة لذلك نعتبر ان تكنولوجيا الاتصال وسيلة لبقاء وأداء لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية معيارا للتقدم فتكنولوجيا الاتصال تعد محركا من محركات النمو المؤسساتي ومؤشرا هاما لزيادة كفاءة وفعالية أداء المورد البشري.

خاتمة الفصل

يعتبر هذا الفصل كمدخل تطبيقي حاولنا من خلاله التأكد من صحة الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بتكنولوجيا الإتصال وعلاقته بالفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

حيث بدأنا بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والمقاربة السوسيولوجية التي ارتكزت عليها دراستنا. وفي الأخير تم وضع الاستنتاج العام للدراسة

الاستنتاج العام

ان البحث العلمي هو نقطة انطلاق التي تبدأ منها كل دراسة علمية على أساس التساؤلات المقترحة التي صغناها في الإشكالية والتي استخرجت من الإطار النظري والأفكار والدراسات السابقة في نفس الاعمال وعند نزولنا الى الميدان بعد تحويل تلك المفاهيم المجردة التي استنبطناها من النظريات الى ابعاد و مؤشرات مجسدة في ارض الواقع من خلال تقنية الاستثمار عدنا و بحوزتنا رصيد ثري من الخطابات و البيانات الكمية التي قمنا بتفسيرها و تأويلها سسيولوجيا على ضوء الرصيد النظري الذي التقينا به مجددا في الجانب الميداني من هذه الدراسة و الذي تمكنا من خلاله الإجابة على التساؤلات الفرعية المصاغة في الإشكالية و بهذا نكون قد توصلنا الى الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو ان هناك تأثير واضح باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الفعالية التنظيمية فاعتماد المؤسسة على نظام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم ذلك في زيادة الكفاءة و ربح الوقت و سرعة الإنجاز و يساعد على توفير مناخ تنظيمي يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج .

وانطلاقا مما سبق وبع عرضنا لمحتوى الدراسة بشقيها النظري والميداني بأن الموضوع فعالية المورد البشري باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يكتسي طابع ذو أهمية بالغة لأنه أصبحت تقنيات الاتصال و نقل المعلومات رافدا أساسيا وركنا مهما في بناء منظومة الانسان الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و في ظل التحولات و تطورات المعرفية التي تشهدها جميع دول العالم في هذا العصر وعلى راسها الجزائر فمن المعلوم ان العصور تطورت من خلال طفرات الأولى منها زراعية ثم صناعية و الآن معلوماتية او ما نتصف لعصر المجتمع ما بعد الصناعي او المجتمع الرقمي او الالكتروني لأن المؤسسة الحديثة تقوم بعدة وظائف وتلد كل وظيفة بيانات و معلومات مما يتطلب وجود نظام داخل هذه الوحدات لإدخال وحفظ و معالجة هذه المعلومات وهذا النظام كنظام فرعي لنظام المعلومات الكلي في المؤسسة من خلال تحقيق التكامل بين الأنظمة و بذلك يتحقق عدم تداخل بين المهام و تنتج الفعالية التنظيمية .

وعليه فاعتماد مديرية الصيانة سوناطراك على تكنولوجيا الاتصال الحديثة من اجل تطور انساقها الفنية بهدف التكيف مع المحيط الخارجي وبتالي ضمان بقاءها في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف التي وجدت من اجل تحقيقها فتكنولوجيا الاتصال الحديثة هي الركيزة الأساسية التي تبني عليها مؤسسة سوناطراك مستقبلها في جو اقتصادي واجتماعي اهم ما يميزه المنافسة الشرسة فيما بينها من اجل الاستحواذ على الأسواق التي تزداد بدورها تفتحا و اتساعا ولتسليط الضوء على ما سبق قمنا بشرح الفرضيات المطروحة على المحاور الثلاثة الكبرى :

1- كلما كان الإطار واعيا بأهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم ذلك في زيادة رضا الوظيفي

2- زيادة الفعالية باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم ذلك في زيادة الفعالية البرامج التدريبية

3- كلما زاد استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ساهم ذلك في تحسين أداء المورد البشري.

أولاً: كلما كان الإطار واعيا بأهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم ذلك في زيادة رضا الوظيفي

يظهر لنا الرضا التام بإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للمؤسسة من طرف المبحوثين وهذا يفيد بوعي تام لدى الموظفين بأهميتها لأنها تلعب دور هام وأساسي كما يسهل المعرفة والأفكار المتبادلة مع الحفاظ على سياق العلاقات الشخصية والإنسانية وبالتالي فتكنولوجيا الاتصال تخدم الأهداف الرسمية للمؤسسة وقد اتجهت مديرية الصيانة الى تعميق استفادتها من الوسائل التكنولوجية المتاحة لتحقيق الفوائد الرئيسة المتمثلة في زيادة الكفاءة الإنتاجية , تحسين الإنتاج , انجاز المهام , ربح الوقت .

وسعت مديرية الصيانة الى المزج بين تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاتصال التقليدي حفاظا على النسق العام للمؤسسة واحترام الصفة القانونية التي انشأت من اجلها سوناطراك كونها كيان اجتماعي لان الاتصال الكلاسيكي لا يمكن الاستغناء عنه وهو يخدم طبيعة الاتصال ويزيد مرونة التفاعلات التنظيمية ولا تكون حكرًا على الوسائل الحديثة فهمهما كان التطور في مجال المعلوماتية ومهما كان حجم المنظمة لا يمكن الغاء او اقصاء المنشورات و الإعلانات و الاتصال الشخصي و الاجتماعات كونهم يلعبون دور كبير في ربط العلاقات الاجتماعية بين الفئات السوسيو مهنية .

والجدير بالذكر ان مؤسسة سوناطراك استخدمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الترقية والذي يعطي انطبعا حسنا بعدالة الترقية لان النظام التكنولوجي يعمل بصفة آلية دون الاخذ بعين الاعتبار المحسوبية والانتماء والتدخلات الفردية التي تعطي الترقية لآخر دون موظف وهذا ما يعزز الشعور بالرضا والارتياح وينتج عنه فعالية تنظيمية.

كما لا يمكننا ان ننسى الدور الذي لعبته تقنية GMAO في امداد الموظف والإطارات بالمعلومات المناسبة لان المعلومة في العصر الحالي تلعب دورا أساسيا في كافة المجالات و الأنشطة (تسويق , ابداع , انتاج ...الخ) فالشكل الجديد للتنظيمات الحديثة الناجحة هي التي تتحكم في هذا المورد بحيث يسمح لها بالتطوير المستمر و فعالية الأداء و القدرة على انجاز المهام في اقصر وقت ممكن و باعتبار ان مديرية الصيانة تعمل على صيانة الآلات فيساعدتها نظام GMAO على مواجهة الازمات و التغلب

على المصاعب و حل المشاكل بما يقلل من الخسائر و يحمي مشروع المؤسسة من التكاليف الباهضة و يساعد على التخطيط الفعال و إقامة و تنظيم مرن و تحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي تحقق لمستخدمي القرار الرؤية الشاملة و الشفافية الكاملة و الوضوح و الإفصاح كما تجعل الاطار محيطا بكل ما يحدث في المؤسسة و متشرفا لما هو قادم .

كما تعمل المؤسسة بالاهتمام بموردها البشري باعتباره ركيزة أساسية ولاستغلاله نحو الأمثل يقوم نظام GMAO بتوفير المعلومات اللازمة لمصلحة الموارد البشرية حول رغباتهم وميولهم وافاقهم لذا وظيفة هذا النظام هو توفير المعلومات عن العاملين وكفاءاتهم الخاصة ومهاراتهم ومسارهم المهني ومؤهلاتهم العلمية... الخ وهذا لحسن التخطيط والمراقبة والتكوين الجيد كما سمحت نظم المعلومات في مديرية الصيانة بأتمه بعض الأنشطة كالأجور كما لا ننسى دورها البارز في تنمية المورد البشري فأصبحت تسمح بأنماط جديدة للعمل و التكوين كالعامل عن بعد , تعليم , التكوين عن بعد , محاضرات عن بعد , ... الخ وهذا من شأنه تقليص و تقليل التكاليف و الوقت المترتبة عن تأهيل الأفراد و العاملين .

ثانيا : زيادة الفعالية باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم ذلك في زيادة الفعالية البرامج التدريبية

كنتيجة للتطور الهائل في علوم الالكترونيات و الميكانيك و الحواسيب و البرمجيات و التكنولوجيا الحديثة و الاتصال NTIC و التكنولوجيا الرقمية و ظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج الأثر تعقيدا و اكثر استعانة بأجهزة الاعلام الآلي بالإضافة الى تحدي التكنولوجي , المنافسة الشرسة , تطور الفكر الإداري , ظهور مهن جديدة وزوال أخرى , تزايد و تركيز الاهتمام بالعلم و المعرفة , تغير مستمر في أنظمة الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة و ظهور الحاجة الى إيجاد مهارات و بهذا تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المكونة الى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم و رتبهم و لا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني او في منأى عن التكوين و لا ينظر في هذا الحال الى التكوين بمنظور ضيق اذ لا يصبح مجرد فعل روتيني و حركات متكررة او تجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات و السلوكيات و القرارات و الأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء اتجاه المرؤوسين او من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين .

وإدراكا لما يمكن ان يقدمه التكوين للمؤسسة و أهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية و تثمينها تحولت المؤسسة الى فضاء لتكوين الموارد البشرية حتى تكون لها قدرات ومؤهلات و مهارات تستطيع بها مواكبة

التطور التقني و التكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها و كذلك مواجهة الظروف المحلية و العالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على البقاء المؤسسة و استمرارها ونموها و توسعها وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الاخطار و الاستفادة من الفرص التي يعرفها المحيط وبهذا تكون سوناطراك على أهبة الاستعداد بفضل مواردها البشرية المؤهلة و المكونة داخلها وفق تصوراتها و استراتيجياتها و بإمكانياتها حتى تستجيب اكثر لخصوصياتها و تلبي حاجياتها .

فعملية تكوين العمال من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تهدف مؤسسة سوناطراك من خلالها الى فعالية أداء موردها البشري ومن ثم أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة يتوجب على المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح و الفعال .

ولقد تم من خلال هذه الفرضية دراسة تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التكوين فمؤسسة سوناطراك كتنظيم اجتماعي استطاعت احداث تغيرات في استراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك بتغيير استراتيجيتها التكوينية وذلك من خلال استحداث وسائل تكنولوجية في عملية التكوين مثلا التكوين عن بعد الذي خفف أعباء وقلل التكاليف والجهد فبعدما كانت سوناطراك تقوم بإرسال اطاراتها الى الخارج الآن توفرت قاعة محاضرات مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية تساعده القيام بدورات تكوينية على شبكة الانترنت.

وتأكدنا من دراستنا التي اجريناها في المؤسسة انها تهتم بعملية التدريب كعملية أساسية كزيادة كفاءة العمال و تجديد مهاراتهم حيث نجدها تعتمد على تدريبهم وتكوينهم عند التحاقهم بها حيث تم هذا التدريب في المراكز التكوين التابعة للمؤسسة و الشيء الملاحظ هو اعتمادها الكبير على نوع التدريب التخصصي ذلك ان المؤسسة تعتبر ان نوعية أداء العامل ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي يتلقاه فعندما يكون التدريب تخصيصا و دقيقا و يستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي لا محالة الى تحكم العامل و تحسين أدائه وزيادة فعاليته.

ان التغير الذي اعتمدته سوناطراك في أساليب التكوين للوصول الى نتائج عالية والتحكم الجيد في طرق العمل ولتحديث المعلومات من شأنها ان تضمن للموظف الاستقرار وتوفير المناخ التنظيمي يسوده الفعالية لان التغير أساليب التكوين هو وسيلة في حد ذاته للقضاء على الروتين والملل الذي فرضته

الطرق الكلاسيكية وبالتالي فإن اعتمادها على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التكوين جاء حسب التطورات العالمية وهذا قد يؤدي الى خلق جو من الاستقرار المهني ويزيد من فعالية التكوين. ومع ظهور التكنولوجيا الحديثة ومدى اتساع استعمالها من طرف مؤسسو سوناطراك لكنه لاحظنا انها لم تتخلى على النمط التقليدي باعتبار ان التكوين الأكاديمي يختلف بين المستويات الإدارية والمهنية وهذا الاختلاف يتحتم على مديرية الصيانة مراعاة الفروق في التكوين لان الانتقال من التكوين التقليدي الى الحديث باستعمال التقنية يتطلب وقتا للتكوين خاص لدى الفئات المهنية وحتى تتحقق الفعالية التنظيمية عن طريق التكوين سعت مديرية الصيانة الى تسخير كافة إمكانياتها المادية والبشرية لتجسيد نموذج التكوين الحديث و بآليات جديدة تكون فيها سوناطراك نموذج يحتذى به

3- كلما زاد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهم ذلك في عملية تحسين الأداء المورد البشري.

يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي عبارة عن نموذج متميز لإدارة الافراد الذي يسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على الموارد البشرية تتميز بالكفاءة والفعالية والولاء لذا يمكن القول بان مفهوم إدارة الموارد البشرية يتركز على عدة مبادئ هي ان البشر يشكلون اهم الأصول التي يمكن ان تمتلكها أي مؤسسة ويمكن للمؤسسة ان تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الافراد مع أهدافها واستراتيجياتها ويمكن للثقافة التنظيمية ان تلعب دورا مؤثرا في تحقيق التميز. ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفرض الحاجة للاستثمار في المورد البشري ويتجسد بصورة خاصة في إدارة الموارد البشرية لاجتذاب مهارات جديدة وتحقيق عملية التطوير وتنمية المورد البشري في المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وينتج عن ذلك وجود نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تقنياته ويطبق آلياته الفاعلة وهو إدارة الموارد البشرية الالكترونية بحيث ان أتمة إجراءات العمل واحدة من اهم تطبيقات التحول نحو مفهوم المؤسسة الرقمية وفي هذا السياق فانه لا تتوقف عملية ادخال تكنولوجيا جديدة الى المؤسسة فقط على توفير الموارد التكنولوجية بل تتجاوز ذلك الى تهيئة عنصر إقامة الهياكل اللازمة تهيئة ثقافية و تنظيمية مناسبة ورفع مستوى الأداء و تحسينه لأنه اصبح نجاح المؤسسة مرهون في الوقت الحالي باندماجها و تكيفها مع المحيط الخارجي من ناحية و كيفية تسيرها للتغير التكنولوجي من ناحية أخرى و ادراك الفجوة بين الإمكانيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة و اكتشاف الفرص المواتية في المحيط الخارجي مما يوجهها في اختياراتها و في تصميم استراتيجياتها المستقبلية .

تلعب تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة سوناطراك دورا أساسيا بحيث تفرض هذه التكنولوجيا ضرورة التفاعل الالكتروني كما تعمل على تطوير نموذج اداري يتميز بالانفتاح و المرونة و القدرة على التكيف مع التطورات التقنية وتوفر درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق التقليدية مثل عملية تدقيق الأخطاء كما تساهم في تحسين الأداء في الإدارة و قراراتها ونتائجها بناء على ما يتوفر من بيانات صحيحة خاصة فيما يتعلق بالاختيار و التعيين و تدريب العاملين و تقييم أدائهم و تساهم أيضا في اعداد التقارير اللازمة و تقديمها للجهات المختصة في الوقت المناسب .

ما تسمح تكنولوجيا الاتصال الحديثة بتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتنسيق الاتصالات فيما بينهم عن طريق الشبكة العنكبوتية كوها الاسهل في توزيع المعلومة واستقبالها مما يسمح بخلق جو اجتماعي غير رسمي يعزز قدرة الافراد نحو التواصل فيما بينهم وتبادل الأدوار وهذه العملية الاجتماعية تجعل من الموظف يشعر بالأمان اجتماعي مع زملاءه ويساعده التنسيق فيما بينهم وتنتج الفعالية وتطوير الأداء.

وبهذا سوناطراك تحاول ان تخلق بيئة العمل تسودها ديناميكية التواصل مما يساعد على رفع الروح المعنوية وخلق مناخ تنظيمي يساعد على تحسين الأداء ويجعله مستقرا في عمله وفي هذا الشأن يرى هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر في الإدارة يؤكد ان المنظمات الناجحة هي المنظمات الأكثر استقرارا وكذلك التي تعمل بروح الجماعة والفريق وهذا المبدأ يجعل من اهمية العمل الجماعي واهمية الاتصالات الفعالة وبما يكفل أداء العمال بكفاءة وفعالية.

وساهمت كذلك تكنولوجيا الاتصال برضى العمال عن طريقة تقييم الأداء من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا من شأنه ان يخلق المساواة والعدالة التنظيمية بين جميع الفئات السوسيو مهنية لان بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة من طرف سوناطراك ساعدت كثيرا في مصداقية التقييم وضمنت حقوق العمال وهذا ما يعكس إيجابا عن أداء العمال.

وعليه يمكن القول في الأخير ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة جعلت مؤسسة سوناطراك مؤسسة مرنة ومفتوحة بما يسهل ذلك في خلق جو ومناخ تنظيمي يساعد على الأداء الجيد وتطوير الكفاءة الإنتاجية.

خاتمة

قد مكنتنا هذه الدراسة من الكشف الميداني على العلاقة المترابطة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والفاعلية التنظيمية حيث قمنا بالبرهنة على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر دافعا فعالاً والاتصال للموارد البشرية، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها حيث تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة في عصرنا هذا وهي تساعد على تطوير وتقديم المؤسسات من خلال تحسين مستوى إنتاجها وجودتها وهذا بتجسيد الإدارة الفعالة وذلك من خلال ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة، من خلال رفع مستوى مهارات التفكير لعمالها والتعامل مع المواقف الجديدة المتغيرة، على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، كما يساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات بحيث يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة وتجاوز حاجزي الزمان والمكان.

لقد ساهمة هذه الدراسة في إبراز القيمة المبدئية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيف أن هذه الأخيرة ستغير في الملامح الكبرى لشخصية العامل وإمكاناته وتطلعاته ولهذا وجب على المؤسسة من الاستثمار الإيجابي والمباشر على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتجسيد الإدارة، لأن ذلك يسمح للمؤسسة بالاستمرارية وتحقيق رؤيتها الإستراتيجية مستقبلا، كما يساعد على الاستخدام الصحيح لإمكانيات المؤسسة البشرية والمادية وكذلك يوفر معلومات دقيقة عن متغيرات البيئة. واستنادا إلى ما قيل سابقا فقد برهنا في إطار هذه الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر عاملا أساسيا في تجسيد الإدارة الفعالة لموقت داخل مؤسساتنا، ورغم ذلك أعتقد بأن المعالم الكبرى لهذا الموضوع لا تزال واضحة وتحتاج إلى بحوث أخرى لموقوف على مضامينها والكشف عن ثنائياتها ولذلك أدعو كل من يأتي بعدنا إلى ضرورة التفصيل في بعض جزئيات هذا الموضوع لأن العلم والمعرفة تتميز بالتراكم والتوسع ولا يتقدم إلا من خلال النفي .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- المعاجم و القواميس

1. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1970.
2. جميل صليبيبا المعجم الفلسفي، ج1، الشركة العالمية للكتاب ' 1994.
3. روزينثال، يودين، الموسوعة الفلسفية، ط4، دار الطليعة، بيروت، 1971.
4. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1983.
5. محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية، دليل رجال المال و الأعمال، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1، بيروت، دار راتب الجامعية، 1999.
6. معجم مجاني للطلاب ' دار مجدلاوي، ط5، بيروت، 2001.
7. المنجد في اللغة العربية، دار المشرف، ط5، بيروت، لبنان، 2001.
8. نخبة من الأساتذة، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.

2- الكتب باللغة العربية

3. إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
4. إبراهيم الحموي، السلوك الإنساني و التنظيم الإدارة الحديثة، دون طبعة، دار الجامعات، الإسكندرية، د.ت، 2012.
5. إبراهيم الغمري، الغدارة دراسة نظرية و تطبيقية، ط3، دار الجامعات المصرية، 1982،
6. إبراهيم بن محمد العبود و منصور عبد العزيز المعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية، د.ط، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، د.ت،
7. إبراهيم كشت، ومضات إدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
8. أبو شيخة نادر أحمد، غدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع،
9. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الحامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
10. احسان محمد الحسن، التصنيع و تغير المجتمع، دار الشؤون الثقافية العامة و القاهرة، مصر 1986.
11. إحسان محمد الحسين، عبد المنعم الحسيني، طرق البحث الإجتماعي، بغداد: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 1981.

قائمة المصادر والمراجع

12. احمد إبراهيم أبو انس، الإدارة في الإسلام، المطبعة المصرية، 1981.
13. احمد بدر فهم، تكنولوجيا التدريب عن بعد، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
14. أحمد خليل، مفاتيح العلوم الإنسانية، معجم عربي فرنسي إنجليزي، بيروت، 1989.
15. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث البحث التطبيقي) و دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
16. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط5، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
17. أحمد عرفة وسمية الشلبي، فعالية التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
18. أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001.
19. أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
21. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، 1997.
22. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2000.
23. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
24. أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، التكلفة، الوقت، الأداء، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
25. أحمد يوسف الشحات، الخصخصة و الكفاءة الإقتصادية، مصر، دار النيل للطباعة والتوزيع، 2001.
26. الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي عند المعلمين، دار الفكر اللبناني، 2000.
27. إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، سيقما 6 وأساليب حديثة أخرى في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
28. أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
29. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم، الرياض، الإدارة العامة، 1991.

قائمة المصادر والمراجع

30. أنطوان إيريس، شبكات الإعلام، ترجمة فؤاد شاهين، بيروت، عوידات للنشر و التوزيع، 2001ر
31. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
32. إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الانس، سوريا، 2000.
33. باركر و آخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة : محمد علي محمد، منشأة المعارف، الإسكندرية، الكويت، 1972.
34. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
35. بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، د.ط، 2009.
36. بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ،
37. بشير علاق، الغدارة الحديثة (نظريات مفاهيم)، اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
38. بشير علاق، مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
39. بهاء شاهين، الإنترنت و العولمة، القاهرة، عالم الكتب، 1999.
40. بوحنية قوى، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010.
41. بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار الثقافة للنشر، عمان، 2000.
42. تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، بيروت، دار راتب الجامعية، 1994.
43. ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
44. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
45. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات نماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
46. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
47. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002،
48. جابر سامية محمد، نعمات أحمد عثمان، الإتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
49. جابر عوض السيد، التكنولوجيا والعلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996.
50. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة و التطبيقات الحديثة، تعريب : عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.

قائمة المصادر والمراجع

51. جاسم محمد جرجيس، قطاع المعلومات في الوطن العربي، دار الفكر دمشق، ودار الفكر المعاصر بيروت، بيروت، لبنان، 2002.
52. جان ميشال بارتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة : جورجيت الحداد، ط1، دار عويدات للطباعة و النشر، بيروت، 1999.
53. جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005.
54. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية إلى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
55. جمال الدين سامي، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
56. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، د.ط، الجزائر، 2003 .
57. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.
58. جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
59. جواد، شوقي ناجي، سلوك تنظيمي . عمان: دار الحامد للطباعة والنشر، 2000.
60. جودت عزي عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، د.ط، عمان الأردن، 2001.
61. جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سسيولوجية العمل، تر: حسين حيدرة، الجزء 2 و ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1975.
62. جيري جراي، الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث السعودية، 1988.
63. جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978.
64. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003.
65. حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الإتصال في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
66. حسن عماد مكاي، ليلي عماد مكاي، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط4، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
67. حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، د.ط، عمان الأردن، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

68. حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
69. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.
70. حسين شريف، البلاد العربية وثورة الإلكترونيات الدقيقة، دار المستقبل العربي، 2008.
71. حمدي ياسين و علي عسكر، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار الكتاب للحديث، الكويت، 2001.
72. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001.
73. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2005.
74. خالد عبد الرحمان الهيتي، مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
75. خضير كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر، عمان، 2000.
76. خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
77. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
78. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود-نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000.
79. خليل مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
80. د. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003 .
81. عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
82. ذرة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
83. ديري زاهد محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
84. سميرة رايح بوعيشة، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة و الإعلام، جامعة الأمير عبد القادر، 2003.
85. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 .
86. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار الهومة، الجزائر، 2002 .

قائمة المصادر والمراجع

87. رواية حسن، (ب)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
88. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
89. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
90. روبرت سترن و نانسي سترن، الحسابات الآلية و تشغيل المعلومات، ترجمة سرور عاصم، الرياض، دار المريخ للنشر، 1990.
91. رونالد ريجيو، ترجمة د.فارس حليمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، د.ط عمان الأردن، 1999.
92. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
93. زويلف مهدي حسين، تقييم منجزات الأفراد، المؤتمر العلمي الثاني بغداد، 1985.
94. زيد منير عبوي، إدارة التغير و التطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
95. زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، عمان، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
96. سعد جلال، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
97. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
98. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الغدادة العامة، 2005.
99. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاقها و تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005.
100. سعيد س عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 1998.
101. سعيد عبد المرسى بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
102. سعيد يس عامر، الإدارة في ظل التغير، القاهرة، مركز رايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1996.
103. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
104. سعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، القاهرة، مركز وايد سيرفيس، 1998.

قائمة المصادر والمراجع

105. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، مكتب الجامعي الحديث، الأزراطية، مصر، 1999.
106. سليمان مصطفى الدلاحة، نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، عمان، وراق للنشر و التوزيع، 2008.
107. سليمان مصطفى دلاحة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
108. سمير نعيم أحمد، المنهج العلمي في البحوث الإجتماعية، ط4، القاهرة، مكتبة سعيد رأفت، 1987.
109. سيد الهواري، الإدارة أصول و أسس علمية، دار عين شمس، مصر، 1976.
110. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004.
111. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
112. شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الإتصال المخاطر والتأثيرات الاجتماعية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2000.
113. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ط2، 1998.
114. شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة، ط1، المؤسسة الوطنية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1994.
115. شمو علي محمود، الإتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، مطبعة ومكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2004.
116. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006.
117. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
118. صلاح الدين الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
119. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر 2005.
120. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

121. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون دار نشر، مصر، 2003.
122. صلاح شنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب للطباعة والنشر، 1974.
123. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
124. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
125. صوفي عبد اللطيف، المعلومات الإلكترونية والإنترنت في المكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، (د-ط) 2001.
126. طارق الحاج، فليج حسن، الإقتصاد الإداري، ط1، عمان، دار هناء للنشر والتوزيع، 2009.
127. طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
128. طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2008.
129. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط القاهرة، 2008.
130. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، كلية الآداب، مصر، 1992.
131. ظاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
132. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
133. عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، دراسة تحليلية، القاهرة، مطبعة الانتصار، 2001.
134. عاطف عدلي العبد، الإتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
135. عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997.
136. عامر قنيدلجي، إيمان السمرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي) دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
137. عبد الباربي عدة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
138. عبد الباسط عبد الوهاب، إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة ميدانية، ذ.م.ذ، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

139. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
140. عبد الحميد البسيوني، استخدام شبكة الإنترنت في المدارس، القاهرة، دار سيناء، د.ت.ن، 1999.
141. عبد الحميد البسيوني، الحماية من الأخطار الإنترنت، القاهرة، دار الكتاب العلمية، 2003.
142. عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع الجزائري، ط2، دار الهدى، الجزائر، 1994.
143. عبد الرحمان توفيق، أفكار صنعوا مجد الإدارة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.
144. عبد الرحمان عيسوي، علم النفس الإداري، ط1، دار راتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004.
145. عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع التنظيم بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1986.
146. عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، الإسكندرية، دار الجامعية، 2001.
147. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
148. عبد السلام فرجاني، التربية التكنولوجية وتكنولوجيا التربية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
149. عبد العاطي نجم، الإتصال الجماهيري، دار المعرفة، الإسكندرية، 1998.
150. عبد العزيز رأس المال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1993.
151. عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
152. عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
153. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
154. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
155. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
156. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
157. عبد الغني البيومي عبد الله، أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1976.

قائمة المصادر والمراجع

158. عبد اللطيف خليفة، عبد المنعم شحاتة محمود، سيكولوجية الإتجاهات، دط، دار الغريب، مصر، ب ت، 1999.
159. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، الإسكندرية، مكتب الإشعاع للطباعة والنشر، 1996.
160. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، 1999.
161. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، الإسكندرية، 1997.
162. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
163. عبد المالك الردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، بيروت، دار راتب الجامعية، 2001.
164. عبد المالك بن سיתי، محاضرات في تكنولوجيا المعلومات، قسنطينة، مطبوعات جامعية منتوري، 2003، 2004.
165. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
166. عبد المنعم عبد الحي، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
167. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، دون طبعة، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1984.
168. عبد اهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الإجتماعية، المدخل السسيولوجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
169. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، دط، منشورات الشهاب، الجزائر، 1988.
170. عجلان بن احمد الشهري، التقنيات المكتبية الحديثة و الوظائف الإدارية المعاونة، الرياض، منشورات مركز البحوث و الدراسات الإدارية، 1999.
171. عدنان كركور، التنمية الصناعية وتحويلها وتطويرها، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر. 1981.
172. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
173. عزت عبد العظيم طويل، علم النفس المعاصر، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

174. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995.
175. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975.
176. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعة، الكويت، 1975 .
177. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
178. علي السلمي، علم الإدارة، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق والقاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
179. على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بدون سنة
180. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
181. علي شريف ومحمد سعيد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1982 .
182. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
183. علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974.
184. علي محمد رحومة، الإنترنت ومنظومة التكنو إجتماعية، بيروت، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.
185. عماد عبد الوهاب الصباغ، الحاسوب في الإدارة العامة، عمان، دار الثقافة، 1996.
186. عمار الطيب كشرد، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم و نماذج ونظريات، د.ط، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا 1995 .
187. عمار قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
188. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان، دار زهوان للنشر، 1996.
189. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، جامعة حلب، 1988.
200. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا، 1991.
201. عمر وصفي عقيلي و آخرون، وظائف المنظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
202. عيسوى عبد الرحمان، مناهج البحث في علم النفس : دراسة في طرق تقييم البحوث النفسية، الإسكندرية، منشأة المعارض، 1980.

قائمة المصادر والمراجع

203. غالب عوض النواسية، خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار الصفاء 2000.
204. غانم فنجان الجوسي، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، د.ط، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، د.ط، 1986.
205. غريب السيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
206. فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، إترك للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، 2001.
207. فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005.
208. فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2005.
209. فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الاخوة مدني للطبع، الجزائر، 2000.
210. فايز زعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997.
211. فرانسوا ليسبي، نقولا ماركيز، وسائل الإتصال المتعددة، ترجمة (فؤاد شاهين)، عويدات للنشر والتوزيع بيروت، 2001.
212. فريد راغب ومحمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976.
213. فضيل دليو مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
216. فضيل دليو، إتصال المؤسسة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
217. فضيل دليو، وسائل الإتصال و تكنولوجياته، الجزائر، منشورات الجامعية منتوري، د س ن، 2005.
218. فؤاد القاضي، إدارة التغير، القاهرة، المطبعة العثمانية، 1995.
219. فؤاد القاضي، إدارة التغير، مصر، دار الكتب، 1997.
220. فوزي حسن، الموظف العام حقوقه وواجباته، د.ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
212. فيصل فخري مراد: الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف، دار الحلاوي، الأردن، 1983.
213. كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2008.
214. كامل المغربي أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.

قائمة المصادر والمراجع

215. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، الماسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ب-ت، 2016 .
216. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000.
217. كامل بربر، الإدارة العلمية و النظام، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1996.
218. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة و التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن 1993.
219. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) دار الفكر للنشر، عمان، ط2، 2005.
220. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.
221. كاي كيبلر، تحقيق الرضى الوظيفي، ترجمة الخالد العاري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
222. كلوديم جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، 1972.
223. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، الإسكندرية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000،
224. كيميل جيب و جان بولس، اخلاقيات الاعمال الإدارية و الاقتصادية في عالم متغير، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، ط2، 2010.
225. لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ .
226. ليلي طويل، طرق البحث في العلوم الاجتماعية، دار البتراء للنشر و التوزيع، سوريا، 2004.
227. مارلين كلاينتون، إدارة المشاريع التشغيل الآلي في المكتبات، ترجمة علي سليمان الصوينع، الرياض والمعهد الإدارة العامة، 1992.
228. ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط1، مصر، 1998،
229. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط1، مصر، 1998.
230. مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمات) دار حامد للنشر، عمان، 2006.
231. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

232. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزرايطية، 2004.
233. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002.
234. محمد البشير، الإنترنت للمبتدئين، الجزائر، دار المعرفة، 2004.
235. محمد الزغبى، التغير الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1978.
236. محمد الصيرفي، إدارة التكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2009.
237. محمد أسى جعفر: نظرية الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
238. محمد بن عبد الله حربي، الروح المعنوية للموظفين، المكتبة الجامعية بالرياض، السعودية، 2007.
239. محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، عالم الكتاب، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 1973.
240. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006.
241. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986.
242. محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
243. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
244. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعة، 1993.
245. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
246. محمد سلامة، عبد الحافظ، مدخل إلى التكنولوجيا التعليم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان و 1999.
247. محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا و الإيديولوجيا، الجزائر، دار الهدى، 2006.
248. محمد شفيق، البحث العلمي : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
249. محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني و نظم المعلومات، القاهرة، عالم الكتب، 2000.
250. محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني و نظم المعلومات، بيروت، دار النهضة، 1983.

قائمة المصادر والمراجع

251. محمد صالح الحناوي، وآخرون، مقدمة الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
252. محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2014.
253. محمد صغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دط، دار العلوم للنشر و التوزيع الجزائر، 2000.
254. محمد طعمانة، معايير قياس الحكومي وطرق إستباطها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، الأردن، 2010.
255. محمد عبد الرحمان عيسوي، علم النفس الاجتماعي، د ط، مصر، د ت ص، 2006.
256. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التدريب اثناء العمل، مركز تطوير الأداء و التنمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
257. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ تنظيم الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.
258. محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الأردن، دار وائل للنشر ط3، 2010.
259. محمد عبد الله عبد الرحيم، اساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر و التوزيع، ط3، القاهرة، بدون سنة .
260. محمد عبد الوهاب، تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات، القاهرة المكتبة الأكاديمية، 2001.
261. محمد عثمان الحبلي و آخرون، تسبب العاملين (محاولة لتأطير و دراسة ظاهرة السلوكية) دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1985 .
262. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية ' مصر، 2003.
263. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004.
264. محمد فتحى عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2008،
265. محمد فهمي و آخرون، الحاسب و نظم المعلومات الإدارية و الإسكندرية، : المكتب الجامعي الحديث، د ت ن، 2012.
266. محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف، دار الصفاء للنشر و التوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2001.
267. محمد قاسم قريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

268. محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001،
269. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004.
270. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
271. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
272. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
273. محمود عبد الفضيل، مصر و العالم على أعتاب الفية جديدة، القاهرة، دار الشروق، 2001.
274. محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دون طبعة، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.
275. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مستقبل صناعة الصحافة، القاهرة، دار المعرفة للطباعة و النشر، 2005 .
276. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ومستقبل صناعة الصحافة، مطبعة الإسكندرية، مصر، 2008.
277. مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، عبد الله، عقيل جاسم، 1999.
278. مراد شلبانة و عمر الفاروق، مقدمة إلى الإنترنت، الأردن، دار المسيرة، 2001.
279. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
280. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
281. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
282. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، و التنظيم، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1990.
283. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المجتمعات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005.
284. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
285. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار النشر و التوزيع، 1986.
286. معن خليل معن، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، بيروت، منشورات دار الأفق، 1983.

قائمة المصادر والمراجع

287. ممدوح عبد الهادي عثمان، التكنولوجيا ومدرسة المستقبل، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2010.
288. منال طلعت، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
289. منصور فهمي، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976.
290. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 1994.
291. مهنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر، 2001.
292. موريس أنجرس، ترجمة بوزيدي صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، ط2، 2006.
293. الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006.
294. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
295. مؤيد سالم السعيد، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 .
296. مي عبد الله سفر، الاتصال في عصر العولمة الدور و التحديات الجديدة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 2001.
297. ناصر دادي عدون :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، د. ط، الجزائر، 2004.
298. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية . 1998 .
299. ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
300. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
301. ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، د م ن، 2004.
302. ناصر دادي عدون، الغنصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2001.

قائمة المصادر والمراجع

304. ناصر محمد العيدلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
305. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية و 1991.
306. نبيل توفيق السمالوطي، علم الاجتماع التنموية، دراسة في إجماعيات العالم الثالث، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000.
307. نبيل محمد المرسي، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 2006.
308. نبيل محمود مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2005.
309. نصر محمود فهد، أثر السياسات الإقتصاد في أداء المصارف التجارية، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
400. هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على الأعتاب القرن الحادي والعشرين، دمشق، مركز رضا للكمبيوتر، 1998.
401. هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع القانوني، القاهرة، دار النهضة العربية، د.ت.ن، 2002.
402. هناء بدوي حافظ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
403. هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003.
404. الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005.
405. هيثم فقهاء و غادة العبدالات، دراسة اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، عمان، الأردن، 2007.
406. الوحدات الإقتصادية المختلفة، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
407. يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، القاهرة، الدار الدولية، 1989.
408. ينان محمد الطاهر، مشكلة نقل التكنولوجيا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986.
409. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006.

3- الرسائل و الاطروحات العلمية :

410. إبراهيم سلهاط، النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي غير منشورة، اشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 .
411. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد، جامعة اليرموك 2007.
412. بشاشينية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية، رسالة دكتوراه، إشراف فضيل دليو، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995 .
413. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2009 .
414. حواس سعيد، القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
415. سميرة طراد خوجة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل الثورة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع جامعة قسنطينة، 2004-2005 .
416. شامخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع غير منشورة، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
417. عبد الله محمد الزهراني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية للملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011.
418. عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والمقاس بإستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
419. علي غربي و يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، 2000.
420. قبائلي حياة، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.
421. محمد بدو، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ودورها في تحديث الخدمة المعرفية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية غير منشورة، لكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

422. المغيري سليمان، اثر مدخل تكنولوجيا متكامل في التدريب الالكتروني لتنمية بعض المهارات إدارة المقررات الالكترونية، رسالة دكتوراه، قسم التكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
423. نورة دغنوشي، الرضى الوظيفي لدى المستشار التربوي، مذكرة ماجستير غير منشورة، اشرف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة باتنة، 1998 .
- 4-المجلات العلمية والمجلات العلمية**
أ- المجلات العلمية
424. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007.
425. رياض الزغل، البنية التنظيمية و أثرها في قدرة التحكم في التكنولوجيا و الابتكار، المجلة العربية للإدارة، عدد4، الأردن، عمان، 1985.
426. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 بسكرة، جامعة خيضر، 2001.
427. عبدو عبد الرحمن: "تقنيات الإعلام الآلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" عرض نتائج تحقيق انجز: ب cread بوزارة الصناعات الخفيفة والمتوسطة سنة 2007 .
427. محمد علي الروسان و فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ع2، الجزائر، 2003.
428. محمود علم الدين، تكنولوجيا الإتصال في الوطن العربي، عالم الفكر، العدد 1/2، الكويت، 1994.
429. هشام مرسى، الإنترنت و ثورة الإنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد72، فيفري 1998.
430. يعقوب فهد العبيد، التكنولوجيا في العالم العربي، مجلة التنمية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1989.
- ب- الملتقيات العلمية**
431. بلغربية عبد اللطيف، الآثار المترتبة على إدماج التكنولوجيا الإعلام و الإتصال من ناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، فعاليات الملتقى الدولي الثاني: حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الابتكارات التكنولوجيا الإعلام و الإتصال، جامعة بسكرة، 12-13 أبريل 2003، منشورات الجامعية ' بسكرة' .

قائمة المصادر والمراجع

432. جمال بدور، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة الأداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، بحوث وأوراق عمل لدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع، قاس الأداء الحكومي، خلال أعوام 2005- 2006- 2007، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
433. سناء عبد الكريم الخناق، " مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
434. علي السلمي، متطلبات التطوير الكفاءة و تحسين العائد على الاستثمار في التدريب (ندوة القيت بالغرفة التجارية، فبراير، 2007) .
435. فاطمة الزهراء غربي، خديجة بلعلياء، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإقتصاد المعرفة ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل إقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، شلف، الجزائر، 27، 28، نوفمبر 2007.
436. مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريس، التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية الشرية فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10-مارس- 2004 .
- 5- مواقع الانترنت :**
- 437 . أبو فيصل، ماهي الإكسترنانت، www.alyasseer.net (8.45) 07-05-2011 .
438. بابا عبد القادر، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على النشاط الاقتصادي في العالم العربي، www.Unico-chelef.dz-23-01-2008 .
439. بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية، www.univ-chelef.dz 23.01.2008 .
440. دون كاتب، قطاع تكنولوجيا الإتصال على موعد مع الإنجازات www.defense-arab.com -2008-02-16.
441. الرابطة الولائية للأنشطة العلمية و التقنية للشباب، واقع قطاع التكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة في الجزائر www.lmastj.com 16-02-2015 .
442. سهام بلقرعي، التعليم الإلكتروني رؤية مستقبلية جديدة . الجزائر نموذجا i. www.ULum2008.HL.2008-02-16-

443. قويدر الواحد عبد الله، الإنترنت كمظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي و آثارها السلبية على العقل العربي، 23-01-2008www.chelef.dz .

ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية

1- Des livres

- 435- abdelhak lamiri. Les formes de communication . paris bordas، 1981 .
- 436- alain beofils et auters . comportement organisationnel. Paris : go'etonnarin. 1995.
- 437- Alain touraine . optic.
- 438- Alex mucheilli. Les sciens de l'information hachette . 2001.
- 439- Aubert nicole . diriger et motiver . secrets et pratiques . les edition chihab dorganisaion. 1997.
- 440- besseyer des horters. Gerer les ressource humaines dans l'entreprise . 2002
- 441- c.lexy.be boyer : lambition professionnelle.et mobilite social. Paris .1971.
- 442- chamekh morad، Direction coordination groupe Ressources humaine، les politique ressources humaine de sonatrach ،2007.
- 443- chamekh morad، op cit، 2007.
- 444- chamekh morad، op cit، mars 2006.
- 445- christian guillevic : psychologie du travial . edition nathon . paris. 1999.
- 446- conceptionel . edition dorganisation . paris . 1992.
- 447- Dominique foray. L'economie de la connaissance . paris . découverte . 2000.
- 448- edgar shein . psychologie et organisation . paris .hommeset techniқ .1971 .
- 449- Françoise Giroud et autres، contrôle de gestion et pilotage de la performance، 2eme édition، Gualino éditeur، Paris، 2004.
- 450- Gohn (v) povlik، new media technology، ellyan and bacon، boston، 1996
- 451- Emitai Etzioni، Modem Organizations Englewood cliffs، N. J : Prentice، Hall، 1964.
- 452- Laouisse. l'uminité contraintes pèdagogiques et impèratifs de recherche . alger: houma. 2003.
- 453- Lui Michel .approche socio . technique de l'organisation. Paris . organisation .1983.
- 454- Michel crozier . le phènomène bureaucratique . edition seuil.paris .1963.
- 455- Pierre -g- berageron- la gestion moderne theorie et cas geston marin . edition . Québec. 1989.
- 456- Pierre G. Bergeron، la gestion moderne : théories et cas، (Québec :Gaétan Morin،1983).

- 457- TARONDEAU. J.C LE MANEGMENT DES SAVOIR . PARIS.1998.PUF.
458- Vatier raymond . développement de l'entreprise et promotion des hommes .
entreprise moderne. Déditition paris 1984.
459- west phalen.op. lit.

2- Journaux scientifiques et forums

a. Journaux scientifiques

460- bruno herniet. Nouvelles techenologies et formation dans l'entreprise . pour
une d'emarche partieipative . revue.fornçaise de gestion . n 15. Mars 1985.

461-Dàmbra .j . rice .r (2001) « emerging factor in user evalanting of the world
web « information and management. Bielle (f) les evolution de (SIRH) syesteme
information ressources humaines « revue personnel n 409 .ed (andcp) . paris
.mai.2000.

462- T.Bencheikh , "A la conquête des nouvelles technologies" ,Sonatrach la
revue ,N0=10 ,juillet1998.

b. Les forums

463- R.Oubbati, "Management du changement : Application de la GMAO à
DML", **6 journées scientifiques et techniques**, hôtel Hilton, 20 au 22 juin 2004,
Alger, Algérie.

3- Sites web

- 464- Amel bedel. comment mettre en place un estranet dans une administation
17-02-2008 www.admiroutes.asso.fr.
465- www.wikipedia.org-20-11-2007.
466- sans editeur. Intrans + extrant .www.camarche.net. 20-11-2007.
467- www.google.blogstop.com 22-04-2012.
468- www.nauss.eud.sa 22/04/2016.
469- www.ma3loma.com, 23.04.2016.

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إستمارة الإستبيان :

في إطار إنجاز مذكرة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل مع تحت عنوان: إستخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقته بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط)

أتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة بغيا منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية علما أن المعلومات التي تقدمتم بها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

و أخيرا تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير

ملاحظة :ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

تحت إشراف الأستاذ:

د. شريف زهرة

من إعداد الطالب :

رحمون آدم

السنة الجامعية 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 30 سنة ☐ - من 30 سنة إلى 39 سنة ☐ - من 40 سنة إلى 49 سنة ☐ - 50 سنة فأكثر ☐
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ - تكوين مهني ☐
- 4- بكم سنة تقدر خبرتك المهنية:
- 5- ماهي الوظيفة التي تشغلك في المؤسسة: إطار ☐ - عون تحكم ☐ - عون تنفيذ ☐
- 6- المنطقة الجغرافية للمبحوث: وسط ريفي ☐ وسط حضري ☐

- المحور الثاني: كلما كان الإطار واعيا بأهمية استخدام تكنولوجيا الإتصال أدى ذلك في زيادة رضاه الوظيفي

- 7- هل أنت راضي بإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم : ماهي من بين الوسائل الأكثر إستعمالا في عملك: كمبيوتر ☐ - الأنترنت ☐ - الإنترنت ☐ - الإكسترنات ☐ - إتصال مباشر ☐ - إجتماعات ☐ مذكرات ☐ تعليمات شفوية ☐ لوحة الإعلانات ☐

أخرى اذكرها

- 8- هل أنت واعى بأهمية باستخدام جهاز الحاسوب في عملك فيما تستخدمه؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم فيما تستخدمه: - كتابة التقارير ☐ - حفظ المعلومات ☐ - القيام بإحصائيات ☐ انتقاء البيانات ☐ تبادل المعلومات والبيانات ☐

- 9- هل يعيقك الاستعانة بالأسلوب اليدوي بالإضافة إلى الحاسوب في عملك: نعم ☐ لا ☐

في حالة كلتا الاجابتين وضح ذلك

.....

- 10- في رأيك ما هي الوسائل الأكثر فعالية لتبادل المعلومات؟

اجتماعات ☐ تعليمات شفوية ☐ لوحة إعلانات ☐ الهاتف ☐ مذكرات مصلحية ☐ الإنترنت ☐ حاسوب ☐ الانترنيت ☐ اكسترنات ☐

أخرى أذكرها

- 11- هل أنت واعى بمميزات استخدام شبكة الإنترنت في عملك؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تستخدمها: - الإتصال بالموظفين في فروع المؤسسة ☐ - الحصول على المعلومات ☐ - عملية التسيير ☐ - توفير فضاء جماعي ☐

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا

- 12- هل انت واعى بأهمية باستخدام شبكة الإنترنت؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدمها: للحصول على المعلومات ☐ - للتواصل مع أفراد المؤسسة ☐ - للمشاركة في نقاشات مهنية ☐ - للاطلاع على الأخبار ☐ - إذا كانت الإجابة بلا لماذا

13- في رأيك ماهي نوع الصعوبات التي تواجهها أثناء استخدامك لتكنولوجيا الإتصال؟ لغوية ☐ - تقنية ☐

14- هل انت راضي بالطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟ نعم ☐ لا ☐ إذا لم تكن راضي بين ذلك:

15- هل تساهم تكنولوجيا الاتصال في التفاهم وانسجام بين فرق العمل داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بلا: هل هذا راجع إلى: سوء التسيير ☐ إحتكار المعلومة ☐ عدم الارتياح مع جماعة العمل ☐

16- هل نظام الترقية في مؤسستك يستند الى استخدام تكنولوجيا الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا: لماذا

- وإذا كانت الإجابة بنعم هل تفضل الترقية ب: الزيادة الأجر ☐ تحسين المركز الاجتماعي ☐ زيادة في المسؤولية ☐ زيادة السلطة ☐

17- هل انت راضي بالعمل مع مسؤولك المباشر في مؤسسة سوناطراك؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا: هل هذا راجع إلى: لا يوزع العمل بعدالة بين العاملين ☐ لا يحترم اللوائح والقوانين ☐ لا يمتلك المهارات والمؤهلات في التسيير ☐

18- هل تشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع الجميع الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا: هل هذا راجع إلى: تسلط المسؤول ☐ أفكارك لا تأخذ بعين الاعتبار ☐ ضعف نموذج تقييم الأداء ☐

19- هل تستعين مؤسستك بتكنولوجيا الاتصال في اتخاذ قراراتها؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا: هل هذا راجع إلى بطيء وصول المعلومة ☐ عدم توفر المعلومات الدقيقة ☐ عدم تحديد المشكلة الحقيقية بدقة ☐

20- هل تشعر بالرضى لانتمائك لمؤسسة سوناطراك؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا: هل هذا راجع إلى عدم إشباع حاجاتك في المؤسسة ☐ ظروف العمل غير ملائمة ☐ عدم وجود عدالة في الترقية ☐

المحور الثالث: كلما زاد استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة أدى ذلك في فعالية التدريب الراجع التدريبية

21- هل تعتقد أن هناك تغير ملموس على مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم كيف ذلك

22- كم من مرة إستفدت من التدريب في مؤسستك؟ مرة ☐ مرتين ☐ ثلاثة مرات ☐

23 كيف يتم الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال في عملية التدريب من خلال؟ فيديو مؤتمرات ☐ التعلم بمساعدة الكمبيوتر ☐ التدريب عن بعد ☐

24 - في رأيك هل التكوين الذي تابعت في سوناطراك باستخدام تكنولوجيا الاتصال حديثة قد ساعدك على؟ التكيف مع تقنيات العمل ☐ التكيف مع محيط العمل ☐ التكيف مع المنصب ☐

أخرى أذكرها

25 -كيف ساهمت البرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا الاتصال بزيادة فعاليتك التنظيمية داخل المؤسسة من خلال: التقليل من الجهد ☐ كسب الوقت ☐ التقليل من تكاليف الإنتاج ☐ الجودة في أداء المهام ☐

26 - ما مدى مساهمة البرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا الإتصال في تحقيق النتائج المسطرة؟ نعم ☐ لا ☐

27-في رأيك ما هو الغرض من التكوين الذي تلقيتة؟ تحديث معلومات ☐ الحصول على ترقية ☐ التحكم الجيد في أساليب العمل ☐ أخرى أذكرها.....

28-هل ساهمت البرامج التدريبية من تطوير قدراتك المعرفية والمهارية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى: ضعف البرامج التدريبية ☐ قلة البرامج التدريبية ☐ أسلوب التدريب تقليدي ☐

29 - هل يتم الاستعانة بالأسلوب لتقليدي في التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يتم الاستعانة بالأسلوب: الندوات ☐ المحاضرات ☐ الورشات ☐ مؤتمرات ☐ المناقشات ☐

30-في رأيك هل الاستعانة بالأسلوب اليدوي راجع على انه: غير مكلف ☐ ينمي المهارات ☐ يغير المفاهيم ويصحح الاتجاهات ☐ عدم اقتناعك بتكنولوجيا الاتصال الحديثة ☐

31-في رأيك ماهي الوسائل التدريبية الحديثة الأكثر استخداما في مؤسستك: التدريب بالتعلم المفتوح ☐ التدريب بالمحاكاة ☐ تدريب بالزيارات الميدانية ☐ تدريب عن بعد ☐ تدريب المفتوح ☐

أخرى أذكرها

المحور الرابع: كلما زاد إستخدام تكنولوجيا الإتصال و المعلومات ساهم ذلك في عملية تحسين الأداء المورد البشري

32 - في رأيك كيف ساهمت تكنولوجيا الاتصال في تحسين أدائك داخل المؤسسة؟ سرعة أداء المهام ☐ -الجودة في العمل ☐ - إنجاز القرارات ☐

☐ إدارة الوقت ☐ رفع الكفاءة في العمل ☐ زيادة الفعالية ☐ التقليل من ضغوط العمل ☐ أخرى أذكرها

.....

33- ما هو نمط التغيير الذي أحدثته وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة؟ ☐ مearف الأفراد ☐ أساليب العمل ☐ إتخاذ القرارات ☐ الهيكل التنظيمي ☐ العلاقات بين الافراد

أخرى أذكرها.....

34 - في رأيك كيف ساهمت تكنولوجيا الإتصال في فعالية الإتصال بين المصالح داخل المؤسسة؟ -سرعة الوصول إلى المعلومة ☐ -سهولة الإتصال بين الموظفين ☐ -القضاء على التشوه الذي يشوب المعلومة ☐

أخرى أذكرها.....

35 - في رأيك كيف ساهمت تكنولوجيا الإتصال في فعالية الإنتاج؟ -السرعة في الأداء ☐ -إختصار الوقت ☐ -توفير الجهد ☐

أخرى اذكرها.....

36 - كيف ساهمت تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في تطوير محيط العمل و فعاليتيه؟-رفع الروح المعنوية ☐ -توفير بيئة أفضل ☐ -المحافظة على صحة العاملين ☐ تقليل أخطاء العمل ☐ تفويض الصلاحيات الإدارية ☐ زيادة الولاء للمؤسسة ☐

أخرى اذكرها.....

37 - في رأيك هل تقيم أداءك بإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة هي فعليا حقيقة أداءك لعملك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل راجع ذلك إلى: -دقة تقييم الأداء بواسطة التكنولوجيا ☐ -سرعة تقييم الأداء بواسطة التكنولوجيا ☐ -سهولة تقييم الأداء بواسطة التكنولوجيا ☐

أخرى اذكرها.....

38- في رأيك هل ترى أن هناك سلبيات لإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة؟ كثيرة ☐ قليلة ☐ منعدمة ☐

في كلتا الاجابتين لماذا:

39- في رأيك ماهي المعايير الأساسية عند اجراء عملية التقييم الأداء؟ السلوك والعلاقات الإنسانية ☐ الجودة والآداء ☐ المواظبة في العمل ☐

أخرى اذكرها؟.....

40 هل يمكنك أداء عملك في غياب وسائل الاتصال الحديثة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجاب بنعم هل هي: ليست مهمة جدا ☐ يمكنك التصرف حسب الموقف ☐ الوسائل القديمة كافية ☐ لا تملك خبرة لاستعمالها ☐

41- في رأيك هل وجود مصلحة الإدارة والاتصال ساهم في تحسين أداءك؟ نعم ☐ لا ☐

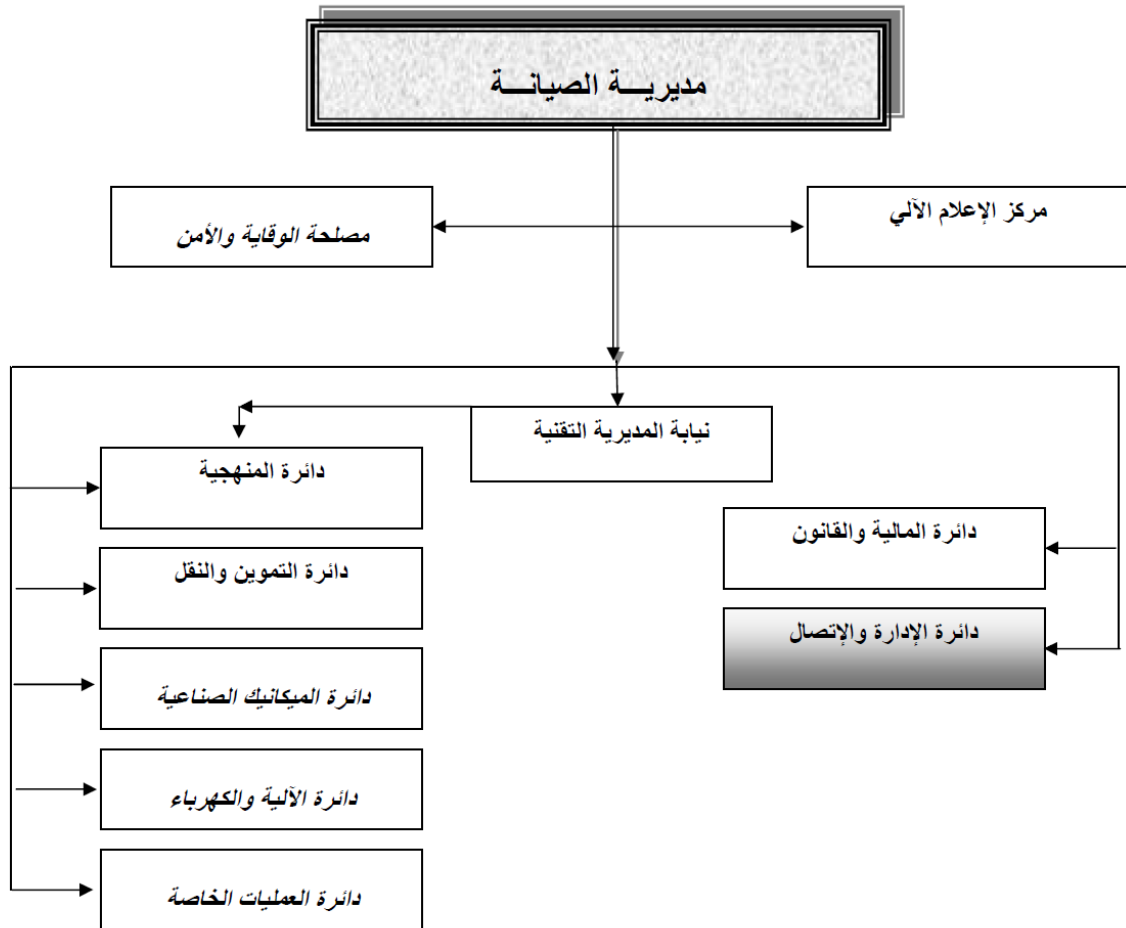
42 في رأيك ماهي الوسيلة التي تفضلها في تقييم أداءك؟ ☐ تقييم رئيس المباشر ☐ تقييم لجنة التقييم ☐ تقييم جهاز الحاسوب ☐

أخرى أذكرها.

43- هل تساهم المعلومة الدقيقة في تحسين أداءك في المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

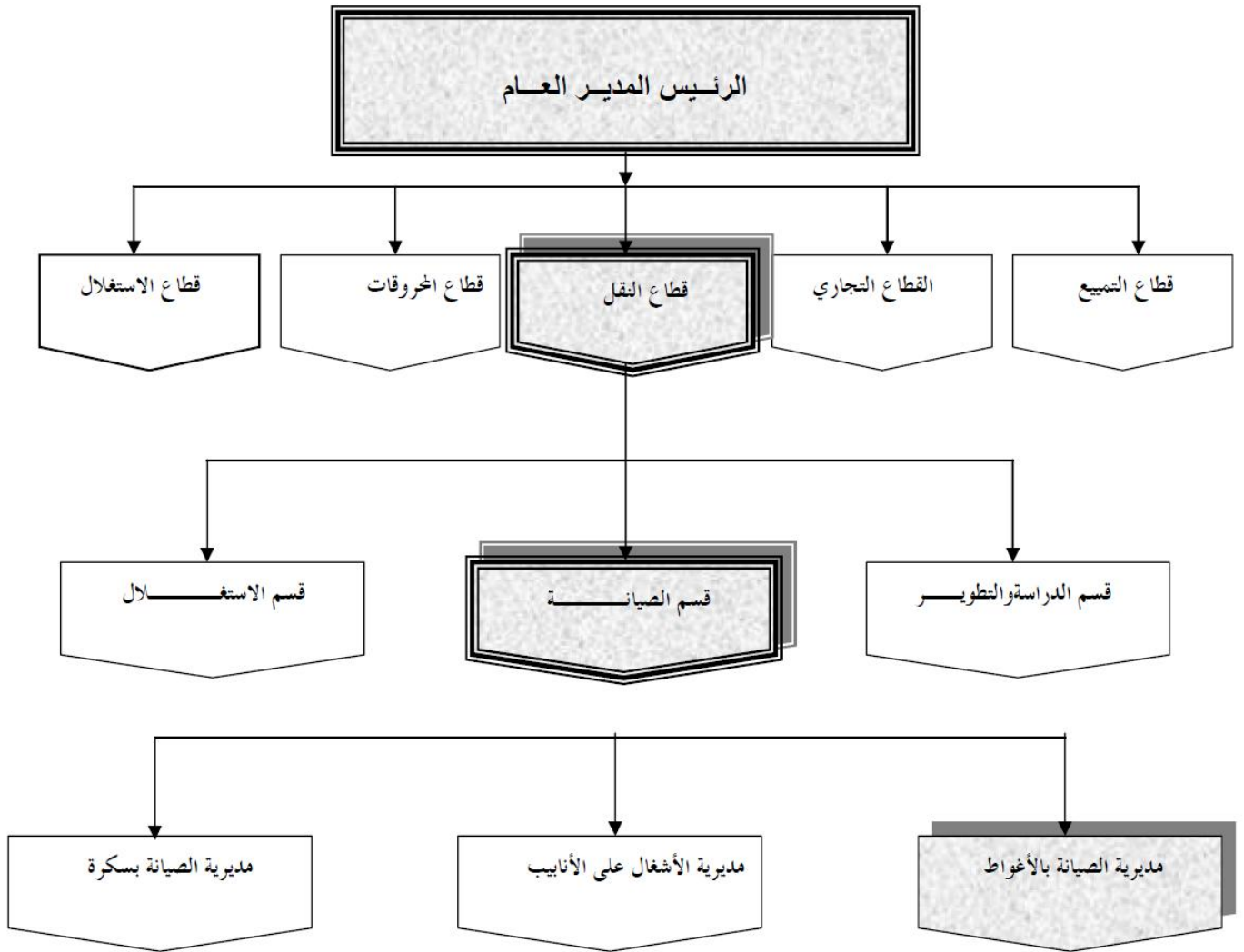
في حالة الإجابة بنعم ماهي الطريقة التي تفضلها للحصول على المعلومة: اجتماعات دورية ☐ - المذكرات ☐ - لوحة الإعلانات ☐ - الهاتف ☐ -
الانترنت ☐ - الانترنت ☐

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر : مصلحة الموارد البشرية