

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح الطاهير -
ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بوقلمون داود

إعداد الطالبتين:

- بوجيت مريم

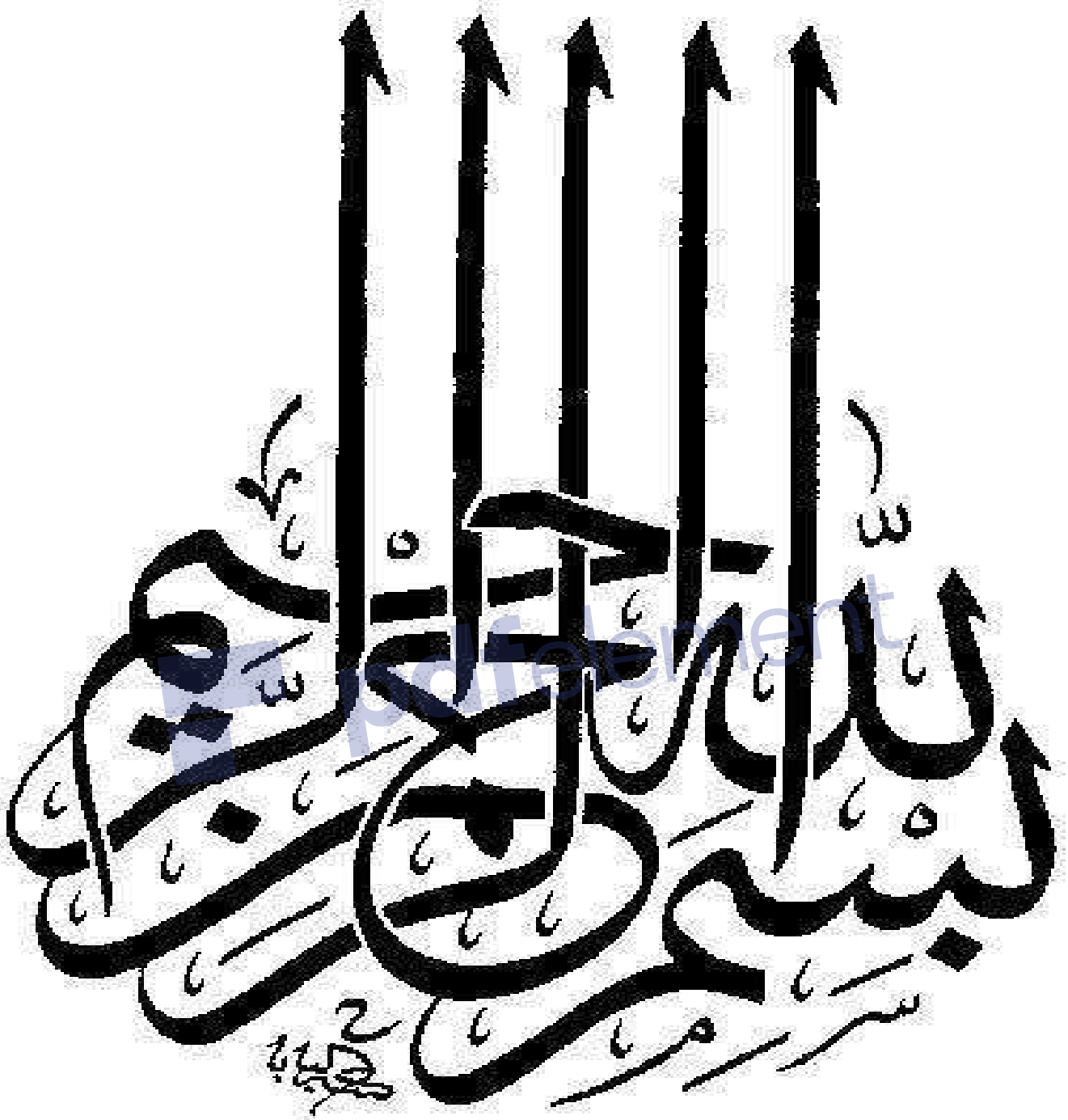
- غياط كلثوم

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
الأستاذ: كواهي الربيع	جيجل	رئيسا
الأستاذ: بوقلمون داود	جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ: لمزري جميلة	جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019م





شكر وعرفان

بعد الحمد لله تعالى وشكره على توفيقنا في إنجاز هذا العمل
وتوقفنا عند قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم
يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا
العمل من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة أو دعاء إلى أستاذنا
المشرف "بوقلمون داود" جزاه الله أفضل الجزاء على نصائحه
وتوجيهاته طيلة إعدادنا لهذه الرسالة كما نتقدم بجزيل الشكر إلى
كل موظفي الشركة الإفريقية للزجاج وإلى لجنة المناقشة.

فهرس المحتويات

pdfelement

فهرس المحتويات

مقدمة أ-ب

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

04.....	تمهيد
05.....	1- الإشكالية.....
06.....	2- مبررات اختيار الموضوع.....
06.....	3- أهمية اختيار الموضوع.....
07.....	4- أهداف اختيار الموضوع.....
07.....	5- تحديد المفاهيم.....
14.....	6- الدراسات السابقة.....
22.....	7- الخلفية النظرية.....
30.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل تكنولوجيا الاتصال الحديثة

33.....	تمهيد
34.....	أولاً: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....
34.....	1- تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....
36.....	2- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....
36.....	3- أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....
38.....	4- خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....
39.....	ثانياً: تكنولوجيا الاتصال الحديثة (شبكاتنا وتأثيرها على المؤسسة).....

- 1- منظومة الشبكات 39
- 2- تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة 55
- 3- إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصال 59
- 61..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل للتنظيم الإداري

- 64..... تمهيد
- 65..... أولاً: ماهية التنظيم الإداري
- 1- مفهوم التنظيم الإداري 65
- 2- أهمية التنظيم الإداري 65
- 3- أنواع التنظيم الإداري 66
- 4- مبادئ التنظيم الإداري 70
- 5- مشاكل ومعوقات التنظيم 76
- 81..... ثانياً: العمليات التنظيمية
- 1- الهيكل التنظيمي 81
- 2- العلاقات التنظيمية 98
- 3- التغيير التنظيمي 114
- 118..... خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 121..... تمهيد
- 1- مجالات الدراسة 122

- 2- فروض الدراسة 127
- 3- عينة البحث..... 129
- 4- المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة 131
- 135..... خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 138..... تمهيد
- أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات..... 139
- 1- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى..... 143
- 2- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثانية 148
- 3- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثالثة 159
- ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة 167
- 1- نتائج في ضوء فروض الدراسة..... 167
- 2- نتائج في ضوء الدراسات 169
- 3- النتائج في ضوء البناء النظري 171
- 172..... النتائج العامة
- 173..... الإقتراحات والتوصيات
- 175..... خلاصة الفصل
- 177..... خاتمة
- 179..... قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة



الصفحة	العنوان	الصفحة
131	توزيع أفراد العينة	01
139	جنس المبحوثين	02
139	سن المبحوثين	03
140	المستوى التعليمي للمبحوثين	04
141	الأقدمية في العمل	05
142	المستوى المهني للمبحوثين	06
143	تكنولوجيا الاتصال التي تتوفر عليها المؤسسة	07
144	تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول العمل	08
144	استخدام التكنولوجيا في العمل	09
145	يوضح ترتيب وسائل تكنولوجيا الاتصال حسب درجة الاستخدام	10
146	يوضح المدة الزمنية التي يقضيها المبحوثين في استخدام الوسائل	11
147	يوضح رأي المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال الحديثة	12
148	يوضح استخدام جهاز الحاسوب في مكان العمل	13
148	يوضح المدة التي يستخدم فيها المبحوثين جهاز الحاسوب.	14
149	يوضح جيل الحاسوب المستخدم	15
149	يوضح درجة التحكم في استخدام الحاسوب	16
150	يوضح مجالات استخدام جهاز الحاسوب	17
151	يوضح مدى استجابة المبحوثين بالأسلوب اليدوي	18
151	يوضح أسباب الإستعانة بالأسلوب اليدوي	19
152	يوضح مدى استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت	20
153	يوضح مجالات استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت	21
154	يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت	22
154	يوضح درجة استخدام شبكة الانترنت	23
155	يوضح مجالات استخدام شبكة الانترنت	24
155	يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت	25
155	يوضح درجة استخدام شبكة الاكسترانت Extranet	26
156	يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الأكسترانت	27
157	يوضح رأي المبحوثين في إحداث إدخال تكنولوجيا الاتصال	28

		29
157	يوضح نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة	30
158	يوضح عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين	31
159	يوضح تأثير الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة في عملية الاتصال	32
159	يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الاتصال داخل المؤسسة	33
160	يوضح مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة	34
161	يوضح مدى مساهمة توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تجاوز مشكلات العمل	35
162	يوضح طريقة الرقابة في العمل	36
163	رأي المبحوثين في تحسين تكنولوجيا الاتصال للرقابة في العمل	37
163	يوضح رأي المبحوثين في حالة تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة من الرقابة في العمل	38
164	يوضح رأي المبحوثين حول غياب الرقابة عبر وسائل الاتصال الحديثة	39
164	يوضح مدى مساعدة رقابة وسائل الاتصال على فعالية التنظيم في المؤسسة	40
165	يوضح استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي	41
166	يوضح استخدام تكنولوجيا الاتصال حسب المنصب	42

pdfelement

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	يوضح نموذج الشبكة المحلية الخطية	01
49	يوضح نموذج الشبكة المحلية النجمية	02
49	يوضح نموذج الشبكة المحلية الحلقية	03
50	يوضح نموذج الشبكة الواسعة	04
89	يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي	05
90	يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
92	يوضح الهيكل الرأسي الإستشاري	07
94	يوضح الهيكل المصفوفي	08
95	يوضح النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	09
96	يوضح النموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي	10
97	يوضح النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
98	يوضح نموذج القوة في التنظيم غير الرسمي	12
103	يوضح نظرية قبول السلطة	13

مقدمة

 pdfelement

أصبحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة تلعب دورا بارزا في حياة الفرد والمجتمعات حيث أحدثت تغيرات نوعية في العديد من أوجه الحياة، ومهدت الطريق للانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، أين تحتل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مكانة هامة ومحورية، بما يتيح للمجتمعات والمؤسسات فرصة الإرتقاء والتطور، وهو الأمر الذي جعل من التكنولوجيا بكل أنواعها ضرورة من ضروريات العصر، بالنظر إلى دورها الفعال في مختلف الميادين والمجالات سواء الاجتماعية والاقتصادية أو الثقافية أو السياسية.

ولعبت الإدارة دورا هاما مع كبر حجم المنظمات وتعقد هياكلها وأنظمتها باعتبارها مركز لمختلف العمليات والوظائف التنظيمية بداية من التخطيط، التوجيه، الرقابة والتنظيم هذه الأخيرة تستلزم توفر المعلومات وانسيابها بالشكل الذي يسهل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى ارتباط الأجزاء المكونة للتنظيم ككل وتوحيد مختلف الأنشطة والمهام لتحقيق الهدف العام للمنظمة لتبرز هنا حاجة المؤسسات لهذه التكنولوجيا، وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية التي رأت أن تكنولوجيا الاتصال تساهم في ترابط وأداء العمليات في المنظمة وأنها ضرورة حتمية في هذا العصر، كما أنها تعمل على اختصار الوقت والجهد والكلفة وتؤثر على أساليب العمل، وبالتالي تساهم في فعالية التنظيم الإداري كما أكدته النظريات الحديثة.

وقد استفادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان التسيير والتنظيم ومنها المؤسسة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير-، حيث أحدثت هذه التكنولوجيا تغيرات في التنظيم داخل المؤسسات وانطلاقا من ذلك وبغية التعرف على العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتنظيم الإداري ومدى تحقيقها لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال رصد أهم الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة وتأثير العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم، وكذا محاولة معرفة مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في عملية التنظيم الإداري في المؤسسة، ثم تقسيم الدراسة إلى جانبين أحدهما نظري ويضم ثلاث فصول وآخر ميداني ويحتوي على فصلين وذلك كما يلي:

الفصل الأول: خاص بتحديد الإشكالية وتناولنا فيه التعريف بمشكلة البحث، أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، إضافة إلى الخلفية النظرية.

الفصل الثاني: خاص بتكنولوجيا الاتصال الحديثة تناولنا فيه ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة وشبكاتها وتأثيرها على المؤسسة.

الفصل الثالث: خاص بالتنظيم الإداري والعمليات التنظيمية حيث تناولنا فيه مفهوم التنظيم وأهميته، أنواعه، مبادئه إضافة إلى مشاكل ومعوقات التنظيم وكذا العملية التنظيمية.

الفصل الرابع: وتناولنا فيه كل من مجالات الدراسة، المجال المكاني، الزماني والبشري، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق) العينة وخصائص عينة البحث، أساليب التحليل الكمية والكيفية.

أما الفصل الخامس: فتناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.



الجانب النظري

الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

pdfelement

الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

1-الإشكالية

2-مبررات اختيار الموضوع

3-أهمية اختيار الموضوع

4-أهداف اختيار الموضوع

5-تحديد المفاهيم

6-الدراسات السابقة

7-الخلفية النظرية

خلاصة الفصل



تمهيد:

يعد الإطار النظري من بين الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية ومن أجل ذلك نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وواضح يتم فيه عرض مبررات اختيار الموضوع، إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى أهميته وأهدافها ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية وفي الأخير تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والخلفية النظرية والتي تناولت الموضوع من زوايا عديدة وبطرق منهجية مختلفة.



• الإشكالية:

لقد شكّلت التطورات المتلاحقة للتكنولوجيا إحدى أهم سمات العصر الحالي، بل وغدت درجة الاعتماد على مخرجات التقنيات الحديثة أبرز المحركات الفاصلة بين دول العالم تقدما وتأخرا وقد تأثرت في كل مناحي الحياة الاجتماعية وغيّرت عدة مجالات في المجتمعات المعاصرة، بدءا بالسياسة والاقتصاد والدين وصولا إلى المعرفة والثقافة والإعلام وغيرها.

هذا التطور فرض على المؤسسات ضرورة التغيير والتأقلم مع المحيط الجديد، ولعل أبرز هذه التحولات هي التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بتوصل المعلومات وبثها ومعالجتها أو ربما أصبح يعرف بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تعتبر المعلومة مصدرا أساسيا ذات تأثير قوى وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات ومن أجل ذلك استخدامها لقدرتها الهائلة على التخزين والاسترجاع. وبذلك دخلت ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات الحديثة حيث أصبحت من الوسائط الضرورية في العملية الإدارية والتنظيم وسيلة لإنجاز المهام تتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة كما يتم من خلالها تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية التنظيم، فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، فتكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبير في عملية الاتصال، حيث حسّنت من هذه العملية بين العمال والإدارة.

ومن هذا المنطق ارتأينا أن نصب اهتماماتنا البحثية لدراسة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري، وبهذا تم طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هي علاقة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالتنظيم الإداري؟

وتندرج من خلال التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- 1- ما هي وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة استخداما في المؤسسة؟
- 2- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبشرين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
- 3- هل ساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري؟

• مبررات اختيار الموضوع:

1- المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- اختصاصنا في علم اجتماع التنظيم والعمل وإتمام بحثنا المتعلق بمذكرة الماستر.

2- مبررات موضوعية:

- باعتبار موضوع استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري ضمن التخصص
- يعتبر موضوع استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة من أهم المواضيع في هذه الفترة نظرا لما يعيشه العالم من تطور وتقدم في المجال التكنولوجي
- إضافة إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم من المواضيع القابلة للدراسة العلمية بمعنى إمكانية دراستها ميدانيا وتطبيق إجراءات منهجية وأدوات البحث، والبحث في علم الاجتماع للوصول إلى نتيجة مفيدة للمجتمع، حيث أن الاهتمام بالمؤسسات يحقق التنمية
- محاولة معرفة ما إذا كان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يحسن من عملية التنظيم الإداري، وذلك من أجل إعداد برامج علاجية أو وقائية لتفادي الأضرار التي قد تلحق بالمؤسسات

3- أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما ستقدمه من إضافة علمية حول استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على التنظيم الإداري وتحديد ذلك على مدى فعالية ذلك على المؤسسات.
- محاولة تقديم تحليل علمي لظاهرة اجتماعية في مجال علم اجتماع التنظيم.

• الأهمية العملية:

- تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل عملية إدارية مهمة في المؤسسة والتي تساعد على نجاح أو فشل هذه الأخيرة وبالتالي تحقيق التطور والتنمية للمجتمع.
- ستحاول الدراسة التعرف على كيفية تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الإدارة.
- العمل على تقديم المعلومات والإستفادة منها، ومدى تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على التنظيم الإداري.
- تسليط الضوء على أكثر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة استخداما وتوظيفها في المؤسسة ومدى أهميتها في تسهيل عملية التنظيم الإداري.

4- أهداف الدراسة:

- الوقوف على واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة.
- التعرف على الإستخدامات الرئيسية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.
- معرفة أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على فعالية التنظيم الإداري.
- إبراز مكانة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.
- التعرف على أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

1- المفاهيم الأساسية:

إن الإطار المفاهيمي يشكل الخلفية التي ينطلق منها الباحث في إنجاز بحثه، وتعتبر المفاهيم بمثابة الأدوات أو المفاتيح التي تنتقل من خلالها الأفكار النظرية إلى واقع ملموس فيطلع عليها القارئ ويدرك مضامينها لذا كان على الباحث أن يحدد المفاهيم بالشكل الذي يمكن القراء ويسمح لهم بفهم المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون التباس، وتصدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف في تعريف المفاهيم وفقا للمنطلقات الفكرية، السياسية والدينية وانطلاقا من هذا الأساس سيتم محاولة صياغة مفاهيم الدراسة في ضوء التراث السوسيولوجي العام وتوضح معنى ودلالة هذه المفاهيم ومحاولة إيجاد الخصائص المشتركة بين هذه التعاريف وصولا إلى إعطاء تعاريف إجرائية لها ارتباطا بموضوع الدراسة، ومن بين هذه المفاهيم:

العلاقة، الإستخدام، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، التنظيم الإداري.

- **العلاقة:** لغة: جمع علائق، المنية ما تعلق بالإنسان من مال وزوجة وولد، ويقال ما يبينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر. (1)

ويقصد بالعلاقة في هذا المفهوم هو ما يتصل بالأول يترتب عنه الثاني، فلا يمكن إغفال ترابطها. وتعرف العلاقة حسب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: "العلاقة هي رابطة بين شيئين، أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية ويقال مبدأ وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في ملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر". (2)

(1) المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار المشرق للطبعة الخامسة والأربعون، الطبعة المئوية الأولى، بيروت، ب س، ص 526.

(2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1986، ص 352.

بالإضافة إلى ما تناوله التعريف اللغوي أضاف حالة التبعية بين الشيئين وأن للعلاقة أيضا مبادئ للتفكير.

وتعرف في معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط: "على أنها اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين".⁽¹⁾

هذا التعريف كانت له إضافة خاصة التفاعل بين الطرفين، ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك نقطة تشابه بينهما في كون العلاقة تعبر عن رابطة أو اتصال بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الطرف الآخر.

التعريف الإجرائي:

هي تلك الرابطة أو التفاعل أو الاتصال الذي يجمع بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

• الإستخدام:

لغة: مشتقة من كلمة استخدم، استخدم أي اتخذ الشخص خادما، استعمال الأدلة لمصلحته.⁽²⁾

اصطلاحا: يشير الدكتور عبد الوهاب بوخنوفة إلى أن مفهوم الإستخدام يؤدي إلى معنى ماذا يفعل الناس حقيقة بالأدوات أو الأشياء التقنية؟ مفهوم الإستخدام يميل بدوره على مسألة التملك الاجتماعي لتكنولوجيات وسائل علاقة الفرد بالأشياء التقنية وبمحتوياتها أيضا، كما أن الإستخدام فيزيائيا يحيل إلى استعمال وسيلة إعلامية أو تكنولوجية قابل للإكتشاف والتحليل عبر ممارسات وتمثلات خصوصية.

إن مفهوم الاستخدام يقتضي أولا الوصول إلى تكنولوجيا ما بمعنى أن تكون متوفرة فيزيائيا (ماديا) حتى تستطيع الحديث، عن الإستخدام تتم ضرورة أن يتم تبني هذه التكنولوجيا.

(1) معنى كلمة علاقة في معجم المعاني الجامع والوسيط، معجم عربي، عربي تحت الموقع الإلكتروني:

www.almaany.com/ar/dictionaire/ar.ar، 2019/03/12، على الساعة: 10:10.

(2) هزار راتب قبيعة وآخرون، المتقن ناطق ومتحرك، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 34.

على صعيد آخر فإن الإستخدامات الاجتماعية هي أنماط من الاستعمالات تبرز بشكل متكرر وفي صيغة عادات اجتماعية مندمجة على نحو كاف في يوميات المستخدمين كي تكون قادرة على المقاومة كمارسات خصوصية.⁽¹⁾

المفهوم الإجرائي:

الإستخدام هو الاستعمال.

تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

1- التكنولوجيا:

يعرف المعجم webster: التكنولوجيا بأنه اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.⁽²⁾

هي ذلك العلم الذي يعني بعلمية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين لمعالجة المشكلات وتصميم الحلول العلمية المناسبة لها وتطويرها واستخدامها وإدارتها، وتقويمها لتحقيق أهداف محددة.⁽³⁾

التعريف الإجرائي:

هي مجموع الوسائل المادية والتطبيقات العلمية التي تساهم في تسهيل الاتصال في المؤسسة، وتتمثل أساسا في جهاز الحاسوب ومنظومة الشبكات.

2- الاتصال:

⁽¹⁾ عبد الوهاب بوخوافة، الأطفال والثورة المعلوماتية، التمثل والإستخدامات، مجلة إذاعات الدول العربية، العدد 02.

<http://www.ASBU.net/revue.02/form>(2019-03-15).

⁽²⁾ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 13.

⁽³⁾ زرزان العياشي، عياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 13.

لغة: مشتقة من وصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ويعني أيضا المواصلات والبلاغ. (1)

اصطلاحاً: هي وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات وهي وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها تناقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة أو هو عبارة عن نقل أو تدقيق للموارد والمعلومات بين أفراد المؤسسة المختلفة. (2)

- إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعنا وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة. (3)

التعريف الإجرائي:

- تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات والأوامر بين شخصين أو أكثر.

تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

يعرفها: رين ووبرنت "أنها الأداة أو الوسيلة التي تساعد على إنتاج وتوزيع وتخزين أو استقبال أو عرض البيانات. (4)

يعرفها المعجم الإعلامي: مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية

والإدارية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات. (5)

وتعتبر كلمة "حديثة" التي تضاف إلى تكنولوجيا الاتصال نسبية، لأنها تتوقف على مدى تطور

المجتمع وعلى المدى الزمني فما هو حديث في زمن معين قديم في آخر. (6)

(1) شوقي ضيف، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2005، ص 20.

(2) زيد عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 21.

(3) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص 285.

(4) حسن عماد مكاري، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، ط2، القاهرة، 1997، ص 63.

(5) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2004، ص 166.

(6) حورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم

الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، 2017، 2018، ص 23.

التنظيم:

عرّفه دونيل: هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة.

يعرفه إيرويك: هو ترتيب الأنشطة في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد. (1)

يعرفه كميول بأنه: المعاون أو المساعد للإدارة من خلال ما يتضمنه من تحديد الإدارات والأفراد الموكول إليهم تنفيذ الأعمال والإختصاصات والعلاقات بين الأفراد والإدارات. (2)

وهو وظيفة في العملية الإدارية يشمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.

التعريف الإصطلاحي:

هي سلسلة مترابطة من الوظائف التي تمارس من قبل أفراد التنظيم وعلى مختلف المستويات والمنظمة التخطيط والتنظيم والرقابة.

أو أنها مجموعة الوظائف الإدارية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التنظيمية من خلال التخطيط للنشاط والتنظيم والتنسيق والقيادة والاتصالات والتحفيز والرقابة. (3)

مفهوم التنظيم الإداري:

يتمثل في الإطار أو البناء المؤسسي في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية وهياكل وظيفية، ووصف وظيفي وغيرها من الأطر الرسمية وغير الرسمية التي توضح الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية

(1) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011، ص 91-92.

(2) مصطفى مجهود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2003، ص 73.

(3) طارق شرين يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 56.

المختصة بأداء الأنشطة والمهام والأعمال بالمنشأة ويرتكز هذا الجانب على المبادئ والأسس العاملة التي يتم اختيارها لتحديد شكل البناء التنظيمي للمنشأة. (1)

هو الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة والأفراد والمسؤولية والإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء ونوع العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية. (2)

التعريف الإجرائي للتنظيم الإداري:

هي عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو طبيعة العلاقات فيما بينها بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها.

2- مصطلحات ذات الصلة:

تعريف الإدارة:

تعريف الإدارة بمعنى (management): هي عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة.

مفهوم الإدارة بمعنى الخدمة (service): تسير إلى نشاطات تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد توييب للمعلومات لخدمة الجمهور.

مفهوم الإدارة كنظام (system): مجموعة وظائف تتمثل في الأفراد والآلات والموارد الخام للإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة. (3)

يعرفها ستونر: هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (4)

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 73.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 52.

(3) موسى قاسم القريوتي، علي خضير مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص 19.

(4) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 10-11.

يعرفها داركر: إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.⁽¹⁾

تعرف الإدارة انطلاقاً من نظرتي النظم والقيادة: أنها منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الأهداف والخطط والتي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل.

تعريف المؤسسة:

هي مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالإستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة.

كيان اجتماعي وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.⁽²⁾

هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.⁽³⁾

مفهوم العمليات الإدارية:

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين، ولا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعد هذه الوظائف أو حتى في بعض الأحيان مسمياتها، وترتبط هذه العناصر فيما بينها

⁽¹⁾ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 5.

⁽²⁾ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص 19.

⁽³⁾ إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996، ص

ارتباطا وثيقا بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له ويمكن حصرها في أربعة وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (1)

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى حول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (Ntic) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. رسالة من إعداد: بلقيوم صباح، سنة 2012-2013، لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير.

ظهرت معالجة إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل الجوهري التالي:

ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تمت عملية الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة؟
- ما هو التسيير الاستراتيجي، وما أهمية التشخيص الاستراتيجي لعناصر بيئة المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات؟
- ما هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما هي أهم أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي كيف تؤثر على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي في تحقيق ميزة تنافسية؟
- ما وهو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة الجزائرية؟ وكيف ساهمت في تغيير طبيعة العملية الإدارية فيها؟

أما فرضيات هذه الدراسة فكانت انطلاقا من التساؤلات الفرعية السابقة وتمثلت في:

- 1- التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور واقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

(1) حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 20.

2- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الاستراتيجي.

3- في إطار مواجهة تحديات الظروف البيئية تجد مؤسسة Mobilis نفسها مجبرة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

4- تعدد الأدوار الاستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية للاتصالات Mobilis.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال أن التنافس العالمي أصبح يعكس كل المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، نظرا للانتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه أصبح مهما جدا التركيز على التسيير الاستراتيجي الذي من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

ضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها واستمراريتها.

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فقد اعتمدت على المنهجين أولا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة ومنهج دراسة الحالة وفي الجانب التطبيقي من الدراسة وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج.
- توسع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغيير المنافسين، تغيير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع،

الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك، وبالتالي تفعيل الإدارة الاستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمارها طاقاتها البشرية من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم، خاصة وأن خدمات مؤسسة الاتصالات الخلوية تتشابه فيما بينها، ويبقى التميز في كيفية إنجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية.
- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرض الإيجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تبحث في مجال المعلومات والاتصالات الحديثة، وفي مجال التكنولوجيا وشبكات الاتصال عن بعد (الإنترنت، الانترنت، الإكسترانت) كما تتشابه في نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي.

أما أوجه الاختلاف فتمثلت في أن هذه الدراسة شملت دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة أما دراستنا التي نحن في صدد إنجازها فشملت تكنولوجيا الاتصال الحديثة فقط.

أما جانب الاستفادة، فقد أفادتنا في الجانب النظري بتكنولوجيا الاتصال وتكوين فكرة مبدئية حول الموضوع.

الدراسة الثانية:

حول استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رسالة من إعداد حورية بولعويدات، التاريخ 2007-2008 لنيل درجة الماجستير تحت عنوان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع تسيير نقل الغاز بالشرق akta، قسنطينة، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال وعلاقات عامة.

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع استخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بها؟

- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الإنترنت، شبكة الانترنت، شبكة الإكسرانت) من ناحية الإستخدام في المؤسسة؟
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبشرين على نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
- ما هو أثر هذا الاستخدام على أداء المؤسسة؟

وانطلاقا من تساؤلات هذه الدراسة كانت فروضها كالاتي:

- 1- هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الإنترنت، شبكة الانترنت، شبكة الإكسرانت، شبكة الإكسرانت) في مؤسسة سونلغاز تسيير الشرق بحيث:
 - يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الإستخدام.
 - تحتل شبكة الإنترنت المرتبة الثانية من ناحية الإستخدام.
 - تحتل شبكة الإنترنت المرتبة الثالثة من ناحية الإستخدام.
 - تحتل شبكة الإكسرانت المرتبة الرابعة من ناحية الإستخدام.
- 2- تؤثر العوامل الذاتية للمبشرين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة المدروسة:
 - المستوى التعليمي.
 - المنصب.
 - الاهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية (صحافة مكتوبة، إذاعة، تلفزيون).
- 3- تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب مستوى أداء المؤسسة المدروسة.
 - فعلت اتصال المؤسسة بتقنية (الداخلي والخارجي).
 - حسنت من الإنتاجية.
 - حسن محيط العمل.

وبما أن هذه الدراسة هي دراسة وصفية اعتمدت على منهج المسح وضمن منهج المسح استخدم "المسح التحليلي" الذي يفيد تحليل النتائج الكمية حيث لا يكتفي بالتعميم بل يضيف له التفسير الكيفي، ونظرا

لمحدودية عدد مفردات مجتمع البحث فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع الموظفين العالمين في المكاتب والمزودين بتكنولوجيا الاتصال المدروسة لجهاز الحاسوب والشبكات الاتصالية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- أن هناك استخداما متباينا لتكنولوجيا الاتصال الأربع المدروسة بحيث احتل الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الإستخدام واحتلت شبكة الإنترنت المرتبة الثانية في الاستخدام، واحتلت شبكة الإنترنت المرتبة الثالثة فيما عادت المرتبة الأخيرة لشبكة الإكسترانت.
 - أن العوامل الذاتية للمبحوثين تؤثر في نسبة استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة فيما يخص المستوى التعليم، المنصب، الإستفادة من التدريب، فيما لم يكن الاهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية (الصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون) أثر على ذلك.
 - أدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة المدروسة حيث ساهمت في تفعيل الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي وكذا تحسين الإنتاجية ومحيط العمل.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تبحث في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الحاسوب وشبكة الاتصال الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) بينما تركز دراستنا على علاقة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالتنظيم الإداري، تركز هذه الدراسة على أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- كما أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري الخاص بتكنولوجيا الاتصال الحديثة وتكوين فكرة مبدئية حول الموضوع.

الدراسة الثالثة:

حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر.

رسالة من إعداد: كلثوم محمد الكبيسي 2008 لنيل درجة الماجستير تحت عنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية قطر، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول استخدام الحاسوب وشبكة الأنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية ولتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية ومن ناحية أخرى الإستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة قصد تدعيم التواصل بين الإدارة الإلكترونية وفروعها وبينها وبين المواطنين.

وعلى ضوء ما ذكر تم صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 - ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية؟
 - ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 - ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات؟
- وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر وذلك من خلال:

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودولة قطر؟
- التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في دولة قطر؟
- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات المعلومات في دولة قطر؟
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر؟
- التعرف على مدى اختلاف إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات طبقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية: الراتب، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، الجنس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الخاصة فيما يتعلق بمعوقات الإدارة الإلكترونية في التنظيمات الحكومية وهي على النحو التالي:

- الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.
- عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.

- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية لكونها تناولت تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال الإدارة وهذا قصد تسهيل التواصل بين المؤسسات والمواطنين، وأيضا تحسين الخدمة المقدمة لهم من خلال اختصار الوقت والحصد والتكلفة.

أما بالنسبة لمجال الاستفادة فقد استفدنا من هذه الدراسة في تكوين فكرة مبدئية عن موضوع تكنولوجيا الاتصال بالإضافة إلى أنها ساعدت في إعداد الإطار النظري لها.

الدراسة الرابعة:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية بولاية ورقلة، رسالة من إعداد بشير كاوجة سنة 2014 لنيل شهادة ماجستير نظم المعلومات والمعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال والدور الذي تلعبه في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات العمومية الجزائرية والهدف منها تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية، ومدى استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك لتحسين الاتصال الداخلي بها.

وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية؟
والذي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة جاءت كالتالي:

- 1- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 2- هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية؟
- 3- ما هو واقع وأفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة بمستشفى محمد بوضياف بورقلة بغية تحليل واقع استخدام وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة المختارة.

أما أدوات الدراسة الميدانية فقد اعتمد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، حيث تضمن الاستبيان 23 سؤال مقسم إلى ثمانية أقسام توصلت من خلالها إلى جملة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني.

1- النتائج النظرية:

- من خصوصيات الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.
- من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- فعالية الاتصال الداخلي تزيد باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة وبالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.
- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.
- من الضروري حماية وأمن الشبكات ورودها لبناء الثقة في استخدام تكنولوجيا الاتصالات.

2- النتائج التطبيقية:

- اهتمام متزايد من طرف الوزارة الوصية بالاتصال الداخلي والخارجي، حيث عملوا على استحداث مكتب خاص بالاتصال يتبع لمدير المستشفى مباشرة.
- عمل تطوير وسائل الاتصال الداخلي على ربح الوقت حسب شهادة 97 % من المستجوبين، كما حسن من التنسيق حسب رأي حوالي 90% منهم كما خفض الإشاعة داخل المستشفى محل الدراسة بنسبة تقارب 80%.
- رغم الأهداف الاتصالية الداخلية بالمستشفى وقيمتها إلا أننا نجد نسبة إدراك موظفي المستشفى لها محدود كون أن يفوق 27% منهم لا يرون أن للاتصال الداخلي دور مهم.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تبحث في مجال تكنولوجيا الاتصال، حيث أفادتنا في الجانب النظري وتكوين صورة مبدئية.

7- الخلفية النظرية

تحدد المداخل النظرية اتجاه الدراسة، لتسهم بدورها في تحديد إطار البيانات المطلوبة، وكذا النتائج أو الحقائق المستهدفة، ولذلك سنحاول في هذا العنصر عرض أهم التصورات النظرية التي ستنتقل منها هذه الدراسة في مقارنة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري في المؤسسة.

- النظرية الماركسية:

يعتبر كارل ماركس الألماني رائد هذه النظرية 1817-1883 فعلى الرغم من أن نظريته في التغيير الاجتماعي تعرف بنظرية العامل الاقتصادي وركزت هذه النظرية على التغيير التكنولوجي للمجتمعات البشرية فهي تتبنى العامل الاقتصادي باعتباره هو الذي يحدد أساس المجتمع وتطوره، ويحدد التنظيم الاجتماعي للإنتاج الذي هو مجموعة العلاقات بين أفراد المجتمع وتطوره ويحدد التنظيم الاجتماعي للإنتاج الذي هو مجموعة العلاقات بين أفراد المجتمع، ويؤكد ماركس نفسه أن العامل الاقتصادي يتكون أساسا من وسائل التكنولوجيا وبذلك فالبناء الاقتصادي الذي يعتبر البناء التحتي للبناء الفوقي، فعناصر التكنولوجيا تشكل المعالم الرئيسية للاقتصاد في الحياة الاجتماعية نمو التكنولوجيا (القوى المنتجة)، والعلاقات بين الطبقات الاجتماعية، ويقابل كل مرحلة معينة من مراحل تطور قوى الإنتاج أسلوب معين في الإنتاج ونسق معين تعمل الطبقة المسيطرة على تثبته للعلاقات الطبقيّة وتدعمه غير أن التطور المستمر للقوى المنتجة يغير في العلاقات بين الطبقات وكذلك في ظروف الصراع الدائر بينهما.

وبالتالي نجد أن الماركسية تجمع بتحديد قوى الإنتاج بين ثلاث عناصر آلات الإنتاج الأفراد، المستخدمين للآلات والمعارف التنظيمية في الإنتاج وهذه في مجموعتها متكاملة في التفاعل التكنولوجي على المستوى المادي والمعنوي، أي الآلي والبشري وإنه حتى ما نظرنا إلى علاقات الإنتاج فما هي الإنتاج للتفاعل البشري، وما تفرزه اجتماعية الآلة في قواعد وتقاليد اجتماعية تحدد طريقة تعامل المنتجين وأيضا المستهلكين بعضهم مع بعض، وكذلك أرباب العمل والمسيطرين على المسيرة الإدارية للإنتاج في عناصره ومكوناته المختلفة الأمر الذي أدى بماركس وأتباعه إلى إبراز ظاهرة الصراع بين الأفراد العاملين وأصحاب العمل ويرجع هذا حسب ماركس إلى التطور التكنولوجي.⁽¹⁾

(1) علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية، مراكز الدراسات العربية، ط1، بيروت، 2005، ص 77.

6- النظرية البنائية الوظيفية:

يعتبر "تالكوت بارسونز" قطب من أقطاب الفكرية في النظرية السوسبيولوجية، وتمثل جميع أعماله خطأ فكريا ضمن النظرية البنائية الوظيفية، والتي من أهم مبادئها أن المجتمع هو نظام يتكون من مجموعة أجزاء يعتمد كل منها على الآخر تتساند، تتكامل، تتعاون ويأتي هذا الكل النظام قبل أجزاء لا يستطيع فهم أي جزء إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي الذي يشكل جزءا منه وكل جزء من الأجزاء يقوم بوظيفته محدد تعتمد عليها الأجزاء الأخرى في أداء وظائفها

تكنولوجيا الاتصال وبتفاق عام هي أداة معمقة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية للمنظمة، حيث يستخدم المدراء تكنولوجيا الاتصال لغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف إذ تتفاعل هذه الوظائف وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة للمعلومات والمتمثلة في الجوانب الآلية والانترنت والفاكس وغيرها من التكنولوجيا المتطورة، فأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب تؤدي إلى فصل المهام إلى أجزاء وعمليات منفردة، وتبعا للطرح الذي تبناه "بارسونز" في إطار ما يعرف بدائرة التطور أو العموميات المتطورة من خلال: التباين، التعامل، التعميم فإنه يعطي للبعد التكنولوجي أهمية قصوى في إحداث تأثير على المجتمع لكن بصورة تدريجية دون هزات إجتماعية.⁽¹⁾ وهذه نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين هذا العامل والانساق الاجتماعية الفرعية دون إهمال للنسق الثقافي و القيمي العام الامر الذي يؤكد التغير الذي يحدث بفعل عامل التكنولوجيا ينبغي ان يكون متوافقا مع الالتزامات القيمية الاساسية .

وهذا يعني تأثير التكنولوجيا لا يمس جانبا معينا من جوانب النسق الاجتماعي بل يشمل أثارا عدة تتجلى فيما يلي :

تقيم العمل: لقد أصبح اثر التكنولوجيا والنقد العلمي في تقييم العمل الاجتماعي مسلمة ثابتة إميل دوركايم هذا الأخير الذي يؤكد علي أن التقدم التكنولوجي يزيد دائما في تقييم العمل و تباين الوظائف و تقنياتها و يستلزم نمو وتازر دقيقا بين الوظائف المختلفة.

⁽¹⁾ يمينة نزار، علي غربي: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية مخبر علم الاجتماع، الاتصال، الجزائر،

كبر حجم التنظيمات: اد تحولت التنظيمات من حجمها البسيط أين كان المالك هو المدير إلي مركبات ضخمة باضفاء طابع الرسمي البيروقراطي عليها بمعنى اخر ازدادت بين مراكز اتخاذ القرار وبين الخاضعين لفعالية هذا القرار هذا إلي جانب ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات في الانجاز وهذه التسهيلات إما أن تكون في شكل آلات أو معدات جديدة عن طريق الكشف عن مصادر طبيعية ذات أهمية استراتيجية علي المستويين الداخلي والخارجي.

تغير بناء القوة داخل التنظيم:تؤدي المعرفة التكنولوجية إلي تغيير بناء القوة داخل التنظيم و لعل الفئة المسيطرة علي التنظيم هي أولى الفئات التي يصيبها هذا التأثير بفعل اتساع وتطور المعرفة التكنولوجية وبخصوص بناء القوة نجد أن التغير التكنولوجي والعلمي قد أدى إلي تأسيس مجموعة من التغيرات أهمها الأهمية الاستراتيجية التي يحظى بها العامل الفني المتخصص في إطار الصناعة الحديثة و إطفاء الطابع الرسمي علي التنظيم حيث حل المنفذ و المدير محل صاحب العمل الذي يمثل الرأسمالي الكلاسيكي وهو الأمر الذي يعني ان التنظيم قد اتجه لكي يصبح تنظيما بيروقراطيا.

لاشك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيودا على إدارة الأفراد فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاجها المنشأة بقصد التحسين والتطور، فانتشار الانترنت وسهولة تبادل المعلومات والانفتاح العالمي المتزايد في جميع المجالات الاقتصادية يزيد من حدة المنافسة وتوسع انتشار العلم والثقافة وزيادة الاهتمام بحقوق الإنسان...الخ، إن انتشار تكنولوجيا الاتصال وانحصارها في الكيان المجتمعي سيجعل من المعرفة أهم أسس السلطة وإبراز عوامل الترابط الاجتماعي.

نستطيع القول أن بارسونز رغم إعطائه أهمية العامل التكنولوجي إلا أنه يؤكد على أنه العامل الوحيد لإحداث التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية...الخ.بل يسندها إلى توليفة من العوامل على اعتبار أن لكل عامل دوره في هذه العملية، هذا على المستوى المجتمعي، أما على المستوى التنظيمي فإن بارسونز يؤكد على أن التنظيم الصناعي يمثل نسقا اجتماعيا يتألف من عدة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات فهو يقدم تفسيراً "التعامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم ذاهب إلى أن هذا التعامل يحقق من خلال النسق التقييمي السائد في المجتمع لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال التنشئة الاجتماعية ويتدعم هذا التعامل وجود أنماط معيارية

محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها تم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق، ويحدد بارسونز ثلاث مستويات للتنظيمي "المستوى الفني، المستوى الإداري، والمستوى النظامي"، ويتعلق الأول بالأنشطة والترتيبات المادية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم مباشر فالنظام التكنولوجي في المصنع الذي يعمل على إنتاج السلع والخدمات، ويتناول المستوى الثاني إدارة المسائل الداخلية أما المستوى لثلاث فيسعى إلى تحقيق التعامل والارتباط بين التنظيم والبيئة الخارجية.⁽¹⁾

المدخل النسقي (مدخل النظم):

تعتبر المدرسة النسقية من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسسي، ويعتبر "لي برتلونفي Lee Betralanffy من أوائل من وضع تصورا للنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات لتشمل بعد ذلك المؤسسات الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية 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 العناصر المتفاعلة فيما بينها وعندما نريد تقديم تعريف للتنظيم 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 تفاعل، لكن هذا التعريف تطور لتصبح المؤسسة بعد ذلك نسق يستورد بعض العناصر لذلك يجب على المؤسسات أن تستجيب للتوقعات التي تمليها ظروف المجتمع، حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والإستقرار والتطور.

(1) يمينة نزار، علي غربي: المرجع السابق، ص 38-39.

وانطلاقاً من التحليل السابق فإنه لا بد على المؤسسات الحديثة أن تكون أنساقاً مفتوحة تحتوي على مدخلات ومخرجات، ومن هذا المنطلق تعتبر تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أهم مدخلاتها التي باتت تؤثر في المؤسسة وأهدافها وسياساتها وأساليب عملها ونتائجها، نظراً لكونها من أهم المخترعات الحديثة التي أثرت في المؤسسات والمجتمع ككل. (1)

نظرية سكوت لاش (الحمية المعلوماتية):

ازداد الإعتماد على خدمات تقنية المعلومات بشكل كبير في العقود الأخيرة للقرن العشرين وتسارعت وتيرة استخدام الحواسيب ونظم المعلومات، والنظم الذكية في مختلف المؤسسات العلمية والتعليمية والصناعية... الخ، وتفاقت بذلك الحاجة للتعامل المعلوماتي بين أفراد وجماعات المجتمعات غرباً وشرقاً وبخاصة بعد إنشاء استخدام شبكة الشبكات العالمية، الانترنت مع أوائل التسعينات، لقد أصبحت التكنولوجيا عموماً والمعلوماتية خصوصاً عماداً أساسياً لمختلف التكنولوجيا الأخرى بأنواعها، الأمر الذي أفرز كثيراً من العلماء والمفكرين الاجتماعيين يقولون بالحمية المعلوماتية في التغيير الاجتماعي، ويكرسون جهودهم لمرحلة الانترنت وعصر المعلومات، ومن أهم هؤلاء وأبرزهم في أواخر القرن العشرين، يأتي أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن "سكوت لاش" المولود في شيكاغو بأمريكا.

اهتم "لاش" بنظرية المعلومات في عصر المعلومات وما بعد الحداثة وتبرز ملاحظات مهمة من خلال ما يطرحه من آراء في كتبه ومقالاته الاجتماعية المعلوماتية وبخاصة فيما يتعلق بتعريفه مجتمع المعلومات وخصائص المعلومات، ولعل أهم كتاب يقدمه "لاش" في هذا الخصوص هو "تقد المعلومات" الذي نشره عام 2000م. (2)

يذهب سكوت "لاش" في رؤيته هذه إلى أن شمولية تدفقات الاتصالات الكونية معلوماتياً، حجت أو قلصت الفضاء اللازم للتبادل المعلوماتي يمكن للمرء أن يبيلور أهم نقاط نفعه للمعلومات كما يلي:

1- إن معلومات الآن هي الوسط الذي من خلاله يتم تنظيم الهوية والتطبيق والتعاون.

(1) فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005،

ص ص 90، 91.

(2) علي محمد رحومة: مرجع سابق، ص 92.

2- إن نقد المعلومات هو في نفس الوقت نقد القوة في عصر التدفقات الكونية لم تعد مسألة إيديولوجية أو مقالات.

3- إن مجتمع المعلومات هو مجتمع تحريف المعلومات بمعنى ما يفرزه من عواقب ثقافة المستهلك.

إن الشكل التكنولوجي لدى "لاش" هو شكل مجتمع للمعلومات وهو مجتمع يفرض على الإنسان صعوبة العيش فيه دون أدواته التقنية الاتصالية التي تربط بالمجتمع وتجعله عضوا فاعلا ينتمي إلى مجتمعه، مثلا كما يقول "لاش" لا أستطيع أن أعمل من دون الهاتف النقال أو الحاسوب المحمول أو الأجهزة الرقمية الأخرى مثل: الفاكس النقال الأولى... الخ، يعني اشتغل مثل بنية إنسان آلة أنه شكل تكنولوجي للحياة الطبيعية بحيث أن هذه الأجهزة كلها تساعد العامل في مكان عمله على حسن الاستخدام والعمل وتحسين مستوى الأداء اليومي للفرد العامل وزيادة كفاءة وفعالية العنصر البشري بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة ممكنة، وهذا كله يساعد أي منظمة على التقدم والرقى والإزدهار نحو الأحسن ويؤكد كذلك أنه تصبح الأشكال في أرائه وأفكاره الآن نظرية المعلومات بلورت و طورت مجتمع المعلومات الذي يتحرك من النظام إلى اللانظام ثم إلى النظام مرة أخرى بعقلانية فائقة جدا أو إنتاج مكثف للمعرفة ينجم عنه تدفقات معرفية مادية بوحدات قياسية زمانا ومكانا، وهي التي تزود العامل بمختلف المعلومات والمعارف وخاصة تلك المرتبطة بمجال عمله، حيث تباعده بشكل أو بآخر في تحسين مستوى أدائه وعمله وأصبحت المعلومات البشرية الآلية بأنواعها وعلى مختلف الأصعدة في متناول اليد في أي لحظة وبخاصة بتطور وسائل الاتصالات المختلفة والحاسوب خصوصا والتطبيقات اليومية لحياة الإنسان فقد أصبحت لا تستغني أبدا عن المعلومة بمواصفاتها الجديدة في السرعة والدقة، والحجم والشكل والمضمون وفي أي مجال من مجالات الحياة. (1)

7- النظريات السلوكية:

تركز هذه النظريات على الجانب السلوكي المتعلق بالمشاكل السلوكية التي لا يمكن معالجتها بل اعتمادا على المدخل الفني مثل الاستخدام الأمثل للنظام والتصميم والتأثير بالنظم المستخدمة على النواحي السلوكية لمجموعة العمل والتنظيم والمجتمع، فعلوم السياسة تدرس أمر استخدام المعلومات من النواحي السياسية بينما تهتم علوم النفس بالاستجابة لأفراد داخل التنظيم وردود أفعالهم واتجاهاتهم نحو

(1) علي محمد رحمومة: المرجع السابق، ص 92.

السياسات الإدارية والتنظيم واهتم علم الاجتماع بالآثار الاجتماعية الناتجة عن تطبيق هذه النظم، فالباحث السلوكي وجد أدلة قليلة على أن نظم المعلومات تجري تحولات تلقائية في المنظمات، ولكن ربما يمكن للنظم المعلومات أن تستخدم كأداة في إنجاز الهدف إذا ما قرر المديرون في الإدارة العليا أن يستثمروا ويتابعوا مثل ذلك، فالباحثون السلوكيون تمكنوا من وضع نظريات تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المنظمة عن طريق تخفيض كلف المعلومات التي يتم الحصول عليها وتوسيع دائرة توزيع المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل من المديرون في الإدارة العليا، ولذا فإنها تجد تقلص من الإدارات الوسطى ومن الذين يقومون بمساعدتهم ودعمهم من العاملين في الوظائف الكتابية.⁽¹⁾



(1) فؤاد شرابي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2003، ص 70.

خلاصة الفصل:

إن معالجة أي موضوع في علم الاجتماع تتم من خلال تقسيمه إلى أجزاء بحيث يتم البحث فيها الواحدة تلو الأخرى، وتكون هذه الأخيرة متسلسلة تسلسلا منطقيًا وتشكل مجتمعة وحدة تضم مجموعة فصول وأول ما يجب أن يبدأ به الباحث في دراسته هو الفصل المخصص لموضوع الدراسة أو ما يعرف أيضا بالإطار العام للدراسة.

ومن هذا المنطلق قمنا بتخصيص هذا الفصل من أجل تحديد موضوع دراستنا بحيث تم فيه تحديد إشكالية والأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع، إضافة إلى الأهمية العلمية والعملية، دون إغفال ذكر أهداف هذه الدراسة وختامًا عرجنا على استعراض جملة من الدراسات السابقة والنظريات التي تطرقت لموضوع الدراسة.



الفصل الثاني:

مدخل لتكنولوجيا الإتصال
الحديثة

الفصل الثاني:

مدخل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة

تمهيد

أولاً: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

1-تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة

2-مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة

3-أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

4-خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة

ثانياً: تكنولوجيا الاتصال الحديثة (شبكاتنا وتأثيرها على المؤسسة)

1-منظومة الشبكات

2-تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة

3-إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد:

شهدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية، وكذا المؤسسات العامة والخاصة من بينها المؤسسة الاقتصادية حيث تحل تكنولوجيا الاتصال الحديثة الحاسوب والشبكات بمختلف أنواعها دورا حيويا في المؤسسة لمساهمتها في التنظيم الجيد والأداء المتميز وتعزيز ديمومة مراكزها الثقافية، مما يؤكد على ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، إذ أدى استعمال هذه التكنولوجيات إلى إدخال المؤسسات في حركية شبكية جديدة، دعمت انفتاحها على المحيط الخارجي وعززت من تواصلها الداخلي نظرا لأهميتها في تخزين وتنظيم وعرض وإرسال المعلومات والكفاءة والسرعة والدقة وفي الوقت المناسب.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل مدخل نظري حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة من خلال التطرق إلى تطورها وخصائص هذه التكنولوجيات وأنواعها في المؤسسة ودورها.



أولاً: ماهية تكنولوجيا الإتصال الحديثة

1- تطور تكنولوجيا الإتصال:

يعتمد المجتمع المنظم على الإتصال بمختلف أنواعه، ومع تطور الوسائل الإلكترونية الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات أصبحت ظاهرة الإتصال عن بعد شديدة الأهمية ويمكن تمييز أنظمة الإتصال من خلال خمس ثورات هي:

- الثورة الأولى: وتتمثل عندما استطاع الإنسان أن يتكلم إذ أصبح من الممكن ولأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة إبتكاراتها واكتشافاتها.

- الثورة الثانية: لقد حدثت هذه الثورة عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم واستطاعوا الكتابة على الطين اللين، وذلك منذ حوالي (3600 سنة) قبل الميلاد حيث حفظت الألواح الطينية الفكر الاجتماعي والسياسي والفلسفي في مراحل الأولى، لقد استغرقت هاتين الثورتين الإتصالتين معظم التاريخ البشري وكانت السمة الرئيسية لهذا العصر هي الفردية الإتصالية سواء في مرحلة الحديث والمشافهة أو حتى بعد اختراع الكتابة، وظلت الفردية هي طابع الإتصال عبر هذا العصر الطويل.

- الثورة الثالثة: لقد اقترنت الثورة الثالثة بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر وينفق معظم المؤرخين على أن يوحنا جوتنبرج هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وذلك حوالي سنة 1436 م وتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية في عام 1455.⁽¹⁾

- الثورة الرابعة: لقد بدأت معالم هذه الثورة الاتصالية خلال القرن التاسع عشر واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين وتتمثل هذه الثورة بظهور عدد كبير من وسائل الاتصال استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية.

ففي عام 1824م اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سترجون Sturgeon" الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع "صمويل مورس More" اختراع التلغراف في عام 1837 وابتكر طريقة للكتابة تعتمد على النقط والشرط Dots & Dahes وفي عام 1876 استطاع "جرهام بل" أن يخترع التلفون لنقل الصوت البشري إلى مسافات بعيدة ، وفي عام 1877م اخترع "توماس إديسون" جهاز الفونوغراف phonograph، ثم

(1) ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والإتصال، دار الإصدار العلمي، ط1، الأردن، 2015، ص 67.

تمكن العالم الألماني "أميل برنجز" في عام 1887 من ابتكار القرص المسطح "falte disc" الذي يستخدم في تسجيل الصوت وفي عام 1895م شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية ثم أصبحت السينما الناطقة في عام 1928م.

وتمكن العالم الإيطالي "جوجيليو ماركوني" Marconi من اختراع اللاسلكي في عام 1896 وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبيا بدون استخدام الأسلاك، وكان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الراديو المنتظمة منذ عام 1919م، أما البث التلفزيوني فقد بدأت تجاربه في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينات وفي أول يوليو 1914 بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة الأمريكية.

واكتسبت وسائل الإتصال الجماهيري أهمية كبيرة في القرن العشرين وخاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية للمعلومات والأخبار والترفيه وأصبحت برامج التلفزيون تعكس قيم المجتمع وثقافته وأساليب معيشته وعكست برامج الراديو اهتمامات الناس وقضاياهم الأساسية.

- **الثورة الخامسة:** أما ثورة الاتصال الخامسة فقد أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال اندماج ظاهرة تفجر المعلومات وتطور وسائل الاتصال وتعدد أساليبه، وقد تمثل المظهر البارز لتفجر المعلومات في استخدام الحاسب الإلكتروني في تخزين واسترجاع خلاصة ما أنتجه الفكر البشري في حيز صغير للغاية، وبسرعة فائقة، كما تمثلت ثورة الاتصال الخامسة في استخدام الأقمار الصناعية وشبكة الأنترنت لنقل البيانات والصور والرسوم والصوت عبر الدول والقارات بطريقة فورية.

كذلك أتاحت التكنولوجيا ظهور خدمات عديدة ومتنوعة لتلبية حاجات الأفراد إلى المعلومات والترفيه مثل الحاسبات الشخصية المتنقلة، والأقمار الصناعية والإتصال الكابلي، واليكرويف، والألياف الضوئية، والاتصالات الرقمية وأدى ذلك إلى ظهور خدمات الاتصال الجديدة مثل التلفزيون الكابلي والتلفزيون منخفض القوة، و الفيديوكاسيت، والفيديوديسك والفيديونكس، والتيلكس والاتصال المباشر بقواعد البيانات وعقد المؤتمرات عن بعد والبريد الإلكتروني⁽¹⁾.

(1) ماهر عودة الشمالية وآخرون، المرجع السابق، ص ص 68-69.

2- مفهوم تكنولوجيا الإتصال:

هي بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وينتشر في مناطق متفرقة، أي أن البعد الجغرافي بين مستقبلتي رسالة الاتصال هنا مختلف ويستطيع الاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة الوصول إليهم عن طريق النشر والتوزيع ما يسمى broadcasting.

هي تلك التكنولوجيات التي تقوم بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص/صوت/صورة وتشتمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغير من المعدات التي تستخدم في الاتصالات.⁽¹⁾

هي معدات الكترونية تساعد الحاسب على الاتصال بحاسب آخر من خلال جهاز اتصال لنقل البيانات والمعلومات لإعادة تخزينها عنده، وأصبح من الممكن أن يتم هذا الاتصال الآن باستخدام الاتصال التليفوني أو اللاسلكي أو عبر الأقمار الصناعية، على أي مسافة بسطح الكرة الأرضية عن طريق معدات يمكنها تحقيق الاتصال بشكل جيد.⁽²⁾

3- أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

يمكن إبراز أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة فيما يلي:

- تسهيل عملية تبادل المعلمات وانسيابها بشكل جيد بين مختلف المستويات الإدارية واستيعابها بسرعة فائقة.
- إن هذه التكنولوجيا لها القابلية في تخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات.
- السرعة الفائقة في إرسال واستقبال مختلف المعلومات والبيانات.
- زيادة كفاءة وفعالية الأفراد في الأداء كاستخدام برامج الحواسيب المتطورة في كتابة التقارير الخاصة بالعمل.
- تستطيع تكنولوجيا الاتصال الحديثة تخفيض حجم الأعمال الورقية في المنظمة.

⁽¹⁾ وسام صالح ياسين، ثورة تقنيات الاتصال الحديثة وتحدياتها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 14-15.

⁽²⁾ عمر ظهر أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 98.

- التنمية الإدارية من خلال ما تقدمه من حلول المشكلات التي تواجه التنظيمات الإدارية.
- وتزداد أهمية تكنولوجيا الاتصال من خلال وظائف الإدارة وما تحتاجه من معلومات تخطيطية ومعلومات رقابية إضافة إلى المعلومات اللازمة باتخاذ القرارات كما يلي:
- في مجال الرقابة الإدارية:

إن تقنية الاتصال تعتبر الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وإيصالها للإدارة كي تستخدم في عملية الرقابة التنظيمية فمن مزاياها:

- العمل على توفير المعلومات الضرورية وتقنية عالية تساعد على تعزيز دور العملية الرقابية وزيادة فعاليتها.
- تساعد على حل المشكلات والمعوقات والعمل على تصحيحها.
- تساعد على وضع بدائل ذات فائدة وعائد أفضل للأفراد والتنظيم.⁽¹⁾
- على مستوى التخطيط الإداري:

تتطلب عملية التخطيط الإداري إلى معلومات وبيانات في جميع مراحلها فعند تحديد مرحلة من مراحل التخطيط يجب أولاً توفير المعلومات اللازمة لذلك وتحديد طبيعة كل نشاط خاصة إذا تم باستخدام تقنية عالية.

• اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات من الوظائف الإدارية العامة وكفاءة القرارات تعتمد على مدى توفر وتعامل المعلومات اللازمة والضرورية للإدارة، حيث يتم تحديد البدائل وإيجاد القرارات في حالة التأكد التام والإبتعاد عن العشوائية على توفير معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري لذلك فاستخدام التكنولوجيا الملائمة تساعد على توفر معلومات جيدة وتحقيق العديد من الفوائد منها:

- تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم.
- تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات.
- زيادة الأداء.
- توفير التكاليف.

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 150.

- اتخاذ القرارات. (1)

4- خصائص تكنولوجيا الاتصال:

بظهور الأنترنت وشيئا فشيئا تحول المكتب أو المنزل إلى مركز معلومات تندمج فيه معظم وسائل الاتصال من خلال جهاز واحد، كما اتحدت البيانات مع الصوت، والصورة؛ وإلى هذه المرحلة ينتمي الإعلام الجديد وانتشر البريد الإلكتروني والنشر المكتبي والنصوص المتلفة وساهمت في تطوير وسائل الإعلام التقليدية، كالصحافة والإذاعة والتلفزيون وطبعت الوسائل الحديثة المعتمدة على الشبكة العنكبوتية ووسائل الاتصال بجملة من الخصائص والسمات التي جاءت انعكاسا للتطور التقني ومن جملة هذه الصفات:

- **التفاعلية:** حيث أصبح للمتلقي دور بالغ الأهمية في العملية الاتصالية بحق التعليق المباشر على ما يتم نشره أو بحقه في المشاركة بآراءه، عبر أشرطة التفاعل في أسفل شاشات القنوات الفضائية التي يتم بثها عبر التلفزيون أو بالمشاركة الحية تحدثا أو كتابة في البرامج الإذاعية عبر المحطات الإذاعية أو من خلال حريته في اختيار ما يتلقاه من مشاهدة أو استماع من خلال القنوات التلفازية المستقرة أو الإشتراك في القنوات الإخبارية عبر الرسائل النصية القصيرة التي تصله من خلال الهاتف النقال. (2)
- **الشيوع والإنتشار:** لا تقتصر وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على نطاق ضيق بل تنتشر على نطاق اجتماعي واسع، وهذا ما يساعد على خفض تكاليف الرسالة والنشر للمعلومات.
- **العالمية:** نشأة هذه التقنيات الحديثة لتكون أداة اتصال دولية عابرة للحدود ليست منتمية إلى موقع جغرافي معين أو مكان مركزي ولا تشترط ظرف تشغيل محلي.

من ناحية أخرى فإن هذه التكنولوجيا يمكن نقلها وتوظيفها بسهولة داخل سياقات أخرى غير تلك التي ولدتها، وهي هنا تتأقلم مع الواقع الاجتماعي الجديد، وإن كانت تظل خصائصها العامة فاعلة أيضا، فهذه التكنولوجيا قد توظف في دولة تروج فيها الفلسفة الإشتراكية فتعمل في إطار هذه الفلسفة بطريقة تتباين مع طريقة عملها في المجتمع الرأسمالي ولكن يظل مثلا طابعها الإحتكاري المميز فاعلا في كلا

(1) موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 161.

(2) وسام صالح باسبعين، مرجع سابق، ص ص 16-18.

المجتمعين الأول تخضع لإحتكار السلطة السياسية والحزب الحاكم وفي الثاني يخضع للإحتكارات الرأسمالية وجماعات الضغط الاقتصادي وهكذا.

تكنولوجيات الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة، وهي لكل ذلك تأخذ صيغة احتكارية حيث تتركز عادة في أيدي بناء النفوذ والنفوذ السائد في الموقع.⁽¹⁾

- **تفتت الجمهور:** لم تعد جماهير وسائل الاتصال الكتلة الضخمة الغير متجانسة التي تجبر على تلقي الرسائل التواصلية والأخبار بل تحولت إلى وحدات صغيرة، إذ صار كل فرد ينتقي ما يناسبه من خلال منفذه الخاص وأتاحت للأفراد سيطرة أكبر على ما يتعرضون له من معلومات، كما ساعدت القائم بالاتصال على تجديد أكثر دقة لطبيعة الجمهور لكنها أدت إلى تقليص أرباح المنتجين والناشرين.

- **قابلية الانتقال:** إذ تتميز معظم وسائل الاتصال الحديثة بسهولة النقل، بالإضافة إلى الهاتف النقال الذكي والحواسيب الذكية المزودة بخدمات شبكة الانترنت التي أتاحت سهولة حملها في كل مكان وسهولة استخدامها وتوفر كافة أنواع المعلومات بها.

- **غياب التزامن:** من سمات أغلب وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة أنها لا تفرض تزامن وجود المرسل والمستقبل كما يلاحظ في تطبيق البريد الإلكتروني مثلا.

- **قابلية التوصل:** ثمة مواصفات قياسية تسمح بوصل الأجهزة الاتصالية بأجهزة أخرى عديدة.

- **قابلية التحويل:** بات من السهل تحويل الرسالة الواحدة لأكثر من صيغة مثل المسموع والمرئي والمطبوع.⁽²⁾

ثانيا: تكنولوجيا الاتصال الحديثة (شبكاتها وتأثيرها على المؤسسة):

1- منظومة الشبكات:

هي مجموعة من أنظمة الحاسوب المتصلة بعضها ببعض، حيث تشمل وسائل الاتصال والأجهزة والبرمجيات اللازمة لربط أنظمة الحاسوب مع بعضها البعض، بهدف تسهيل عملية الاتصال وانسياب

(1) عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر والتوزيع، ص 72.

(2) وسالم صالح ياسين، مرجع سابق، ص 17-18.

المعلومات ولا تقتصر الشبكة على المعدات والأجهزة المستخدمة فقط وإنما تحتاج إلى أنظمة برمجية الإدارة هذه المعدات عند إجراء الاتصال، كما تشمل شبكات الانترنت والانترنت والإكسترنات التي سنسلط الضوء عليها في هذا المطلب لأهمية منافعها المتعددة، خاصة على المنظمات حيث بإمكانها تقليص تكاليف الاتصالات والتعامل وتعزيز جهود التنسيق والتعاقد.

1-1 شبكة الانترنت:

• مفهوم الانترنت:

تعرف على أنها: " مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم لمستخدمي هذه الحواسيب في المنظمات وعند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك هذه". (1)

تعرف أيضا: " هي تلك الشبكة الإلكترونية المكونة من مجموعة من الشبكات التي تربط الناس والمعلومات من خلال أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الرقمية بحيث تسمح بالاتصال بين شخص وآخر ما وتسمح باسترجاع المعلومات". (2)

ويمكن تعريفها: "هي شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة مع بعضها بحيث تتمكن كل منها من بث البرامج نفسها في وقت واحد". (3)

• تطور الأنترنت:

بدأت الأنترنت سنة 1969 كشبكة تجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية (usa) وكان من أهم أهدافها دعم الأبحاث العسكرية في تلك الوزارة، وكانت تتكون من أربعة حواسيب فقط و قد شهدت "أربانت" "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

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، الأردن، 2016.

(2) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 164.

(3) رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص 319.

المواقع غير العسكرية، وقد عززت شبكة الانترنت 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 بالانترنت إلى أكثر من 2000 موقع والفرعية إلى أكثر من ذلك بكثير سنة 1985 وقد تحقق أول مشروع ربط بين شبكة الانترنت وشركات خاصة بحمل الرسائل الإلكترونية لأهداف تجارية سنة 1989 وكانت سنة 1990 إعلانا إن إسدال الستار على مشروع "الأربانيت" وعرض تصميمه وهيكلته للبيع، وتوالت بعد ذلك ظهور أنظمة الإبحار مثل "قوقفر" "GOPHER" والنسيج العالمي للربط بين الشبكات.

"WIDE-WEB-WORLD" "WWW" و"نت سكيب" "NET SCAPE" وكان دخول "ميكروفت" "MICROSOFT" سنة 1995 ميدان التنافس إيذانا بالتطور الواسع في الشبكة، حيث وصل عدد مستخدمي الشبكة 2005 إلى حوالي 245 مليون مستخدم.⁽¹⁾

• خصائص الانترنت:

- 1- **التفاعلية:** وهي السمة المميزة التي تميز الاتصال المواجهي، وهي تعني انتهاء فكرة الاتصال الخطي في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل بحيث يصبح الاتصال باتجاهين يتبادل أطراف العملية الأدوار، ويكون لكل طرف القدرة والحرية والتحكم في عملية الاتصال في الوقت والمكان والزمان الذي يناسبه وهذا يترتب عليه:
 - المستقبل والمتلقي أصبح مشاركا في عملية الاتصال ومؤثرا في بناء عناصرها باختياراتها المتنوعة وليس متلقيا سلبيًا.
 - لا تتوقف المشاركة على اختبار المحتوى أو المضمون النهائي في عملية الاتصال بل امتد إلى التأثير في هذا المحتوى عبر الصدى سواء كان تزامنا أي في وقت لاحق وهذا ما كان مفقودا في الاتصال التقليدي وأمكن تلاقيه باستخدام الهاتف والاميل أو الشريط المكتوب أسفل الشاشة.
 - تعدد المشاركين في مؤتمرات الفيديو وبذلك لم يعد المشاهد يوصف ومتفاعلا في العملية الاتصالية.
- 2- **التنوع:** أدى تطور المستحدثات، الرقمية إلى ارتفاع القدرة على التخزين و الإتاحة وتوظيف أفضل العملية الاتصالية بما يتفق مع حاجاته ودوافعه ويتمثل التنوع في الاتصال الرقمي بـ:

(1) حورية بولعويادات، مرجع سابق، ص85.

- تنوع أشكال الاتصال عبر الحاسب (اتصال صوتي-بريد الكتروني- جماعات النقاش- المؤتمرات عن بعد- الاتصال بالمواقع الالكترونية- مواقع محطات TV).

- التنوع في المحتوى سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته (التنوع في محتوى الاتصال عبر وسائل- التنوع في امتدادات هذا المحتوى وروابطه وتفسيراته من خلال النصوص).

3- التكامل: تتيح عملية الاتصال الرقمي (عبر شبكات الاتصال) مختلف نظم الاتصال وأشكاله، مما يوفر للمستخدم ما يراه مطلوباً من تخزين وطباعة أو تسجيل أو إرسال لأن هذا النظام يوفر مختلف أساليب التعرف والإتاحة والتخزين بأسلوب متكامل.⁽¹⁾

4- الفردية والتجزئة: يحقق الاتصال الرقمي للمستخدم حرية كبيرة في التجول والإختيار والإستخدام وتقييم الإستفادة في عملية الاتصال وهو بذلك يعلى من شأن الفردية، كما تؤكد الاتصالات الرقمية على سرية الاتصال وخصوصيته على تحكم أطراف الاتصال في عملية الاتصال والتحكم الذاتي مع مراعاة حقوق الملكية الفكرية وبذلك يتوفر للمستخدم رفع درجات الفردية والمحافظة على الخصوصية في الاتصال.

كما أدى تنوع مجالات المعلومات المتاحة على شبكات الانترنت إلى الوصول إلى فئات جماهيرية فرعية من المتلقين (المهتمين بالرسم - الرياضة...) وهذا الاتصال يتيح لهذه الفئات معلومات دقيقة لا تستطيع وسائل الإعلام الجماهيرية إيصالها، ويؤدي في نفس الوقت إلى تفتيت جمهور المستخدمين وإلى تجزئته وهو أيضا يقوم بنفس الوقت بتجميعه حسب الإهتمامات والعوامل الأخرى كما يحصل في المنتديات أو المدونات.

5- تجاوز الحدود الثقافية:

شبكة الانترنت هي مجموعة شبكات دولية وإقليمية تزداد يوماً بعد يوم ويزداد معها عدد المستخدمين لهذه الشبكة نتيجة توفر إمكانية الاتصال ورخص تكلفته، مما أدى إلى تجاوز الحدود الجغرافية والثقافية والوصول إلى العالمية أو الكونية وما حرض الكثير في الدول والمجتمعات على إنشاء طرق المعلومات السريعة إلا تعبيراً عن إدراكها لأهمية الاتصال الثقافي العالمي وتدعيماً للوظائف العديدة التي تؤديها هذه الشبكات على المستوى العالمي كالتجارة الإلكترونية العالمية.

(1) ماهر عودة الشمالية وآخرون، مرجع سابق، ص 188-189.

6- تجاوز وحدة الزمان والمكان: الاتصال الرقمي اتصال عن بعد لا يفترض فيه تواجد أطراف الاتصال في مكان واحد في نفس الوقت إلا في عمليات الدردشة أو المؤتمرات عن بعد وأدى ظهور الكثير من الأجهزة الرقمية والهواتف إلى تسهيل إمكانية الاتصال مهما تباعدت المسافات بين أطراف عملية الاتصال، نظرا لإمكانية الأجهزة والبرامج الرقمية في الاستقبال والإرسال والتخزين والتحميل على الأجهزة والأسطوانات وإعادة استقبالها مرة أخرى في الوقت المناسب، وقد ارتبط هذا التزامن بأشكال اتصال أخرى مثل البريد الإلكتروني E-MAIL والتعرض للمواقع الإعلامية كالصحف ومحطات التلفزيون. (1)

7- الإستغراق في عملية الاتصال: شجع انخفاض تكلفة الاتصال الرقمي على عملية الاتصال الرقمي والإستغراق في البرامج المتاحة بغية التعليم، وذلك لأوقات طويلة في إطار فردي كما ساعد انتشار الوسائل الفائقة والنصوص على الإبحار أو التجوال، وبالتالي الإستغراق أكثر بين المعلومات والأفكار.

كل هذا أدى إلى طول الوقت المتاح للإستخدام مقارنة بالوقت المخصص للوسائل الأخرى، وقد لوحظ أن الإستغراق قد يزيد من العزلة الاجتماعية للفرد، كما يرتب آثار ما غير صحية أثناء عملية الجلوس مطولا أمام الجهاز (آلام الظهر - التأثير على النظر) لذلك يجب أخذ الإحتياطات الصحية اللازمة وتخفيف التعرض الكثيف.

• خدمات الانترنت:

تتمثل أهم خدماتها في:

- البريد الإلكتروني E-MAIL: وهو اختصار لـ ELECTRONIC MAIL وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد الكتروني وعنوان بريد الكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية، والبرامج وغير ذلك من البيانات، وتجدر الإشارة إلى أن أول موقع أوجد هذه

(1) ماهر عودة الشمالية وآخرون، المرجع السابق، ص 190-191.

الخدمة المتميزة هو موقع "شركة ميكروسوفت MICROSEFT" وأطلق عليه اسم "هوت مايل" "HOT MAIL".⁽¹⁾

- **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 فرد، حيث تقوم أنت بكتابة رسالة يجري عرضها مباشرة أمام شخص آخر يقوم بالرد المباشر وهكذا، وتكون الدردشة بالنص أي كتابة أو بالكلام أو الإستماع عن طريق الصوت مع تناولها مختلف المواضيع باللغة العربية أو بلغات أخرى.⁽²⁾

- **هاتف الانترنت**: وهي خدمة للبحث الصوتي باتجاهين عبر الانترنت، عن طريق استخدام ما يسمى "بروابط بروتوكولات التبدل الرمزي" ويسمح هاتف الانترنت للشركات والمنظمات والعاملين فيها من استخدام خدماته بسهولة وتبادل المعلومات والمعرفة المطلوبة.

- **بروتوكول نقل الملفات ftp**: وهو اختصار لـ FILE TRANSFER PROTOCOL : وهي عبارة عن قواعد وأدوات لإسترجاع ونقل الملفات من حواسيب متباعدة ويتم ذلك عبر بروتوكول نقل الملفات الذي يرمز له (FTP) حيث تحتاج أحيانا للإرتباط بالشبكة من أجل التفتيش عن وثيقة أو مجموعة وثائق ومن تم تفرغها في حاسوب المستخدم ومن الممكن الإرتباط بهذه الخدمة بسهولة عن طريق تعبئة استمارة الكترونية والتعريف بموقعك.⁽³⁾

- **نظام الفهرسة**: وهو نظام يرشدك إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البروتوكول، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الانترنت دون الحاجة إلى إرسالها بالبريد العادي أو الفاكس مما يقلص ويشكل ملحوظ فواتير التيلفونات والبريد.⁽⁴⁾

(1) محمد بشير، الأنترنت للمبتدئين، دار المعرفة، ط1، الجزائر، 2002، ص 33-34.

(2) عبد الحميد بسيوني، استخدام شبكات الانترنت في المدارس ودعم التعليم في المدارس، ط1، القاهرة، ص 61.

(3) غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2009، ص 250.

(4) هشام مرسى، الانترنت وثورة الانترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72، فيفري 1998، ص 18.

- مجموعة الأخبار: وهي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد والجماعات والمؤسسات إلى الشبكة كوسيلة للنشر ويستطيع أي مشترك في الانترنت الإشتراك في مجموعة أو أكثر وكتابة المقالات في المجموعة التي يشترك فيها. (1)

- خدمة التلنيت "TELENET": هي خدمة تسمح إلى أي مستخدم بأن يرتبط بنظام حاسوب بينما هو يقوم بعمل آخر، مع نظام حاسوب آخر ويسمح بروتوكول تلنيت بالربط السريع بين الحواسيب، بحيث يسمح للمستخدم، على سبيل المثال بالإرتباط والدخول على حاسوب الأعمال من حاسوب بعيد عندما يكون المستخدم مسافر على الطريق أو موجود في منزله، كذلك فإن نفس المستخدم يستطيع أن يرتبط بحواسيب لجهة ثالثة تسمح بالدخول على بياناتها مثل الدخول على فهارس مكتبة الكونغرس وفهارس مكتبات أخرى في مناطق مختلفة من العالم. (2)

- خدمة التقصي أو البحث: معظم حاسبات الانترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات وهذه الخدمة تسمى "بخدمة البحث".

• مزايا وعيوب الانترنت: (3)

❖ مزايا الانترنت:

- استخدام البريد الالكتروني لإرسال رسائل وملفات لشخص أو لعدة أشخاص خلال ثواني حول العالم والرد خلال ثواني.
- عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى بحيث يمكن مشاهدتها حول العالم وهذا ما يسمى بإنشاء صفحات الويب على موقع خاص أو عام والاتصال مع القائمين والتواصل معهم بصورة أخرى إمكانية عرض سلع وخدمات المواطن على العالم أجمع.
- التعامل التجاري وإبرام العقود بين الشركات والمصالح التجارية ورجال الأعمال بين دول العالم.
- الحجم والمجال الواسع وقلة التكلفة والسهولة في الإستخدام.
- توفير الجديد من المعلومات والخدمات وإمكانية التجول بين المجتمعات الرقمية.

(1) عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، دراسة تحليلية، مطبعة الإنتصار، القاهرة، 2001، ص 49.

(2) غسان العمري وآخرون، مرجع سابق، ص 249.

(3) عاطف السيد، مرجع سابق، ص 49.

- تكوين موقع مثل لوحة إعلامية بحيث يحتوي على مواضيع للنقاش ويستطيع أي شخص وضع رده الخاص على أي موضوع من المواضيع المطروحة أو وضع موضوع جديد للمناقشة.
- الحصول على شهادة دراسية عالمية مثل البكالوريوس أو الماجستير عبر الأنترنت.
- تكوين موقع للمحادثة الآنية CHAT بحيث يتناقش عدة أفراد حول العالم آنيا.

❖ عيوب الأنترنت:

- عدم السرية والثقة فيما يسمى بالتوقيع الإلكتروني في التجارة الإلكترونية.
- فيروسات الحاسب هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة وكذلك مع البيانات.
- النسخ الرقمي الذي يمكن أن يسمح من خلالها ضوئيا ويخزن رقميا وهذا دون ترخيص ويؤثر على الناشرين والمؤلفين. (1)
- شبكة الأنترنت تعاني من مآزق الفوضى المعلوماتية التي لا نهاية لها، فالمعلومات على الأنترنت مبنورة.
- زادت الأنترنت من حالة اختلال التوازن في تدفق الأخبار وحرية المعلومات والهيمنة الدولية للإعلام ولا يعد التعامل معها تعاملًا تبادليًا.
- تأثيرات الأنترنت في انتشار الأمراض النفسية وانتشار جرائم الأنترنت، حيث أدى ظهور الشبكة إلى ظهور نوعية جديدة من الجرائم التي ترتكب باستعمال الشبكة.

2-1 شبكة الإنترنت:

• مفهوم الإنترنت:

تعرف على أنها: "تطبيق التقنيات التي توظفها الأنترنت على نطاق الشبكة الخاصة بالمنظمة أو الشركة أو المؤسسة أي أن تكون للمنظمة إنترانتها الخاص بها والمكيف لتلبية احتياجاتها، ويهدف بناء مثل هذه الشبكات إلى تأمين وصول موظفي المنظمة إلى مختلف مصادر المعلومات الخاصة بها، بسهولة وبأرخص التكاليف". (2)

وتعرف أيضا: "هي عبارة عن شبكة داخلية في منظمة، تستطيع أن تؤمن وصولا وحصولا على البيانات من خلال المنشأة ويستخدم الإنترنت الركائز والبنية التحتية لشبكة الشركة أو المنشأة نفسها،

(1) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص 387-389.

(2) منى محمد إبراهيم اليطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، ط1، ص 230.

بالإضافة إلى وسائل الربط المعيارية المستخدمة في الانترنت والبرمجيات المطورة للشبكة العنكبوتية العالمية، وتستطيع الإنترنت تأمين تطبيقات شبكية أو تعاونية باستخدام أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة والموزعة في المنشأة بما في ذلك الحواسيب اليدوية وكذلك الوسائط اللاسلكية البعيدة".⁽¹⁾

كما تعرف: "هي شبكة الشركة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، كما يتم تنفيذها في مقر المنظمة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المنظمة الدخول إلى مواقع الشبكة، وربما تسمح إدارة المنظمة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص غير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للإستفادة من موارد شبكة الإنترنت، فما هي إلا مشروع للاتصالات بين العاملين في المنظمات وفي مختلف الأقسام والفروع المختلفة للمنظمة".⁽²⁾

إذ لابد من استخدام نظم الحماية و السيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برنامج "جدران النار" "FIRE WALLS" وغيرها حتى تستطيع المنظمة حماية موارد الشبكة وضمان الإستخدام الشرعي لها، ولابد من وجود فريق فني كامل للشبكة.⁽³⁾

تعريف جدار النار: "هو عبارة عن مكونات مادية (معدات وأجهزة) وبرمجيات خاصة توضع بين الشبكة الداخلية للمنظمة من جهة وبين الشبكات الخارجية ويعمل جدار النار على منع أي من المستخدمين الخارجيين من التوغل في الشبكات الخاصة والدخول في المرخص إليها، فهو إذن نظام للحماية مزود ببرمجية خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة لذلك يوضع جدار النار، بأجهزته وبرمجياته في مكان مناسب بين شبكة المنظمة الداخلية والشبكات الخارجية بما فيها الانترنت، وقد صمم جدار النار بطريقة تؤمن له اعتراض كل حزمة رسائل تمر بين شبكتين، وتفحص صفحاتها ومن ثم رفض أي رسالة منها غير مخولة من محاولة الدخول والإختراق، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في المحافظة على سرية معلوماتها ومعرفتها وتناقلها في نطاق محدود".⁽⁴⁾

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 431-432.

(2) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2009، ص 37.

(3) بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 62.

(4) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 432.

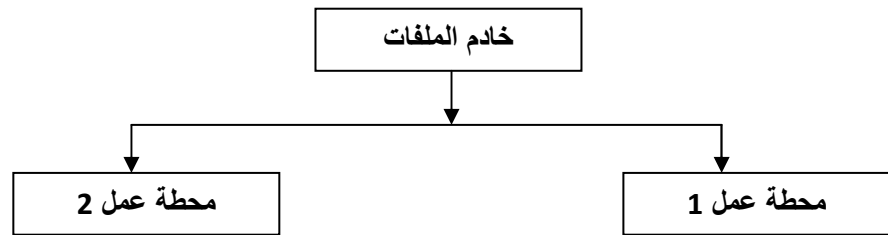
• أنواع شبكة الإنترنت:

تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الإمتداد الجغرافي إلى قسمين:

- **الشبكة المحلية LAN:** يعرفها معهد مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها "نظام اتصال للبيانات 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 للملفات، والشبكة المحلية بدورها تنقسم إلى عدة أشكال حيث يوجد هناك ثلاثة أشكال وهم: الشبكة الخطية (المتتالية)، الشبكة النجمية، الشبكة الحلقية، كما يقول "وينفليد" "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 محطة بعقدة، والعقدة ما هي إلا نقطة تحكم حاسوبي في شبكات الاتصالات حينما يقارب عدد من نقاط الإرسال أو عندما تجري عملية التبديل أو عند تنفيذ وظيفة تحكم معينة.

الخطية (المثالية): تصل المحطات فيما بينها، وكذلك مع مخزن الملفات عن طريق كابل على امتداد تلك المحطات.

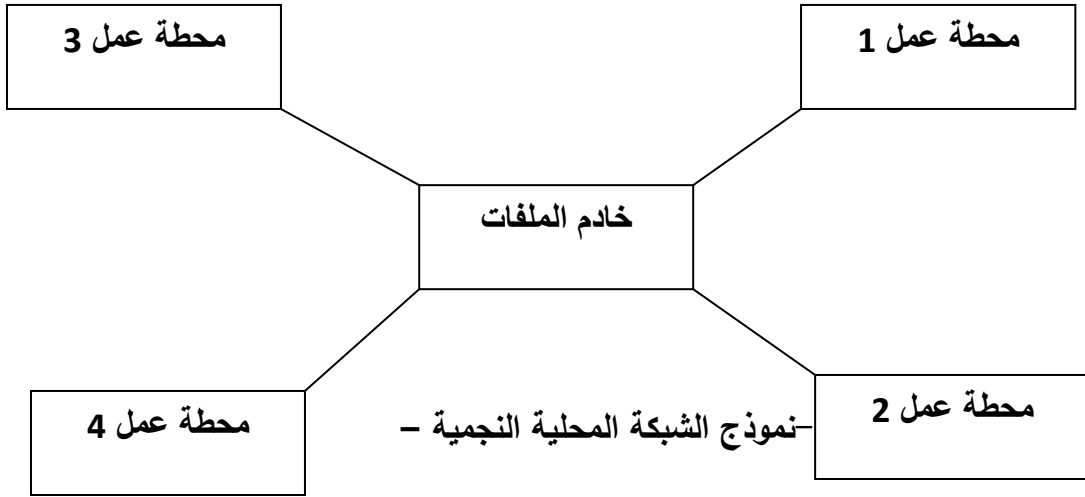


-نموذج الشبكة المحلية الخطية-

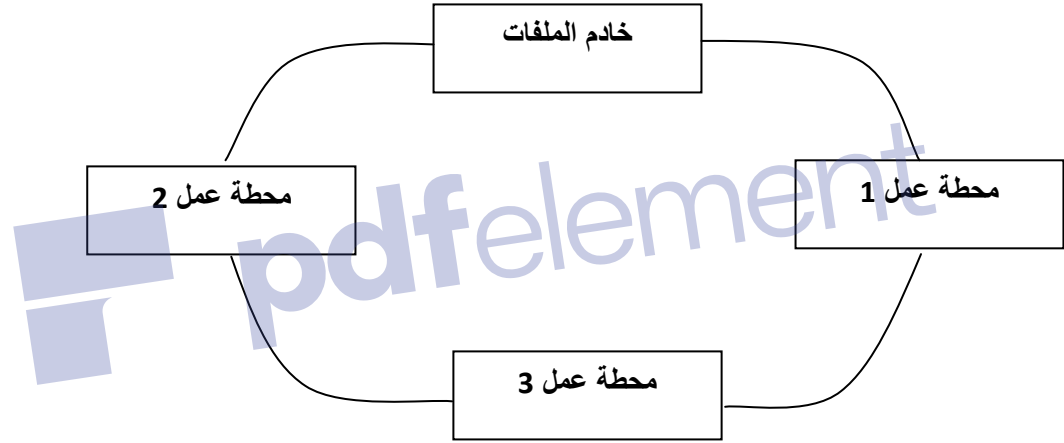
الشبكة النجمية: يتوسط مخزن الملفات وتتفق من خلاله الكوابل المتصلة بالمحطات لتكون شكلا

نجميا. (1)

(1) تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1994، ص 20-23.



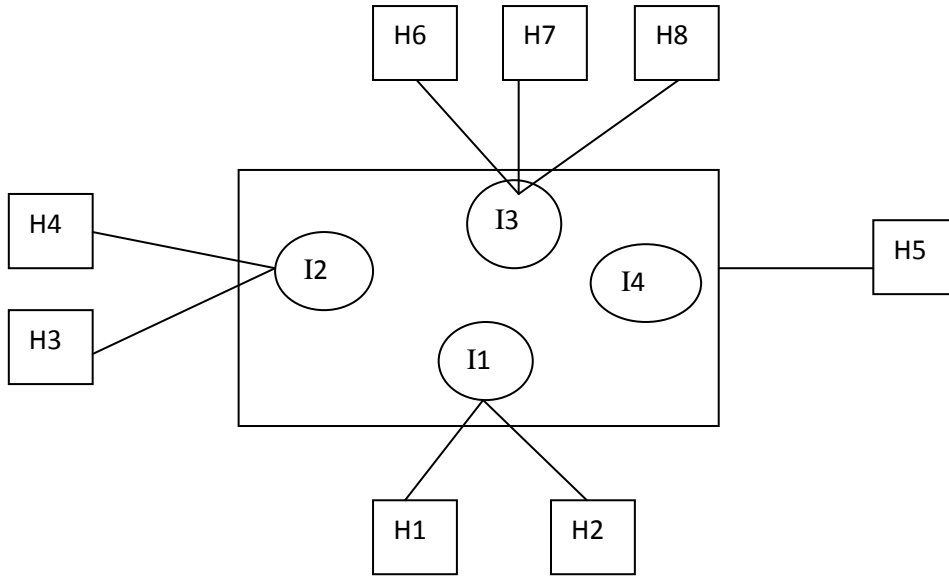
الشبكة الحلقية: تتصل جميع المحطات والمخزن فيما بينها بكابل واحد، ولكن بشكل حلقي.



-نموذج الشبكة المحلية الحلقية -

2- 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 الإختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة.⁽¹⁾

(1) تامر موسى يونس، المرجع السابق، ص 23-24.



- نموذج الشبكة الواسعة - (1)

- استخدامات شبكة الإنترنت:
- نشر وثائق المنظمة إلكترونياً.
- تطبيق العمل الجماعي وذلك لإمكانية التعامل مع الإستثمارات الإلكترونية مما سهل تنفيذ الكثير من المعاملات عبر الشبكة مثل إجراءات الإستبيانات، كما يمكن إستخدام هذه التقنية لجدولة عمل المجموعات وفي تطبيقات أكثر تقدماً لمجموعات العمل.
- توزيع البرمجيات يمكن من استخدام شبكات الإنترنت لتوزيع البرامج الجديدة أو ترقية القديمة، وذلك بوضعها في مزود الشبكة إتاحة الوصول إليها لموظفي المنظمة ليستخدموها عند الحاجة.
- مع شيوع استخدام الإنترنت، سيصبح البريد الإلكتروني وسيلة رئيسية للاتصال خاصة بالنسبة للاتصالات التي تجرى بين فرد ومجموعة أفراد.
- تنمية الصلات الأفقية بين زملاء العمل والحد من السلطات غير المبررة لبعض المراكز البيروقراطية بالمنظمة.

- تحول المنظمات لمكاتب بدون أوراق. (2)

• مميزات شبكة الأنترنت:

- الاتصال بين الأفراد والجماعات عبر الشبكة.

(1) تامر موسى يونس، المرجع السابق، ص 24.

(2) منى محمد إبراهيم البطل، مرجع سابق، ص 231.

- السرعة العالية لتمرير البيانات، كما يمكن استخدامها في تبادل المعلومات الصوتية الفيديوية بمستويات أداء مطلوبة.
- تقنيات الإنترنت أثبتت قوتها والإعتماد عليها.
- تكاليف البناء تعتبر قليلة مقارنة بتقنيات الشبكات الخاصة.
- إمكانية اتصال المنظمة مع غيرها من المنظمات التي تتبع نفس المواصفات القياسية. (1)
- فوائد شبكة الإنترنت:

للانترنت فوائد متعددة للمنظمات عموماً يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- **تقليل التكاليف:** حيث يعمل الخادم (SERVER) في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات، إضافة إلى أن تكلفة إنشاء شبكة الإنترنت منخفضة ومناسبة، قياساً بتكاليف إنشاء الأنواع الأخرى من الشبكات وتقليل نفقات توزيع المعلومات.
- **تسمح خدمة الإنترنت بتحميل الملفات:** أي تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة إلى حاسوب المستخدم أو أية وسيلة يراها مناسبة، كما أن الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن ينفذ لها عن طريق قاعدة بيانات يتم الوصول إليها من قبل المستخدمين كل حسب الصلاحية المخصصة له.
- **توفير الوقت والجهد:** حيث يقلص استخدام الإنترنت الكثير من الوقت والجهد في الاتصال بين عناصر وأركان المؤسسة، كذلك فإن الإنترنت سهلة الاستخدام، لأن الشبكة تعمل من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي.
- توفر الإنترنت تنظيم تبادل المعلومات والخدمات الإدارية عن طريق نماذج معيارية متفق عليها، بدلاً من استخدام البريد العادي لذا فإنه يمكن للمنظمة أن تستغني عن معظم المعاملات الورقية والتي تقدم حلاً جذرية لها، حيث يتم الحفظ بشكل آلي لتلك المعلومات في جهاز الخادم الآلي للبريد الإلكتروني، وبذلك تؤمن الإنترنت الدقة وتوفير الجهد. (2)
- يمكن اعتبار الأنترنت إحدى دعائم ضمان الجودة في النظام الرقمي، لما توفره من دقة في عملية التحكم في مستوى الجودة.

(1) منى محمد إبراهيم البطل، المرجع السابق، ص 230-231.

(2) عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 61.

- تسخير جميع خدمات الأنترنت وتقنيات الويب وهي خدمات الاتصال ونقل المعلومات وخدمات التعرف على الموارد المعلوماتية المتوفرة في الشبكة والمشاركة في استخدامها والإفادة منها، حيث يصبح بالإمكان تأمين تطبيقات تفاعلية تشتمل على نصوص وأصوات ومعلومات فيديو يتم تبادلها بين شخصين أو أكثر وهذه الخدمة ذات أهمية كبيرة في المنظمة الواحدة، فهي تهدف إلى البحث عن موارد المعلومات في الشبكة وتحديد مواقعها. (1)

1-3 شبكة الإسترات: مفهوم الإسترات:

تعرف على أنها: "عبارة عن شبكات إنترنت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المنظمة الداخلية والإسترات مفيدة مثلا للربط بين المنظمة أو الشركة والمجهزين أو الزبائن أو الشركاء". (2)

كما تعرف على أنها: "شبكة المؤسسات الخاصة لتلبية احتياجات الناس من خارج المنظمة (المجهزين، الزبائن) وتتألف هذه الشبكة من حزمة من شبكات الأنترانيت المرتبطة ببعضها مع توفير خصوصية كل شبكة من تلك الشبكات فضلا عن استخدام جملة تقنيات لحمايتها من الدخول غير المخول للشركات والأفراد عبر شبكات الإنترانيت المرتبطة بها".

• أنواع شبكة الإسترات:

- **شبكات الإسترات التزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية بالمستودعات الفرعية لتيسير العمل فيها آليا للحفاظ على كمية ثانية من البضائع في المستودعات وتحديد نقطة إعادة الطلب بغية تقليل احتمال رفض الطلبات لعجز المستودع والتحكم بالآخرين.
- **شبكة استرات التوزيع:** تمنح صلاحية للمتعاملين بقدر حجم تعاملاتهم وتقديم لهم خدمات الطلب والسداد الكترونيا مع تزويدهم بقوائم المنتوجات الجديدة ومواصفاتها.
- **شبكة الإسترات التنافسية:** تعزز هذه الشبكة التنافس بين القطاعات الصناعية إذ تمنح الشركات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة للبيع أو الشراء، مما يرفع من مستوى القيمة في هذا القطاع ويقضي على الإحتكار.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، المرجع السابق، ص 62.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 432.

- فوائد شبكة الإكسترنيت:

- تسهيل عملية الشراء في المنظمة: كقيام شركات الشرق الأوسط بإرسال طلب الشراء إلى شركات اليابانية.

كما تقوم مؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإكسترنيت 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 بين الفروع والأقسام.⁽¹⁾

- خدمات التوظيف: تستخدم الإكسترنيت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب...) مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكل 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 إكسترنيت تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.

2- جهاز الحاسوب:

- مفهومه ومكوناته: "هو وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم البيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات ، أي أنه مصمم على أساس احتوائه قدر كبير من البيانات الداخلية وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيرا الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة".⁽²⁾

(1) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 118-121

(2) محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 16.

يعرف أيضا: "الآلة التي تجمع بين عدة مهام، تخزين، استرجاع وإرسال واستقبال في آن واحد بالصورة والصوت إذا أراد ذلك".⁽¹⁾

يتكون الحاسوب الإلكتروني من "وحدة تشغيل" ويحتوي على "وحدة التخزين الداخلية" ثم "الوحدة الحسابية" ثم "وحدات لرصد النتائج المستخرجة من الحاسوب" ويطلق عليها "l'unité d'output"، وحدة التغذية بالمعلومات وهي: "unité d'imut" يضاف إلى ذلك "وحدات التخزين الخارجية" 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".⁽²⁾

يرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلى نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية، مع أول حاسوب إلكتروني "ENIAC" تميز هذا الأخير بكبر حجمه وتعقد 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 أخرى.⁽³⁾

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 المميزات 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.
- عنصر التكلفة: حيث أثبتت الممارسات أن تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب تقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها يدويا.

(1) عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني - دراسة تطبيقية ميدانية-، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005، ص 124.

(2) هدى حامد قشقوشي، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 20، 21.

(3) روبرت سترن ونانسي، الحاسبات الآلية وتشغيل المعلومات (ترجمة شرور وعاصم أحمد الحمادي)، دار المريخ للنشر، 1990، ص 164-166.

- العائد الإستثماري: تشير التقديرات إلى جاذبية الإستثمار في الحاسوب من خلال متوسط عائد يتراوح من 35% إلى 45% من الإستثمارات الكلية كل عام، وذلك بالنسبة للمؤسسة متوسطة الحجم وتمثل هذه النسبة معدلا استثماريا مغريا بالقياس إلى البدائل المختلفة.⁽¹⁾

• أنواع جهاز الحاسوب:

توجد عدة تقسيمات للحاسبات الالكترونية ، فالبعض يقسمها حسب طريقة التشغيل الداخلي إلى حاسبات رقمية 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.

والبعض يقسمها حسب الغرض إلى حاسبات عامة وحاسبات خاصة وهي التي تقوم بمهام محددة، والبعض حسب الحجم إلى صغيرة وموسطة وكبيرة والبعض يقسمها حسب البرنامج إلى حاسبات ذات برنامج داخلي وخارجي ومنتابع أو غير منتابع.

ويستخدم الحاسوب في المؤسسات لإعداد وإنجاز العديد من المهام الإدارية في وقت قصير، بعد أن كانت تستغرق 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.⁽²⁾

3- تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة:

إن ما تمتاز به تكنولوجيا الاتصال الحديثة من سرعة في الإنجاز ودقة وكفاءة عاليتين في الأداء ومرونة في تبادل المعلومات وتداولها جعل المؤسسات على اختلاف نشاطها تعتمد على 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) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سبر قيس، 2، 1998، ص 467-468.

(2) محمد شوقي شادي، مرجع سابق، ص 16.

1-2 التحولات في مجال التوظيف وتنظيم العمل

نتج عن ثورة الاتصالات والمعلومات تحولات مهمة في أنماط التوظيف وهيكل المهن وأسلوب أداء أسواق العمل وذلك في:

- **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 بحيث يمكن الحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفَعَال، فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فالكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الإستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد، إستنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب، فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.⁽¹⁾

- **تغيرات في التركيب المهني والمهاري 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 الحاسوب، 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 ونقشي البطالة، إضافة إلى أنه عند التعامل معها فإنها تحتاج إلى التدريب عليها لاكتساب عدد من المعارف والمهارات وللتمكن من تشغيلها والمحافظة عليها، وتفتقر بعض الدراسات أنه بالرغم من حدوث بطالة في بعض المجالات نتيجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال وخاصة الحاسبات الآلية، فإن الحاجة الماسة إلى ممارسين للتعامل معها مما يقلل بدوره حجم البطالة التي يمكن أن تتجم عن إحلال التقنية محل الإنسان، والمطلوب في هذه الحالة هو أن يعمل ممارسو التقنيات والمستفيدون متقاربين لتفادي السلبات.

(1) حورية بولعيدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 110.

• **تغيرات في ثقلية العمل:** إذ أدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تغيرات جذرية في مفهوم ثقلية العمل، فلم يعد مفهوم "الثقلية" مرتبط بالثقلية الجغرافية بل أصبح هناك ثقلية مجازية للعمل

على الصعيد العالمي من خلال فضاء الاتصال الإلكتروني، وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سببا للمواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل.⁽¹⁾

وقد ترتب عن هذا التغير زيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة جغرافيا، وظهور مصطلح الجماعة المتعارضة Groupe de collaboration وتستخدم لهذا الغرض تكنولوجيا البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد عن طريق شبكة الانترنت.

• **تغيير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل:** مما أثر في أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من الإعتماد 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 المتقدمة.

2-2 **عملية اتخاذ القرارات:** تبين القرارات الإدارية قدرة المؤسسة في تسيير شؤونها ومستقبلها، وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية الاختيار الأمثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما، أو لتحقيق هدف معين، وتحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الانترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الأفراد والمؤسسات، كما أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت على مركزية أو لامركزية القرارات، حيث أن هناك اتجاهان متباينان حول هذه المسألة حيث يذهب الإتجاه 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.

(1) حورية بولعيدات، المرجع السابق، ص 111.

بينما يرى الإتجاه الثاني أن استخدام الحاسوب يؤدي إلى لامركزية أكثر، وذلك لأن شبكات الحاسوب موزعة على مواقع العمل المختلفة، مكنت المدراء في الإدارات العليا من تحويل صلاحيات صناعة القرارات في الإدارات الوسطى.⁽¹⁾

وبناء عليه فإن النظام الآلي المعتمد على الحاسوب يشجع الإتجاهين أو النمطين معا، إما مركزية ولا مركزية القرارات وللمؤسسات أن تختار النمط المناسب لسياستها ورؤيتها الخاصة، أو المزج بين الأسلوبين معا للاستفادة من مزاياها وتجنب سلبياتها.

2-3 الزبون: لا يمكن للمؤسسة أن تعيش إلا إذا كان لها زبون، وقاعدة نشاطها هي تأمين طلبات هؤلاء الزبائن، وكلما فهمت حاجاتهم بصورة أفضل، كلما أعطت المجتمع عامة قيمة أكبر وزادت من أرباحها ولتقهم حاجات الزبون بصورة أفضل لابد من الإقتراب منه قدر الإمكان، أي مضاعفة قنوات وإمكانيات تبادل المعلومات بين ممثليها والزبائن الحاليين والمحتملين، وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دورا كبيرا في إنتاج وتوزيع قواعد معطيات هائلة حول المستهلكين، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للزبائن للتعرف أكثر على المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

2-4 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 والخدمات.

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 تمكّن التكنولوجيا 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.

(1) حورية بولعيدات، المرجع نفسه، ص 112.

2-5 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 وسائل التقنية بسلامة المعلومات وسهولة إنسيابها ببسر وسهولة، 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 الأنترنت والإكسترانت، وما يتيح 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 المؤسسي 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 الاقتصادية.⁽¹⁾

3- إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصال:

تتلخص هذه المزايا في:

- عملها على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت ومال، وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد والكمبيوتر، كما حدثت من استهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الإلكتروني والصحيفة الإلكترونية، وتقدم التقنيات الرقمية الحديثة عشرات القنوات وتتيح فرصة 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 الإحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية وعي إنسان هذا العصر، وساهمت التكنولوجيا في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تتسم به من مرونة وسرعة وقدرة إنتاجية، ومن مزاياها سرعتها الفائقة في نقل استقبال المعلومات والبيانات، فهي تتيح سرعة بمعدل ألف ضعف دفعة واحدة.

(1) حورية بولعيدات، المرجع نفسه، ص 113.

وعموماً فإن أهم المزايا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعاداً ثلاث هي: (1)

- البعد الزمني: حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث والزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.
- البعد المكاني: حيث وفرت كما هائلاً من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها، 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.

كما تنطوي على سلبيات أهمها:

- 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 التفنيت 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 يحدث داخل منازلنا، كما أنها توسع الهوية المعرفية بين من يملكون التكنولوجيا الاتصالية الحديثة ومن يفتقرون إليها، ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانهيار قيم وعادات الشعوب.

(1) عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 265-269.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، فكل تقنية منها تلعب دورا فعالا في المؤسسة كل حسب الخصائص والقدرات التي تميزها، وتعد شبكة الانترنت من أكبر التكنولوجيات، إبداعا نتيجة لقدرتها الواسعة التي أدت إلى تنوع المجالات التي تستخدم فيها، وخدماتها المتنوعة التي عادت على المؤسسة الاقتصادية بالفائدة القصوى خاصة في تنفيذ أعمالها التجارية والحاسب الآلي لا يقل أهمية نظرا لإمكاناته الهائلة في تخزين كم هائل من المعلومات مع مرونة استرجاعها بالدقة والسرعة المطلوبة، ولا يمكن إغفال الدور الذي يلعبه الهاتف النقال في تسويق منتجات المؤسسة بفضل الرسائل القصيرة، إضافة على ما تؤديه شبكتي الإنترنت والإكسترنانت في تفعيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة وبالتالي فإن تكامل كل هذه الأدوار فيما بينها يضمن تحقيق استقرار وبقاء المؤسسة.



الفصل الثالث:

التنظيم الإداري

 pdfelement

الفصل الثالث:

التنظيم الإداري

تمهيد

أولاً: ماهية التنظيم الإداري

1- مفهوم التنظيم الإداري

2- أهمية التنظيم الإداري

3- أنواع التنظيم الإداري

4- مبادئ التنظيم الإداري

5- مشاكل ومعوقات التنظيم

ثانياً: العمليات التنظيمية

1- الهيكل التنظيمي

2- العلاقات التنظيمية

3- التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحظى دراسة التنظيم بإهتمام كبير من الباحثين والمهتمين بالمؤسسات، وذلك لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق إشباع الحاجات الإنسانية وتكمن أهمية التنظيم في كونه الأداة التي يستطيعون بها تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بمجموعة أنشطة تتضافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، ولهذا يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سرّ النجاح للمؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها، كونه العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها ومحاولة لفهم هذه العملية سوف نتعرف ضمن هذا الفصل على ما هو التنظيم الإداري والعمليات التنظيمية؟



أولاً: ماهية التنظيم الإداري

1- مفهوم التنظيم الإداري:

يعرف على أنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة".

كما يعرف "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف".⁽¹⁾

وهو أيضا " تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة على مدير محدد مع منح السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلا عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة".

ويعرف أيضا " هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط والتي تقوم إدارة المنظمة ببذل جهد كبير في القيام بها وتحديد معالمها، والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المنظمة، لذلك فليس التنظيم هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف".⁽²⁾

2- أهمية التنظيم الإداري:

تكمن أهمية التنظيم في مجال المؤسسات من خلال فوائد كثيرة والتي أهمها:

- تحقيق الوفورات الاقتصادية للمؤسسة باستخدام الطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
- تحقيق التعاون والإنسجام بين مجموعة الأفراد العالمين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.
- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته بمرؤوسيه وزملائه في العمل.
- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه.
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.

⁽¹⁾ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 1999، ص 128.

⁽²⁾ محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 83.

- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
 - القضاء على الإزدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات.⁽¹⁾
 - نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
 - تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد.
 - تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السلمية، مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة.
 - توفير بيئة عمل ومناخ تنظيم ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية.
 - تسيير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف و الرقابة.
- 3- أنواع التنظيم الإداري:**

هناك نوعان من التنظيم الإداري هما: التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي:

- 1- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم واضح الشكل محدد المعالم يتم عن طريق وعي وإدراك تأمين مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط في المنشأة لكي تتمكن من بلوغ أهدافها.
- وللتنظيم الرسمي نمطان رئيسيان هما التنظيم الرأسي والوظيفي ويوجد نمط ثالث يجمع بين الإثنين وهو التنظيم الرأسي الوظيفي فضلا عن وجود نمط رابع يقوم على أساس الإستعانة باللجان الفنية.
- 1-1 **التنظيم الرأسي:** هو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش منذ الأزل لهذا فإنه يطلق عليه أحيانا التنظيم العسكري، كما يطلق عليه اسم التنظيم المباشر باعتبار أنه يقوم على أساس أن كل

⁽¹⁾ عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، الأردن، 2000، ص 126-127.

رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل حيث لا يسأل الشخص إلى عن عمله.⁽¹⁾

يمتاز هذا النمط بالبساطة ووضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات، إضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات ويتحقق فيه مبدأ السلطة الآمرة، حيث يتلقى الأفراد الأوامر من شخص واحد.

أما العيب في هذا النمط من التنظيم يتمثل في أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم، حيث تركز كافة السلطات بأنواعها بيد المدير الواحد الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور المتعلقة بالعمل الإداري، أيضاً فإن التنظيم الرسمي يفضل تقسيم العمل والتخصص، بالإضافة إلى أنه من الصعب أن تجد المنظمة عدداً كافياً من المديرين القادرين على تحمل مسؤولية الإدارة في كافة الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

1-2 التنظيم الوظيفي: يتميز هذا النمط من التنظيم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظائف

داخل المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند الوحدات الأخرى فمثلاً وزارة المالية الاتحادية مسؤولة عن الجانب المالي من تدبير دقيق وصرف والرقابة على الموازنة في كافة مجالات العمل الحكومي، أما التنظيم الوظيفي في منشآت الأعمال فمن أمثلته أن يشرف مدير البحوث في المنشأة على كافة نواحي النشاط المتصل بالبحوث في وحداته الإدارية.

مميزاته:

أهم ما يميز هذا النمط التنظيمي هو أن العمل يقسم على أساس من التخصص وكل مدير يختص بعمل فني يتفق مع قدراته واستعداداته فيكون خبير فيه، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الكفاءة في أداة الأعمال.

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 87-90.

عيوبه:

ومشاكل هذه النوع فتتلخص في أن السلطة المسؤولة لات تكون واضحة تماما بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين حيث يحتمل أن يكون المدير الفني مشرفا على عاملين يتبعون مديرين إداريين متعددين فيختل نظام العمل ويصعب ضبطه، بالإضافة إلى أنه من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص في عمل محدد شخص آخر يقوم مقامه بذات الكفاءة إذا كان ت غيب الأول عن عمله لأي ظرف.

3-1 التنظيم الرأسي الوظيفي:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الإستشاري وهو يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة ومتفاديا أهم العيوب في كل منها منفردا، وفي هذا النمط يستعان بالإستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين فيشمل تنظيم المنشأة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما: أصحاب السلطة الرسمية وأصحاب السلطة الإستشارية.

- أصحاب السلطة الرسمية: وهم الذين يديرون العمل ويبيّنون في الأمور.
- أصحاب السلطة الإستشارية: فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام.

مميزاته:

من مزايا هذا النوع من التنظيم هو أن المدير يتفرغ لعمله الإداري ملقيا عبء العمل الفني على مستشاره والمختص كذلك يتصف بالمرونة ويسمح بالتوسع دون تعديل جذري في هيكله المقرر.

عيوبه:

تزدوج السلطة في هذا النمط لذا تنشأ المشاكل عند المنشآت التي تأخذ به إذا تعارض رأي الخبير الإستشاري مع صاحب السلطة الرسمية أو حينما يحدث الإحتكاك أو التضارب بين الطرفين لأي سبب من الأسباب.⁽¹⁾

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 87-90.

4-1 التنظيم مع استخدام اللجان الفنية:

يعد هذا النمط شبيهاً بالنمط السابق بيد أن المشورة هنا لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين بل من هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان والتي تضم عدداً من الأعضاء المختصين في موضوع مشترك أو يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

2- التنظيم غير الرسمي:

كشفت الدراسات الإدارية عن أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أية جماعة تتأثر بعوامل أخرى غير تلك التي يقرها المديرون واتضح أن هناك تنظيمات تنشأ داخل الجماعة يترابط بها عدد من الأعضاء فكرياً أو عاطفياً فيتحركون وفقاً للإتجاهات التي تملئها تلك التنظيمات وما تتضمنه من علاقات.

في كل منظمة رسمية قد توجد أكثر من منظمة غير رسمية تتكون تلقائياً بناءً على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ويتسع نطاقه أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها بيد أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابة، إذ يربط بين أعضاء برباط متين طالما تعارضت أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين أو متى ما ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسيء المديرون في تصرفاتهم الإدارية.⁽¹⁾

مصادر التنظيم غير الرسمي:

هناك مصادر للتنظيم غير الرسمي وهي:

1- الصلة الشخصية: يتمثل هذا المصدر من العلاقات التي تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاص هم مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنشآت أو في وحدات

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 87-90.

إدارية داخل منشأة إدارية واحدة، لذلك فإن العقيدة الدينية والرأي السياسي والمذهب الاجتماعي وغيره من العوامل كل ذلك قد يجمع الناس في تعاطف حول موضوع واحد أو فكرة واحدة.

ويتميز التنظيم القائم على الصلة الشخصية بأنه خطوط السلطة فيه لا تكون واضحة وغالبا ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة بمعنى لا يوجد رؤساء ولا مرؤوسين بل أعضاء يتجهون باتجاه الجماعة التي يضمها التنظيم.

2- **الصلة الوظيفية:** وهي التي تنشأ بين الأشخاص في تنظيم ما أو أشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه بسبب علاقات عمل مباشرة بينهم ومن أمثلة ذلك أن يكون الشخص خبيرا أو مراقبا ماليا أو مستشارا قانونيا ويتصل بحكم عمله مع مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام في المنشأة فيكون لنفسه تنظيما غير رسميا هو على رأسه نابعا من الحاجة إليه من ذوي الصلة به أو من قوة شخصية أو الخدمات التي يمكن أن يؤديها للغير أو الحماية التي يبسطها لهم.

3- **مركز النفوذ:** في كثير من الحالات نجد أن بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة كأن يكون أحدهم قريبا لرئيسها أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في الجماعة أي من الأنصار والذين غالبا ما يحيطون بالرئيس ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات مثل هؤلاء يكونوا تنظيمات غير رسمية.⁽¹⁾

4- مبادئ التنظيم الإداري:

1- مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها، ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث إحتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية، وبين العاملين فيها، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم مبدأ وحدة الهدف.

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 87-90.

2- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال، إن تقسيم العمل بين الأفراد، وممارسة كل فرد نوعاً واحداً من العمل، والتفرغ له، يؤدي إلى إتقان العمل وإجادته إلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء، و لذلك فإن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية، والإتجاه نحو التخصص أصبح صفة ملازمة لهذا العصر، وإذا أخذنا الهندسة كمثال، فإننا نجد في الماضي المهندس الميكانيكي يتعامل مع مختلف أنواع الأجهزة الميكانيكية، لكننا في الوقت الحاضر ونتيجة للتطور والتعقيد في الأجهزة أصبح من الضروري الميل نحو التخصص الدقيق في فروع الهندسة الميكانيكية، ولذا نجد مهندسا متخصصا في هندسة السيارات وآخر في هندسة الطائرات وآخر في هندسة القطارات وغيرها. (1)

3- مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص.

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد يكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تغلب الموظفين عليها، أما الموظف فهو الشخص الذي يستغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها ويمارس الموظف سلطات وظيفته طالما بقي شاغرا لها، ويفقدها ويصبح مواطناً عادياً إذا ترك وظيفته.

4- مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 133.

الأمر في شكل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته، وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية، ويضمن التنسيق ويوحد الجهود، وإن عدم إحترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى وإلى ارتباك الموظفين، وإلى الإحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد، وعندما تكون الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، يضاف إلى ذلك الآثار النفسية السيئة على الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات. (1)

5- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

قبل شرح هذا المبدأ لابد من توضيح مفهوم السلطة والمسؤولية:

ويقصد بالسلطة: الصلاحيات المخولة وتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والإمتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الإلتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة، وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله.

وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكافية وفعالية.

فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل وتفويض الإختصاص، يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف. ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة أن يكون مدير مستودع ما، مسؤولاً عن إدارته، وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد، ولا يعطى صلاحية تأمين لوازم و مواد جديدة، عوضاً عن المعروفة وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والمواد.

(1) محمد شاكر عصفور، المرجع السابق، ص ص 134-135.

6- مبدأ نطاق الإشراف:

يطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها: نطاق الإدارة ونطاق الرقابة ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وينص مبدأ نطاق الإشراف على أن هناك عددا محدودا من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف عليهم بشكل فعال على أعمالهم، وأنه لا يجوز أن يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد عما يستطيع، فيعتمد العدد على عوامل عديدة أهمها، طبيعة العمل، وقدرة الرئيس وقدرة المرؤوسين والموقع الجغرافي.⁽¹⁾

والفكرة الرئيسية في هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محدودة للإشراف على المرؤوسين فإذا كان عدد المرؤوسين كبيرا (نطاق الإشراف واسع) يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ويعجز عن مراقبتهم، والإحاطة بما يقومون به من أعمال، أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيرا (نطاق الإشراف ضيق) فإن الرئيس يعد لديه متسعا كبيرا من الوقت، مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين، وإلى التدخل في أعمالهم، وإحكام الرقابة عليهم مما يؤدي إلى مضايقتهم، والتقليل من شعورهم بالمسؤولية والاعتماد على النفس لأن المدير أصبح يتدخل في كل كبيرة وصغيرة، وقد حاول بعض المفكرين تحديد عدد معين لما يمكن أن يكون نطاق إشراف مناسب للرئيس الإداري، فالبير إيان هاملتون قال بأن نطاق الإشراف يتراوح بين (3-6) أفراد للرئيس الإداري، أما هنري فايول فقال بأنه يجب أن لا يزيد عن (6) أفراد للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال فإنه يستطيع الإشراف على (30) عاملا، ويرى ليندال إيرويك بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على (5-10) أفراد، أما بخصوص الإتجاه في الوقت الحاضر، فهو لأنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق الإشراف مناسب للرئيس الإداري، وإن نطاق الإشراف يتأثر بعدة عوامل هي:

أ- **طبيعة العمل:** ففي الأعمال الروتينية المتكررة التي تحكمها قواعد ومعايير واضحة يكون عدد المرؤوسين أكبر مما لو كانت الأعمال معقدة وفنية وتحتاج إلى كثرة الرجوع للرئيس لأخذ التوجيهات منه.

ب- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المرؤوسين، فكلما كان ملما بأعمالهم فإنه يستطيع الإشراف على عدد كبير منهم.

(1) محمد شاكر عصفور، المرجع السابق، ص ص 135-136.

- ج- قدرة المرؤوسين ومدى إتفاقهم وتدريبهم على الأعمال، فكلما كانوا ملمين بأعمالهم يقل رجوعهم إلى الرئيس الإداري، ويوفر الوقت لديه، مما يمكنه من الإشراف على عدد كبير منهم.
- د- الموقع الجغرافي: فإذا كان المرؤوسين موزعين على مناطق جغرافية واسعة فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم.
- هـ- الوقت المتوفر لدى الرئيس الإداري للإشراف، فإذا كان لديه متسع من الوقت وإذا أحسن إدارة وقته، فإنه يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الموظفين.
- و- مدى توفر الخدمات الإستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس الإداري بالمعلومات وتساعد في عملية الإشراف وبالتالي فإن توفرها يجعل من الممكن توسيع نطاق الإشراف.
- 7- مبدأ قصر خط السلطة:**

- ينص هذا المبدأ على أن الكفاية والفعالية الإدارية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة (بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة).
- ويقضي هذا المبدأ بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فكلما قلت المستويات الإدارية، والمراحل التي تمر فيها المعاملات (الاتصالات) ما بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنظمة، كلما زادت الكفاية والفعالية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع، وتمر في طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأثير المعاملات. (1)
- 8- مبدأ تفويض السلطة:**

- يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها (الوسطى) المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري.
- حيث أن المدير لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه لذا فإن من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله، ويتم التفويض بتحويل بعض سلطات المدير إلى مساعديه ويتحتم التفويض في حالة وجد وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة.

(1) محمد شاكر عصور، المرجع نفسه، ص ص 136-138.

9- مبدأ المرونة:

يجب أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف، أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإذا فقد التنظيم عنصر المرونة، فإن مصيره هو الجمود والإضمحلال التدريجي وفقدان القدرة على الإستمرار في إيذاء الأعمال أو في البقاء على قيد الحياة. (1)

10- مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت وبأقل تكلفة وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال، عمال، مواد، آلات...) لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة، وبأقصر وقت والتنظيم الكفؤ هو الذي يكون فيه تقسيم السلطة واضح المعالم وتكاليف أل في الوصول إلى الهدف. (2)

11- مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من المبادئ والإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية نختار منها ما يلي:

أ- مبدأ عدم توجيه الإنتقاد علنا أمام الآخرين (الزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم).

ب- مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.

ج- مبدأ تنمية الموظفين.

د- مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.

هـ- مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

و- مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.

ز- مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.

ح- مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف. (3)

(1) أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 176.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 140.

(3) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 140.

5- مشاكل ومعوقات التنظيم الإداري:

1- المشكلات والصعوبات البشرية:

يقصد بهذا النوع من المشكلات طائفة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري المتدخل في تسيير وظائف التنظيم، والمسؤول عن أداء أعماله والناجئة في المقام الأول عن سوء اختيار أفراد ذلك العنصر البشري المشاركين في التنظيم أو الناشئة في المقام الثاني عن الانحراف أو الفساد الإداري في أداء مهامه، وبحيث يشمل كافة الشاغلين للمراكز التنظيمية الرئاسية أو القاعدية الدنيا دون تفرقة في هذا المجال، حيث أنه في الحقيقة يعتبر رأس المال البشري قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال، ويقصد بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها، حيث أن غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الإختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية وبعض الأحيان مما يؤثر على سير عمل التنظيم، وذلك من خلال امتلاك أفراد في التنظيم ليس لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم، وعندما تحدث عن العنصر البشري التنظيمي فإنه يضم كافة الأفراد على اختلاف مواقعهم في البناء التنظيم من رؤساء ومرؤوسين الذين يشاركون في تسيير وظائفه وتحقيق أهدافه، ويشمل عيب سوء الإختيار بذلك كل من القادة والرؤساء الإداريين من جانب وشاغلي الوظائف القاعدية التنفيذية وغيرها من الوظائف الإدارية المعاونة فنية أو استشارية وغيرها من سائر التخصصات، حيث أن عيب سوء اختيار العنصر البشري التنظيمي تظهر آثاره السلبية الضارة عند مرحلة ممارسة التنظيم لنشاطه.⁽¹⁾

2- المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالأهداف تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، حيث تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها وتثبت شرعيتها في عيون الحكومة والمستهلكين والمجتمع إلى حد كبير ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي:

⁽¹⁾ تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على الأداء الهيات المحلية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 13.

- عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة وبالتالي فإن الإدارة العليا لن تتمكن من وضع الإستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف، حيث أن الأهداف تعتبر مرشداً لإتخاذ القرارات.
- تعدد أهداف التنظيم حيث إننا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها، حيث أن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولون عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشييد التنظيم حيث يتمثل خطأ أولئك المسؤولين بعملية الإفراط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، حيث أن تلك الأهداف لا تتناسب بشكل كبير مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى التنظيم والتي يعتمد عليها في بنائه الهيكلي وفي ممارسة وظائفه التخصصية والعامّة من خلال وحداته الإدارية المختلفة، حيث أن هذا الأمر يعتبر اختبار عسير للإدارة، وأما في حالة تعدد الأهداف بصورة فرعية داخلية ونتيجة لتوزيع حصص جزئية منبثقة عن الهدف العام والموحد للمنظمة، فإن المسؤولية هنا يتحملها المسؤولون عن تشييد التنظيم والذين لم يقدروا بطريقة صحيحة ومناسبة إمكانيات كل وحدة وتحميلها بأهداف تفوق إمكانياتها المادية والبشرية.
- ما يكتنف الأهداف من تداخل سوءاً في وسائلها أم في النتائج المرجوة من ورائها، وهو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين وحدات التنظيم إبان سعيها نحو تحقيق أهداف ونتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينها.⁽¹⁾
- عدد انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم، وبالتالي غياب الطموح والتحمدي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف والتي تعتبر موجهاً لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

3- المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي:

• المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات وحتى لا يصبح عائقاً أمام عمل المنظمة وتطويرها ويعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري، وذلك من خلال استيعابه لإحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات، وقدرته على

(1) تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 15-16.

تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القدرات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من خلال العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، فكلما كان الهيكل الإداري واضحا كان له التأثير الإيجابي على أداء التنظيم الإداري، ومن المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

- عملية المغالاة في تحديد وظائفه ووحداته الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط فيها كماو كيفما مما يعقد سير العمل الإداري و يعرقل الاداة لتحقيق اهداف التنظيم، حيث إن المبالغة في التحديد والتدقيق يترتب عليها انقضاء وقت اطول في تدفق العمل من فرد إلى فرد، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، إن المبالغة في تحديد الوحدات والوظائف يؤدي إلى الملل ومن ثم عدم الرضا عن العمل، ويحدث ذلك نتيجة لشعور العاملين ببساطة أو حتى تفاهة ما يؤديه من أعمال مما يعرضهم لحالات السخط وعدم الرضا بل والبحث عن مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعا من الإشباع لحاجات الإنجاز التي يفتقدونها، كما أن التقنين في إنشاء تلك الوظائف والوحدات بالتقليل من أعدادها مما يتقل كاهلها بالمسؤوليات والمهام المفترض توزيعها على عدد أكبر من ذلك، وأكثر تنوعا في تخصصاته الوظيفية ويمثل كلا الطرفين الإفراط والتقليل في هذا الصدد عيبا ماديا وفنيا جسيما يهدد التنظيم ذاته بالإنهييار.⁽¹⁾

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية، ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة (الرئيس أو الموظف) وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والإمتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين، أما المسؤولية الإلتزام من قبل الموظف بالقيام بالواجبات الوظيفية وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله، فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، وتفويض الإختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل والسلطة، إنما توضع في يد الرئيس أو الموظف بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفا، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولا عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة، أن يكون مدير مستودع ما مسؤولا عن إدارته وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد، ولا يعطي صلاحية تأمين لوازم و مواد جديدة عوضا عن

(1) تامير يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 17-18.

المستهلكة وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والمواد، ومن الأمثلة على تساوي المسؤولية مع السلطة، هي تعيين مدير لتنفيذ مشروعاً ما، وتخصيص ميزانيته للمشروع وتفويض المدير بصلاحيات مالية وإدارية وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الإعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال.

• التعارض بين الوحدات التنفيذية والإستشارية:

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الإستشارية الفنية بما يديه كل منهما من أوامر وتعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته، حيث كثيراً ما يتخلل العلاقة فيما بين الجهازين الحيرة والريبة والإثارة والتي تؤثر سلباً على سير عمل التنظيم وتلك صعوبة فنية في المقام الأول ناتجة عن عدم وضوح المهام والإختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري والفني في المنظمة المعنية وهي تمثل حالياً آفة مستشرية بداخل تنظيمات المجتمعات النامية.⁽¹⁾

هذا وتظهر خطورة النزاع والإحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر في سير عمل التنظيم في الحالات التالية:

- عندما تقوم الوحدات الإستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية وإلحاق الضرر بها من خلال إصدار الإستشاري الأوامر للموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي، متجاهلاً أن دوره يتمثل أساساً في تقديم النصيحة وتعزيز دور المدير التنفيذي.
- زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي والإستشاري بشأن أمور العمل، فالإستشاري قد يدعي بأن مقترحاته جيدة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي، بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سليمة وغير عملية وتتقصها الخبرة، كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الإستشاريين يفتقدون المسؤولية لأنهم ليسوا في الميدان.
- عندما يحاول الجهاز الإستشاري استغلال المدير التنفيذي، وذلك من خلال قربها من الإدارة العليا.

(1) تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 18-19.

- عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم قدرته على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية والوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية، وكذلك البيئة الداخلية في المنظمة دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي الصعوبة التي نجمت أساساً عن افتقار التنظيم للمرونة والقدرة على التكيف مع الواقع البيئي فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره ومصير المنظمة هو الجمود، وفقدان القدرة على الإستمرار في أداء الأعمال.

• مشاكل متعلقة بنمط الاتصال:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، فهو يهيء جواً ملائماً للإبداع والابتكار.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في الإنتاجيين بحيث يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم اللامبالاة باعتبار أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ومما لا شك فيه من أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهد لتحمل مسؤولية الإنجاز.⁽¹⁾

(1) تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 20.

ثانيا: العمليات التنظيمية

1- الهيكل التنظيمي:

تعريف الهيكل التنظيمي: يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

يعرف الكاتب BLAU: "الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد".

يعرف الكاتب L.VANCEVICH وزملاؤه 1989: "أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصيص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة".

يعرف الكاتب ROBBINS: "الهيكل التنظيمي أنه إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها". (1)

ويعرف بأنه: "إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة". (2)

كما يعرف: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات اللازمة". (3)

يعرف أيضا: "بأنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض".

يعرف: "أنه يشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل". (4)

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 145.

(2) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 146.

(3) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 108.

(4) صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 158.

1-1 أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمُن أهمية الهيكل التنظيمي في كونه:

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والإزدواجية بين الأنشطة والأعمال.
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- يمكن المؤسسة من الإستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردادات الفعل، لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها. (1)

2-1 أبعاد الهيكل التنظيمي:

هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته، وهناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي فنجد منها مثلا: المكون الإداري، التمايز أو الإختلاف، نطاق الإشراف، المركزية الرسمية، التخصص، التعقيد، التكامل، المعيارية أو التنميط، تفويض الصلاحيات، الإحتراف أو المهنية

(1) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص

إلا أن الأبعاد الثلاثة التالية: التعقيد، الرسمية، المركزية تعد جوهر الهيكل التنظيمي وتحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- التعقيد:

هو درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة، فهناك تمايز أفقي وتمايز عمودي وتمايز جغرافي: (1)

2- التمايز الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالإعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو غيره.

ونجد هذا النوع من التمايز خاصة في:

- المؤسسات ذات النشاطات الواسعة والتي يتطلب زبائنها خدمات مختلفة، فتقوم المؤسسة بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة تشرف عليها عمالة متخصصة.
- المؤسسات التي يكون نشاطها مركز وغير متناثر وحجمها كبير، فتقوم بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة جدا تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. (2)

3- التمايز العمودي: ويقصد به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، فالتمايز يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة، إذ كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو السفلى ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، كلما تزداد صعوبة القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وازدادت أيضا عند الإدارة صعوبة التعرف الدقيق إلى الأعمال التنفيذية في المستويات السفلى.

ويتأثر التمايز العمودي بعدة متغيرات من أهمها التمايز الأفقي، إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيقه، ونطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد العمال الذي يمكن للرئيس

(1) طارق طه، التنظيم، النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 194.

(2) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 176-179.

الإشراف عليهم بفاعلية وهو يؤثر في تحديد طبيعة الهيكله فكلما كان نطاق الإشراف صغير كانت الهيكله طويله، وبالتالي زادت درجة التمايز العمودي.

4- التمايز الجغرافي: هو مدى انتشار مكاتب المنظمه وأقسامها أو فروعها على مساحه جغرافيه واسعه، أي هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيميه للمنظمه أو بين الأفراد أو المصانع والملاحظ كلما ازداد الإنتشار الجغرافي بين الوحدات أو الأفرع ازداد التعقيد، فالشركه الصناعيه ممكن أن تتمايز أفقيا عندما تفصل بين وظيفه التسويق ووظيفه الإنتاج وعندما يتم إنجاز الأنشطة التسويقيه في عدة مدن وتركز عمليه الإنتاج في مدينه واحده فقط هذه الشركه تكون أكثر تعقيدا من تلك التي تركز وظيفه التسويق ووظيفه الإنتاج في مدينه واحده فقط. (1)

5- الرسميه:

وهي الدرجه التي يكون فيها العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكات محدده، بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديده من قبل الإدارة تمنعه من ممارسه ذلك والملاحظ أنه كلما ازدادت رسميه العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمه كما نقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، ويتوقع العاملون دائما أن إنجاز أعمالهم يتم بأسلوب نمطي موحد وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحده أو متشابهه أيضا، فهناك توصيف واضح للوظائف، وهناك العديده من القواعد والإجراءات التنظيميه التي تعطي مختلف العمليات في المنظمه أما لو كانت الرسميه منخفضه، سنجد عمل الفرد أو سلوكه في العمل (غير مبرمج / أو مبرمج) ولكن بشكل قليل الأمر الذي سيوفر له حرية كبيره في إنجاز عمله وعليه فإن الرسميه هي مقياس للمعياريه أيضا.

وتتفاوت درجه الرسميه من مؤسسه إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:

- حجم المؤسسه: الذي يرتبط بعلاقه إيجابيه قويه مع الرسميه.
- تنوع الأنشطة والتنبؤ بها: فكلما كانت الأعمال ونمطيه ويمكن التنبؤ بها زادت درجه الرسميه.
- البيئه: فكلما كانت بيئه المؤسسه أكثر استقرار، كانت الرسميه عاليه، والعكس صحيح.
- نوع الأعمال: فكلما زادت الحرفيه أو المهنيه في عمل معين قلت الرسميه.

(1) ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه، ط1، الأردن، 2013، ص 193-194.

- المستوى الإداري: فالإدارة العليا التي تتطلب الإنشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية ويملك القائم عليها حرية التصرف، أقل قابلية لل رسمية من المستويات الإدارية الدنيا التي تضطلع بأعمال أكثر روتينية.

أما فيما يتعلق بسبب لجوء المؤسسات إلى الرسمية فهو يعود لما يحقق استخدامها من فوائد على المؤسسة فهي تعمل على:

- ضبط السلوك والسيطرة عليه والتنبؤ به لجعله أكثر رشادة.
 - تحقيق التنسيق حيث يدرك كل فرد ما ينبغي عليه عمله.
 - تقليص مجال الإجهاد وحرية التصرف للفرد لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمؤسسة.
 - التقليل من الاختلافات بين الأفراد في موقف معين، وفي السلع التي تنتجها المؤسسة.
 - تسهيل عملية المراقبة لجعلها أكثر رشادة.
 - تقليل النفقات مما يحقق مردودا اقتصاديا.
- ورغم هذه الإيجابيات فإن الكثير من الباحثين والكتاب أكدوا على الآثار السلبية للرسمية العالية ومنها:
- جعل العامل مرتبط باللوائح أكثر من ارتباطه بالأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، فتصبح القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة.
 - تقليل مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله، الأمر الذي لا يشجع على نمو الفرد وتطوره.
 - لا تسمح بالإبداع والمبادرة الفردية. (1)

6- المركزية:

ونعني بها تجميع السلطات كافة، وحق السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية علما أنه لا توجد في الحياة العلمية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. (2)

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 176-178.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 195-196.

7- العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية:

فبالنسبة للعلاقة بين الرسمية والتعقيد هناك تأكيد على أنها قوية، أما نوع هذه العلاقة فهناك رأي يرى بأنه مع ازدياد درجة التعقيد تزداد الحاجة للرسمية، فعندما ينجز أو يمارس الأفراد في المؤسسة مهاماً محددة ومتكررة ومتخصصة يجب أن يحكم تصرفاتهم عدد كبير من القواعد والإجراءات الرسمية ورأي آخر يرى أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، فالشخص المحترف عالي التدريب لا يحتاج إلى إجراءات وقواعد كثيرة لإتمام عمله بشكل جيد.

أما بشأن العلاقة بين المركزية والتعقيد، فهناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد. (1)

أما بشأن العلاقة بين المركزية والرسمية، فالنتائج متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية ومنها ما يشير إلى وجود علاقة فردية، فالرسمية العالية يمكن الوقوف عليها سواء في الهيكلية المركزية أو الهيكلية اللامركزية، وبالتالي فإن نوع هذه العلاقة تتحكم فيه عوامل أخرى مثل نوع العاملين، فكلما كانت غالبيتهم من العمالة غير الماهرة كانت هناك مركزية ورسمية عاليتين والعكس. (2)

3-1 محددات الهيكل التنظيمي:

1- **حجم المنظمة:** عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداءها ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً، مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيداً من التنسيق والرقابة.

2- **دورة حياة المنظمة:** من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الإنحذار، والتي يتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال وليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه الفترات جميعها، فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة يستدعي ذلك بأن يكون

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص 178.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 196.

الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد في عناصره جميعها من حيث المهام والعلاقات والسلطة والمسؤولية.

3- الموقع الجغرافي للمنظمة: إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

4- درجة التخصص: تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطا والعكس صحيح.

5- القدرات البشرية: تلعب القدرات البشرية دورا بارزا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

6- التكنولوجيا: تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل، وهذا يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ويمكن القول أنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7- نطاق الإشراف: يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفاعلية، وقد يكون نطاق الإشراف واسعا وضيقا، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح، وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

8- المركزية واللامركزية: تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.⁽¹⁾

9- البيئة الخارجية: تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة،

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 172.

وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ إنه في حالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.⁽¹⁾

1-4 أشكال الهياكل التنظيمية:

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي: الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي الغير الرسمي.

1- الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في حدوده العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينما من حيث طبيعة الاتصالات السائدة وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي وهناك أشكال عديدة من التنظيم الرسمي أهمها:

1-2 التنظيم الرأسي (العمودي أو التنفيذي):

يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً وشيوعاً، وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة، ويعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير من خلاله سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين، وهو بذلك ينبغي أن يتسم بدراسة تامة بمجمل الفعاليات والنشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة، ويسود هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الإستشاريين والخبراء ومن تقسيمات الإسناد (الخدمات).⁽²⁾

مميزاته:

- الوضوح والبساطة.
- المسؤولية محددة.

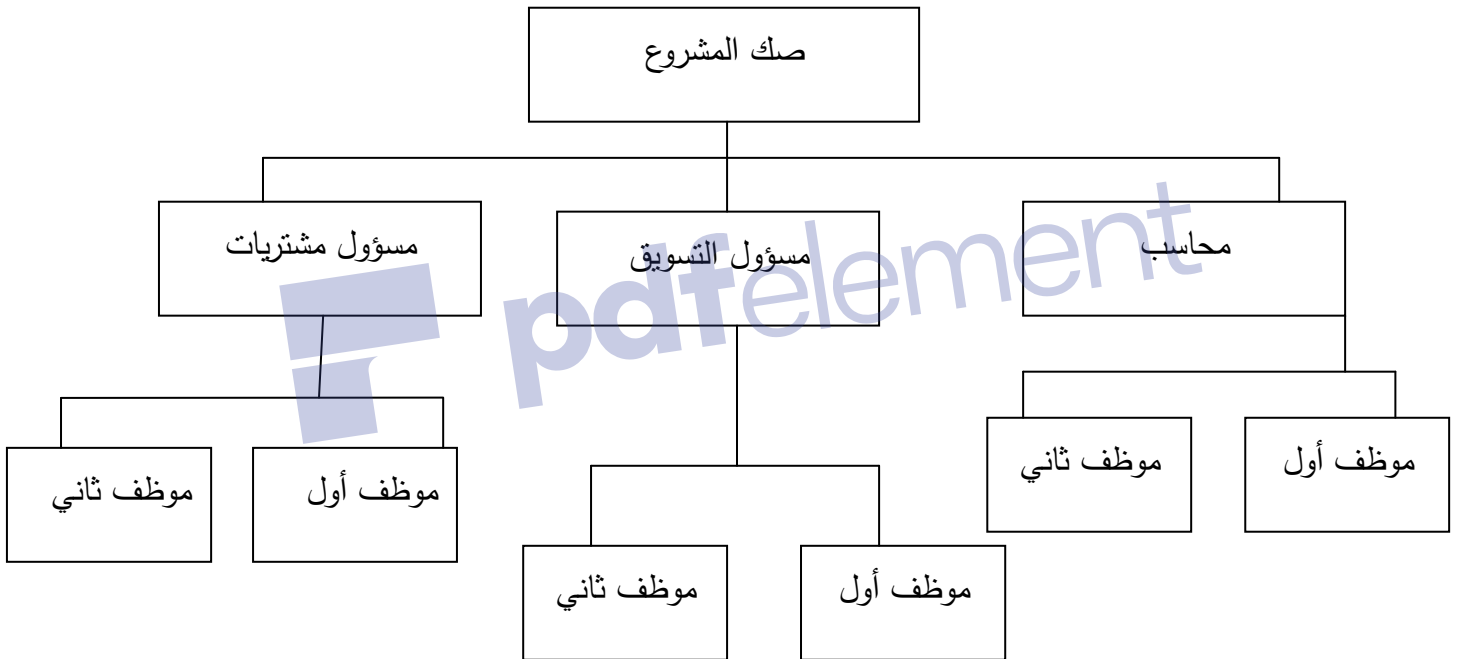
(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 174.

(2) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2014، ص

- اتخاذ القرارات بسرعة وحسم.
- اتجاه السلطة من الأسفل إلى الأعلى.

عيوبه:

- إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.
- تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الأعباء).
- من الصعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة (معرفة وثقافة).
- يتعذر فيه التعاون والتنسيق بين الإدارة المختلفة. (1)



شكل يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي (2)

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

استتبته فريدريك تايلر عام 1903 حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل، وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الإختصاصيين في المستوى التنفيذي في الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية، وقد نادى

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 165.

(2) أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 97.

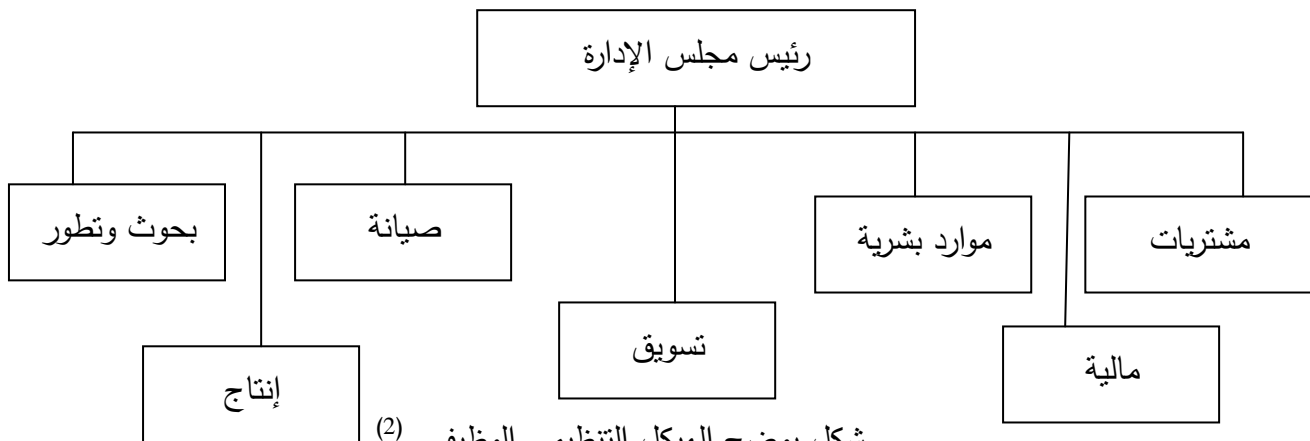
بإستبداله بالتنظيم التنفيذي، فالأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل بسبب كبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة.

مميزاته:

- الإستفادة من مبدأ التخصص.
- المساعدة على إتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة.
- تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية والفنية.
- الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.
- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

عيوبه:

- الإزدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.
- التهرب من المسؤولية لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.
- إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المؤسسة.
- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.⁽¹⁾



شكل يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي⁽²⁾

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 166.

⁽²⁾ أسامة خيري، مرجع سابق، ص 98.

2- الهيكل الرأسي الإستشاري:

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكل الوظيفية فيما يتعلق بالإستفادة من التخصص بحيث يكون للرئيس سلطة تنفيذية مع الإستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة كمستشار الشؤون القانونية، شؤون الموظفين، شؤون مراقبة الجودة، شؤون الدراسات والأبحاث... الخ، وهم يتمتعون بسلطة استشارية، تخول لهم تقديم خبراتهم حول مختلف الأمور التي تطرح عليهم بشكل توصيات يقرر المسؤول المباشر ما سيتم تنفيذه منها ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشارا في المؤسسات.

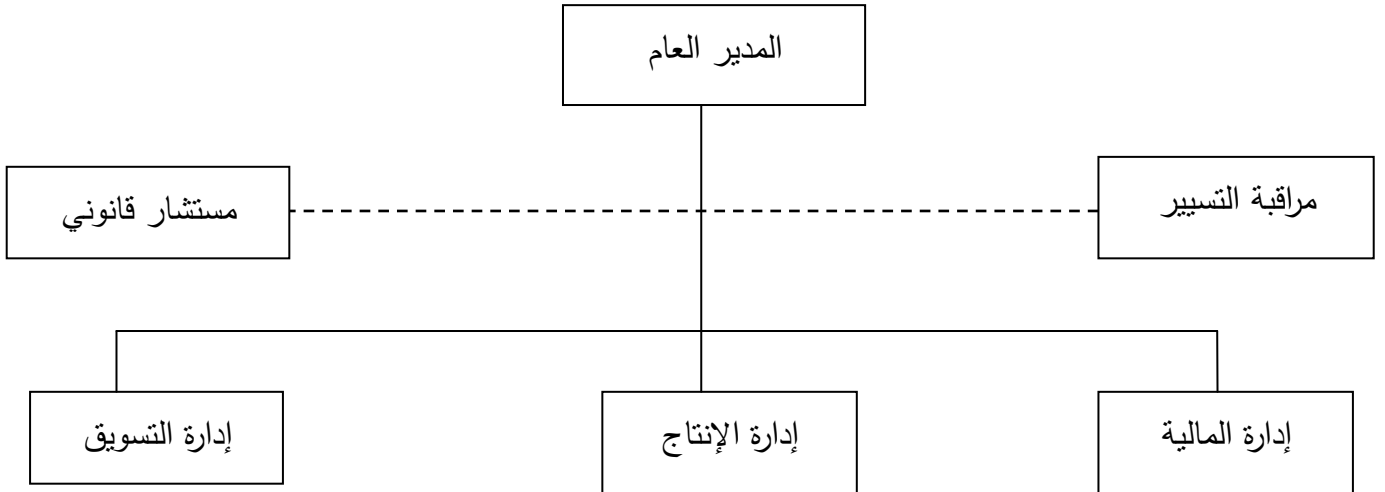
مميزاته:

- يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص، تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة.
- السلطة محددة.
- الإستفادة من التخصص.
- زيادة خبرة وتجارب الإداريين بحكم الإحتكاك مع الإختصاصيين.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- التخفيض من ضغوطات الوقت على المديرين والعاملين التنفيذيين.

عيوبه:

- الصراع بين من يملك السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة وحتى الفصل بين المستشارين والتنفيذيين.
- صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أن الإستشاري غير مسؤول على النتائج.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل واضطراب.⁽¹⁾

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 167-168.



شكل يوضح الهيكل الرأسي الإستشاري (1)

3- الهيكل المصفوفي:

يعتبر هذا النموذج الهيكلي خطوة أولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة تم ابتكاره لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها ويكون لكل مشروع أول وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وتستعين بأفراد وخبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذية على أساس الإقتراض، ويعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة متماسكة حيث يشاركون في السلطة والمسؤولية، وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمة الموكلة إليه. (2)

مميزاته:

- درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات.
- سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية.
- قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات.
- تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة.

(1) أسامة خيربي، مرجع سابق، ص 99.

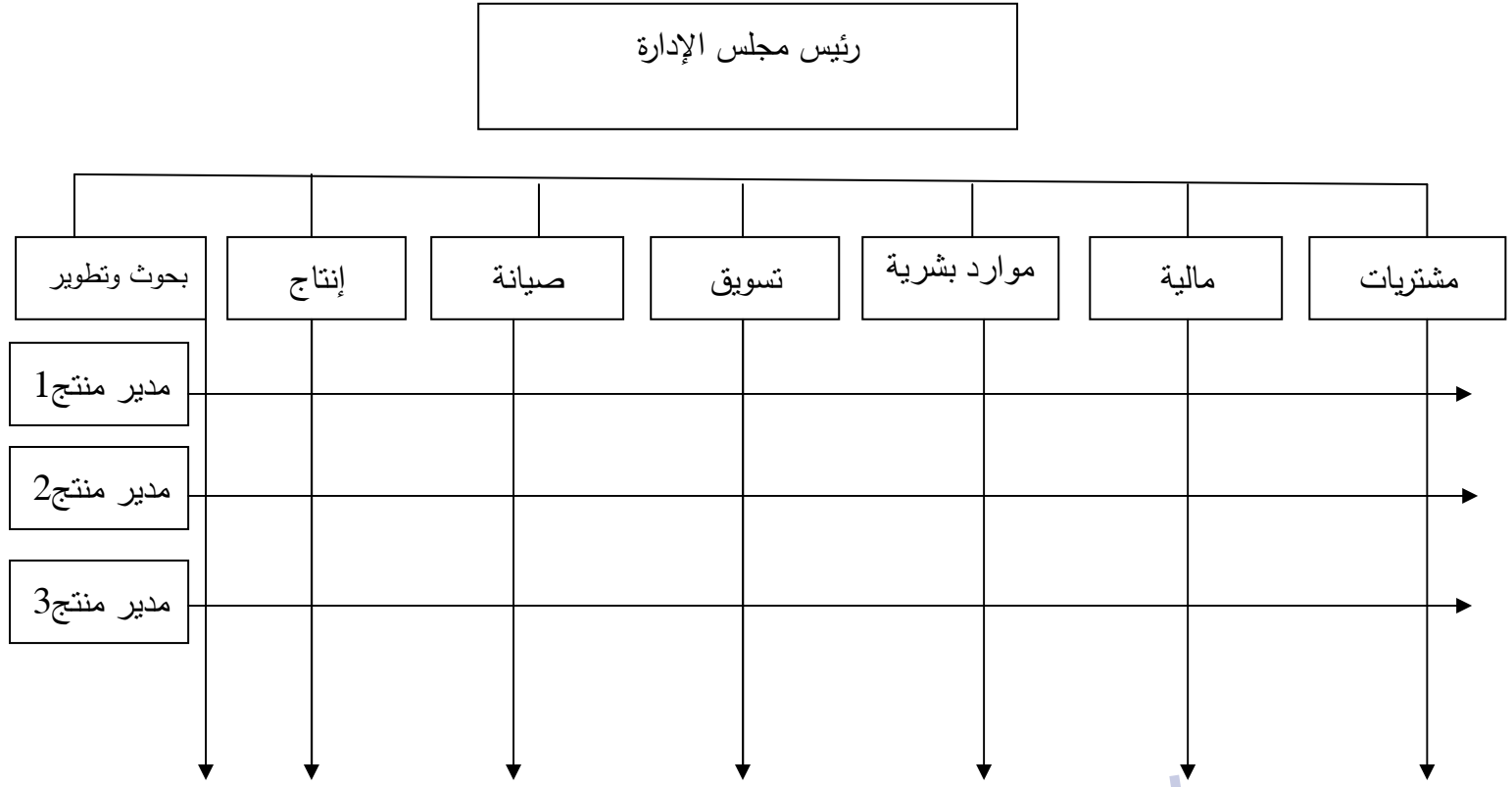
(2) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 168-169.

- سهولة عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- تحقيق علاقات أفضل مع العملاء.
- الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
- يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
- تنوع خبرة العاملين نتيجة مشاركتهم في العديد من المشاريع.
- تحسين نوعية اتخاذ القرار.

عيوبه:

- خطر الصراعات حول استعمال السلطة.
- احتمال ظهور الإرباك والتشويش بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة السلطة الأمر.
- تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.
- عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة .
- انخفاض الروح المعنوية والإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني.
- تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.
- يستغرق وقت طویل لتحقيق النتائج المرغوب فيها. (1)

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 169.



شكل يوضح الهيكل المصفوفي (1)

2- الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

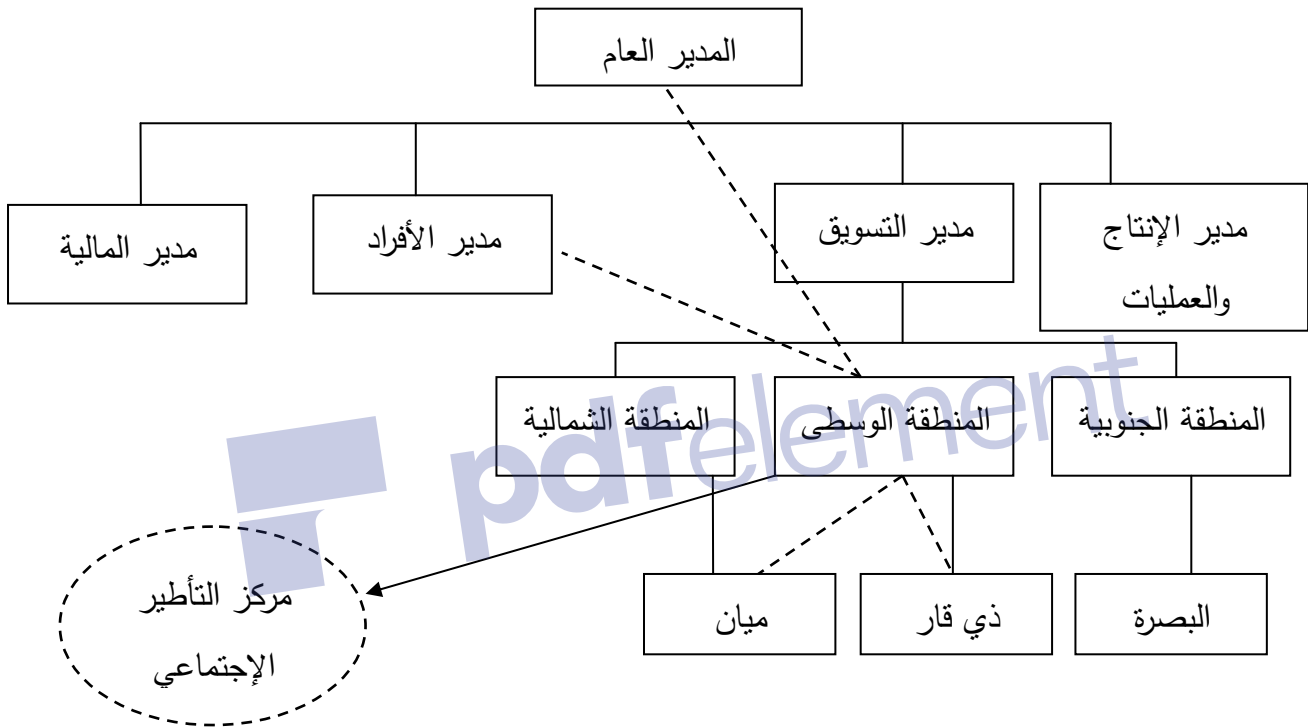
فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل، وتتعلق بين الأفراد تدريجياً وأمر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة، لذلك تسعى المنظمة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعة الصغيرة والإستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية الشائعة الإنتشار في المنظمات ما يأتي: (2)

(1) أسامة خيربي، مرجع سابق، ص 100.

(2) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 171.

1-2 النموذج الشخصي:

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة للتفاعلات مع الآخرين من خلالها إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيقها المودة والتعاون وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة.

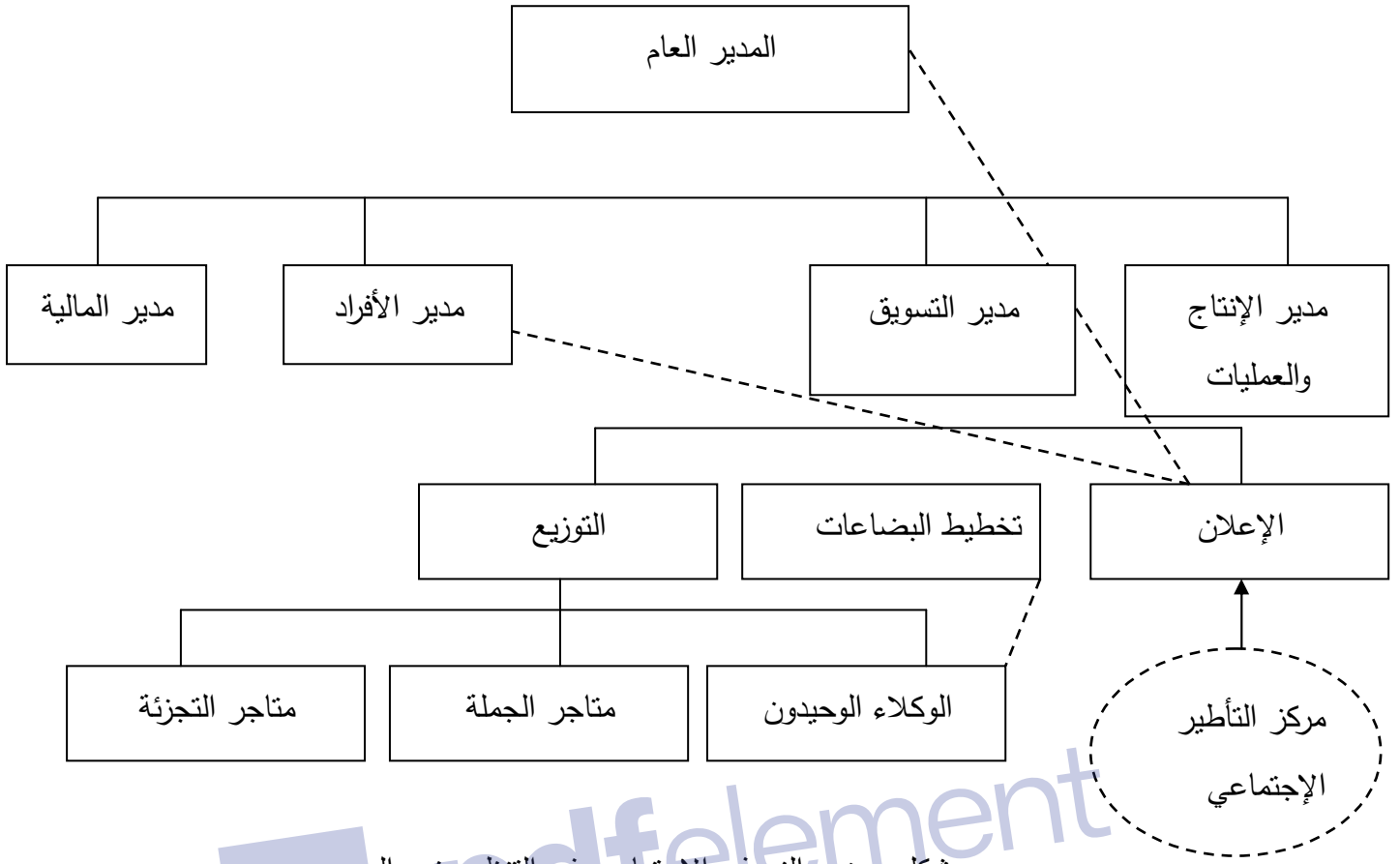


شكل يوضح النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي (1)

2-2 النموذج الاجتماعي:

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تمليها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنطقة مثل أوامر الصداقة أو الإنتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة أو لأسباب طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا، وغالبا ما تكون الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة وبالتالي مؤثر في المنطقة.

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 172.

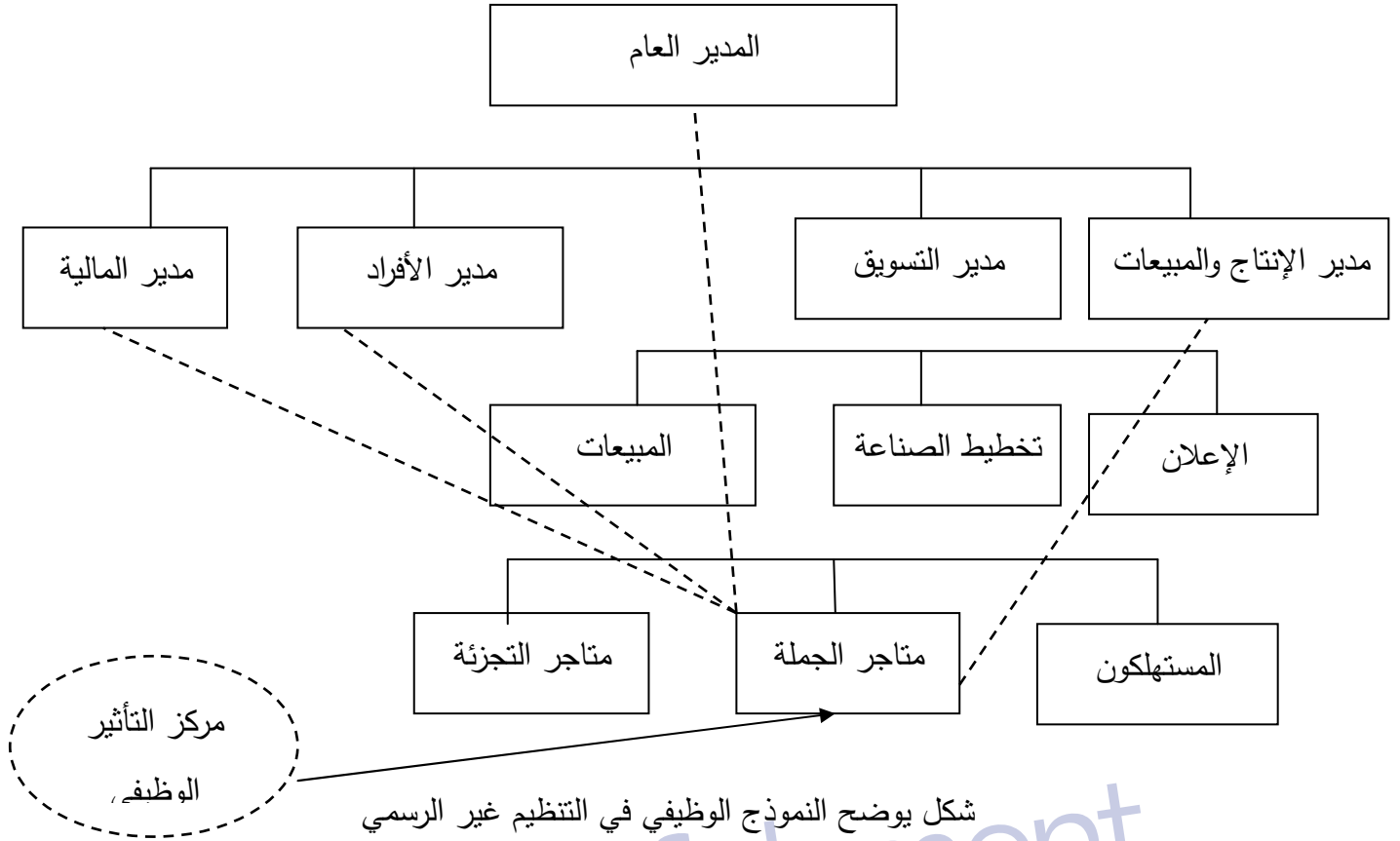


شكل يوضح النموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي

3-2 النموذج الوظيفي:

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنطقة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمر لهذه العلاقات وتمييزها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد جراء ذلك.⁽¹⁾

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 173.

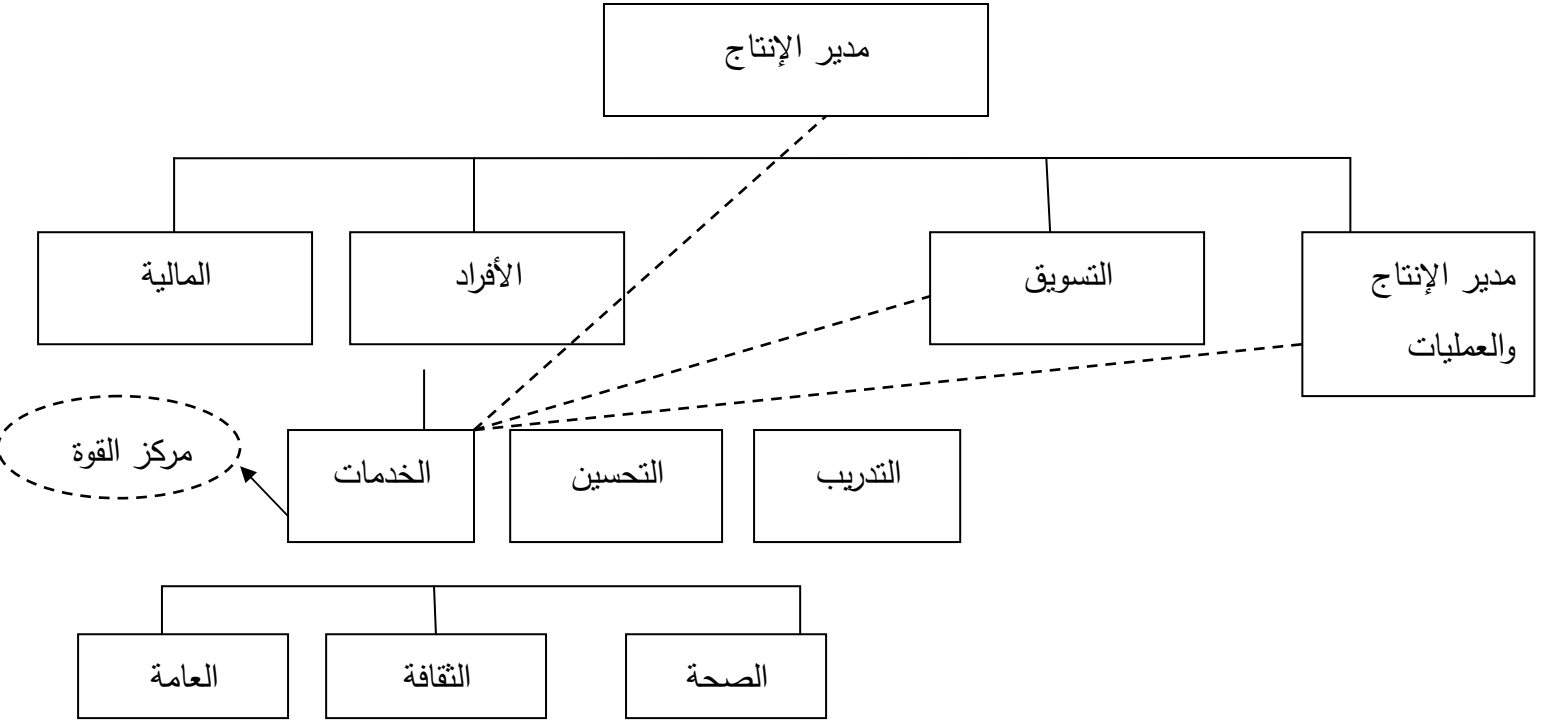


شكل يوضح النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي

4-2 نموذج القوة:

ينطلق أحيانا على نموذج القوة مسمى نموذج التأثير حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع الفرد أو أفراد معينين بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الإنتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية، وهكذا أو غالبا ما يدعو هذا الإعتبار إلى التفاف الجماعة حول الفرد أو الأفراد ويؤثرون فيه اجتماعيا في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة، كما أن المنافع التي ينبغي الأفراد تحقيقها نتيجة لإنتمائهم أو انضوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا ما تعزز أوامر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة.⁽¹⁾

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص ص 173-174.



شكل يوضح نموذج القوة في التنظيم غير الرسمي (1)

2- العلاقات التنظيمية:

إن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الإدارية ومهامها وتوفير مستلزماتها المادية فحسب، بل لابد من تحديد علاقات هذه الوحدات مع بعضها البعض وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، والذي يتم تحديد الجوانب التالية: السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، نطاق الإشراف.

2-1 السلطة والمسؤولية:

2-1-1 السلطة:

يعرفها برنارد BARNARD: "هي الصفة المميزة للتنظيم الرسمي بحكم قبولها من العاملين في الهيكل التنظيمي والتي تحكم أعمالهم التي يقدمونها للمنظمة".

(1) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 174-175.

يعرفها جولفر: "هي الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر فالسلطة يلزم أن تكون محددة وكاملة في حدود نطاق العمل المفوض".

يعرفها كونتز: "هي الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".

عرف رواد الفكر الإداري التقليدي السلطة بأنها:

- حق إصدار الأوامر.
- القدرة على الحد من الاختيار.
- حق أعطى للمدير ليتخذ القرار ضمن حدود معينة بموجبها تتحدد واجبات المرؤوسين ومطالبهم بسلوك معين.

عرف رواد الفكر الإداري الحديث السلطة بأنها:

القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو وظيفة ما والتي يجري قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة وإنما من قبل الذين تمارس عليهم المتأثرين بها أيضا. (1)

كما يمكن تعريفها على أنها: "هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة". (2)

كما تعرف: "الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها". (3)

(1) بشير علي التويرقي، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 96.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 169-170.

(3) عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000، ص 144.

وتعرف أيضا: "الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم".⁽¹⁾

المسؤولية:

2-1-2 المسؤولية: "تعني الإلتزام وتعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سلمية وببذل أقصى جهد وطبقا للتوجيهات الرئيسية الذي يتولى مساءلته".

كما تعرف على أنها: "من تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال التي توكل إليه من جهة أعلى وبالتالي فهي نتيجة طبيعة السلطة والمسؤولية باعتبارها علاقة تعاقدية يلتزم بها المرؤوسين بأداء ما يطلب منه رئيسه في حدود واجبات الوظيفية مقابل تعويض مادي أو معنوي يحصل عليه".⁽²⁾

- بعض المفاهيم الواجب مراعاتها في تحديد السلطة:

من المفاهيم الهامة التي تتصل بالسلطة والمسؤولية والتي يجب مراعاتها لتحقيق توزيع سليم للسلطات والمسؤوليات ما يلي:

1- تكافؤ السلطة والمسؤولية: السلطة والمسؤولية مرتبطتان ارتباطا وثيقا وجوهريا، ويجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسلطة، على امتداد جميع المستويات الإدارية في المنظمة فلا يجوز منح سلطة أكبر أو دون ما تتطلبه المسؤولية.

2- تسلسل الأوامر أو القيادة: ويعني أن السلطة تتناسب في خط متصل من أعلى مستوى في المنظمة مرورا بالمستوى الذي يليه مباشرة، فالذي يليه حتى أدنى مستوى، وهذا التسلسل يشكل خط سار الاتصالات الرأسية في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وكلما كان تسلسل السلطة والأوامر واضحا من قمة الهرم إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي ساعده على تفويض السلطة بشكل أفضل، وعلى اتخاذ القرارات بصورة منظمة.

⁽¹⁾ بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 233.

⁽²⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 169-171.

3- وحدة الأمر: إن أي مرؤوس في المنظمة يجب أن يكون مسؤولاً إدارياً مباشراً أمام رئيس مباشر واحد فقط، ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوس، ومبررات ذلك كله تجنب تلقي المرؤوس أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء.

4- حدود السلطة: تتمتع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بدرجات متفاوتة من السلطة، فنجد أن المستويات الإدارية الدنيا لا تملك إلا قليلاً من السلطة، بينما تملك الإدارة الوسطى سلطة أكبر، وتزداد سلطة الإدارة العليا، أي أن القيود المفروضة على سلطة كل مستوى إداري تزداد كلما تدرجنا في السلم الهرمي من الأعلى إلى الأسفل.

5- مستوى السلطة: حينما تفوض السلطة لفرد معين، يفترض أن يقوم هذا الفرد بممارسة هذه السلطة وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التي تقع ضمن حدود هذه السلطة، لا أن يحيلها من جديد سلطة أعلى، وإذا ما تم ذلك فعلى الأخير إرجاع الأمر إلى الفرد الذي فوضت له السلطة والإصرار على أن يقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة.

2-1-3 أنواع السلطة:

يمكن تصنيفها طبقاً لاعتبارات مختلفة منها:

- حسب طبيعة عمل المسؤول: إن طبيعة عمل الشخص تحدد نوع السلطة الممنوحة له، وبناءً على ذلك يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

1- السلطة التنفيذية: وتعرف أيضاً بالسلطة الرئاسية أو الإدارية، ويحصل عليها كل قائد إداري بموجب الرسمي الذي يشغله، فهي تستند إلى علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وتعني الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي السلطة الرئيسية في المؤسسة كونها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات⁽¹⁾.

2- السلطة الإستشارية: بموجب هذه السلطة يحق لمن يتمتع بها تقديم النصيحة والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين كذلك فإنه بموجب هذا النوع من السلطة لا يحق للمدراء الإستشاريين الذين يسمون بهذا الاسم لا يحق لهم إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات وفي هذا الإطار لا يجوز للمدراء التنفيذيين الذين تقدم لهم هذه الاقتراحات أو التوصيات قبولها أو رفضها

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص 170-172.

وفي حالة قبولها فإنه يقوم بإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذها مستخدماً بذلك صلاحياته التنفيذية وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من السلطات نتيجة الإنشغال القيادات الإدارية العليا وعدم توفر الوقت الكافي لها مما يتطلب حاجتها المستمرة إلى تقديم المقترحات والتوصيات والأفكار من شخصيات معروفة بقدرتها الفكرية ومهاراتها العلمية في التعامل مع مشكلات العمل.⁽¹⁾

3- السلطة الوظيفية: هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها إذ تكسب بحكم شغل الرئيس الإداري لوظيفة تخصصية معينة يتميز بها عن غيره من الرؤساء الإداريين، لذا يسميها البعض السلطة التخصصية بموجبها يحق لصاحبها إصدار أوامر للآخرين داخل المؤسسة تكون ملزمة التنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته، وهذا النوع من السلطة أصبح غير مرغوب في استخدامه داخل المؤسسة إلا عندما تقتضي الضرورة كذلك، وذلك لأنها تحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر التي من المحتمل أن تكون متضاربة فيما بينهما نتيجة صدورهما من رئاستين، لذلك أصبح يفضل أن تمر التعليمات الفنية من خلال المدير التنفيذي ومن ثم إلى رؤوسيين، كما أنه كلما توسعنا في منح المزيد من السلطة الوظيفية كلما تقلصت السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء مما يعيق عملهم، لذا ينبغي توزيع السلطات بشكل متوازن وبمنتهى الوضوح والدقة بما يساعد على إيجاد نظام مترابط ومتناسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين والوحدات في المؤسسة.⁽²⁾

• حسب علاقاتها بالهيكل التنظيمي:

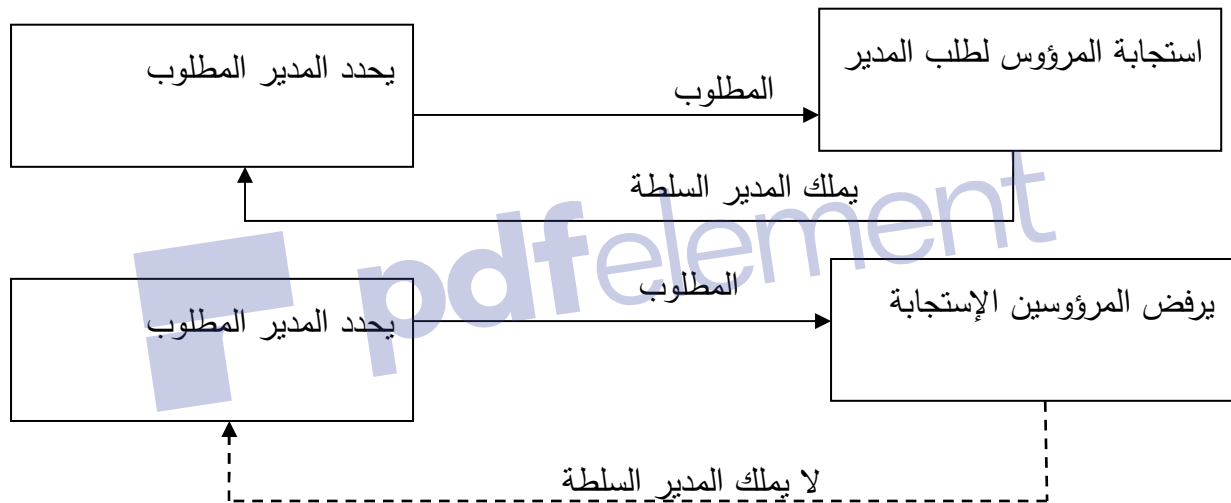
1- السلطة الرسمية: هي السلطة التي تتبع من مصدر رسمي ويستمددها صاحبها من خلال الوظيفة أو المنصب التي عين فيه تبعاً للأنظمة والقوانين التنظيمية وهي تخول لصاحبها سلطة تحفيز المرؤوسين سواء كان ذلك بالحوافز المادية أو المعنوية وسلطة العقاب وسلطة المعلومات باعتباره مصدر لها، وبهذا فإن السلطة الرسمية لا تنتشر السيطرة القاسية بل تعتمد على الإقناع أو لا حتى تكون أداة تنظيمية ينظم بموجبها علاقات الإدارات والعاملين فيها، فهي تمنح حق إصدار الأوامر وفرض الطاعة تبعاً للأنظمة والقوانين التنظيمية.⁽³⁾

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 96.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص 258.

(3) أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 418.

2- السلطة غير الرسمية: وهي السلطة النابعة من مصدر غير رسمي، فهي ناتجة عن العلاقات الودية فلاحتمكاكات الفردية والجماعية بين أعضاء التنظيم وليس لها طابع محدد أو صيغة معينة فقد تجد شخصا عديم المنصب أو ذا منصب بسيط، وتشعر أنك أمام شخص ذي مهابة وسلطة ونفوذ لقدرته الشخصية على الإقناع أو لما يتمتع به من مهارة وخبرة فنية أو لكونه محط إعجاب لما يتمتع به من صفات أو تصرفات كالشكل والشياكة، والمرح والإنطلاق، الكرم، الشهامة، الثقافة... الخ، ولما يملكه من رؤية مستقلة واضحة وحماس زائد وطموح كبير تجعله مصدر إلهام ولانتقائه فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم، الأمر الذي يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، فيحصل منهم على الطاقة والإمتثال عن رغبة وقناعة، وهذا ما أسماه "برنارد BARNARD" بنظرية قبول السلطة".



الشكل يوضح نظرية قبول السلطة

وهذا النوعان من السلطة يكملان بعضها البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لأن يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة والإمتثال من قبل من يرأسهم، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولا من قبل من يمارس عليهم سلطته الرسمية، ويخطئ من يعتقد أن السلطة الرسمية تكفي وحدها. (1)

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 419-421.

• حسب أصلها أو منبعها:

- 1- السلطة الأصلية: وهي السلطة التي يكتسبها المسؤول عن طريق القانون والإجراءات التشريعية ويكون مسؤول عما ينجم عن مزاولتها، فالقانون والتشريع هو مصدر سلطته وسيطرته على الآخرين.
- 2- السلطة الثانوية أو المفوضة: وهي السلطة التي تكسب جراً تنازل الرئيس عن جزء من السلطة إلى مساعديه ليمارسها نيابة عنه، وذلك لكثرة أعماله ولحاجته إلى المساعدة أو لينوبوا عنه أثناء غيابه أو لأسباب أخرى تضطره إلى تفويض السلطة⁽¹⁾.

2- تفويض السلطة:

1- تعريف تفويض السلطة:

يعتبر من أهم العمليات الإدارية في التنظيم، أن الرئيس في التنظيم تكون له السلطة بعمل كل شيء يهدف إلى المصلحة أو أهداف المؤسسة إلا أن قدرته في الأداء محدودة، لهذا السبب يجب أن يتوفر آخرون غير الرئيس ومستويات إدارية متسلسلة، هذا يعني أنه يجب إعطاء أشخاص آخرين سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف أي تفويض السلطة.

ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جانب من سلطته إلى مساعديه والرئيس لا يفوض سلطة لا يملكها ولا يمكن أن يفوض كل سلطته إلى معاونيه بحيث يصبح من حقهم الاتصال بالرئيس دون توسيط هذا الأخير، وتتضمن عملية تفويض السلطة تحديد المهام والواجبات وتوضيحها لإنجازها تحديد المسؤولية لكل عمل⁽²⁾.

يعرف الفكر الإداري التقليدي تفويض السلطة على أنه: " عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة".

وتعرف أيضاً: "من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فعالية المدير لأنه بهذا يتخلص من بعض الأعمال التي قد تكون روتينية وينفرغ بالتالي لوظيفته الأساسية، مع العلم بأن تفويض السلطة أي منح صلاحيات

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1995، ص 269.

(2) فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1983، ص 61.

محدودة لبعض مرؤوسيه لا يعني إعفائه من المسؤولية، فالمدير يبقى مسؤولاً عن النتائج في الجزء الذي تم فيه التفويض ذلك لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها".

كما تعرف: "منح عامل ما أو مجموعة من العاملين بصفة نهائية أو مؤقتة السلطة الضرورية التي تسمح له بالعمل واتخاذ القرارات، من خلال تكليفه بالقيام بمهام وأنشطة معينة وتحمله مسؤولية النتائج".⁽¹⁾

2-2 أهمية تفويض السلطة:

- أن المهام المنشودة للمدير تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً.
- أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءاً إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
- أن كل منشأة تحتاج إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترفيتهم أو أي سبب آخر، وفي هذه الحالة يجب على شخص آخر تحمل مسؤوليتهم.⁽²⁾

3-2 مبادئ تفويض السلطة:

- 1- وحدة التعليمات: يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته وأوامره من شخص واحد لا من عدة أشخاص.
- 2- تدرج السلطة: تدرج السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وكلما كانت السلطة قريبة من الهيكل الإداري التنظيمي كلما كانت قوية وتضعف السلطة بنقلها إلى المستوى الأدنى.⁽³⁾
- 3- الإستثناء: يجب على كل من فوضت إليه السلطة أن يقوم باتخاذ جميع الإجراءات والقرارات التي يستطيع أن يتخذها، ولا يجب رفع أي أمر إلى المستوى الأعلى إلا إذا كان خارجاً عن حدود سلطته.

(1) طارق طه، مرجع سابق، ص 182-183.

(2) أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة معاني عرب الإلكترونية:

www.rscr.com، 15/03/2019، 11:00، ص 33.

(3) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2009، ص 172.

ولا شك أن تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى قد يكون الهدف منه تدريب تلك المستويات، ويعتبر ذلك ممارسة عملية لاتخاذ القرارات، إذ أن ذلك هو الأسلوب الأفضل والعلمي للتدريب. (1)

2-4 شروط تفويض السلطة:

- أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائها.
- أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة، لأن التفويض لا يعفي صاحب السلطة الأصلية من المسؤولية.
- أن يوجد نظام للرقابة يكفل وأن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولا بأول وأن يكون له القدرة على التدخل السريع متى شاء ذلك.
- أن تتم تدريب الأشخاص الذين سوف تفوض إليهم السلطة.
- أن يكون التفويض في حدود تخصص من ستفوض إليه السلطة.
- أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة، وفي حدود الواجبات التي يكلف بها من ستفوض إليه السلطة.
- أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر. (2)

2-5 خطوات تفويض السلطة:

- 1- تعيين المسؤولية: وهي الخطوة الأولى في التفويض، وتتمثل في مجموعة التفاصيل الخاصة بالمهام والواجبات المطلوب أداؤها، إلى جانب تحديد النتائج المتوقعة من قيام المرؤوس بأداء واجباته، وكيفية قياس الأداء في كل المجالات، وهي مسألة ضرورية حتى لا يكرر المدير ما أسند إلى المرؤوس ويمكن النظر إلى الوظائف أو المهام من زاويتين:
 - اعتبارها نشاطات تعهد إلى الشخص لإنجازها، كالقيام بدراسة السوق والبحث عن مصادر جديدة لمادة أولية... الخ. (3)

(1) علي محمد منصور، المرجع السابق، ص 173.

(2) أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 34.

(3) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، ن2008، ص 83.

- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها، فالذي يعمل على آلة يجب أن ينتج عدد معيناً من القطع في الساعة، والبائع يجب أن يحصل على حد أدنى من المبيعات أسبوعياً... الخ.
 - 2- منح السلطة: وهي الخطوة الثانية في عملية التفويض، فعند تعيين أعمال المرؤوس فإنه من المنطق منحه سلطة اتخاذ القرارات واستخدام الموارد الضرورية لإنجاز هذا العمل تبعاً لشروط معينة ومعروفة، وتتم عملية منح السلطة بمرحلتين:
 - مرحلة التخطيط الأولى: تعني التوصل إلى اتفاق حول النتائج المتوقعة وذلك بعد التفكير والتعرف على المشاكل المحتملة وكيفية التغلب عليها والتوصل إلى اتفاق حول برامج العمل التي سوف يتم تطبيقها.
 - مرحلة الدعم المتواصل: وتتمثل في تأكد الرئيس أن المرؤوس يتفهم ما هو مطلوب منه بعد أن عهدت إليه مسؤوليات معينة، ويتم ذلك بمساعداته وتقديم التسهيلات والمعلومات التي يحتاجها.
 - 3- إيجاد المساءلة: عندما يقبل المرؤوس مسؤولية معينة والسلطة اللازمة لتنفيذها، يترتب عليه الإلتزام بأداء العمل واستخدام السلطة المفوضة له بشكل مناسب، ويكون عليه تحمل المساءلة عن نتائج أعماله جيدة كانت أم سلبية. (1)
- 2-6 عوامل تؤثر في تفويض السلطة:**
- زيادة الرقابة على المستويات الأدنى الأمر الذي يشجع المستويات الإدارية العليا في زيادة درجة تفويض السلطة.
 - خطورة القرار فإذا كان للقرار أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تفويض ذلك.
 - توفر الكوادر الإدارية الكفوة، فدرجة تفويض السلطة تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر الإدارية وتوفيرها.
 - حجم المنشأة: قد يكون حجم المنشأة أو المشروع أو المصنع كبير لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد، وهنا يتجه المديرون إلى تقييم العمل إلى وحدات وتفويض السلطة لمديرين هذه الوحدات. (2)

(1) غول فرحات، المرجع السابق، ص 83.

(2) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 174.

2-7 أمور لا يجوز التفويض فيها:

توجد أمور لا يجوز للإدارة التفويض فيها وذلك لأهميتها:

- القرارات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بأوضاع التنظيم القانونية للمشروع.
- التعيين أو إنهاء الخدمة بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المنشأة.
- وجود تغيير كبير في لوائح العمل وإعادة توزيع القوى العاملة في المستويات العامة.
- ما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ أعمال المشروع ككل. (1)

2-8 معوقات تفويض السلطة:

توجد العديد من العقبات التي تؤثر على فاعلية تفويض السلطة في المؤسسات، البعض منها يرجع إلى المديرين، والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم، ونلخص أهم الأسباب التي تمنع المسؤول من تفويض السلطة في:

- رغبة المدير في التمتع بالسلطة والسيطرة على الأمور، لذلك لا يرغب في تفويض أي منها إلى المرؤوسين.
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين.
- تخوف المسؤول من المخاطرة في تفويض السلطة.
- عدم رغبة المدير أو المشرف في تضييع الوقت في تعليم المرؤوسين أسلوب ممارسة العمل وتصحيح أخطائهم، حتى لا يعطي لهم فرصة التعلم والترقي والظهور، ثم منافسة المدير المفوض شخصياً بعد ذلك. (2)
- الإعتقاد بأن أفضل طريقة لأداء العمل بطريقة سلمية هي أن يقوم المدير بإنجاز العمل بنفسه.
- الإعتقاد بأن تفويض السلطة دليل على الضعف ومؤشر لعدم قدرة المدير على القيام بالعمل بنفسه.
- خوف المدير من فقدانه لنفوذه وقوته، إذا ما أبدى المرؤوس جدارة وكفاءة في التنفيذ.
- عدم دراية مدير المؤسسة الكافية بما ينبغي تفويضه، وعدم مقدرته على الإنجاز.
- عدم ثقة المدير بالمرؤوسين وخوفه من فشلهم، مما يعرضه للمساءلة في النهاية.

(1) محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 77.

(2) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 128.

- الجهل بأحكام وقواعد التفويض، وعدم وجود الخبرة السابقة بهذا الخصوص ليكون منهج سلوكي يمكن اتباعه.
- عدم وجود حافز قوي لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم.
- نقص المعلومات أو الموارد المطلوبة لإنجاز العمل.⁽¹⁾

3- نطاق الإشراف:

3-1 تعريف نطاق الإشراف

نطاق الإشراف أو نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة كما يسميه البعض يشير إلى أن هناك حدا أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية، وهو يعتمد على أن لكل رئيس طاقة محدودة للإشراف على المرؤوسين، فإذا كان عددهم كبير (نطاق إشراف واسع) يصعب عليه الإشراف عليهم ويعجز عن مراقبتهم والإحاطة بما يقومون به من أعمال، أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيرا (نطاق إشراف ضيق) إنه يجد متسعا كبيرا من الوقت (وقت الفراغ) مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين، وإلى التدخل الكبير في أعمالهم وإحكام الرقابة عليهم مما يؤدي إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسؤولية والاعتماد على النفس، لأن المدير أصبح يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.

يعرف نطاق الإشراف بأنه: "عدد التابعين الذين يمكن للقائد الإداري قيادة أنشطتهم بفعالية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".⁽²⁾

ويعرف أيضا "هو عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة".⁽³⁾

تتم عملية الإشراف على مجموعة من المرؤوسين من قبل رئيس واحد كما أنهم يخضعون لسلطته، وتسمى هذه العملية بعملية نطاق الإشراف، كما أنه من المهم جدا مراعاة ذلك عند بناء الهيكل التنظيمي.⁽⁴⁾

(1) مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 129.

(2) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعة للطبع، الإسكندرية، 2002، ص 176.

(3) عبد الله عزت بركات، مرجع سابق، ص 153.

(4) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 176.

3-2 عوامل تحديد نطاق الإشراف:

يستطيع الإداري أن يقوم بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين والعوامل التالية تحدد نطاق الإشراف:

1- مستوى التفويض: الإداري أو المدير يتخذ قرارات مهمة ليستطيع معها الإشراف على عدد محدود من المنتجين.

2- زمن الإشراف المحدد: قد يصعب على المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين وذلك إذا كان وقته لا يسمح بذلك.

3- قدرة المرؤوسين: المرؤوسين قد يتميزون بالقدرة والكفاءة والمبادرة والشعور بالمسؤولية مما يساعد رئيسهم على الإشراف على عدد كبير منهم.

4- توفير المختصين: يمكن للرئيس أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين إذا كان المرؤوسين يحصلون على تعليمات وإرشادات واضحة من المختصين في مجال العمل، مما يجعل احتكاك السلطات الدنيا والعليا قليلا.

5- تنوع وتعدد النشاطات: فالمدير قد لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الأفراد إذا كان يواجه مصاعب ومشاكل هامة تتطلب متابعة لها باستمرار وبدقة.⁽¹⁾

3-3 أساليب تحديد نطاق الإشراف المناسب:

1- وجود علاقة بين نطاق الإشراف والإستفادة من وقت المديرين وفاعلية الأداء للمرؤوسين، فنطاق الإشراف المتسع يؤدي إلى شغل المديرين بمسألة ثانوية وروتينية ولا يحصل المرؤوسين على التوجيه المناسب وصعوبة المتابعة والرقابة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فيعني هذا وجود طاقة ووقت غير مستمر لدى المدير وتعرض المرؤوسين للضغوط والرقابة المستمرة.

2- وجود علاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي، فنطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية والإشرافية وهي تلك المحصورة بين قمة التنظيم وقاعدته، بينما في حالة نطاق الإشراف المتسع وفي ظل نفس العدد من الأفراد، يؤدي إلى قصر واتساع التنظيم وفي أي من هذه الأوضاع تتأثر كفاءة المدير.⁽²⁾

(1) علي محمد منصور، المرجع السابق، ص 177.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 213.

3-4 علاقة الإشراف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات، فكلما توسع نطاق الإشراف قل عدد المستويات وكان السلم الهرمي مستويا وأخذ التنظيم شكلا مسطحا وإذا ما ضاق نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية وبالتالي زاد طول السلم الهرمي ويأخذ التنظيم شكلا طويلا.

ومن النتائج والآثار السلبية للسلم الهرمي الطويل نتيجة تطبيق نطاق إشراف ضيق، ما يلي:

- ازدياد النفقات والمصروفات لزيادة عدد الرؤساء.
- صعوبة الاتصالات.
- تزايد صعوبة التخطيط والرقابة.
- يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه واتخاذ قرارات نيابة عنهم.

أما توسيع نطاق الإشراف فيسمح للمرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم وبتيح لهم مزيدا من الحرية ويشجع على ممارسة إشراف عام من قبل الرئيس، كما يعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات واهتمام العاملين بعملهم وزيادة رضاهم عن العمل، وغالبا زيادة الإنتاجية أما المغالاة في توسيع نطاق الإشراف فيؤدي إلى إرهاق الرئيسي بأعباء كثيرة ولن يتيح له الوقت والجهد اللازمين للإشراف الفعال على المرؤوسين. (1)

4-التنسيق

4-1 مفهوم التنسيق

يعرّف بأنه جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية يتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والعمودي خدمة للأهداف المطروحة.

هو محاولة إيجاد تكامل وتوافق تام بين ما تقوم به إدارات وأقسام وأفراد المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف ومنع التضارب في الإختصاصات والأعمال أو أي اختناقات تؤثر على الأداء، فهو الذي

(1) سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص 177.

يحاول بأساليب مختلفة أن يجعل وظائف ومهام وأعمال الدوائر المختلفة في المنظمة مستمرة مع بعضها البعض وتؤدي إلى الهدف المطلوب. (1)

4-2 أهداف التنسيق:

يتفق علماء الإدارة على أن التنسيق الجيد الفعال من شأنه تحقيق الغايات المرجوة من التنظيم الإداري بفعالية تامة على أكمل وجه وفي أقصر وقت وبأقل جهد ونفقة علاوة على الإرتقاء بمعنويات العاملين في المنظمات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي بينهم وضمان ولائهم للمنظمة ولأهدافها، وإلى جانب الهدف الرئيسي يحقق التنسيق كذلك المزايا التالية:

- 1- التكامل في أداء الأعمال الإدارية وعدم تكرارها وتلافي التعارض بينهما.
- 2- تجنب الإزدواج والتداخل في الأنشطة والإختصاصات الإدارية وتحقيق الكفاية الإدارية في أداء المهام. (2)
- 3- صنع التنافس بين الوحدات الإدارية، وضمان التعاون بينها، والترابط بين أعمالها.
- 4- إزالة التفاوت في المعاملة بين العاملين في المنظمات الإدارية.

4-3 مبادئ التنسيق:

تستوجب وظيفة التنسيق إتباع مجموعة من القواعد الأساسية والإلتزام بها كمبادئ لتحقيق أغراض وأهداف التنسيق وأهمها:

- أ- الشمولية والإتساع: بكافة وظائف وأنشطة وفعاليات كافة العاملين داخليا في المنظمة وخارجها.
- ب- استمرارية التنسيق: لمواكبة كافة مراحل العملية الإدارية فضلا عن مرونته وقابليته لمواجهة الظروف والمتغيرات.
- ج- حصر مهمة التنسيق بالقيادات والمدراء في مختلف المستويات التنظيمية.
- د- التناسب والإنسجام بين بساطة التنسيق وكفاءة نجاحه بغض النظر عن العوامل الأخرى المادية والبشرية.

(1) ضرار العتيبي، العملية الإدارية، مبادئ وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 235-236.

(2) سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة مرس للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 269.

هـ- الإعتداع على العناصر البشرية الكفوءة ذات الفعالية الاتصالية جماعيا وفرديا والمميزة بروح التعاون والتحفيز.⁽¹⁾

و- يلزم توفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتحقيق التنسيق وضمان مرونته وتوافقه مع كافة التطورات والمستجدات.

4-4 صور التنسيق ووسائله:

تتنوع صور التنسيق فقد يكون داخليا أو خارجيا، وقد يتم رأسيا أو أفقيا وذلك مع النحو التالي:

1- التنسيق الداخلي:

ويقصد به التنسيق بين الفروع والوحدات المختلفة التابعة لمنظمة إدارية معينة، ويهدف إلى إيجاد قدر من التوافق والإنسجام بين أنشطة العاملين فيها.

2- التنسيق الخارجي:

وهو التنسيق الذي يهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى ذات الصلة بنشاط أو أهداف هذه المنظمة، سواء كانت في نفس مستواها الإداري أو في مستوى أدنى أو أعلى منها، وذلك لتلافي الإزدواجية والتنافس بينها.

3- التنسيق الرأسي: وهو يعني التنسيق الذي يتم بين مستويات إدارية مختلفة داخل المنظمة الإدارية لتوفير الترابط بينها في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها.

4- التنسيق الأفقي: وفيه يجري التنسيق بين المستويات الإدارية المماثلة في المنظمة الإدارية، لتحقيق التجانس والتكامل بين أعمالها وأنشطتها.⁽²⁾

أما عن الوسائل فإن الجانب الأكبر منها يتم من خلال القائد الإداري مباشرة عن طريق التعليمات والتوجهات الفردية أو الجماعية وهو ما يتم الإلتجاء إليه خاصة في صورتى التنسيق الرأسي والخارجي وقد يتحقق التنسيق بواسطة المجالس الدائمة واللجان المتخصصة، أو من خلال الاجتماعات الدورية بين

⁽¹⁾ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011، ص 114.

⁽²⁾ سامي جمال الدين، المرجع السابق، ص ص 269-271.

العاملين للحوار وتبادل وجهات النظر، والإحاطة بمشاكل العمل الواقعية ولتحقيق روح الفريق الواحد، وهو جوهر التنسيق ولذلك يتم الإلتجاء إلى هذه الوسائل في صور التنسيق الأفقي والداخلي وكذلك في بعض حالات التنسيق الخارجي بهذه الموضوعات المتداخلة أو المشتركة. (1)

3- التغيير التنظيمي:

3-1 مفهوم التغيير التنظيمي

تتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والإتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية، لذا فقد وردت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي منها:

- طريقة من خلالها تتم إحداث التغييرات أو التعامل معها، وهذا يمثل أهمية خاصة بالنسبة لكل من العملاء والأعضاء، بينما يعرفه Judithe على أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- أما Helbrieg فيعرفه بأنه: اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع المالي للمنظمة وإدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كان داخلية أو خارجية.
- كما يعرف به: إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، والتكنولوجيا) وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الإستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية. (2)

3-2 الأسباب التي تستوجب التغيير التنظيمي:

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير والتطوير إذ يواجه عمل المنظمات مصدرين من الضغوط، المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

(1) سامي جمال الدين، المرجع السابق، ص 270.

(2) زيد منير عوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 172.

1- القوى والمسببات الخارجية:

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الإهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، والإنفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها ويرى كريتنز وكينكي بأن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المنظمة هي نوعان: أ- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم.

ب- سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والإحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل مع الجميع.

2- القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور وانتشار التقنية المادية.⁽¹⁾

ويحدد هلريجل أهم القوى الخارجية بما يلي:

- 1- التطور التكنولوجي السريع.
- 2- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة.
- 3- التقدم السريع للمنتجات سواء سلع أو خدمات.
- 4- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة.
- 5- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل.
- 6- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة، مثل فلسفة الإدارة اليابانية.

⁽¹⁾ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص ص 172، 173.

ومن ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير والتطوير قد تكون إما أسبابا داخلية أو خارجية كما يلي:

- 1- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
- 2- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
- 3- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- 4- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته على المؤسسات العامة والخاصة.
- 5- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- 6- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- 7- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية.
- 8- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرار. (1)

3-3 أهداف التغيير:

يمكن تلخيص أهم أهداف عملية التغيير فيما يلي: (2)

- زيادة مستوى الأداء بمعالجة نقاط الضعف والثغرات وتأكيد نقاط القوة.
 - زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
 - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
 - مساعدة المؤسسة في التحكم في عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات.
 - مساعدة العمال على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- وعلى العموم فإن الهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي هو الانتقال إلى وضعية أحسن.

(1) زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 173.

(2) زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص 62.

3-4 مجالات التغيير:

لا يوجد عموماً أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشملته عملية التغيير أو التطوير في المنظمات المعاصرة، ورغم ذلك فإنه يمكن تحديد أهم مجالات التغيير كالاتي:

1- الفلسفة العادية للمنظمة: وتتمثل بمنظومة القيم العامة التي تضيف على المنظمة خصوصيتها وتمثل أيضاً الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة.

2- غايات المنظمة: وتمثل بالإختيارات بعيدة المدى التي وجدت المنظمة لتحقيقها.

3- أهداف المنظمة أي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة بهدف الوصول لغاياتها العليا بعيدة المدى.

4- سياسات المنظمة: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

5- عناصر المنظمة والتي تشمل:

أ- العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة structure.

ب- العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة function.

ت- العناصر العلائقية التي تحدد علاقات المنظمة.

6- إجراءات وأساليب العمل وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة. (1)

(1) زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص ص 174، 175.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع التنظيم الذي هو من الوظائف الأساسية في الإدارة فهو يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة جماعية أم فردية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والإكثار من فعاليته، وتتوقف قدرة المؤسسات لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكاناتها ومواردها الفنية والبشرية والمادية وتتحدد كفاءتها وفعاليتها في ذلك بخصائص التنظيم الإداري الذي تعمل من خلاله.

وتتعلق العملية التنظيمية من دراسة الهياكل التنظيمية بحيث يشكل التعقيد والرسمية والنمطية والمركزية واللامركزية الأبعاد التي تحكم فعالية تصميمه وتمنحه الشكل الذي هو عليه، كما أن الهيكل التنظيمي دائم التغيير كلما كانت هناك الأسباب الضرورية لذلك، بحكم التفاعل بين العناصر البشرية من خلال ممارستها للسلطة أو الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية بشكل مستمر لذلك نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات تخص عملية تصميم الهيكل التنظيمي، كالحجم ودورة الحياة والبيئة والتكنولوجيا والإستراتيجية.

كما تهتم العملية التنظيمية بتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها والذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة المسؤولية، نطاق الإشراف والتنسيق لموضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع ويحفزهم على الإبداع الذي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر.

الجانِب التَطْبِيقِي

 pdfelement

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-فروض الدراسة

3-عينة البحث

4-المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة

خلاصة الفصل



تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر أهمية في البحث الاجتماعي، وذلك قصد الإجابة على كل تساؤلات الدراسة التي تم التطرق إليها في الشق النظري، أي الفصل الأول من هذا البحث والتي أثارت جملة من القضايا والتساؤلات البحثية محاولين إثبات صحة أو خطأ هذه التساؤلات بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة، فهدف هذه الدراسة هو معرفة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري في المؤسسة (الشركة الإفريقية للزجاج)، وذلك بالاعتماد على أساليب منهجية للتمكن من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، وفي هذا الفصل سوف نتناول مجالات الدراسة، فروض الدراسة، أدوات جمع البيانات، المنهج، العينة، وأخيرا أساليب التحليل.



أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث أنها تساعد الباحث على مراجعة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية كما تضي على البحث أكثر مصداقية وتبعده عن أي التباس أو نقص، الذي من شأنه أن يشكك في النتائج المتوصل إليها، ويجتمع الباحثون الاجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1- المجال المكاني:

تقع الشركة الإفريقية للزجاج في شمال شرق المدينة جيجل تبعد عنها 1 كلم وغرب دائرة الطاهير بمسافة 2.5 كلم وبمسافة 2 كلم عن مطار "فرحات عباس" و 6 كلم عن ميناء "جن جن" ومحطة النقل بالسكة الحديدية تقدر حوالي 1 هكتار، ويقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهذا فيما يخص توصيف المؤسسة ظهرت الشركة الإفريقية للزجاج على الساحة الوطنية كنتيجة لأبحاث قامت بها لجنة مختصة في الدراسات "Sonatem" حل تقنية المناطق الريفية، ومن بينها ولاية جيجل التي اكتشفت بها الرمل بمنطقة العوامة.

أما نشأتها فتتمت سنة 1982 وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) عام 1997 وعرفت باسم ENAVA برأس مال قدره 500.0000.000 دج في إطار هيكله القطاع الصناعي الذي سوي تطبيقه سنة 1996، وقيل عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي مقرها الاجتماعي بوهران، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج في ثلاث:

مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: مرحلة النشأة 1982-1987:

في إطار دراسة قام مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبراز عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP).

سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 إنجاز.
- شركة EDIC: 86-84 متابعة الأشغال.
- شركة ENAVA: استملت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

ثانيا: مرحلة التوسع 1987-1996

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

- 1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف - feuilleté - زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.
- زجاج مصفف 80.000 م/س.
- أ- الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء والأمن مثل:

➤ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.

الزجاج الأمني المصفف -Feuilleté- الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... الخ.

➤ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات -TREMPE- وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... الخ.

أهم زبائن الشركة:

- زجاج السيارات:
- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية -SNVI-
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة -ENMTP-
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.
- ب-الزجاج المصنف -FEUILLETE- والزجاج المقاوم -TREMPE-
- شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر.
- EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.
- 2- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتضمن هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 ف يحين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستخدم عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

- أهم زبائن الشركة:
- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل (HENKEL).
- شركة خاصة مثل النسر GSPIH و vor.
- الطاقة النظرية للإنتاج:
- الزجاج المطبوع 15000 طن/ سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن /سنويا.

3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي...الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

• طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س.

- معالجة الدولومي (Dolomie).

- معالجة الفلد سباط (feldspath).

- معالجة الكالكير (calcaire).

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرع الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت -FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق

المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري -BOROSILICATE--:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80%، ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ثالثا: مرحلة الاستقلال منذ سنة 1997

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.
- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها في جمع المعلومات وبيانات الدراسة والتي مرت بعدة مراحل قمنا بها ببناء أساس لدراستنا وهي كالتالي:
- المرحلة الأولى: كانت فيها أول زيارة للشركة الإفريقية للزجاج 2019/04/30 على الساعة 10:00 صباحا من أجل الحصول على الموافقة على إجراء البحث وتحديد أيام الزيارة للشروع في البحث عن المادة العملية.
- المرحلة الثانية: كانت يوم 2019/05/14 على الساعة 10:00، حيث قمنا بجولة استكشافية على الشركة والتعرف على مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث قام بتزويدنا بمعلومات عن الشركة (النشأة والتعريف بالمؤسسة).

- المرحلة الثالثة: كانت يوم 2019/05/18 على الساعة 10:00 صباحا، حيث قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على بعض العاملين والهدف من ذلك التأكد من فهم لمحتوى الاستمارة.
- المرحلة الرابعة: كانت يوم 2019/05/22 على الساعة 10:00 صباحا في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد تعديلها وإعادة صياغة بعض الأسئلة.
- المرحلة الخامسة: كانت يوم 2019/05/23 على الساعة 10:00، حيث قمنا بجمع الاستمارة وكانت في عددها الأصلي 46 استمارة.

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، إذ بلغ عددهم 192 موزعون إلى ثلاثة فئات: فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، فئة أعوان التنفيذ وهذا يعود لطبيعة العمل المتبع داخل الشركة الإفريقية للزجاج:

- فئة الإطارات: 30 عامل.
- فئة أعوان التحكم: 30 عامل.
- فئة أعوان التنفيذ: 132 عامل (1).

ثانيا: فرضيات الدراسة

إن البحث العلمي مرتبط بالفروض وبدون فروض لا يمكن التحدث عن شيء اسمه البحث، فبواسطة الفروض ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث والفروض هي المحركة المبدئية في رحلة البحث، فهي تشكل ثلث عمل البحث تقريبا وهي حلقة بين العمل النظري والعمل الميداني، فالإستهانة بما تؤثر على نجاح البحث.

"الفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها". (2)

(1) معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج.

(2) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2001، ص 145.

"وهي بلورة مشكلة البحث في صورة فرض أو فروض تساعد في اكتشاف حلها، وتحديد الوجهة التي يسيرها فيها بحثنا عن الوقائع، وما الفروض إلا مواقف مبدئية وتخمينات ذكية يقدمها الباحث لتعيينه على تنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث".⁽¹⁾

وانطلاقاً من هذا المعنى للفرض العلمي وأهميته في سبيل تنظيم عملية البحث فقد ركزنا في دراستنا لموضوع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري على الفرضيات التالية:

• الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتنظيم الإداري.
- وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة ثلاث فرضيات أساسية هي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربع (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسترانت) في المؤسسة الإفريقية للزجاج.
- يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام.
- تحتل شبكة الأنترنت المرتبة الثانية من ناحية الاستخدام.
- تحتل شبكة الأنترنت المرتبة الثالثة من ناحية الاستخدام.
- تحتل الإكسترانت المرتبة الأخيرة من ناحية الاستخدام.

• الفرضية الفرعية الثانية:

2- تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

3- يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

(1) علي عبد الرزاق جبلي، تقييم البحث الاجتماعي، دار المعرفة، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 115.

• العينة:

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني، حيث تعرف العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميم بها على عامل مجتمع الدراسة." (1)

يفهم من أن العينة مجموعة من العناصر التي يتم استخراجها من مجتمع البحث أو الدراسة ويتم عليها الاختيار بطريقة معينة، وبذلك يتم تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما تعرف العينة: أنها عنصر هام في مجتمع دراسة وتتميز عن غيرها بخصائص "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث الأصلي". (2)

المعنى المرجو من العينة أنها مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاص يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات العامة ببحثه.

بما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث، وبعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائكة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لغرض نتائج صادقة عمليا وإمبيريقيا، لذلك تم اختيار العينة المناسبة، والمتمثلة في العينة الطبقة التناسبية " ونلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع البحث وتسمى بالمعاينة الطبقة التناسبية". (3)

حيث تم اختيار العينة من كل فئة المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية لنقادي التحيز قد يكون حسب الجنس خصوصا وأن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس ومن الحيز الجغرافي واحد والذي يتكون من 192 مفردة تتضمن :

الإطارات: 30

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

(2) موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص 151.

(3) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 129.

عون تحكم: 30

عون تنفيذ: 132

حيث كانت النسبة 24% ومنه:

$$100 \longrightarrow 196$$

$$\times \longrightarrow 24\%$$

• عينة الدراسة:

$$\frac{\text{العدد الإجمالي} \times \text{النسبة}}{100}$$

$$92 \times 24 / 100 = 46 \text{ مفردة}$$

ويمكننا حساب عدد المبحوثين في كل فئة أو طبقة كما يلي:

$$\text{فئة الإطارات: } 30 \times 24 / 100 = 7.2 \text{ أي } 7 \text{ عمال}$$

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 30 \times 24 / 100 = 7.2 \text{ أي } 7 \text{ عمال}$$

$$\text{فئة أعوان التنفيذ: } 132 \times 24 / 100 = 31.68 \text{ أي } 32 \text{ عامل}$$

إذا تضم عينة الدراسة 46 مفردة موزعة كالاتي:

7 عمال من فئة الإطارات، و 7 عمال من أعوان التحكم و 32 عامل من أعوان التنفيذ.

وعليه يكون الجدول التالي: يوضح توزيع أفراد العينة.

توزيع أفراد العينة	النسبة من المجتمع الأصلي 100%	النسبة من حجم العينة 24%
إطارات	30	7.2
عون تحكم	30	7.2
عون تنفيذ	132	31.68
المجموع	192	46

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وظائف المؤسسة

- الخصائص السوسولوجية لمجتمع الدراسة:
 - تجانس مجتمع البحث كونه كلهم عمال.
 - وحدة حيز العمل وتعرضهم لنفس ظروف العمل.
 - كل وحدات مجتمع لهم ذات اهتمامات وطموحات المتقاربة.
- الخصائص السوسولوجية لعينة الدراسة: بناء على الشواهد الكمية تتسم العينة بـ:
 - الذكور بالنسبة (82.60%) مجتمع ذكوري.
 - معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 فما فوق.
 - العمال الذين لديهم مستوى دراسي (ثانوي، جامعي) أكثر تمثيلا بنسبة (76.78%).
 - معظم العمال لديهم الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 30 فما فوق بنسبة 69.50%.
- منهج الدراسة:

لكل بحث أو دراسة منهج علمي معين تبنى عليه وتسير وفقه هذه الدراسة، ونوع المنهج يتحدد وفق الدراسة أو الظاهرة المراد البحث فيها ودراستها.

ويعرف المنهج على أنه: "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج ضروري للبحث لأنه ييسر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي وأسئلة وفرضيات البحث".⁽¹⁾

وبناء على هذا التعريف وبما أن كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتنظيم الإداري هل تسهم هذه التكنولوجيا الحديثة للاتصال في فعالية التنظيم

(1) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 176.

الإداري، فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأن هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث، فالمنهج الوصفي يعرف بأنه: "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة".⁽¹⁾

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر، الأحداث والمواقف والآراء... الخ، من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها أو تطويره.

• أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تمكن الباحث أثناء استخدامها من الحصول وجمع عدد كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة، ويتوقف جمع نتائج الدراسة عليها، لدى فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من الباحث ومجتمع البحث، فالغرض من الدراسة هو الكشف عن مدى فعالية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنظيم الإداري في المؤسسة، ومنه فقد اعتمد في الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

أ- الملاحظة:

- هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث "وهي وأولى وأهم الأدوات في أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دورا أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها"⁽²⁾، وهي من العمليات الأساسية التي يستعين بها الباحث، تقدم وقائع وتتصل بالظاهرة المدروسة.

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على:

(1) أحمد عيادة: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

(2) عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة فار يونس، ليبيا، 1994، ص 179.

- التعرف على المؤسسة وظروف العمل، خاصة منها ما تعلق بالظروف الفيزيائية داخل مختلف وحدات الإنتاج.
 - التعرف على المصالح والهياكل والأقسام، بالإضافة إلى التركيبة البشرية وتوزيع العمال على مختلف المناصب.
 - ملاحظة العمال في أماكن العمل.
 - ملاحظة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة واستخدامها ومدى اعتمادها والأقسام التي تعتمد على هذه التكنولوجيا بصفة كبيرة.
- ب- الإستمارة:**

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجة بياناتها بطرق إحصائية "فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد"⁽¹⁾، لذا استعملت في هذه الاستمارة أسئلة مغلقة واحتمالية، وقد وزعت الأسئلة على المحاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد الدراسة ضم 5 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول تباين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة ضم 5 أسئلة.

المحور الثالث: تضمن أسئلة حول تأثير العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وضم 8 أسئلة.

المحور الرابع: تضمن أسئلة لمعرفة مدى إسهام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنظيم الإداري بشكل إيجابي.

ج- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الوقت والجهد، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية "وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية،

(1) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 123.

ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعّة من السجلات والوثائق الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة أو المقابلة والملاحظة أو لبعضهم البعض فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعّة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تملئها أدوات جمع البيانات الأخرى".⁽¹⁾

والوثائق في الدراسة الحالية ساهمت ي:

- تقديم بيانات حول الجانب التاريخي للشركة والبطاقة الفنية لها.
 - توضيح الهيكل التنظيمي للشركة وتوزيع الوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية.
 - تقديم بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح الشركة.
- أساليب معالجة وتحليل البيانات:

1- الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

2- الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقا من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 233.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل الذي يضم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بتحديد مجالات الدراسة الثلاث المجال المكاني، الزمني، وأيضا البشري، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة والتي شملت عدد من عمال الشركة الإفريقية للزجاج مع تحديد نوع الدراسة وذكر منهجها المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، وقد حددت أيضا كل الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في الملاحظة، الإستمارة والسجلات والوثائق، وأخيرا تم التطرق إلى الأساليب المستخدمة في التحليل وهما أسلوب التحليل الكمي والكيفي.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

pdfelement

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات

1- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى

2- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثانية

3- تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثالثة

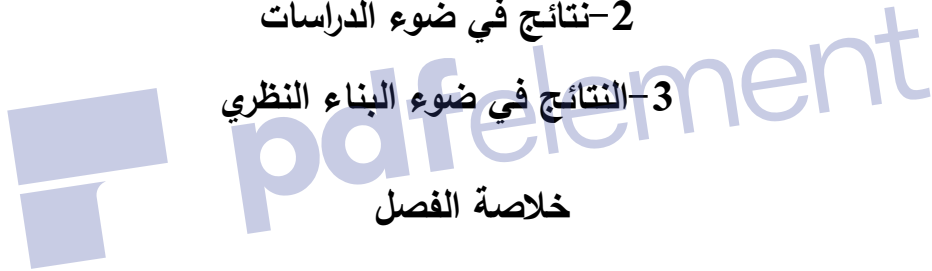
ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

1- نتائج في ضوء فروض الدراسة

2- نتائج في ضوء الدراسات

3- النتائج في ضوء البناء النظري

خلاصة الفصل



تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي الخطوة التي تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين وتحليلها، وهذا من أجل تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة خاصة الإحصائية منها، وقد تم الاعتماد في عرض وتحليل بيانات ونتائج هذه الدراسة بدءا بترميز البيانات الخام وجدولتها، ثم التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج وعلى هذا الأساس سنحاول توضيح مدى صدق ضوء الفرضيات وفي ظل ما ورد بالدراسات السابقة، وفي الأخير سنقوم باستعراض النتائج العامة للدراسة، إضافة إلى التوصيات والإقتراحات.



أولاً: جداول المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم (02): جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	78.3%
أنثى	10	21.7%
المجموع	46	100%

الملاحظ من الجدول أن أغلبية العمال بالشركة الإفريقية للزجاج ذكور بنسبة 78.3 %، وهي أعلى نسبة في المقابل بنسبة 21.7% إناث ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الشاق والذي يتطلب جهد كبير والقدرة على تحمل الأعمال الشاقة خاصة على المستوى التنفيذي.
 - الدوام الليلي وهذا ما لا تستطيع المرأة القيام به، أي الخروج للعمل في وقت متأخر.
 - مجتمع محافظ لا يسمح للمرأة بالإختلاط مع الجنس الآخر.
 - ومعنى ذلك أنه يوجد مجتمع محافظ، كما أن البنية الخارجية تتميز بسيطرة الذكور، إضافة إلى اليد العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج لها خصوصيات سوسيولوجية تعني الرجال.
- وعليه يمكن الجزم بطغيان الطابع الذكوري على المجتمع الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (03): سن المبحوثين

سن المبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20	0	0%
من 20 إلى أقل من 30	11	23.9%
من 30 إلى أقل من 40	14	30.4%
40 فما فوق	21	45.7%
المجموع	46	100%

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عمال الشركة هم من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يحتلون أكبر نسبة والمقدرة 45.7% وهذا ما أفاده 21 مستجوب ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل، بينما تأتي في المرحلة الثانية الفئة ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وذلك بنسبة 30.4%، حيث يمكن تفسير هذه المرحلة بأنها مرحلة العطاء وبدل الجهود، بينما تأتي في المرحلة التالية الفئة ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 23.9% وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.2%	1	ابتدائي
26.1%	12	متوسط
32.6%	15	ثانوي
39.1%	18	جامعي
100%	46	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن العمال الذين لديهم مستوى ثانوي وجامعي نسبتهم 71.1%، وهذا راجع إلى:

- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات محددة كالإطارات.
- حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.

في المقابل توجد نسبة 23.91% من العمال لديهم المستوى التعليمي المتوسط، أما العمال الذين لديهم تعليم ابتدائي فهي معدومة ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة النشاط ونوعيته الذي أصبح يعتمد على آلات ووسائل تتطلب مستوى عال من التعلم.
- المراحل الأولى للتوظيف كانت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وما يميز تلك المرحلة من نقص في مستوى التعليم لدى فئات المجتمع والتي قد تكون هذه الفئة أحييت للتقاعد. معنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم على أساس التمايز بين المستويات التعليمية لأداء العمل كل حسب موقعه في العمل، وما يتطلب ذلك من شهادة، وعليه فأغلب عمال المؤسسة من المستوى الثانوي والجامعي.

الجدول رقم (05): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
28.3%	13	أقل من 5 سنوات
17.4%	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
17.4%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4.34%	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة
2.17%	1	من 20 إلى أقل من 25 سنة
26.08%	12	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
4.34%	2	من 30 فما فوق
100%	46	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين لديهم أقدمية في الشركة أقل من 05 سنوات بنسبة 28.3%، وهذا راجع إلى:

- سياسة التوظيف التي تتبعها إدارة الشركة حيث تراعي عامل السن في إنتقاء المترشحين للعمل، فهي تركز أكثر على فئة الشباب القادرة على تحمل مهام العمل في الشركة.
- قيام الشركة بتعويض الذين أحيلوا إلى التقاعد بإتمامهم سنوات الخدمة بها، وأيضا الذين تركوا المؤسسة لأسباب أخرى.

في حين نجد نسبة 26.08% من العمال المبحوثين الذين لديهم الأقدمية في العمل من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة وهذا راجع إلى:

- هذه الفئة بدأت العمل في السنوات الأولى بداية نشاط المؤسسة.
- في حين المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 67.39%، وهذا راجع إلى عملية تحديد المورد البشري التي باشرته المؤسسة، وهذا من أجل خلق ديناميكية للعملية الإنتاجية بتوظيف اليد العاملة الشابة.

أما فئة العمال لديهم أقدمية في العمل من 30 سنة فما فوق تقدر بـ 4.34%، وهي نسبة ضئيلة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج لديها مجتمع حديث نسبيا في ميدان العمل مع وجود فئة من العمال الذين لديهم أقدمية لسنوات طويلة، وعليه فإن الشركة تفتقد إلى الخبرة المهنية الكافية.

الجدول رقم (06): المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
15.21%	7	إطار
15.21%	7	عون تحكم
69.56%	32	عامل تنفيذي
100%	46	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم عمال التنفيذ بنسبة 69.56 %، ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة النشاط وهو صناعة الزجاج وهو يتطلب قاعدة عريضة تضم عدد كبير من أعوان التنفيذ والتحكم للقيام بمختلف الأعمال.
 - وجود عدة ورشات في الشركة تضم آلات عديدة يتطلب تشغيلها عدد من عمال التنفيذ.
 - اعتماد الشركة على نظام التناوب (3×8) والخاص بقسمي بالإنتاج والصيانة، وهذا ما ضاعف عدد العمال خاصة التنفيذيين منهم.
- في المقابل توجد نسبة الإطارات التي تشكل 15.21% من العمال المبحوثين والتي تتساوى مع نسبة أعوان التحكم بنسبة 15.21%.

وعليه فإن أغلب الوظائف في الشركة الإفريقية للزجاج هي وظائف ذات طابع تنفيذي.

الجدول رقم (07): تكنولوجيا الاتصال التي تتوفر عليها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	تكنولوجيا الاتصال التي تتوفر عليها المؤسسة
19.9%	44	الحاسب الآلي
20.4%	45	الهاتف
19.9%	44	الفاكس
20.4%	45	الإنترنت
19.5%	43	الإنترانت
0.90%	2	الإكسترانت
100%	223	المجموع

تبين الأرقام الواردة في الجدول عدم وجود أي نسبة معدومة بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المؤسسة، كما يظهر من الجدول تباينا في استخدام وسائل الاتصال، فالبعض يستخدم كل الوسائل والبعض الآخر يستخدم وسيلة على حساب أخرى، فيظهر أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة، إضافة إلى شبكة الانترنت بنفس النسبة والتي قدرت بـ 20.4%، وكذا يستخدم جهاز الحاسب والفاكس بنسبة 19.9%، ثم يأتي استخدام الإكسترانت في المرتبة الأخيرة من الاستخدام بنسبة 0.90%.

ومن الواضح أن كل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، وذلك راجع لطبيعة العمل وكذا وظيفة كل عامل داخل المؤسسة وما يتطلبه عمله من تقنيات ووسائل، وكذا المساحة الواسعة للمؤسسة الإفريقية للزجاج التي تتطلب الاتصال بين الوحدات والأقسام وكذا تفضل العمال لاستخدام وسيلة على حساب أخرى، كما أن عملية التكيف مع الوسائل الجديدة وتقبل استخدامها قد تساهم في تفسير استخدام أو توفر وسيلة على حساب أخرى.

ومنه فإن المؤسسة الإفريقية للزجاج تتوفر على الكثير من وسائل الاتصال الحديثة.

الجدول رقم (08): تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول العمل
26.1%	12	النشرات والدوريات
43.5%	20	الاجتماعات الرسمية
26.1%	12	المطبوعات
4.3%	2	شبكتي الانترنت والإكسترانت
100%	46	المجموع

توضح البيانات الإحصائية أن 43.5% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تستخدم الاجتماعات الرسمية لإبلاغهم بمختلف المعلومات حول العمل. في حين تتساوى نسبة النشرات والدوريات والمطبوعات بنسبة 26.1% والتي تعتبر من ضمن الوسائل الكتابية، أما 4.3% من المبحوثين فقد صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الوسائل التكنولوجية في نقل المعلومات المتمثلة في شبكتي الإنترنت والإكسترانت بين مختلف الأقسام الإدارية، وهذا من أجل اختصار الوقت، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على هاتين الشبكتين في نشر كل ما يتعلق بالمؤسسة من خلال مواقع خاصة بها.

ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نقل المعلومات على عدة طرق مختلفة، وهذا راجع إلى طبيعة المعلومات التي تفرض وسيلة نقلها، فهناك المعلومات التي تلتزم نقلها بطريقة مباشرة وهناك ما يجب كتابتها وبحثها على شكل تقارير.

الجدول رقم (09): استخدام التكنولوجيا في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	استخدام التكنولوجيا في العمل الاحتمالات
78.3%	36	نعم
21.7%	10	لا
100%	46	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يستخدمون التكنولوجيا في العمل بنسبة 78.3% ويرجع ذلك إلى:

- أن معظم الوظائف تتطلب من أصحابها استخدام هذه الوسائل بغية ربح الوقت والجهد وضمان الجودة والأداء، أما من لا يستخدمونها قدرت نسبتهم 21.7% وهذا راجع كذلك إلى نوع الوظائف التي يشغلونها التي لا تفرض عليهم استخدام هذه الوسائل الاتصالية الحديثة.

ومن هذا نستنتج أن وسائل الاتصال الحديثة لها دور كبير داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (10): يوضح ترتيب وسائل تكنولوجيا الاتصال حسب درجة الاستخدام

الرتبة	الوسائل	م1	م2	م3	م4	م5	م6	تكرار	%	الرتبة
3	الحاسب الآلي	28	1	2	-	-	-	31	60.9	3
1	الهاتف	6	22	1	1	1	-	31	67.4	1
4	الفاكس	2	3	10	8	1	-	24	52.2	4
2	الأنترنت	-	5	15	9	1	-	30	65.2	2
5	الأنترانيت	-	1	-	3	15	-	19	41.3	5
6	الإكسترانت	-	-	-	-	-	2	2	4.3	6
/	المجموع	/	/	/	/	/	/	/	/	/

يوضح الجدول رقم 10 ترتيب وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب درجة الاستخدام، حيث يتضح لنا أن هناك اختلاف في ترتيب هذه التكنولوجيا الاتصالية الحديثة، بحيث جاء الهاتف في المرتبة الأولى بنسبة 67.4%، ويتم استخدامه من طرف أغلبية المبحوثين، وهذا راجع لضرورة الاتصال في العمل نظرا لاتساع مساحة الشركة وبعُد الأقسام الإدارية عن بعضها البعض، حيث يساهم الهاتف بشكل كبيرة وفعال في تسيير وتنظيم إجراءات العمل، مما يساعد في ربح الوقت والجهد، بالإضافة إلى أنه أسهل وسيلة متوفرة يملكها جمع الموظفين داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

في حين يأتي في المرتبة الثانية الأنترنت بنسبة 65.2% ما يعني أن أغلبية الأقسام الإدارية مربوطة بشبكة الأنترنت، وأن أغلب المبحوثين لديهم هذه الشبكة، واحتل جهاز الحاسوب المرتبة الثالثة بنسبة 60.9%، ويتم استخدامه من طرف أغلبية المبحوثين، حيث يتوفر كل مكتب على حاسوب أو أكثر وهذا راجع لكون هذه الوسيلة تستخدم في كافة الوظائف والمهام، إضافة إلى كونه المحرك الأساسي للشبكات الأخرى ثم يأتي الفاكس في المرتبة الرابعة بنسبة قدرت بـ 52.2%، وهذا راجع إلى أن الشركة تتعامل مع مقاطعات إدارية أخرى خارج الشركة الشيء الذي يجعل استخدام الفاكس مرتفع من أجل ربح الوقت والجهد ثم تأتي الإنترنت في المرتبة الخامسة بنسبة 41.3% وهذا راجع لتفضيل الأنترنت من طرف المبحوثين كمصدر أولي في الحصول على المعلومات وكذا جهاز الحاسوب في إنجاز المهام، والشيء الملاحظ أن هناك تقارب كبير في استخدام هذه الوسائل، وهذا أمر منطقي كون أن هذه الوسائل الاتصالية (شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، الهاتف، الفاكس) تكون مربوطة ببعضها البعض، وذلك عن طريق جهاز الحاسوب والذي يكون لها دور كبير في عملية الاتصال والتسيير، أما الإنترنت فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 4.3%، وهذا ما يعني أن هذه الشركة لا تستخدم هذه الشبكة.

الجدول رقم (11): جدول يوضح المدة الزمنية التي يقضيها المبحوثين في استخدام الوسائل

النسبة المئوية	التكرارات	المدة الزمنية التي يقضيها المبحوثين في استخدام الوسائل
32.6%	15	أقل من ساعة
45.7%	21	من ساعة إلى 3 ساعات
10.9%	5	من 4 ساعات إلى 6 ساعات
10.9%	5	أكثر من 6 ساعات
100%	46	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 11 المدة الزمنية التي يستغرقها المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال الحديثة يوميا، فكانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن مدة الاستخدام من ساعة إلى 3 ساعات بلغت 45.7% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى فاستخدام هذه الوسائل هنا مقرون بطبيعة العمل، أي حسب الأوقات التي يستدعي استخدامها أي فترات منتظمة على مدار اليوم، أما الذين أجابوا بأنهم

يستخدمونها أقل من ساعة فكانت نسبتهم 32.6%، وهذا يرجع إلى طبيعة عملهم وغالبا يكونون من فئة الإطارات وأعوان التحكم، حيث يستخدمونها في حفظ المعلومات أو الاتصال بالموظفين وغيرها من الأعمال.

أما الذين يستعملونها من 4 ساعات إلى أكثر من 6 ساعات كانت نسبتهم 21.8%، وهذا دليل على أن هذه الوسائل تستخدم لوقت طويل وذلك راجع إلى طبيعة عملهم وأغلبهم من فئة عمال التنفيذ، حيث تستخدم هذه الفئة جهاز الحاسوب مثلا لبرمجة تقطيع الزجاج في المشغل والذي يستدعي استخدامها لوقت طويل، إضافة إلى عدد من الإطارات أو أعوان التحكم، وذلك لاستخدامها في الرقابة على العمال والتي تستدعي استخدامها لوقت طويل. ومنه فإن المدة الزمنية التي يقضيها المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال لا تختلف باختلاف العمل الموكل إلى كل فرد.

الجدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال الحديثة
45.7%	21	ضروري جدا
43.5%	20	ضروري
10.9%	5	غير ضروري
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 12 رأي المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال الحديثة فكان رأي المبحوثين أن استخدامها أمر ضروري جدا بنسبة 45.7% وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للنسب الأخرى، وذلك يرجع إلى طبيعة عمل كل فرد من المبحوثين والذي يتبين لنا أن أغلب العمال الذين يرونها ضرورية جدا من فئة الإطارات وأعوان التحكم وكذا فئة من عمال التنفيذ، حيث يستخدمها الإطارات وأعوان التحكم في الأنشطة التي يقومون بها من تخزين للملفات والاتصال بالموظفين والرقابة عليهم، إضافة إلى أن عمال التنفيذ يستخدمونها في استقبال الأوامر والمعلومات حول العمل وطبيعة العمل كقطع الزجاج فهم يستخدمون جهاز الحاسوب لبرمجة الشكل الذي يتم تقطيعه وتقوم الآلة بقطعه. أما رأي المبحوثين الذين يرون أن استخدام هذه الوسائل ليس بالأمر الضروري والتي تشمل فئة من عمال التنفيذ بنسبة 10.9% وذلك

حسب طبيعة عملهم كأعوان الحراسة والنقل وغيرهم ومنه فإن المبحوثين يرون أن استخدام وسائل الاتصال أمر ضروري جدا.

الجدول رقم (13): يوضح استخدام جهاز الحاسوب في مكان العمل

النسب المئوية	التكرار	استخدام الحاسوب
62.55%	32	نعم
30.43%	14	لا
100%	46	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون جهاز الحاسوب في مكان العمل قدر ب 62.55% ، أما نسبة المبحوثين الذين لا يستخدمون جهاز الحاسوب نسبتهم 30.43%.

وهذا راجع طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب استخدام هذا الجهاز ومنه فإن المؤسسة الإفريقية للزجاج تستخدم جهاز الحاسوب بكثرة في العمل.

الجدول رقم (14): يوضح المدة التي يستخدم فيها المبحوثين جهاز الحاسوب.

النسب المئوية	التكرار	الإحتمالات
43.47%	20	دائما
26.08%	12	أحيانا
-	-	نادرا
-	-	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون جهاز الحاسوب دائما هي 43.47% وذلك راجع إلى أن جهاز الحاسوب أساسي في إتمام المهام والأعمال في الشركة في حين أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون جهاز الحاسوب أحيانا قدر 26.08% وذلك راجع لطبيعة عمل هذه الفئة التي تستوجب استخدام هذا الجهاز في حين لم نجد أي موظف يستخدم جهاز الحاسوب نادرا وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي تتطلب استخدام الحاسوب يستخدمه العامل، إما دائما أو أحيانا ولا يستخدمه وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف المشغولة التي لا تتطلب توفير الجهاز لنقل المواد وعدها وترتيبها وغيرها،

من الوظائف في حين أن الذين يستخدمون جهاز الحاسوب هم من فئتي الإطارات وأعوان التحكم حيث لاحظنا أن لكل عامل جهاز خاص به يعمل عليه إضافة إلى وجود أجهزة حاسوب لدى عمال التنفيذ.

الجدول رقم (15): يوضح جيل الحاسوب المستخدم

جيل الحاسوب المستخدم	التكرارات	النسبة المئوية
الجيل الأول P1	1	2.2%
الجيل الثاني P2	5	10.7%
الجيل الثالث p3	21	45.7%
الجيل الرابع P4	19	41.3%
المجموع	46	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون الجيل الثالث للحاسوب هي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 45.7%، أما الذين يستخدمون الجيل الرابع فقدت نسبتهم بـ 41.3% وتأتي في المرتبة الأخيرة كل من الجيل الثاني والأول وذلك بنسبة 13.1%.

ويرجع ذلك إلى أن الشركة تهتم بتجديد عتادها التكنولوجي خاصة جهاز الحاسوب ومواكبة آخر تطوراتها، وذلك يرجع إلى طبيعة عملها والتي تعتمد عليه بشكل كبير سواء من طرف عمال التنفيذ والذين يستخدمونه في برمجة الآلات لقطع الزجاج أو استقبال الأوامر والمعلومات، أما عمال التحكم والإطارات فيستخدمونه في الأمور الإدارية وتبادل المعلومات والوسائل بين مختلف الأقسام الإدارية.

الجدول رقم (16): يوضح درجة التحكم في استخدام الحاسوب

جيل الحاسوب المستخدم	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	24	52.2%
متوسطة	17	37.0%
ضعيفة	5	10.9%
المجموع	46	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة المبحوثين الذين يتحكمون في استخدام جهاز الحاسوب بصفة جيدة قدرت بـ 52.2% بينما قدرت نسبة الذين يتحكمون فيها بصفة متوسطة بـ 37.0% وتقدر

نسبة الذين يتحكمون في استخدامه بصفة ضعيفة بـ 10.9%، والملاحظ أن نسب الذين يتحكمون فيه بدرجة جيدة ومتوسطة مرتفعة، حيث يرجع ذلك إلى:

- طبيعة نشاط الشركة وهو ما يتطلب الإستخدام الواسع لجهاز الحاسوب.
- توظيف الشركة عمال ذوي كفاءة وخبرة وحاملي شهادة في مجال الإعلام الآلي.
- المستوى التعليمي لعمال الشركة وأغلبيتهم جامعي وثانوي الأمر الذي يعكس إمكانية التحكم في جهاز الحاسوب بدرجة جيدة.
- قيام الشركة بدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي حتى تحسن من مستوى العمال في هذا الصدد بسبب الحاجة الماسة والضرورية إليه.

الجدول رقم (17): يوضح مجالات استخدام جهاز الحاسوب

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات استخدام جهاز الحاسوب
30.4%	14	كتابة التقارير
45.7%	21	حفظ المعلومات
8.7%	4	تدوين جديد للمؤسسة
15.2%	7	القيام بإحصاءات
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 16 أن 45.7% من مفردات العينة تستخدم جهاز الحاسوب في حفظ المعلومات ومن جهة أخرى تستخدم نسبة 30.4% جهاز الحاسوب في كتابة التقارير ويستعمل في القيام بالإحصاءات بنسبة 15.2% والتدوين الجديد للمؤسسة بـ 8.7%، وهنا يمكن القول:

قد يساهم إدخال الحاسوب إلى العمل المؤسسي في خصوصية الكثير من العمليات الإدارية ولقد أصبحت تنجز في وقت قصير، بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد كبيرين، ككتابة التقارير، حفظ المعلومات، تدوين جديد للمؤسسة، القيام بالإحصاءات، ومن خلال هذا يتضح لنا أن استخدامات جهاز الحاسوب في الشركة المدروسة متنوعة وواسعة، غير أن جهاز الحاسوب لا يستخدم لوحده بل يستعان في بعض الحالات بالأسلوب اليدوي في إنجاز بعض الأعمال والمهام التي تتطلب ذلك.

الجدول رقم (18): يوضح مدى استجابة المبحوثين بالأسلوب اليدوي

النسبة المئوية	التكرارات	جيل الحاسوب المستخدم
87%	40	نعم
13%	6	لا
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 17 مدى استعانة المبحوثين بالأسلوب اليدوي، حيث أن كثرة الأعمال والمهام وتعتها فرض اللجوء إلى الأسلوب الآلي في الشركة المدروسة ورغم ذلك يبقى الأسلوب اليدوي في بعض الأحيان مقبولا نظرا لعجز الأسلوب في أمور محددة على شرط أن لا تكون هذه الإستعانة تغطي على الآلية، ولهذا فإن 87% من المبحوثين الدراسة يستعينون بالأسلوب اليدوي في إنجاز بعض المهام في مقابل قدرت نسبة الذين لا يستعينون بالأسلوب اليدوي بـ 13%.

الجدول رقم (19): يوضح أسباب الإستعانة بالأسلوب اليدوي

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب الإستعانة بالأسلوب اليدوي
73.9%	34	طبيعة العمل تتطلب ذلك
8.7%	4	توقف الحاسوب عن العمل
13%	6	عدم اقتناعك بجدوى العمل بالحاسوب
4.3%	2	عدم تحكمك في جهاز الحاسوب
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 18 أسباب الإستعانة بالأسلوب اليدوي ويعود ذلك إلى أن طبيعة العمل تتطلب ذلك، وقد عبر عن هذا الرأي 73.9% من المبحوثين المستعنيين به، فهناك مهام يصعب إنجازها آليا ككتابة المراسلات والإعلانات المستعجلة بينما أرجع 13% من المستعنيين بالأسلوب اليدوي سبب عدم إقناعهم بجدوى العمل بالحاسوب، مما يوضح أن هناك هامشا من الرفض والمقاومة بينما يرى 8.7% منهم أن سبب استعانتهم بالأسلوب اليدوي يعود إلى توقف الحاسوب عن العمل بسبب انقطاع التيار الكهربائي، وقد أفادتنا 4.3% من مفردات العينة عدم تحكمهم في جهاز الحاسوب.

والخلاصة أن الإستعانة بالأسلوب اليدوي يعود إلى الأسباب الآتية:

- طبيعة العمل تتطلب ذلك.
- توقف الحاسوب عن العمل.
- عدم إقناع بجدوى العمل بالحاسوب.
- عدم التحكم في جهاز الحاسوب.

الجدول رقم (20): يوضح مدى استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب الإستعانة بالأسلوب اليدوي
52.5%	24	نعم
47.8%	22	لا
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 19 مدى استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت، حيث أن هناك تقارب كبير بين الذين يستخدمون شبكة الانترنت والذين لا يستخدمونها بالرغم من أنها تعد قلب الشركة المدروسة والاضطلاع على مختلف نشاطاتها وهي عبارة على دمج مجموعة من الحواسيب باستعمال نفس بروتوكول الاتصال ويمكن اعتبارها فضاء افتراضيا تسمح بتجميع مصادر المعلومات المختلفة التي تخص الشركة وتهم أفرادها وهي متوفرة تقريبا عند كل أفراد العينة وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط غير استخدامها يبقى رهينا بقرار النقل أو الرفض، حيث قدرت نسبة الذين يستخدمون شبكة الانترنت بـ 52.2%، بينما قدرت نسبة الذين لا يستخدمونها بـ 47.9%.

الجدول رقم (21): يوضح مجالات استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت
10.9%	5	الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة
-	-	الاتصال بالموظفين في فروع المؤسسة
21.7%	10	عملية التسيير
8.7%	4	الحصول على معلومات
4.3%	2	مراقبة العمل
6.5%	3	توفير فضاء جماعي
52.2%	24	المجموع

يوضح الجدول رقم 20 مجالات استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت أن أهم مجال استخدام شبكة الانترنت حسب ما يراه المبحوثين هو عملية التسيير داخل الشركة بنسبة 21.7% بينما يستخدم 10.9% من المبحوثين شبكة الانترنت في الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة، بما يستخدم 8.7% من المبحوثين لهذه الشبكة في الحصول على المعلومات ذلك أن هذه الشبكة تتوفر على كل المعلومات التي تهم المستخدمين وكذا تتوفر بها قاعدة للمعلومات فيها مختلف اللوائح والإعلانات، تليها نسبة 6.5% من المبحوثين يستخدمونها في توفير فضاء جماعي بينما قدرت نسبة مراقبة العمل بـ 4.3%.

حيث نستنتج أن هذه الشبكة المحلية لها أهمية كبيرة داخل شركة الإفريقية للزجاج في تحسين جو العمل وتسهيل تداول المعلومات داخلها والاتصال بالموظفين.

الجدول رقم (22): جدول يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت
10.9%	5	لا تجيد استخدامها
41.3%	19	تفضل الطريقة اليدوية
6.5%	3	لأنك تظن أنها غير آمنة
58.7%	27	المجموع

يوضح الجدول رقم 21 أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت حيث قدرت نسبة الذين يفضلون الطريقة اليدوية بـ 41.3%، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل تتطلب ذلك أو تقف للحاسوب عن العمل في حين قدرت نسبة الذين لا يجيدون استخدامها بـ 10.9%، وهذا راجع إلى عدم التحكم في جهاز الحاسوب، بالإضافة إلى نقص الدورات التكوينية في مجال استخدامها، أما نسبة المبحوثين الذين يعتبرونها أنها غير آمنة فقدرت بـ 6.5% بسبب عدم وجود مراقبة شديدة على هذه الشبكة وإمكانية اختراقها مما يجعل من المعلومات التي تحتويها غير دقيقة وواضحة.

الجدول رقم (23): يوضح درجة استخدام شبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	درجة استخدام شبكة الانترنت
28.3%	13	نعم
71.7%	33	لا
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 22 درجة استخدام شبكة الانترنت حيث قدرت نسبة الذين لا يستخدمونها بـ 71.7%، رغم ما تقدمه من فوائد حيث يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس، كما أن أغلبية العمال يتلقون التعليمات والأوامر عن طريق التعليمات الشفوية واللوائح المكتوبة وقدرت نسبة الذين يستخدمونها بـ 28.3% وأغلبهم من فئة أعوان التحكيم والإطارات، حيث أن طبيعة عملهم تتطلب ذلك.

الجدول رقم (24): يوضح مجالات استخدام شبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات استخدام شبكة الانترنت
19.6%	9	الحصول على معلومات
28.3%	13	نقل الملفات
5.6%	3	تبادل المعلومات مع الآخرين
6.5%	3	المحادثة
10.9%	5	الترفيه
71.8%	33	المجموع

يوضح الجدول رقم 23 مجالات استخدام شبكة الانترنت، حيث قدرت نسبة نقل الملفات بـ 28.3% ونفس هذه النسبة كون الشركة تضم العديد من الأقسام الإدارية والمقاطعات وبعد المسافة بينهم الشيء

الذي يحتم عليها الاتصال عن طريق هذه الشبكة بغية ربح الوقت والجهد وبهدف حسن عملية التسيير، وقدرت نسبة الحصول على المعلومات بـ 19.6% ذلك أن الانترنت تعتبر أكبر من ود المعلومات إضافة إلى أنها دائرة معارف عملاقة تمكن مستخدميها من الحصول على المعلومات حول أي موضوع يمكن أن يطرح في شكل نص مكتوب أو مرسوم أو خرائط تحتاج إليها، وقدرت نسبة الترفيه بـ 10.9%، وتبقى هذه النسبة مقبولة إن لم يكن على حساب العمل في حين تساوت نسبة تبادل المعلومات مع الآخرين والمحادثة بـ 6.5%.

الجدول رقم (25): يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت
6.5%	3	لأنك تظن أنها غير مفيدة
2.2%	1	استخدامها مضيعة للوقت
19.6%	9	غير متاحة لك
0	0	لا تحسن استخدامها
100%	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 24 أسباب عدم استخدام شبكة الانترنت حيث قدرت نسبة غير متاحة في مكان العمل بـ 19.6%، وكان أغلبية الإجابات من فئة أعوان التنفيذ، حيث طبيعة نشاطهم لا تتطلب توفير شبكة الانترنت بقدر ما تتطلب توفير جهاز الحاسوب والذي يستخدم في برمجة الآلات لقطع الزجاج وإعطاءه عدة أشكال بينما قدرت نسبة الذين يرونها غير مفيدة بـ 6.5%، وقدرت نسبة الذين يعتبرون أن استخدامها مضيعة للوقت بـ 2.2%، حيث يرجع ذلك إلى كثرة الانشغالات وعدم توفر الوقت الكافي لاستخدامها، بحيث يمكن أن تنجز مختلف الأعمال بدون الاعتماد على شبكة الانترنت.

الجدول رقم (26): يوضح درجة استخدام شبكة الاكسترنات Extranet

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
4.34%	2	نعم
95.65%	44	لا
100%	46	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 44 مفردة والمقدرة نسبتها بـ 95.65% لا تستخدم شبكة الإنترنت أبداً في عملها رغم وجودها داخل المؤسسة، كما ذكرت لنا المسؤولة عن الشبكات الاتصالية بالمؤسسة المدروسة في حين بلغت نسبة الذين يستخدمونها 4.34%، وهذه النسبة ضعيفة بالمقارنة مع فوائد الإنترنت التي تسمح باتصال المتعاملين في أقرب وقت وبأقل تكلفة وجهد، ويبقى استخدام شبكة الإنترنت ضعيف في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح أسباب عدم استخدام شبكة الأكسترنانت

النسبة المئوية	التكرارات	مجالات استخدام شبكة الانترنت
43.5%	20	لأنك تظن أنك لا تحتاجها
23.91%	11	لا تجيد استخدامها
28.1%	13	ليس لديك معلومات عن دورها
100%	44	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 26 أن عدد الذين لا يستخدمون شبكة الإنترنت بسبب أنهم يظنون أنهم لا يحتاجونها 20 مفردة بنسبة 43.5%، وهذا يرجع إلى عدم معرفتهم بأهمية هذه الشبكة في سرعتها في توصيل المعلومات واختصار الوقت، ثم تأتي نسبة الأفراد الذين ليست لديهم معلومات عن دورها في المرتبة الثانية بنسبة 28.3%، وهذا راجع إلى عدم معرفة العمال بالهدف من وجوده هذه التكنولوجيا في المؤسسة وعدم تعريف المؤسسة للعمال بالوسائل التكنولوجية ودورها داخل المؤسسة ثم تأتي نسبة 23.91% من العمال يرون أنهم لا يجيدون استخدام هذه الشبكة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والمستوى التعليمي للعمال.

وكذلك رد الفعل السلبي اتجاه هذه التكنولوجيا، والغريب في الأمر أن نسبة 95.45% من غير المستخدمين أفادوا أن سبب عدم الاستخدام يعود إلى عدم توفر هذه الشبكة وهذا ما يعكس غياب دور الاتصال المؤسسي في التبليغ عن كل تغيير يطرح في المؤسسة وكذا عدم اهتمام المسؤولين عن الشبكة بتحسين الموظفين بوجود أهمية التجديد والتكنولوجيا.

الجدول رقم (28): يوضح رأي المبحوثين في إحداث إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة تجديدا في شكل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الآراء
52.2%	24	كبيرا
45.7%	21	قليلا
2.2%	1	نادرا
100%	46	المجموع

من الجدول الموضح أعلاه يتبين أن 52.2% هو نسبة رأي المبحوثين حول مدى إحداث هذه التكنولوجيا للتجديد على مستوى المؤسسة بشكل كبير، بينما يرى 45.7% أنها لم تتمكن من إحداث سوى تجديد قليل، فيما يرى القليل منهم أن حققت تجديد نادرا بنسبة 2.2%، وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل فرد داخل المؤسسة من خلال ما إذا لم تتغير أسلوب عمله أو الأدوات التي يستخدمها.

الجدول رقم (29): يوضح نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	نمط التغيير
32.6%	15	التجهيزات
17.4%	8	معارف الأفراد
50%	23	أساليب العمل
100%	46	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحدثت تجديدا على مستوى أساليب العمل، وذلك لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة وتوزيع نفس المعلومات إلى عدة أفراد في نفس الوقت والتي أدت أيضا إلى خلق فضاء لتخزين أكبر قدر من هذه المعلومات وتسهيل استرجاعها، كما أنها سخرت أرضية عمل جماعي لمتابعة الأعمال.

أما النمط التالي من التغيير فيتمثل في التجهيزات بنسبة 32.6% والتي تتمثل بالخصوص في الحواسيب والآلات.

وقد سجلنا نسبة 17.4% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد عملت على تغيير ذهنيات المستخدمين وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم.

الجدول رقم (30): يوضح عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين
17.4%	8	عن طريق الطرق الشخصية
63%	29	عن طريق الطرق الكتابية
19.6%	9	عن طريق الحاسوب وشبكاته
100%	46	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين تتم بطرق تقليدية أكثر منها حديثة، حيث عبر الموظفون عن كيفية الاتصال بينهم وبين الإدارة عن طريق الطرق الكتابية بنسبة 63%، وذلك عن طريق اللوائح والإعلانات وغيرها خصوصا عندما يتعلق الأمر بتبليغ الموظفين بقرارات تخص الترقية أو عقوبات مفروضة عليهم، في حين عبر 19.6% منهم عن اتصالهم بين الإدارة والموظفين عن طريق الحاسوب وشبكاته، أما 17% منهم فيتم الاتصال بينهم عن طريق الطرق الشفهية، وذلك يرجع إلى استخدام أو عدم استخدام العامل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وكذا تفضيله لها وتوفرها من عدمه ومعرفته بكيفية استخدامها، بالإضافة إلى كونها تسهل وصول المعلومات لكل الموظفين، إضافة إلى قرب المسافة بين المرسل للمعلومة أو الأمر مما يقوم بإلقائها شفويا على المستخدم، ومنه فإن المؤسسة الإفريقية للزجاج تستخدم الحاسوب وشبكاته بنسبة قليلة في عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم (31): يوضح تأثير الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة في عملية الاتصال

النسبة المئوية	التكرارات	عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين
8.7%	4	يزيد من قابليتك للإنجاز
47.8%	22	يساعدك على التنسيق بينك وبين الإدارة
43.5%	20	يساعد في توجيهه وتنظيم مهامك
100%	46	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المستخدمين يرون أن أسلوب الاتصال المستخدم من قبل الإدارة يساعد على التنسيق بينهم وبين الإدارة وذلك بنسبة 47.8%، فيما يرى البعض الآخر أن الأسلوب المستخدم يساعدهم في توجيهه وتنظيم مهامهم وذلك بنسبة 43.5% في حين أن نسبة 8.7% يرون أن هذا الأسلوب يزيد من قابليتهم للإنجاز وذلك من خلال أن المستخدمين يرون أن كل من الطريقة الكتابية والطريقة الشفوية في الاتصال تساهم في عملهم، إضافة إلى الاتصال عن طريق الحاسوب وشبكاتة كل مستخدم حسب مهنته ووظيفته، وكذلك حسب الرسالة التي يريد إيصالها والتي تستدعي كتابتها، ورقيا لئتم فهمها من طرف كل العمال أو إلقائها شفويا كالأوامر حول العمل أو إيصالها عن طريق الحاسوب وشبكاتة في حالة أن تكون هذه الرسالة خاصة بفئة عمالية أو بشخص واحد.

الجدول رقم (32): يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال حسنت الاتصال
87%	40	نعم
13%	6	لا
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 31 رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الاتصال داخل المؤسسة، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في

تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة بـ 87%، في حين صرحت نسبة 13% من أفراد عينة الدراسة بأنها لم تحسن الاتصال داخل المؤسسة.

ويرجع السبب في ارتفاع النسبة الأولى إلى أن هذه الفئة تعتمد على كل من الهاتف، الفاكس، الحاسوب الآلي، الإنترنت، الإنترنت في الاتصال وبالتالي كان لها تأثيرا إيجابيا على عملهم، حيث قللت من تنقلاتهم بين المصالح والفروع وسهلت وسرعت الاتصال فيما بينهم، أي أنها اختصرت الجهد والوقت والمسافة وحقت التكامل والتنسيق بين هذه المصالح والفروع، أما الفئة التي تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال لا تحسن الاتصال داخل المؤسسة فيمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أنها لا تستخدم هذه التكنولوجيا بل تعتمد على طرق تقليدية للتواصل.

الجدول رقم (33): يوضح مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة
32.60%	15	سرعة تداول وتبادل المعلومات واسترجاعها
26.08%	12	تفعيل التخطيط والرقابة
21.73%	10	التفاعل والتنسيق بين الأقسام
19.56%	9	سهولة الاتصال بين الموظفين
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 32 مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي نتجت عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا أنها حسنت الاتصال الداخلي من خلال سرعة تداول وتبادل المعلومات واسترجاعها بـ 32.60%، ويرجع سبب تسهيل التكنولوجيات الحديثة للاتصال بين الموظفين إلى ما قدمه الهاتف، الفاكس والحاسوب الآلي، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت من تسهيلات تتمثل في سرعة وكفاءة عملية انتقال البيانات وتبادل المعلومات بين كافة المصالح والأقسام خاصة عن طريق شبكة الانترنت ملغية بذلك التعامل الكبير عن طريق المراسلات اليدوية والتنقلات الكثيرة ومحسنة لمسارات التعاون وموفرة لصالح العمال وثائق مختلفة ومتنوعة عن المؤسسة، أما فيما يخص سرعة استرجاع المعلومات فيرجع ذلك إلى ما يقدمه الحاسوب من سرعة في توثيق المعلومات واسترجاعها

بمرونة عالية وبأقل جهد، فيما قدرت نسبة تفعيل التخطيط والرقابة بـ 26.08%، والتفاعل والتنسيق بين الأقسام بـ 21.73%، وسهولة الاتصال بين الموظفين بـ 19.56% ومن خلال هذا نستنتج أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الاتصال الداخلي داخل الشركة الإفريقية للزجاج بشكل كبير جدا أو على جميع الأقسام والوحدات الإدارية.

الجدول رقم (34): يوضح مدى مساهمة توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تجاوز مشكلات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مدى توظيف تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تجاوز مشكلات العمل
60.9%	28	كبير
34.8%	16	متوسط
4.3%	2	ضعيف
100%	46	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يوضح مدى مساهمة توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة من تجاوز مشكلات العمل بشكل كبير وقدرت نسبتهم 60.9% ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 34.8% من المبحوثين أكدوا على أن توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديث ساعدهم بشكل متوسط على تجاوزن المشكلات التي يتعرضون لها أثناء تأديتهم عملهم وهذا راجع إلى عدم توظيفهم لهذه الأداة بشكل فعال.

ومنه يمكن القول بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد الموظفين داخل الإدارة على تجاوز المشكلات والعقبات التي يتعرضون لها، وذلك من خلال حصولهم على المعلومات والبيانات اللازمة لتأدية مهامهم ومعالجتها بدقة وتخزين المعلومات واسترجاعها، كما أن إدخال هذه التكنولوجيا في العمل جعل المهام أكثر وضوحا وتنظيما بطريقة صحيحة، من خلال التخلص من المظاهر الروتينية والمزدوجة داخل المؤسسة وهذا يسهل على الموظفين القيام بعملهم بطريقة سهلة.

الجدول رقم (35): يوضح طريقة الرقابة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الرقابة في العمل
80.4%	37	الرقابة المباشرة
19.6%	9	الرقابة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة
100%	46	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 80.4% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة تقوم بالرقابة على عملهم عن طريق الرقابة المباشرة من خلال مراقبتهم وملاحظتهم لمدى إنجاز أعمالهم، في حين يعتمد 19.6% منهم على الرقابة عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعدهم على مراقبة وإنتاج مدى إنجاز الموظف لمهامه.

وهنا يمكن القول أن الإدارة تحرص على مراقبة أداء الموظفين وذلك من أجل ضمان التسيير الحسن لكل المهام، إذ تكون الرقابة المباشرة وذلك عن طريق الرؤساء المباشرين وكذلك وسائل الاتصال.

الجدول رقم (36): رأي المبحوثين في تحسين تكنولوجيا الاتصال للرقابة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين في تحسين تكنولوجيا الاتصال للرقابة في العمل
89.1%	41	نعم
10.9%	5	لا
100%	46	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت من الرقابة في العمل بنسبة 89.1% في حين يرى 10.9% من المبحوثين أن هذه الوسائل لم تحسن من الرقابة في العمل مرجعين ذلك لعدة أسباب سنأتي على ذكرها في الجدولين المواليين: (36+ 37).

الجدول رقم (37): يوضح رأي المبحوثين في حالة تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة من الرقابة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين في تحسين تكنولوجيا الإتصال الحديثة من الرقابة في العمل
43.5%	20	زيادة انضباط العاملين
23.9%	11	سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات
15.21%	7	الحفاظ على أمن وسلامة العمال والأجهزة والمعدات
6.5%	3	جودة العمل
100%	41	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت من الرقابة في العمل، وذلك من خلال زيادة انضباط العاملين بنسبة 43.5%، كما أنها حسنت من خلال سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث في العمل وذلك من خلال مراقبة العمل عن طريق هذه الوسائل وفي أي وقت دون الإضرار للتواجد في مكان العمل، كما أنها تساعد على الحفاظ على أمن وسلامة العمال والحفاظ على الأجهزة والمعدات بنسبة 15.21%، وذلك بوجود آلات مبرمجة مع جهاز الحاسوب هي التي تقوم بقطع الزجاج دون تدخل اليد البشرية وهذا ما يحمي المستخدم إضافة إلى الحافظ على الأجهزة، كذلك تحسن هذه الوسائل من جودة العمل والمنتج من خلال أن الأدلة تقوم بعمل واحد والذي يجعل متشابهة تماما عكس لو كان الفرد هو من يقوم بالعمل اليدوي فإنه سوف يختلف حتما.

الجدول رقم (38): يوضح رأي المبحوثين حول غياب الرقابة عبر وسائل الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين حول غياب الرقابة عبر وسائل الاتصال الحديثة
13%	6	الاختلال وظهور القيادية
52.2%	24	عدم انضباط العمال
26.1%	12	ظهور الكثير من الأخطاء والانحرافات
8.7%	4	إهدار الوقت والجهد
100%	46	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غياب الرقابة من خلال وسائل الاتصال الحديثة يؤدي إلى عدم انضباط العاملين بنسبة 52.2%، إضافة إلى ظهور الكثير من الأخطاء والانحرافات في العمل، وذلك بنسبة 26.1%، فيما يرى البعض أنه يتم الاختلال وظهور القيادة بنسبة 13%، في حين يرى البعض الآخر أن لغياب الرقابة من خلال وسائل الاتصال إهدار للوقت والجهد بنسبة 8.7%، وذلك من خلال أن العمال متى شعروا أنهم مراقبون يقومون بالعمل على أكمل وجه، إضافة إلى أن العمال بشعورهم أنهم مراقبون عبر وسائل الاتصال الحديثة سوف يعملون بكل جهد على عدم ظهور أخطاء وانحرافات ضف إلى ذلك أن هذه التكنولوجيا تعمل على تصحيح هذه الأخطاء في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة، كما أن الفرد يحب القيادة بطبيعته فعند غياب الشخص الأعلى مرتبة يحاول الشخص الأدنى منه تحمل القيادة، وهذا ما يؤدي للاختلال. أما غياب هذه الوسائل الحديثة فهي تهدر وقتنا ثميناً من العمل كما أنها تأخذ جهداً كبيراً للتنقل من مكان إلى مكان آخر من أجل مراقبة تسيير العملة.

الجدول رقم (39): يوضح مدى مساعدة رقابة وسائل الاتصال على فعالية التنظيم في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	مدى مساعدة رقابة وسائل الاتصال على فعالية التنظيم في المؤسسة
95.7%	44	نعم
4.3%	2	لا
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم 38 مدى مساعدة رقابة وسائل الاتصال على فعالية التنظيم في المؤسسة، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة بـ 95.7%.

حيث يتمثل ذلك في جملة من الأسباب منها زيادة انضباط العاملين والتسيير الجيد للأمور الإدارية والتنظيم الجيد، والتفاعل بين الأقسام الإدارية أيضاً سهلت من الاتصال بين الإدارة والموظفين، بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن الرقابة على وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم بـ 4.3%.

الجدول رقم (40): يوضح استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي

جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي
%34.78	%28.26	%10.86	%0	يستخدم
%4.34	%6.52	%16.04	%0	عدم الاستخدام
%39.12	%34.78	%26.9	/	المجموع

يوضح الجدول رقم 39 استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي حيث احتل المستوى الجامعي المرتبة الأولى من ناحية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تستخدم عندهم بنسبة %34.78 في حين لا تستخدم نسبة %4.34 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الاستخدام، حيث يستخدمون كل التكنولوجيا بشكل كامل ما عدا شبكة الإكسترانت والتي تقتصر من ناحية الاستخدام لدى بعض المبحوثين فقط.

ذوي المستوى الثانوي احتلوا المرتبة الثانية من ناحية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تستخدمها هذه الفئة بنسبة %28.26، في حين لا تستخدمها بنسبة %6.25، بحيث يستخدمون جهاز الحاسوب بشكل كامل كما تستخدم شبكة الانترنت والانترانيت على التوالي ذوي المستوى المتوسط قد احتلوا المرتبة الأخيرة من ناحية الاستخدام حيث يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة %10.86 في حين لا يستخدمونها بنسبة %16.04، وهذه الفئة لا تستخدم شبكة الانترنت ولا شبكة الإكسترانت واستخدامها مقتصر فقط على جهاز الحاسوب والهاتف.

إذن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ترتفع بارتفاع المستوى التعليمي وبالتالي يؤثر المستوى التعليمي للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الجدول رقم (41): يوضح استخدام تكنولوجيا الاتصال حسب المنصب

استخدام تكنولوجيا الإتصال حسب المنصب	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
استخدام	%100	%100	%45.65
عدم الاستخدام	0	0	%23.91
المجموع	%100	%100	%70

يوضح الجدول رقم 40 استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب المنصب، حيث تحتل المرتبة الأولى من ناحية استخدام هذه التكنولوجيا كل من فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم، وذلك بنسبة 100%، حيث تستخدم هذه الفئة جهاز الحاسوب بكثرة ذلك راجع إلى طبيعة نشاطها الإداري بالإضافة إلى استخدامها لشبكة الإنترنت والإنترنت والهاتف والفاكس بشكل كامل في حين تستخدم شبكة الإكسترانت إلا من طرف بعض المبحوثين وبنسبة ضعيفة، حيث قدرت بـ 4.3%، أما فئة أعوان التنفيذيين تحتل المرتبة الأخيرة من ناحية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إذ يستخدمونها بنسبة 45.65%، في حين لا يستخدمونها بنسبة 23.91%، ويستخدم جهاز الحاسوب بشكل كامل في حين تستخدم شبكة الانترنت والانترانيت بنسبة ضعيفة لديهم، في حين لا تستخدم شبكة الإكسترانت عندهم أبداً.

إذ ترتفع نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كلما ارتفعت الرتبة الوظيفية للمبحوثين، وبالتالي يؤثر المنصب الذي يشغله المبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

• تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1- في ضوء الفرضيات:

- انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تبحث في واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة وأثرها على فعالية التنظيم الإداري، دراسة ميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ثم صياغة ثلاث فرضيات لهذه الدراسة، حاولنا من خلالها معرفة التعرف على تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتوفرة في

المؤسسة وما إذا كان استخدام هذه الوسائل يساهم في عملية التنظيم الإداري في المؤسسة وفي الرفع من كفاءة العمليات الإدارية.

✓ الفرضية الأولى:

هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربع (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الأنترانت، شبكة الإكسرانت) في المؤسسة.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

- أن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد بلغت 78.3%، وهذا الاستخدام للتكنولوجيات الأربع قد كان متبايناً بحيث:

- يستخدم جهاز الحاسوب في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بنسبة 69.55%، ويقوم المبحوثون بعدة مهام بواسطة هذا الجهاز، كما جاء في التحليل أغلبها روتينية لكتابة التقارير، والقيام بإحصائيات... الخ، إلا أن معظمهم يستعينون بالأسلوب اليدوي نظراً لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك كما عبر عنه 73.9% منهم.
- تأتي شبكة الأنترنت Internet في المرتبة الثانية حيث تستخدم نسبة 52.2% مجالات استخدام هذه الشبكة في المؤسسة أهمها الاستخدام في عملية التسيير بنسبة 21.7%، بينما لا تستخدم هذه الشبكة في المؤسسة بنسبة 47.8%، وقد أرجع غير مستخدمي هذه الشبكة السبب الرئيسي لذلك إلى تفضيلهم الطريقة اليدوية بنسبة 41.3%.
- تستخدم شبكة الأنترنت Interanet الشبكة الداخلية في المرتبة الثالثة بنسبة استخدام مقدرة بـ 28.3%، وتستخدم خصوصاً في الحصول في نقل الملفات ما عبر عنه بنسبة 28.3%، والحصول على المعلومات وما عبر بنسبة 19.6%.
- بينما لا يستخدم 71.7% هذه الشبكة ويعود السبب الرئيسي لعدم الاستخدام حسب هؤلاء إلى أنها غير متاحة بنسبة 19.6%.
- وتعود المرتبة الأخيرة من ناحية الاستخدام إلى شبكة الأكسترانت Extranet وذلك بنسبة استخدام 4.34% بينما لا تستخدم نسبة 95.95%، قد يرجع السبب الرئيسي لعدم الاستخدام إلى رأي العمال في عدم الحاجة إليها نسبة 43.5%، وكذلك عدم معرفتهم بدورها بنسبة 28.1%.

- وبالتالي فإن الفرضية الأولى للدراسة والتي تفترض أن هناك تباينا في استخدام التكنولوجيا الاتصالية الأربعة بحيث:
 - يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من الاستخدام.
 - يحتل شبكة الانترنت المرتبة الثانية من ناحية الاستخدام.
 - يحتل شبكة الانترنت (الشبكة الداخلية) Entranat المرتبة الثالثة من ناحية الاستخدام.
 - تحتل الإكسترانيت المرتبة الأخيرة من ناحية الاستخدام قد تحققت كليا.
- ✓ الفرضية الثانية:

تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- حسب المستوى التعليمي.
- حسب المنصب.

إن درجة أهمية الموضوع تتحدد في ضوء بعض العوامل الأخرى لذلك حاولنا في هذه الدراسة معرفة ما إذا كان هناك تأثير للعوامل الذاتية للمبحوثين والتي لخصت المستوى التعليمي والمنصب على تبيينهم واستخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وكانت النتائج كالاتي:

- يؤثر المستوى التعليمي للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث توصلنا من خلال التحليل إلى أن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يزداد كلما ارتفع المستوى التعليمي كما جاء في نتائج الجدول رقم 39، حيث أن نسبة المبحوثين ذوي التعليم الجامعي الذين يستخدمون هذه الوسائل بنسبة 34.78%، في حين تتناقص في المستوى الثانوي إلى 28.26%، ولتصل إلى 10.86% في المستوى المتوسط. في حين تزداد هذه النسبة من حيث عدم الاستخدام، حيث أن نسبة ذوي التعليم الجامعي الذين لا يستخدمون هذه الوسائل يقدر بـ 4.34% ويزداد إلى 6.52% في المستوى الثانوي ليصل إلى 16.04% في المستوى المتوسط.
- يؤثر المنصب الذي يشغله المبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تزداد بارتفاع الرتبة الوظيفية بحيث لاحظنا أن نسبة الإطارات وأعاون التحكم يستخدمون هذه الوسائل بنسبة 100%، في حين أعوان التنفيذ يستخدمون هذه الوسائل بنسبة 45.65%.
- ✓ الفرضية الثالثة:

يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري.

- أحدثت تكنولوجيا الاتصال الحديثة تجديدا في شكل العمل في المؤسسة بشكل كبير، وذلك بنسبة 52.2%.
 - وقد برز نمط التغيير في أساليب العمل بنسبة 50%، إضافة إلى التجهيزات بنسبة 32.6%، ومعارف الأفراد بنسبة 17.4%.
 - كما أنها حسنت من الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 87% من خلال تحقيق سرعة تبادل وتداول المعلومات واسترجاعها بنسبة 32.60%، إضافة إلى تفعيل التخطيط والرقابة 26.08%، إضافة إلى التفاعل والتنسيق بين الأقسام بنسبة 21.73%، وسهولة الاتصال بين الموظفين بنسبة 19.52%.
 - كما أنها تمكنت من تجاوز مشكلات العمل بشكل كبير بنسبة 60.9%، كما أنها حسنت من الرقابة على العمل بنسبة 89.1%، ويتجسد ذلك من خلال زيادة انضباط العاملين بنسبة 43.5%، وسرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات بنسبة 23.9%، إضافة إلى الحفاظ على أمن وسلامة العمال بنسبة 15.21%، وجودة العمل بنسبة 6.5%.
- وذلك يعني ثبوت فرضية الدراسة القائلة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري في المؤسسة المدروسة ومستويات الفعالية تبين في تحسين الاتصال والرقابة في العمل.

2- في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في القسم النظري إلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة وعلاقتها بالتنظيم الإداري وبتعدد الرؤى الفكرية في معالجتها لهذا الموضوع سوف نحاول التطرق إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات مختلفة حول موضوع الدراسة والجدير بالذكر أن نتائج الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء مع نتائج الدراسات التي أجريت في بيئات اجتماعية متباينة.

أ- فقد جاءت الدراسة التي قامت بها الباحثة حورية بوالعويديات حول استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مؤسسة سونلغاز فرع تسيير نقل الغاز بالشرق GXTA قسنطينة تتفق مع دراستنا الراهنة كونها توصلتا إلى أن هناك استخداما متباينا لتكنولوجيا الاتصال

الأربع المدروسة في دراستنا ودراستها، كما أنها تتفق مع دراستنا في أنها ترى بأن العوامل الذاتية للمبحوثين تؤثر على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، فيما يخص المستوى التعليمي والمنصب، إضافة إلى اتفقنا معها في أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت من الاتصال الداخلي في المؤسسة.

ب- أما بالنسبة لدراسة بلقيدوم صباح حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية فهي تتفق مع دراستنا في أن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل إيجاد برامج لتبسيط إجراءات العمال وبالتالي تحقيق تنظيم جيد وفعال.

ج- أما دراسة كلثوم محمد الكبيسي حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، فقد أفادتنا في كونها أنها توصلت إلى وجود الأمية الإلكترونية لدى قطاعات كبيرة من المعاملين مع الجهات الحكومية وهذا ما تم التوصل إليها في دراستنا بالنسبة لتكنولوجيا شبكة الإكسرانت التي لا يعلم دورها عدد كبير من المستفيدين كذلك ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا ما لاحظناه في تفضيل العمال للأسلوب اليدوي والاعتماد عليه.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية وهذا ما تم التوصل إليه من خلال أن المؤسسة لا تقوم بإعلام العمال بالتكنولوجيا الجديدة في المؤسسة وكيفية استخدامها.

د- أما دراسة بشير كاوجه حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية بورقلة، فقد أفادتنا في أنها توصلت إلى:

- من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع، ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- فعالية الاتصال الداخلي تزيد باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة.

- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل المؤسسة، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث أن الاتصال تحسن في المؤسسة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وسهل من عملية التنسيق الذي يعد من متطلبات التنظيم الإداري.

❖ مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

- من خلال عرضنا في الفصل الأول لمختلف النظريات التي تهتم بموضوع تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتنظيم الإداري نجد أن نتائج الدراسة توافقت ومبادئ النظريات كالآتي:
- فالنظرية البنائية الوظيفية التي ترى أن التكنولوجيا هي أداة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية في المنظمة، حيث تستخدم التكنولوجيا بغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف الإدارية إذ تتفاعل هذه الأخيرة وتتكامل من خلال توفر تقنيات للمعلومات والاتصال المتمثلة في الجوانب الآلية والانترنت والفاكس وغيرها، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث أن استخدام هذه الوسائل يساهم في فعالية التنظيم الإداري من خلال سهولة وتحسين الاتصال والرقابة.
 - أما النظرية الماركسية التي تعطي أهمية كبيرة للتغيير التكنولوجي في المجتمعات باعتباره هو العامل الذي يحدد أساس المجتمع وتطوره ويحدد التنظيم الاجتماعي بلا نتاج، كما نجد أن الماركسية تجمع بتحديد قوى الإنتاج بين ثلاث عناصر وهي آلات الإنتاج، الأفراد، المستخدمين للآلات والمعارف التنظيمية في الإنتاج، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث أن التغيير التكنولوجي وإدخال تكنولوجيا جديدة كان من خلال تغيير في الآلات والتجهيزات، إضافة إلى معارف الأفراد.
 - أما النظريات السلوكية التي تمكنت من وضع نظريات تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المنظمة، عن طريق تخفيض كلفة المعلومات التي يتم الحصول عليها وتوسيع دائرة توزيع المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا ولذا فإنها تختصر الإدارات الوسطى والذين يقومون بمساعدتهم ودعمهم من العمال والوظائف الكتابية وبالتالي فإنها تختصر الوقت والجهد، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا فتكنولوجيا الاتصال الحديثة تحصر الوقت والجهد وتسهل نقل المعلومات واسترجاعها وبالتالي تحسن من عملية التنظيم.
 - أما المدخل النسقي وانطلاقا من أن التكنولوجيا من أهم مدخلات المؤسسات فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة باتت تؤثر في المؤسسة وأهدافها وسياساتها وأساليب عملها ونتائجها نظرا لكونها من أهم المخترعات الحديثة التي أثرت في المؤسسات والمجتمع ككل وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية، حيث أن إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة يؤثر على أساليب العمل في المؤسسة وبالتالي إلى التنظيم الإداري.

- في حين أن نظرية الحتمية المعلوماتية بزعامة "سكوت لاش" الذي يرى أن المعلومات هي الوسط الذي من خلاله يتم تنظيم الهوية والتطبيق والتعاون وأن نقد المعلومات هو نقد القوة في عصر التدفقات الكونية، حيث يرى أنه لا يستطيع أن يعمل دون الهاتف أو الحاسوب المحمول أو الفاكس وكذا شبكة الانترنت فهي تساعد العمال في مكان عملهم على تحسين مستوى الأداء وزيادة كفاءة العنصر البشري بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، حيث تحول هذه الوسائل المجتمع أو المؤسسة من اللانظام إلى النظام، و هذا ما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة سهلت من عملية الاتصال واختصرت الوقت والجهد والكلفة وبالتالي ساهمت في فعالية التنظيم الإداري.

🚩 النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، والإطار النظري لها توصلنا إلى ما يلي:

- كشفت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتوفر على العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- كما توصلت الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين يعتمدون على الحاسوب في الدرجة الأولى من الاستخدام.
- خلصت الدراسة إلى أن مجالات استخدام الحاسوب في المؤسسة تتمثل في حفظ المعلومات تليها في المرتبة الثانية في كتابة التقارير.
- توصلت الدراسة إلى أن أغلب عمال الشركة يستخدمون شبكة الانترنت، وذلك في نقل الملفات والبحث عن المعلومات.
- أظهرت الدراسة أن أغلب العمال لا يستخدمون شبكة الانترنت.
- أثبتت الدراسة أن أغلب عمال الشركة لا يستخدمون شبكة الإكسترانت.
- كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمستوى التعليمي للمبحوثين، حيث يزداد استخدام هذه الوسائل كلما ارتفع المستوى التعليمي.
- كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمنصب، حيث أن ذوي المناصب العليا يستخدمون هذه الوسائل بكثرة.
- كما بينت الدراسة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في تحسين عملية الاتصال داخل الشركة.

- أظهرت الدراسة أن إدخال وسائل الاتصال الحديثة أحدث تجديدا في تشكل العمل في الشركة عن طريق تسهيل الاتصال بين الموظفين وسرعة تداول وتبادل المعلومات.
- أظهرت الدراسة أن تكنولوجيا الاتصال حسّنت من الرقابة على العمل من خلال زيادة انضباط العاملين والحفاظ على أمن وسلامة العمال والأجهزة والمعدات، وكذا اكتشاف الأخطاء والإنحرافات.
- كما أن أغلب المبحوثين رأوا أن وسائل الاتصال الحديثة ساعدت في فعالية التنظيم الإداري في الشركة.

الإقتراحات والتوصيات:

- في ظل النتائج المتوصل إليها في دراستنا والمتمثلة في علاقة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتنظيم الإداري بالمؤسسة تمكنا من تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التالية:
- إعطاء أولوية وأهمية لتكنولوجيا الاتصال وربطها بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة حتى تلبى حاجاتها.
 - العمل على توسيع استخدامات الشبكات واستغلالها، إضافة إلى الحرص على تفعيل أمنها في إطار العمل.
 - ضرورة العمل على تطوير الاتصال الداخلي للمؤسسة الإفريقية للزجاج من خلال الاستغلال الأمثل لوسائل الاتصال الحديثة.
 - إعلام وتدريب العمال على مختلف الوسائل التكنولوجية الجديدة في الشركة ومسايرة التكنولوجيا.
 - ضرورة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل أكبر في الشركة خاصة في مجال التنظيم الإداري مما يسهل على المسؤولين العمل ويختصر الجهد والعمل.
 - ضرورة مراقبة العمال عن بعد عن طريق وسائل الاتصال الحديثة مما يعطي الحرية الأكبر للعامل.
 - تعزيز وعي الموظفين بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة وإيجابياتها في إنجاز المهام وتحقيق التنظيم الجيد في العمل.

ورغم ما توصلنا إليه من نتائج خلال دراستنا إلا أننا واجهنا بعض المعوقات التي عرقلت مسار العمل، وهذا يعني أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات المتمثلة في:

- صعوبة التعامل مع الموضوع بشكل عام وخاصة كيفية التعامل مع المعلومات وتوظيفها بطريقة متناسقة، وذلك يرجع لقلة الأبحاث في هذا المجال.
- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة.
- نقص المراجع التي تناولت الدراسة أو أحد متغيرات الدراسة.



خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين عند إجراء الدراسة الميدانية، كما يجدر بنا الإشارة إلى أن تحليلنا لهذه البيانات لم يقتصر فقط على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة إنما اشتمل كذلك على مختلف البيانات والمعلومات التي تم التحصل عليها بواسطة الملاحظة، إضافة إلى الوثائق والسجلات، ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأخرى في البيئات المختلفة وفي الأخير تم استعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها.





تناولت دراستنا موضوع تكنولوجيا الاتصال الحديثة والذي أصبح أحد الركائز الأساسية في أي جهاز إداري سواء كانت مؤسسات حكومية، خدماتية، عامة أو خاصة، ويعود ذلك للأهمية الكبيرة لهذه التكنولوجيا التي أصبحت مطلبا أساسيا في العمل المؤسسي والتي ساهمت في تحسين محيط العمل داخل المؤسسة فبفضل إدخال هذه التكنولوجيا وتوظيفها أحدثت تغييرا على مستوى العمليات الإدارية، والتنظيم الإداري أصبح من المهام الواضحة مما سهل من تبادل المعلومات وتداولها بسرعة بين الموظفين وبالتالي أصبح العمل أكثر تنظيما، كما عززت من عملية الرقابة عن العمل من خلال زيادة انضباط العاملين والحفاظ على أمن وسلامة العمال والأجهزة، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، فتنطبق هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة أثر على العملية الاتصالية فيها، بحيث زادت هذه العملية من كفاءة وفعالية موظفيها ومكنتهم من تجاوز الكثير من المشكلات، حيث تتضمن هذه التكنولوجيا كل الأدوات والوسائل والشبكات التي تساعد على التقليل من الجهد والتكلفة وتوفير الوقت في أداء المهام بصورة صحيحة وجيدة، كما بينت لنا الاختلاف في استخدام هذه الوسائل كل حسب منصبه والعمل الموكل إليه.

ومنه فتكنولوجيا الاتصال الحديثة جعلت العمل في الشركة الإفريقية للزجاج أكثر تنظيما وعصرنة وبالتالي فتكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري.

قائمة المراجع

pdfelement

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي) مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1986.
- 2- زيد عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 3- شوقي شيف، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2005.
- 4- طارق شرين يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 5- عمار الطبيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة فارينونسي، ليبيا، 1994.
- 6- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2004.
- 7- معجم المعاني الجامع والوسيط، معجم عربي، عربي تحت الموقع الإلكتروني
- 8- المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار المشرق للطبعة الخامسة والأربعون، بيروت، ب س.
- 9- هزار راتب قبيعة وآخرون، المتقن ناطق ومتحرك، دار الرتب الجامعية، لبنان.

أولاً: الكتب

- 1- أحمد عيادة، مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم ، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3- أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الدراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 4- أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة موارد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 5- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996.

- 6- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 8- بشير علي، في إدارة الأعمال، (الوظائف والممارسات الإدارية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 9- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.
- 10- تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1994.
- 11- حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، ط2، القاهرة، 1997.
- 12- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 13- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
- 14- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2009.
- 15- خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2014.
- 16- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 17- رزان العياشي، عياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 18- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2001.
- 19- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.

- 20- روبرت سترن ونانسي، الحاسبات الآلية وتشغيل المعلومات (ترجمة شرور وعاصم وأحمد الحمامي) دار المريخ للنشر، 1990.
- 21- زيد منيرعبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 22- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة مورش للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 23- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002.
- 24- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سير قبيس، ط2، 1998.
- 25- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 26- ضرار العتيبي، العملية الإدارية، مبادئ وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 27- طارق طه، التنظيم النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 28- عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، دراسة تحليلية، مطبعة الإنتصار، القاهرة، 2001.
- 29- عامر إبراهيم قنديلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، الأردن، 2010.
- 30- عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005.
- 31- عبد الحميد بسيوني، استخدام شبكات الأنترنت في المدارس ودعم التعليم في المدارس، ط1، القاهرة.
- 32- عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي، تكنولوجيا الإتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار اعربي للنشر والتوزيع.
- 33- عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، الأردن، 2000.
- 34- عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000.

- 35- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 36- علي إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 37- علي عبد الرزاق جبلي، تقييم البحث الاجتماعي، دار المعرفة، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 38- علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية، مراكز الدراسات العربية، ط1، بيروت، 2005.
- 39- علي محمد منصور، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 40- عمر ظهر أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 41- غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2009.
- 42- غسان قاسم داود اللاهي، أميرة شكر ولي البيان، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 43- غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 44- فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45- فؤاد شرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 46- فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1983.
- 47- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1995.
- 48- ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013.

- 49- ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دار الإعمار العلمي، ط1، الأردن، 2015.
- 50- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 51- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 52- محمد بشير، الأنترنت للمبتدئين، دار المعرفة، ط1، الجزائر، 2002.
- 53- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 1999.
- 54- محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983.
- 55- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999.
- 56- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
- 57- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
- 58- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 59- محمدالصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 60- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- 61- معن محمود عيارة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 62- مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 63- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للطباعة والنشر، ط2، 2006.
- 64- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

- 65- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011.
- 66- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011.
- 67- موسى قاسم القريوتي، علي خضير مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
- 68- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011.
- 69- نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، 2001.
- 70- هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 71- وسام صالح باسبعين، ثورة تقنيات الإتصال الحديثة وتحدياتها، عالم الكتي الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
- 72- يمينة نزار، علي غربي، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الإجتماع والإتصال، الجزائر، 2002.

ثالثا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 1- تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على الأداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 2- حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم الإعلام والإتصال، جماعة منتوري، 2018، 2017.

رابعا: المجلات:

- 1- عبد الوهاب بوخنوفة، الأطفال والثورة المعلوماتية، التمثل والإستخدامات، مجلة إذاعات الدول العربية، العدد2.

<http://www.asbu.net/veveue.02/form/2019/3/15>

2- هشام مرسي، الأنترنت وثورة الإنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72، فيفري 1998.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1- أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة معاني عرب الإلكترونية:

www.rs.cr.com، 15/03/2019، 11:00.

 pdfelement



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها

بالتنظيم الإداري

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

بو قلمون داود

إعداد الطالبتين:

- بوجيت مريم

- غياط كلثوم

السنة الجامعية: 2018-2019 م

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي

4- الأقدمية بالعمل في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 30 سنة
- 30 سنة فما فوق

5- ما هي الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: تباين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

6- ما هي تكنولوجيا الاتصال التي تتوفر عليها مؤسساتكم؟

- الحاسب الآلي الهاتف الفاكس
- الأنترنت الأنترنت الإكسترنات

7- تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول العمل على:

- النشرات والدوريات
- الإجتماعات الرسمية
- المطبوعات
- شبكتي الإنترنت والإكسترنت

8- هل تستخدم هذه التكنولوجيا في عملك؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، الوسائل الأكثر استخداما هي؟ رتب حسب درجة الإستخدام

- الحاسب الآلي الهاتف الفاكس الإنترنت
- الإنترنت الإكسترنت

9- ما هي المدة الزمنية التي تقضيها في استخدام هذه الوسائل؟

- أقل من ساعة من ساعة إلى 3 ساعات
- من 4 ساعات إلى 6 ساعات أكثر من 6 ساعات

10- هل ترى أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسستكم:

- ضروري جدا ضروري غير ضروري

المحور الثالث: تأثير العوامل الذاتية على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة

11- هل تستخدم جهاز الحاسوب في عملك؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يكون ذلك:

- دائما أحيانا نادرا

12- ما هو جيل الحاسوب الذي تستخدمه؟

- الجيل الأول p_1
- الجيل الثاني p_2
- الجيل الثالث p_3
- الجيل الرابع p_4

13- هل تتحكم في الحاسوب بدرجة؟

- جيدة
- متوسطة
- ضعيفة

14- فيما تستخدم جهاز الحاسوب في عملك؟

- كتابة التقارير
- حفظ المعلومات
- تدوين جديد للمؤسسة
- القيام بإحصاءات

15- بالإضافة لإستخدام الحاسوب في عملك هل تستعين بالأسلوب اليدوي؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- طبيعة العمل تتطلب ذلك
- توقف الحاسوب عن العمل
- عدم اقتناعك بجدوى العمل بالحاسوب
- عدم تحكمك في جهاز الحاسوب

16- هل تستخدم شبكة الأنترانت Intranet في عملك؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بنعم، فيما ذلك؟

- الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة

- الإتصال بالموظفين في فروع المؤسسة
- عملية التسيير
- الحصول على معلومات
- مراقبة العمل
- توفير فضاء جماعي

إذا لم يسبق لك أن استخدمت شبكة الإنترنت لماذا؟

- لأنك لا تجيد استخدامها
- تفضل الطريقة اليدوية
- لأنك تظن أنها غير آمنة

17- هل تستخدم شبكة الإنترنت Internet؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فيم يتم ذلك؟

- الحصول على المعلومات - المحادثة chatting
- نقل الملفات - الترفيه
- تبادل المعلومات مع الآخرين

إذا لم يسبق لك وأن استخدمتها، لماذا؟

- لأنك تظن أنها غير مفيدة
- استخدامها مضيعة للوقت
- غير متاحة لك
- لا تحسن استخدامها

18- هل تستخدم شبكة الإكسترانت Extranet؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

- لأنك تظن أنك لا تحتاجها
- لا تجيد استخدامها
- ليست لديك معلومات عن دورها

المحور الرابع: يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري داخل المؤسسة

19- في رأيك هل أحدث إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة تغييرا في شكل العمل في المؤسسة؟

- كبيرا
- قليلا
- نادرا

20- ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

- التجهيزات
- معارف الأفراد
- أساليب العمل

21- كيف تتم عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين؟

- عن طريق الطرق الشفهية
- عن طريق الطرق الكتابية
- عن طريق الحاسوب وشبكاته

22- كيف يؤثر الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة في عملية الاتصال عليك؟

- يزيد من قابليتك للإنجاز

- يساعد على التنسيق بينك وبين الإدارة

- يساعدك في توجيه وتنظيم مهامك

23- هل تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الإتصال داخل المؤسسة؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" يبرز هذا التحسين في:

- سرعة تداول وتبادل المعلومات واسترجاعها
- سهولة الاتصال بين الموظفين
- تفعيل التخطيط والرقابة
- التفاعل والتنسيق بين الأقسام

24- هل توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة تمكنك من تجاوز مشكلات العمل بشكل ؟

- كبير
- متوسط
- ضعيف

25- كيف تتم الرقابة على عملك؟

- الرقابة المباشرة
- الرقابة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة

26- هل تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت من الرقابة على العمل؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بنعم، يبرز ذلك:

- زيادة انضباط العاملين
- سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات
- الحفاظ على أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والعمال
- جودة العمل

27- في رأيك هل لغياب الرقابة عبر وسائل الاتصال الحديثة يؤدي إلى:

- الإختلال وظهور القيادية
- عدم انضباط العمال
- ظهور الكثير من الأخطاء والانحرافات
- إهدار الوقت والجهد

28- هل تعتقد أن الرقابة عبر وسائل الاتصال الحديثة تساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة ؟

- نعم
- لا

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري وقد أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير، وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مفاده: هل توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعملية التنظيم الإداري؟

وقد اندرج تحته أسئلة فرعية وهي:

- هل هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة؟
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديثة.
- هل يساهم إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري في المؤسسة.

كما شملت الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأربع في المؤسسة (جهاز الحاسوب الأنترنيت، شبكة الأنترنات، شبكة الإكسترنيت).
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديث.
- يساهم إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بشكل إيجابي في عملية التنظيم الإداري.
- وقد اعتمدنا المنهج الوصفي ليفيدنا في تحليل البيانات والنتائج الكمية لدراسة ووصفها وصفا دقيقا وكذا الكشف عن العلاقة بين المتغيرين حيث استعنا بجملة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة الإستمارة، السجلات والوثاق. بعد جمع المعلومات الكافية من عينة الدراسة وتحليلها توصلنا إلى أهم النتائج التي تجيب على التساؤلات والفرضيات المطروحة في الدراسة نلخصها فيما يلي:
- كشف الدراسة أن هناك علاقة بين إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة والمستوى التعليمي للمبحوثين حيث يزداد إستخدام هذه الوسائل كلما ارتفع المستوى.
- كما أظهرت الدراسة أن إدخال تكنولوجيا الإتصال الحديثة أحدثت تجديدا في شكل العمل في الشركة عن طريق تسهيل الإتصال بين الموظفين وسرعة تداول وتبادل المعلومات.

Abstract:

Our study dealt with the subject of the use of modern communication technology and its relation to the administrative organization. This is a field study conducted within the “AfricaVer” Company, located in Oulad Saleh, Taher.

The study began with the question: Does the use of modern communication technology contribute to the process of administrative organization?

A number of sub-questions have been asked subsequently to this one:

- 1) Is there a difference in the use of modern communication technology within the company?
- 2) Do subjective and individual factors affect the rate of use of modern communication technology?
- 3) Does the use of modern communication technology contribute positively to the management process within the company?

The hypotheses of the study were as follows:

- 1) There is a difference in the use of four modern communication technologies: computer, Internet, Intranet and Extranet, as follows:
- 2) Subjective factors affect the rate of use of modern communication technology.
- 3) The use of modern communication technology contributes positively to the management process within the company.

We used the descriptive approach to analyze the quantitative results of the study and describe them accurately, as well as to detect the relationship between the two variables. To do so, we used a set of data collection tools that were: observation, questionnaire, registers and documents.

After collecting sufficient information from the sample and analyzing it, we reached the most important results that answer the questions asked and hypotheses presented in the study, summarized as follows:

- The study showed that most company’s workers do not use the Intranet;
- The study showed that most company’s workers do not use the Extranet;
- The study showed that there is a relationship between the use of modern communication technology and the educational level of the respondents. In fact, the better is the educational level of respondents, the more they use communication technology;

- The study showed that there is a relationship between the use of modern communication technology and the position; and that high-ranking officials use this technology frequently;
- The study showed that modern communication technology contributes to improving communication within the company;
- The study also showed that modern communication technology has made a renewal in the form of work inside the company by facilitating communication between employees and speeding up the circulation and exchange of information;
- The study showed that communication technology improved the control of work by increasing the discipline of workers and maintaining their security and safety of workers, equipments and means, as well as detecting errors and deviations;

